

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : Management des organisations

Thème

**La démarche de mise en place d'un Système de
management de la qualité selon la norme ISO 9001
version 2008**

Etude de Cas : ENIEM

Réalisé par :

HAMICHE Hocine

HAMMAMI Farid

Encadré par :

Dr. MEZIANI Mustapha.

Le jury de soutenance composé de :

Président : Mr. CHENINI MOUSSA

Examineur : Mr. AMALOU Abdelhafid

Rapporteur : DR. MEZIANI Mustapha

Date de la soutenance : 21 / 09 / 2014.

Septembre 2014

Remerciements

*N*ous remercions notre omniscient Dieu très miséricordieux pour avoir veiller à l'accomplissement de ce modeste travail.

*N*ous remercions notre encadreur, **Mr. MEZIANI Mustapha**, pour son suivi, ses encouragements, ses précieuses orientations et ses nombreux conseils tout au long de l'avancement de notre mémoire.

*N*ous remercions aussi notre encadreur, **Mr. BOUMRAH Djamel**, pour sa disponibilité et ses conseils avisés durant la période de notre stage, merci aussi à **Mr. ALLAME Mustapha** pour son aide, et sans oublier tout le personnel de l'ENIEM.

*U*n très grand merci à nos familles respectives pour leurs soutiens moral, leurs aides et leurs encouragements.

*U*n grand merci à tous nos amis (es) qui nous ont aidés à réaliser ce modeste travail, ainsi que tous les enseignants qui ont su nous guider tout au long de notre cursus.

*N*ous adressons notre reconnaissance à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Merci à tous.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

À mes très chers parents, que dieu les gardes

À mes très chers grands-parents

À la mémoire de mon grand-père ABA

À ma sœur adorée HAYET

À mes frères EL-MAHDI et TOUFIK

À toute la famille

À celle qui me tient à cœur, ma chère LAMIA

À mes amis : SMAIL, BILAL, FARID

À toute la promotion management des organisations 2014.

HAMICHE Hocine.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A ma chère et douce mère, que dieu la garde pour nous

A la mémoire de mon père que dieu l'accueille dans son vaste paradis

A tous les membres de ma famille

A mes chères sœurs

A mes chers frères

*A*ux familles de mes deux sœurs FAZIA et DALILA

A mes tantes et mes oncles

A toute l'équipe de mizrana production

A tous mes amis (es)

A tous ceux qui m'ont soutenu, aidé, et encouragé de près et de loin.

HAMMAMI Farid.

Liste des tableaux

Titre du tableau	Numéro de page
Tableau N°01 : PARA problème	55
Tableau N°02 : la répartition des outils sur chaque étape de résolution d'un problème	59
Tableau N°03 : répartition de l'effectif sondé	97
Tableau N°04 : Genre sexe (Homme / Femme)	98
Tableau N°05 : Age	99
Tableau N°06 : Niveau scolaire	100
Tableau N°07 : catégorie professionnelle	101
Tableau N°08 : Ancienneté	102
Tableau N°09 : Votre entreprise dispose-t-elle d'un SMQ ?	103
Tableau N°10 : Avez-vous accueillez favorablement la mise en place d'un SMQ dans votre entreprise ?	104
Tableau N°11 : Ya-t-il des campagnes de sensibilisation avant la mise en œuvre du SMQ ?	105
Tableau N°12 : votre en entreprise vous a déjà fait des formations sur le SMQ ?	106
Tableau N°13 : considérez-vous le SMQ comme un avantage ou une contrainte ?	107
Tableau N°14 : Est-ce que le SMQ a permis à l'ENIEM de mieux satisfaire les clients ?	108
Tableau N°15 : informations sur l'enquête client de l'ENIEM	109
Tableau N°16 : Etes-vous impliqués et motivés à la réalisation des objectifs qualité ?	110

Tableau N°17 : Quel est votre degré de croyance vis-à-vis de la démarche qualité dans laquelle s'engage ENIEM ?	111
Tableau N°18 : l'engagement de la direction dans la démarche qualité est-elle total, partiel ou nul ?	112
Tableau N°19 : Quelles sont les parties intéressées par le SMQ ?	113
Tableau N°20 : comment jugez-vous l'efficacité et l'efficience du SMQ ?	114
Tableau N°21 : remarquez-vous l'amélioration de l'image de l'ENIEM suite à la mise en place du SMQ ?	115
Tableau N°22 : connaissez-vous la norme ISO 9001 version 2008 ?	116
Tableau N°23 : Quels intérêts pour l'ENIEM de ce certifié à ISO 9001 version 2008 ?	117
Tableau N°24 : d'après vous, comment voyez-vous l'évolution de l'ENIEM après avoir obtenue la certification ?	118
Tableau N°25 : la certification de SMQ de l'ENIEM selon la norme ISO 9001 version 2008 a-t-elle contribué à l'amélioration de l'environnement de travail dans l'entreprise ?	119
Tableau N°26 : la certification ISO 9001 version 2008 est perçue comme ?	120
Tableau N°27 : Avez-vous déjà entendu parler de la démarche d'amélioration continue ?	121
Tableau N°28 : Que veut dire pour vous la démarche d'amélioration continue ?	122
Tableau N°29 : pensez-vous que les audits et les revues de direction sont des moyens d'évaluation et d'amélioration continue ?	123
Tableau N°30 : Considérez-vous que l'amélioration continue soit un élément primordial pour le bon fonctionnement du SMQ ?	124
Tableau N°31 : d'après vous, la mise en place d'un SMQ a pour quels objectifs ?	125

Liste des schémas

Titre du schéma	Numéro de page
Schéma 01 : les trois étapes d'évolution de la qualité	11
Schéma 02 : Processus de certification	27
Schéma 03 : le management intégral	39
Schéma 04 : la structure documentaire	45
Schéma N°05 : Modèle de management de la qualité contenue dans la norme ISO 9000	51
Schéma N°06 : La roue de Deming	52
Schéma N°07 : diagramme ISHIKAWA	64
Schéma N°08 : Evolution de la qualité a l'ENIEM	75
Schéma N°09 : la structure documentaire de l'ENIEM	77
Schéma N°10 : Principe de fonctionnement de l'amélioration dans l'ENIEM	91

Liste des abréviations

abréviation	Signification
ACQ	Amélioration continue de la qualité.
AFAQ	Association française pour l'assurance de la qualité / Association française pour l'amélioration et le management de la qualité.
CAM	Complexe d'Appareil Ménagers.
CEI	Commission électrotechnique international.
CEN	Comité européen de normalisation.
COFIL	Comités de pilotage.
COQ	Coûts d'obtention de la qualité.
EIMS	Entreprise industrielle et matérielles sanitaire.
ENIEM	Entreprise nationale des industries de l'électroménager.
JUSE	Union of Japanese Scientists and Engineers.
ISA	International Federation of the National Standardizing Association.
ISO	International Organization for Standardization.
OST	Organisation scientifique du travail.
PARA	Poser, Analyser, Résoudre, Agir.
PDCA	Plan (planifier), Do (faire), Check (mesurer), Act (corriger).
PDG	Président Directeur Général.
PV	Procès-verbal.
QMI	Quality management institut.
QQOQCP	Qui, Quoi, Où, Quand, Comment et Pourquoi ?
SAV	Service après-vente.
SMQ	Système management qualité.
TQC	Total quality control.
TQM	Total quality management.
USA	United States of America.
5M	Main d'œuvre, Matière, Matériel, Méthode, Milieu.

Sommaire

Introduction générale	01
Partie théorique	
Chapitre 01 : Généralités sur les notions qualité, normalisation et certification.....	04
Section 1 : L'évolution de la notion qualité.....	05
1.1. L'expérience américaine	05
1.2. L'expérience japonaise	06
1.3. Le développement international du concept qualité totale	07
1.4. Les principales étapes d'évolution de la qualité	11
Section 2 : La qualité : caractéristiques et enjeux	14
2.1. Définition de la qualité.....	14
2.2. Caractéristiques de la qualité	15
2.3. Les enjeux de la qualité.....	16
2.4. Les pionniers du courant de la qualité	17
Section 3 : la normalisation et la certification	20
3.1. La Normalisation	20
3.2. La certification	23
Chapitre 02 : Le système de management de la qualité.....	31
Section 1 : le management de la qualité	32
1.1. Définition du management de la qualité	32
1.2. Les huit principes du management de la qualité	33
1.3. Les principales composantes du management de la qualité	35
Section 2 : le système de management de la qualité	39
2.1. Définition du système de management de la qualité.....	39
2.2. Les étapes de la mise en œuvre d'un SMQ.....	40
2.3. Les exigences de SMQ.....	43

Sommaire

Section 3 : la démarche d'amélioration continue.....	53
3.1. Définition de l'amélioration continue.....	53
3.2. Démarche de résolution d'un problème	54
3.3. Les outils d'amélioration continue	58
 Partie pratique	
Chapitre 03 : Présentation de l'organisme d'accueil ENIEM et de son SMQ.....	67
Section 1 : La présentation générale de l'ENIEM	68
1.1. Historique de l'ENIEM	68
1.2. Les principales missions et activités de l'ENIEM	69
1.3. La situation géographique de L'ENIEM	72
1.4. La gamme des produits de l'ENIEM.....	73
Section 2 : La mise en place d'un SMQ au sein de l'entreprise ENIEM	74
2.1. La démarche qualité de l'ENIEM	74
2.2. La présentation du SMQ de l'ENIEM	76
2.3. La place de la qualité a l'ENIEM	92
2.4. Principales motivations de l'ENIEM pour la mise en place d'une démarche qualité...	93
2.6. Les apports de SMQ.....	93
 Chapitre 04 : Méthodologie et analyse des résultats.....	95
Section 1 : Méthodes et démarche adoptée.....	95
1.1. La méthode quantitative.....	95
Section 2 : Analyse des résultats.....	98
2.1. Analyse des résultats du questionnaire.....	98
2.2. Conclusion des résultats.....	126
Conclusion générale.....	128
 Références bibliographique	
Annexes	

Introduction générale

Introduction générale

La concurrence internationale fait qu'il est désormais impossible de gérer une entreprise de production ou de service sans tenir compte des exigences de la qualité. Pour y parvenir, les modes de pensée, les méthodes de travail et les comportements doivent être profondément modifiés. Car Aujourd'hui, la pratique de la qualité est vitale pour l'entreprise, cette dernière évolue dans un climat de concurrence tendu, qui incite à produire une prestation ou produit de qualité pour assurer sa survie, et sauvegarder ses parts de marché ou en conquérir de nouvelles.

La qualité est un facteur clé de réussite de toute entreprise, la satisfaction de sa clientèle et la consolidation de son rendement suppose une gestion de la qualité qui passe par la maîtrise de l'ensemble des processus de l'entreprise. Pour cela, le management de la qualité s'impose à toute entreprise désireuse de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante. Le système de management de la qualité (SMQ) se différencie d'une entreprise à une autre, chaque entreprise peut en principe établir son propre système. Cependant, il est également possible et, en règle générale, utile de s'inspirer de modèles préétablis tel que la série de norme ISO 9000. La norme ISO 9001 fait partie de cette série relative aux systèmes de management de qualité, la version en vigueur de cette norme ISO 9001 est datée de Novembre 2008.

En Algérie, Malheureusement, les problèmes auxquels sont confrontés nos entreprises, ce sont des problèmes de qualité et de conformité, qui éloignent le consommateur du produit local et de se tourner vers les biens importés, malgré les coûts plus élevés de ces produits. Il est donc nécessaire de mettre la satisfaction du client comme objectif primaire. Pour cela, il est impératif d'investir dans une démarche qualité qui consiste en la mise en place d'un système de management de la qualité basé sur les référentiels des normes ISO dans le but d'obtenir une certification et d'améliorer l'image de l'entreprise.

L'objectif de cette norme sera alors de fournir un mécanisme permettant de déterminer les besoins des clients, d'éviter les erreurs lorsque cela est possible et lorsque ce n'est pas le cas, de les corriger de façon à améliorer le procédé et à répondre aux besoins des clients de façon cohérente, au moindre coût.

L'accroissement du nombre d'entreprises souhaitant mettre en place un système de management de qualité ne cesse d'augmenter et cela prouve que la mise en place de ce système est un moyen certain pour que l'entreprise atteigne ses objectifs.

Nous avons l'intention d'étudier le cas de l'ENIEM du fait que celle-ci soit la première entreprise algérienne qui a obtenu la certification selon la norme ISO en 1998. Cette période relativement longue, nous permet d'analyser son expérience et de tirer des conclusions sur son système de management de la qualité.

Dans ce contexte, la question principale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est celle de savoir :

L'ENIEM a-t-elle bien réussi la mise en place de son SMQ conformément à la norme ISO 9001 version 2008 ?

Pour répondre à cette question principale, il y'a lieu de poser d'autres questions secondaires à savoir :

- Qu'est-ce que la qualité ? et quelles sont ses caractéristiques ?
- Quelles sont les étapes à suivre afin de mettre en œuvre un système de management de la qualité ?
- Comment obtenir et comment préserver la certification ?
- Comment procéder à l'amélioration continue d'un système de management de la qualité ?

Ce sujet suscite un véritable intérêt de notre part, dans la mesure où son étude permettra de mieux connaître la qualité, de comprendre le système de management de la qualité et d'apprécier son impact sur l'ENIEM. Cela pour aller vers l'amélioration de la compétitivité de cette entreprise, ce qui devra contribuer à une prise de conscience du présent et à une vision de l'avenir de la part des responsables de l'ENIEM.

En Algérie, la qualité est considérée comme un facteur de compétitivité et que celle-ci à un effet sur la rentabilité de nos entreprises, et le système de management de la qualité comme l'un des facteurs importants, voire nécessaire pour les entreprises algériennes. Globalement Pour atteindre notre objectif de recherche, nous émettons trois hypothèses à vérifier :

- le SMQ certifiée à la norme ISO 9001 version 2008 influe positivement sur la satisfaction des clients ;
- la certification selon la norme ISO 9001 version 2008 est synonyme de réussite pour l'ENIEM ;
- La mise en œuvre d'un SMQ est avant tout un outil de management qui permet l'amélioration de l'organisation et un bon fonctionnement de l'ENIEM.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, notre travail se structure autour de quatre chapitres :

Les deux premiers chapitres de notre mémoire traitent le cadre théorique, il se compose comme suit :

Le premier chapitre « généralités sur les notions qualité, normalisation et certification », il est subdivisé en trois sections, la première section intitulé « L'évolution de la notion qualité », la deuxième intitulé « La qualité : caractéristiques et enjeux » et la troisième s'intitule « la normalisation et la certification ».

Le deuxième chapitre « le système de management de la qualité », il est subdivisé en trois sections structurées de manière suivante : le management de la qualité, la mise en place d'un SMQ, en suite, la démarche d'amélioration continue.

Au final, les deux derniers chapitres de notre mémoire traitent l'aspect pratique du thème, effectué au cours d'un stage pratique au sein de l'entreprise ENIEM (entreprise nationale des industries l'électroménager), il se compose comme suit :

- Présentation de l'organisme d'accueil ENIEM et de son SMQ ;
- La méthodologie et l'analyse des résultats.

Chapitre I

Généralités sur la notion qualité, normalisation et certification.

Introduction

De nos jours, la qualité est indispensable à la compétitivité, la qualité en tant que facteur de réussite sur le marché n'a jamais été autant d'actualité. Pourquoi la qualité ? Faire vivre et développer une entreprise passe obligatoirement par la recherche de la satisfaction de ses clients, dans un environnement économique et concurrentiel tendu, l'entreprise qui veut rester compétitive doit, plus que jamais, identifier clairement les besoins de ses clients et réussir à y répondre parfaitement. De ce fait, le management de la qualité est donc essentiel au succès durable de l'entreprise.

Dans le présent chapitre nous allons aborder dans un premier temps l'évolution de la notion qualité. Puis, nous tâcherons de présenter la qualité : ces caractéristiques et ces enjeux. Enfin, nous terminerons ce chapitre par la normalisation et la certification.

Section 01 : L'évolution de la notion qualité

Pour bien entamer ce premier chapitre, qui porte sur les généralités relatives à la qualité, nous aborderons dans cette première section l'évolution de la notion qualité ainsi que ses étapes d'évolution.

La notion qualité est un concept qui s'est développé avec les différentes civilisations. La qualité au sens moderne est apparue avec la production en série, initialisée par les USA, suivie par le JAPON et pour finir par l'apparition des normes internationales ISO¹

1. 1. L'expérience américaine

Taylor et Ford, deux grands chercheurs américains ont été les premiers à avoir développé la progression du terme qualité en Amérique. Cette progression passe en trois étapes : de l'inspection au contrôle de la qualité à l'assurance qualité.

1. 1. 1. Frederik Taylor (1856-1915) de l'inspection au contrôle de la qualité

C'est en pleine période de crise (crash Boursier de 8 mai 1878 à Vienne), que Taylor fait ses débuts dans l'atelier de construction mécanique de la Midvale steel company en 1878, « avec lui, naît l'organisation scientifique du travail (OST), dont le but est d'améliorer le rendement des ouvriers, le travail est en tâches élémentaires et répétitives, la qualité devient étroitement liée aux performances des machines. Donc, la qualité Taylorienne n'est pas déterminée par l'attente du client, elle est totalement définie par l'entreprise, cette orientation s'explique par la situation économique de cette période qui se situe clairement du côté de la production et de l'offre »²

L'inspection de chaque produit finit par être très coûteuse à chaque augmentation de la production. C'est pour cette cause que le contrôle de la qualité entre et prend la place de l'inspection de la qualité. Tout en gardant le système taylorien et de maintenir son fondement, la qualité est le moyen de surveillance et de contrôle. Le but est de déterminer les seuils acceptables des défauts par l'utilisation des techniques statistiques. La qualité reste un métier d'ingénierie loin des diversités des goûts et d'opinions des consommateurs.

1 ISO: International Organization for Standardization.

2 DARBEL (M), IZARD (L) et SCARAMUZA (M), « *notion de base sur le management* », édition FOUCHER, Paris, 2006, P. 157

1. 1. 2. Henry Ford (1863-1947) du contrôle de la qualité à l'assurance qualité

HENRY FORD a réduit les coûts en produisant sur des chaînes de montage, un modèle unique et indifférencié, la Ford T.

Son idée est d'augmenter les salaires des ouvriers par les gains de productivité réalisés.

Cette réussite de la part de Ford a accroître la production, a permis à d'autres chercheurs de réaliser une nouvelle approche qui leur permet de maîtriser la qualité en terme statistique qui est appelée assurance qualité.

La période entre les deux guerres, le contrôle statistique de la qualité se développer comme solution à la persistance des problèmes rencontrés en fabrication.

En 1924, la western-electronic company demanda à un de ses ingénieurs JONES de garantir la qualité finale des appareils téléphoniques, pour atteindre la satisfaction des clients au moindre coût.

JONES crée et anime alors un service appelé qualité assurance département composé de H.F.Dodge, HE.Romig, GD.Edwards, WA.Shewart qui définirent des méthodes statistiques d'échantillonnages très courants dans le domaine de l'industrie.

Dans le but de renforcement du contrôle statistique de la qualité, et le développement de la standardisation dans le domaine de l'armement dont le problème était de livrer avec certitude et en grande quantité du matériel en parfaite état de marche, des normes apparaissent durant la 2^{ème} guerre mondiale aux USA.

Le retour à la croissance après la guerre et le besoin de compétitivité des entreprises met en évidence les limites du contrôle statistique de la qualité qui ne se préoccupe que des problèmes de fabrication c'est ainsi qu'apparaît le concept de l'assurance qualité d'une façon officielle et définitive.

1. 2. L'expérience japonaise (l'émergence de la TQM)

C'est au JAPON en 1949 que les concepts connus sous les noms du management de la qualité total et de total productive maintenance, où prennent naissances.

Après la défaite de la guerre mondiale, de nombreux ouvriers nippons se mettent en grève suite à la cessation de paiement des entreprises auxquelles les banques ne prêtent de l'argent que sous la condition Sine Qua Non³ de l'embauche zéro.

Mr. Toyoda, fondateur de la désormais célèbre société Toyota, demanda à l'un de ses ingénieurs Mr. Tiichi Ohino de mettre en place un modèle différent du modèle Ford (en vigueur à l'époque) et qui est adopté aux problèmes socio-économique de l'époque. Ce dernier créera un système d'organisation appelé Ohnisme dont un des principes fondamentaux est la minimisation des pertes par une quantité absolue, ce modèle aujourd'hui a fait ses preuves sous le nom le plus répondeur du Toyotisme.

Que ce soit pour la qualité ou la maintenance, les deux concepts ou termes sont qualifiés de total, car dans la culture japonaise, chaque élément doit participer à la réalisation du tout. Autrement dit, à l'inverse du modèle Ford où la direction tire l'entreprise vers ses buts, le modèle Toyota considère chacun de ses employés comme un moteur vers l'accomplissement des objectifs.

Dans le modèle Toyotiste, la culture en tant que connaissance est un prérequis, les employés doivent être instruits, vigilants et savoir communiquer efficacement pour augmenter leurs niveaux de qualification dans leurs domaines. Ce sont les principaux éléments à la base de la qualité et de la maintenance, mais ils sont obtenus par un management actif de sélection et d'implication des ouvriers, qui sont fidélisés en raison de leurs niveaux de qualification. Mais aussi par des ingénieurs dont les qualités relationnelles avec les ouvriers doivent être développées afin de faciliter la communication interpersonnelle comme organisationnelle⁴.

1. 3. Le développement international du concept qualité totale

Les limites du mode de croissance Keynésien et les crises économiques que vivent les pays industrialisés, ainsi que le mode de croissance qui s'organise font place à une consommation qui devient plus sélective ce qui conduit à une modification qualitative de la demande. L'entreprise doit donc développer de nouvelles formes d'organisation de production afin de répondre à cette nouvelle demande. Ainsi, le management de la qualité totale (TQM)

³ Sin qua non est un mot japonais qui signifie : « sans laquelle cela ne pourrait pas être » qui veut dire aussi : condition nécessaire.

⁴ DARBEL (M), IZARD (L) et SCARAMUZA (M), Op. cit, P. 160.

commence à partir des années 70. Les entreprises s'inspirent donc du mode de gestion qui associer étroitement les salaires à la recherche d'une amélioration continue de la qualité.

Parallèlement, de nouvelles considérations se développent au Japon et aux ETATS-UNIS concernant la dimension humaine de la qualité.

Pour démontrer son aptitude à identifier et maîtriser la qualité et la sécurité des produits, les initiatives se sont multipliées pour établir des règles plus ou moins volontaires. C'est à partir de là qu'on parle de l'organisation internationale de standardisation (ISO).

Cette dernière prévoit l'impact d'un marché global de plus en plus étroit, une transparence au-delà des frontières et des normes harmonisées de qualité internationale.

L'organisation internationale de normalisation crée un comité technique, le C176, en vue d'élaborer une norme internationale sur la gestion de la qualité. La première version de la norme 9001, a été publiée par ISO en 1987, après être passée plusieurs versions. Ces normes ont été complètement révisées en 2000 et en 2008.

1. 3. 1. Histoire des normes ISO

La normalisation internationale commença dans le domaine électrotechnique avec la création, en 1906 de la commission électrotechnique international (CEI).

Les premiers travaux fondamentaux dans d'autres domaines furent entrepris par la fédération internationale des associations nationales de normalisation (ISA) créée en 1926. En 1946, les délégués de 25 pays décidèrent de créer une nouvelle organisation internationale dont l'objectif serait de faciliter la coordination et l'unification internationales des normes industrielles, à la suite d'une réunion tenue à LONDRES cette nouvelle organisation qui est ISO, entra officiellement en fonction le 23 février 1947.

En 1964, le développement rapide de cette organisation, a abouti à la création de l'accord de Vienne sur la coopération technique entre l'ISO et le CEN, au terme duquel les deux organisations tirent parti des résultats des travaux de normalisation au niveau international et européen.

En 1970, l'ISO a commencé la publication des normes internationales et, rétrospectivement, ce moment venait à point, étant donné l'expansion importante du commerce

international qui a suivi. Au début des années 80, on commençait à admettre que les normes ISO s'imposaient d'elles-mêmes sur le marché, et à la fin de la décennie, apparurent les premiers signes de ce qu'on appelle aujourd'hui la mondialisation des marchés, une période intéressante pour l'ISO qui commençait à établir sa propre validité sur le marché. Mais, dans de nombreux cas, l'ISO était priée de préparer les premières normes sur des sujets particuliers, et par conséquent, s'éloignait de sa mission originale d'harmonisation des normes nationales. Avec raison, les marchés mondiaux ont besoin de norme internationales, et l'avenir de l'ISO était donc assuré.

1. 3. 2. Evolution des normes de la famille ISO 9000

Les normes de la famille ISO 9000 représentent un consensus international sur les bonnes pratiques du management de la qualité.

La série des normes ISO 9000 a été conçue à l'origine par l'organisation mondiale de standardisation (ISO), pour normaliser le grand nombre de domaines et activités développées à travers le monde.

En juillet 1987, le comité technique en charge d'élaborer des normes dans le domaine du management et l'assurance qualité, a lancé les cinq premières normes internationales de la série ISO 9000, trois normes modèles principales : ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 et deux normes présentant des lignes directrices : ISO 9000 et ISO 9004. Dès leurs lancements, la série des normes ISO 9000 a connu un succès retentissant dans le monde, a été appliquée par plusieurs pays. En 1993, à la veille de la première révision, la série des normes ISO 9000 était adoptée comme norme nationale par 73 pays et la certification par tierce partie était pratiquée dans plus de 50 pays. En Europe, le nombre d'entreprises certifiées s'élevait alors à plus de 50 000 entreprises. La série des normes ISO 9000 a connu trois révisions :

1^{ère} révision c'est en 1994, appelée ISO 9000 version 1994 (ISO 9000 : 1994) et la deuxième révision en décembre 2000 que nous appellerons ISO 9000 versions 2000 (ISO 9000 : 2000). Aujourd'hui, la norme en vigueur est ISO 9000 version 2008 (ISO 9000 : 2008), elle est mise à jour en novembre 2008, la prochaine version de la norme sera déployée en 2015.

L'ISO 9001 est une norme internationale qui spécifie les exigences fondamentales auxquelles doit satisfaire le système de management de la qualité d'une entreprise ou d'un organisme. Publiée par l'organisation internationale de standardisation (ISO), cette norme

s'inscrit dans une famille de normes, la série ISO 9000. En indiquant être certifiés a ISO 9001 ou dotés d'un SMQ conforme à ISO 9001, les fournisseurs sous-entendent en général qu'ils ont mis en place un SMQ répondant aux exigences d'ISO 9001. La seule norme de la famille ISO 9000 qui se prête à la démarche d'évaluation de la conformité. Il faut toutefois garder à l'esprit que l'ISO s'occupe d'élaborer et de publier des normes, mais elle ne certifie pas les entreprises.

1. 3. 3. La nouvelle version d'ISO 9001

La dernière version de la norme ISO 9001, publiée en novembre 2008, n'apporte que des changements mineurs par rapport à la version précédente (2000). Elle vise principalement à clarifier les exigences d'ISO 9001 : 2000, plutôt que d'en introduire de nouvelles. Ainsi, à toutes fins pratiques, ISO 9001 : 2000 et ISO 9001 : 2008 peuvent être considérées comme équivalentes, mais ISO 9001 : 2008 remplacera progressivement ISO 9001 : 2000 dont la validité aux fins d'évaluation de la conformité échoit le 15 novembre 2010 (soit deux ans après la publication d'ISO 9001 : 2008).

ISO 9001 a pour objectif de préciser un ensemble d'exigences qui, si elles sont dûment respectées, sont un gage de confiance que le fournisseur est en mesure de livrer systématiquement des biens et services qui :

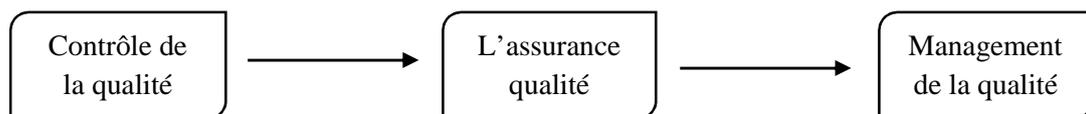
- Répondent aux besoins et aux attentes des clients, et
- sont conformes à la réglementation en vigueur.

Les exigences de la norme couvrent un large éventail d'aspects, y compris l'engagement qualité de la direction du fournisseur, son écoute client, l'adéquation de ses ressources, la compétence de son personnel, la gestion des processus (de production, de prestation de services, d'administration et de soutien), la planification de la qualité, la conception du produit, la revue des commandes entrantes, les achats, la surveillance et la mesure des processus et des produits, l'étalonnage des appareils de mesure, les modalités de traitement des réclamations des clients, les mesures correctives et préventives, ainsi que la poursuite d'une démarche d'amélioration continue du SMQ. Le fournisseur se doit, enfin, de surveiller la façon dont ses clients perçoivent la qualité des biens et services fournis.

1. 4. Les principales étapes d'évolution de la qualité

Plusieurs auteurs ont contribué à l'évolution de la qualité parmi ces auteurs on trouve Walter Shewart, Edward Deming, Kaoru Ishikawa, Crosby et Joseph. M. Juran. Chacun de ces auteurs gère la qualité à sa façon. En effet, la qualité a passé de différentes étapes successives d'évolution qu'on va voir dans la figure suivant :

Schéma 01 : les trois étapes d'évolution de la qualité.



Source : établi par nous-mêmes.

La qualité est donc passée progressivement de simple concept de contrôle de la qualité du produit au management de la qualité en passant par l'assurance qualité.

1. 4. 1. Contrôle de la qualité

Le contrôle de la qualité est « la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités, qui visent à garantir leur conformité aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop important »⁵. On peut distinguer deux types de contrôle de la qualité.

1. 4. 1. 1. Le contrôle à posteriori

Jusqu'aux années quarante, la qualité des produits était vérifiée à l'aide du contrôle à posteriori en sortie d'usine afin d'empêcher le produit défectueux d'arriver aux clients, ceci peut nous rappeler la fameuse citation de l'un des fondateurs des grandes théories du management, FREDRIK WINSLOW TAYLOR (1856-1915) aux USA « il faut séparer le bon grain de l'ivraie ». Après quelque temps, il a fallu remettre en question l'utilisation de cette pratique, car elle présente plusieurs lacunes, principalement le fait que la défaillance n'était détectée qu'après le processus de fabrication du produit alors que dans de nombreux cas les problèmes survenaient pendant les premières étapes de production.

⁵ STEPHEN (R), DAVID (D) et PHILIPPE (G), « *Management : l'essentiel des concepts et pratiques* », édition Pearson Education, 6ème Edition, Paris, 2008, P 410.

1. 4. 1. 2. Le contrôle a priori (appeler également maîtrise de la qualité)

Afin de remédier à la lacune du contrôle à posteriori, nous pensons que c'était préférable de détecter les non-conformités au cours du processus de fabrication du produit. Après application de la méthode, on se rendit compte que la quantité des produits défectueux, diminuant au fur et à mesure que des méthodes effectuées au niveau de chaque stade de production, cette méthode est à son tour remise en question, car dévoilant, d'importantes insuffisances. En effet, de restreindre le champ d'application du contrôle au niveau du cycle de production, ignorait complètement la qualité des fournitures et des matières premières utilisées dans la production. Nous concluons, que le contrôle sous ses deux formes, ne modifier en rien la qualité et n'élimine en aucun cas les problèmes mais ne fait que détecter les anomalies, la prévention devient alors un élément primordial. C'est la naissance du concept de "l'assurance qualité"

1. 4. 2. Assurance qualité

Beaucoup de développement ont causés l'évolution de la démarche qualité tel que la publication des « military standard » normes pour définir la qualité des produits et le programme de formation à la maîtrise de la qualité, élaboré en 1942 par W. E. DEMING et J. M. JURAN.

La production de masse ne laisse pas le choix aux consommateurs a part des produits standard. En revanche, vue cette limitation des choix du client, les chefs d'entreprises pensaient à libérer le consommateur et en identifiant son besoin pour le satisfaire, c'est là que l'assurance qualité s'est émergeait.

L'assurance de la qualité est l'ensemble des « activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité »⁶

En terme d'objectifs, le client veut avoir l'assurance de la qualité, c'est-à-dire la confiance appropriée en ce que la qualité voulue sera obtenue, l'entreprise doit acquérir elle-même cette confiance et en procurer les fondements au client.

⁶ CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996. P 7

En terme opérationnels, assurer la qualité, c'est définir et mettre en œuvre les dispositions propres à fonder cette confiance aux yeux de l'entreprise elle-même (assurance interne de la qualité), mais aussi, aux yeux des clients et utilisateurs (assurance externe de la qualité).

L'assurance qualité vient en complément à la maîtrise de la qualité pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie. Elle a aussi comme fonction interne, de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

Une définition bien simple de l'assurance qualité permet de savoir ce qu'elle demande, c'est-à-dire d'écrire ce que l'on fait (décrire les pratiques de l'entreprise), de faire ce que l'on écrit (mettre en œuvre ces pratiques) et d'écrire ce que l'on a fait (prouver cette mise en œuvre par des enregistrements).

1. 4. 3. Management de la qualité totale

C'est une nouvelle approche du management, où certains de ses aspects sont parfois désignés par les expressions « gestion intégrale de la qualité » et « qualité totale ». Un nouveau mode du management centré sur la qualité des produits et des processus fondé sur la participation de tous les membres de l'entreprise et visant au succès à long terme par la satisfaction du client.

La notion de la qualité totale est apparue au Japon vers les années 60 avec les principes fondamentaux tel que la participation du personnel. Ensuite, elle a été développée en occident vers les années 70 d'où les entreprises américaines voient la nécessité de changer leurs approches de la qualité et initient des démarches de la qualité totale. Puis, le mouvement a pris de l'ampleur vers les années 80 sous l'effet de la mondialisation. Depuis les années 90 jusqu'à nos jours, le management de la qualité totale (TQM) insiste sur les vraies occupations stratégiques de l'entreprise en les poussant vers l'amélioration de tous les niveaux de performance de la gestion.

Le management de la qualité poursuit son expansion dans le monde entier et touche maintenant les pays en voie de développement. C'est la plus importante évolution du management.

Son expansion est due particulièrement aux succès des associations privées aux Etats-Unis et en France ... etc. Les principes et les méthodes du management de la qualité ont été diffusés dans l'industrie occidentale après la seconde guerre mondiale. Des organismes de normalisation rassemblés sous l'égide de l'ISO ont participé à cette information en publiant des normes, d'abord au niveau nationale, puis au niveau mondiale en se référant à des dimensions géographique, politique, économique ... etc.

Section 02 : La qualité : caractéristiques et enjeux

Nous allons étudier dans cette deuxième section : une définition sur la qualité, les caractéristiques et les enjeux de la qualité. Nous présenterons aussi quelques pionniers de la notion qualité.

2. 1. Définition de la qualité

Le mot qualité est abondamment utilisé dans le langage courant avec des significations différentes. Ainsi voici quelques définitions proposées par certains organismes, auteurs et qualitiens.

L'organisation international de standardisation ISO définit la qualité comme « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites »⁷

Cette définition a besoin d'une explication. Effectivement, la qualité existe lorsque la nature du produit/service correspond aux exigences du client. Plus encore, ce qui intéresse pour ce dernier, c'est ce qu'il attend et ce qu'il perçoit. Si le client perçoit un produit ou service comme égal ou supérieur à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme bonne ou élevée on dira donc, le client est satisfait ou très satisfait. Si le client perçoit un produit ou un service comme inférieure à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme mauvaise, donc, le client est insatisfait.

⁷ COESTIER (B) et STEPHAN (M), « *économie de la qualité* », édition la découverte, paris, 2004, P 7.

D'autres experts de la qualité la définissent comme suite⁸ :

- W.E. Deming : « la qualité est le degré de satisfaction ».
- P.B. Crosby : « c'est la conformité aux spécification ».
- C. Hersan : « c'est la conformité aux besoins ».
- P. Lynnet : « c'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur ».
- J. Juran : « c'est l'aptitude à l'emploi ».
- K. Ishikawa : « la qualité est l'aptitude à satisfaire le client ».

Donc, c'est au client à lui seul de décider si, pour lui, la qualité est présente ou non.

La qualité dans l'entreprise peut se définir comme « la réponse à un objectif de conformité du produit/service à des spécifications, c'est-à-dire à des documents précisant clairement les caractéristiques du produit aux différents étapes de son élaboration. La qualité nécessite un effort de coordination des différents départements et services d'une entreprise, elle requiert également que tous les processus soient conçus et contrôlés pour s'assurer que le produit/service rencontre les spécifications établies et ainsi les attentes du client »⁹

Lorsqu'un client parle de qualité, il veut dire attend et perçoit beaucoup de choses différentes, aussi est-il de concevoir et de réaliser des produits satisfaisant ses attentes. La notion de qualité est définie de manière subjective par le client. Mais, dans le cadre d'une entreprise, il est nécessaire de la traduire de façon plus objective. De plus, tous les personnels d'une entreprise ne sont pas directement en contact avec les clients et ne sont pas en mesure de percevoir leurs satisfactions.

2. 2. Caractéristiques de la qualité

Les caractéristiques de la qualité sont de nature très diverses selon le type de « produit » proposé. Et comme, la qualité se perçoit également à travers différents niveaux de définitions. Elle peut être caractérisée par :

- Le respect du cahier des charges : Le produit ou le service correspond bien à ce qui était écrit, la publicité est non mensongère ;

⁸ GERD (F), KAMISKE et PETER BRAUER (J), « *Management de la qualité de A à Z* », édition Masson, Paris, 1994, P 17-22

⁹ FREDERIC (C), « *Management de la qualité* », édition Gualino lextensio, 2009, P 18.

- Le maintien de la conformité : Les fonctions fournies ne doivent pas se détériorer rapidement dans le temps en utilisation normale ;
- La satisfaction implicite : Le consommateur doit trouver le bien-être recherché par l'acquisition du produit. Ce pour lequel il se l'est procuré doit être assouvi ;
- La satisfaction économique : Le consommateur doit en avoir pour son argent, car en dernier recours, c'est lui qui décide des produits qui vont se vendre.

Par ailleurs, lorsqu'une caractéristique d'un produit ou d'un service ne satisfait pas aux exigences de l'utilisation prévue, on dit qu'il y a un défaut (de conception, de réalisation ou d'exécution) ; lorsqu'elle n'est pas conforme à la spécification, on parle de non-conformité. Le terme anomalie, plus général, couvre tout écart ou déviation par rapport à ce qui était attendu.

La non-qualité représente, quant à elle, globalement, l'ensemble des écarts entre la qualité voulue et la qualité détenue, constatés sur un produit. Elle se mesure en éléments statistiques ou économiques. Dans un sens plus large, elle est le contraire de la qualité.

2. 3. Les enjeux de la qualité

Pour faire vivre et développer son entreprise, le chef d'entreprise doit en permanence rechercher de nouveaux marchés, de nouveaux clients, et fidéliser les clients existants.

La mise en œuvre d'un projet qualité réunira toutes les conditions du développement de l'entreprise, en permettant en particulier :

- De fidéliser la clientèle existante ;
- De trouver de nouveaux clients, notamment en étant en mesure de répondre à des appels d'offres de certains donneurs d'ordres ;
- De se positionner sur des marchés émergents, grâce à une anticipation des tendances ;
- D'accroître son facteur de différenciation vis-à-vis de la concurrence ;
- D'améliorer l'image de l'entreprise, vis-à-vis de ses clients et partenaires extérieurs ;
- De s'assurer du soutien des partenaires financiers, économiques et sociaux de l'entreprise ;
- Formation du personnel, intégration des nouveaux collaborateurs, opportunité pour faire bouger l'entreprise et de réveiller les acteurs assoupis ;

- De diminuer les coûts et les délais de production, grâce à l'amélioration continue des performances et la réduction des non-conformités.

Notons que les pertes que subissent les entreprises au quotidien, relève principalement d'une absence de la maîtrise de la qualité. Une étude menée par E. GOLLIGNON et M. WISSIER auprès d'une quinzaine d'entreprises de différentes tailles et de différents secteurs, a montré que « les entreprises les moins performantes en matière de la qualité subissent de pertes de l'ordre de 10 à 15% du chiffre d'affaire ». Et ici, il ne s'agit que d'une évaluation minimale du fait de la non prise en considération des incidents commerciaux, du défaut, ces pertes sont réelles et mettent en péril de nombreuses entreprises.

En interne, le projet qualité permet à l'ensemble des collaborateurs de s'approprier la démarche et de devenir une véritable force de proposition et d'anticipation. Le projet joue un rôle fédérateur et valorise le rôle de chacun dans l'amélioration continue des performances. Chaque collaborateur devient véritablement acteur du développement de l'entreprise, ce qui crée les conditions d'un climat social favorable.

2. 4. Les pionniers du courant de la qualité ¹⁰

A. Walter A. Shewart

C'est un chercheur aux laboratoires Bell, il publiera deux ouvrages importants (Economic Control of Quality of Manufactured Product en 1931) et (Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control en 1939) qui marqueront les penseurs qui le suivront. Le but principal est de comprendre la maîtrise de la qualité d'un produit fabriqué en série. La clef de cette maîtrise réside dans le contrôle statistique des variations des caractéristiques du produit. Si ces dernières sont trop grandes le client ne sera pas satisfait alors il faut donc chercher les causes de ses variations et les juguler. Il est ainsi amené à effectuer une description complète de toutes les phases de ce qu'on appelle aujourd'hui la gestion de la qualité totale.

B. William Edward Deming

Il est le disciple de Shewart dont il a adopté les méthodes qui permettent d'évaluer dans quelle mesure les produits tombent dans les limites des variations acceptées. Son ouvrage

¹⁰ Jean Marie GOGUE, « *les six samourais de la qualité* », édition Economica, 1990.

le plus connu « Out of the Crisis » qui a été publié en 1982. En réalité il est plus connu que son maître du fait de l'impact que ses conférences ont eu sur le redressement économique du Japon après la seconde guerre mondiale. Il a été invité par la Japanese of Scientists and Engineers (J.U.S.E) qui a développé ses idées sur la philosophie de gestion la plus appropriée pour connaître le succès, il insiste sur les analyses des données tout en s'appuyant sur un système de connaissances profondes faisant appel à la psychologie humaine, à la théorie de l'apprentissage et à la connaissance des variations à l'intérieur du système. Il mit l'accent sur la priorité à donner au client et repoussant la méthode gestion autoritaire du taylorisme. Malgré ses influences sur le Japon. Il faut attendre les années 80 pour que les USA le reconnaissent pleinement. Le concept de la roue de W.E.Deming : maîtriser et améliorer la qualité en 04 temps: planifier (Plan), faire (Do), mesurer (Check), corriger (Act) puis répartir sur un nouveau cycle PDCA.

Il a introduit la notion de qualité au Japon dans les années 50 dans le but d'aider les entreprises dans la voie de la qualité, il propose la démarche suivante :

- Améliorer le produit ou le service afin de rester toujours compétitif quoiqu'il arrive,
- utiliser les méthodes modernes du travail,
- éliminer la crainte et la peur,
- susciter et créer une satisfaction, une fierté dans le travail,
- créer une organisation en harmonie avec la politique qualité de l'entreprise.

Pour aller plus dans le détail de notre préoccupation, si on peut affirmer sans contester que le Japon est la patrie de la qualité (totale), du moins dans sa pratique, néanmoins on formulera que le maître penseur et diffuseur de cette conception révolutionnaire n'en est pas moins américain, à savoir le célèbre professeur William Edward Deming.

L'un des principes de base de la qualité est la prévention et l'amélioration permanente. Cela signifie que la qualité est un projet sans fin dont le but est prendre en compte les dysfonctionnements le plus en amont possible. Ainsi, la qualité peut être représentée par un cycle d'actions correctives et préventives, appelé « roue de Deming ».

C. Joseph M. Juran

Cet ingénieur qui a été affecté à l'assurance qualité puis au bureau des méthodes de l'usine Hawthorne. Il avait l'idée d'appliquer le modèle de Pareto (conçu pour rendre compte de la distribution des richesses) pour représenter la répartition des défauts d'une production.

En 1951, il publia un recueil de textes sur le thème de la qualité (Quality Control Handbook) qui le rendit célèbre et qui est devenu un consultant et un conférencier recherché tant au Japon qu'en Europe. En 1962, il joua le rôle important dans le lancement des cercles de contrôles de la qualité. L'efficacité de la démarche selon le modèle de Juran, plus une anomalie est détectée tôt lors du processus de production moins ce produit contient de valeur ajoutée. Malgré le coût important de la détection, des économies sont ainsi réalisées et de profits peuvent alors être réalisés de façon significative.

D. Armand V. Feigenbaum

Il fut le premier qui a utilisé l'expression du « contrôle de la qualité totale » dans son ouvrage qui a été publié en 1951 (Total Quality Control). Il a défini cette qualité totale comme un système qui intègre efficacement les efforts des divers groupes d'une organisation pour développer, maintenir et améliorer la qualité. Les quatre composantes de la qualité totale sont (technique, administrative, économique et enfin métrique) doivent être prises en considération pour l'atteindre. Il fait surgir un nouveau concept celui du TQC (Total Quality Control). C'est encore lui qui fait découvrir à l'industrie la fameuse « usine fantôme » et encore toujours lui qui tente de vulgariser la notion de coût d'obtention de la qualité (COQ).

On sait bien que la qualité est un concept évolutif, pourquoi? Parce qu'elle est dépendante des évolutions, des mouvements économiques. En ce sens elle est polysémique, arbitraire, relative, mouvante en fonction des périodes et des institutions et non exempte de subjectivité. Cette qualité est passée de l'approche technicienne c'est - à - dire que le client doit être satisfait par un produit ou service répondant à certaines normes techniques à une nouvelle approche dont les besoins des clients doivent maintenant et dans le futur être satisfaits par une amélioration permanente de la qualité.

E. Kaoru Ishikawa

Connu en occident comme l'inventeur des cercles de qualité, il est surtout le concepteur d'une méthode de management basée sur la qualité totale et adaptée à la culture japonaise. Cette méthode cherche en particulier à savoir quelles sont les exigences du client, à devancer les apparitions des défauts et à définir au mieux l'adéquation coûts-qualité.

Il a introduit en production, sous formes graphiques accessibles, des techniques statistiques de base et développé les diagrammes causes-effets (diagramme d'Ishikawa ou diagramme en arête de poisson).

F. Philip B. Crosby

Parti en guerre contre la notion de niveau de qualité acceptable, il proposa la méthode Zéro défaut.

Il définit en particulier les concepts essentiels suivants :

- Toute action professionnelle est un processus (avec des entrées et des sorties), ce concept est un élément clé de la normalisation actuelle ;
- La qualité doit être définie comme une conformité ;
- Il faut favoriser la prévention et non la détection ;
- La mesure de la qualité se traduit directement par le prix de la non-conformité.

Section 03 : la normalisation et la certification

Dans la troisième section, nous allons essayer de bien expliquer la normalisation et la certification, aussi, nous présenterons le processus de certification.

3. 1. La Normalisation**3. 1. 1. Définition de La norme**

D'un point de vue conceptuel, la norme résulte d'un processus relativement complexe impliquant trois dimensions : l'intégration de nature technique, optimisation économique et l'adhésion de l'ensemble des personnes concernées. La norme peut être défini comme « un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des

usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. Il convient que les normes soient fondées sur les acquis conjugués de la science, de la technique et de l'expérience et visent à l'avantage optimal de la communauté.»¹¹

Selon Kelada « une norme et un document de référence qui fixe, suivant le cas des définitions, des performances, des règles d'emploi, des prescriptions de sécurité, des plans d'échantillonnages ».¹²

Il s'agit donc d'un ensemble d'exigences qu'un produit, service ou un procédé doit avoir afin de se conformer à ce qui est attendu de lui par ceux qui éditent la norme.

L'organisation internationale de standardisation (ISO) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation.

L'ISO est une organisation non gouvernementale, son but est de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, afin de faciliter les échanges de biens et de services entre les nations et de développer la coopération dans les domaines intellectuelles, scientifiques, techniques et économiques¹³

3. 1. 2. Objectifs de la normalisation

Les objectifs majeurs de la normalisation peuvent être résumés comme suit :

- Harmoniser les spécifications des produits ;
- Optimiser l'emploi des ressources ;
- Unifier le langage technique et faire des économies ;
- Fournir les données techniques indispensables à l'élaboration des stratégies industrielles et commerciales ;
- Protéger l'environnement, la santé et garantir la sécurité des biens et des personnes.

¹¹ Directives ISO/CEI, partie 2, « Règles de structure et de rédaction des normes internationales », 5eme édition, Genève, 2004, P3.

¹² Définition de l'encyclopédie universalisée

¹³ www.sudqualité.org/document/encyclopédie/c/certif.entreprise.htm , consulté en mars 2014.

3. 1. 3. Les avantages de la normalisation

Lorsqu'elle est appliquée aux biens et aux services, la normalisation offre de nombreux avantages tant pour le consommateur que pour le producteur mais aussi, la conformité aux normes apparait le meilleur moyen d'assurer des prestations de qualité en bénéficiant des meilleures conditions économiques, donc la normalisation offre des avantages considérable pour l'épanouissement de l'économie nationale. Ainsi, la normalisation est une activité qui vise l'élaboration des normes dans un cadre faisant intervenir toutes les parties concernées.

Pour le consommateur :

- Faciliter la comparaison et le choix sur les bases scientifiques ;
- Satisfaire ses besoins et remplir les fonctions escomptées du produit ;
- Bénéficier des garanties de qualité, de régularité, de sécurité et enfin d'interchangeabilité.

Pour le producteur :

- Produire selon des plans et des programmes prédéfinis et reconnus ;
- Produire en masse tout en assurant la qualité du produit ;
- Réduire les coûts de production, améliorer la productivité et diminuer les stocks morts ;
- Disposer de documents techniques comme argument de vente et renforcer par conséquent le potentiel de concurrence.

Pour l'économie :

- Economiser les efforts et les ressources ;
- Limiter voir supprimer les obstacles techniques lors des échanges commerciaux entre les pays ;
- Améliorer la qualité de vie du contribuable ;
- Augmenter la compétitivité des entreprises sur le plan national et international ;
- Faciliter la coopération technologique internationale ;
- Faire face à la concurrence déloyale.

3. 2. La certification

3. 2. 1. Définition de la certification

Par définition la certification est « l'assurance donnée par un organisme qualité et indépendant tendant à attester qu'un produit/service présent régulièrement certaine qualité spécifique, résultant de spécification énoncées dans un cahier de charge ou une norme officielle »¹⁴

Selon ISO 9000, la certification est la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un système ou un service est conforme aux exigences spécifiques.¹⁵

3. 2. 2. Types de certification

On peut distinguer trois types de certifications :

- La certification du personnel ;
- La certification de produits ;
- La certification de système de management.

A. La certification de personnel : la certification du personnel est basée sur les critères permettant de connaître et de vérifier la compétence d'un personnel concernant certains types d'activités. Tout ceci se fonde sur trois critères :

- L'acquisition et la mise en pratique des connaissances "la qualification" ;
- La reconnaissance écrite des compétences "la certification via un certificat ou un diplôme" ;
- L'autorisation d'exercer.

B. La certification de produit : dans le contexte du marché de l'attestation de conformité, la certification de produits et par extension de services, se développer de plus en plus. Les différents problèmes actuels ne devraient qu'accentuer ce phénomène. La certification

¹⁴ Bernard Forman, « du manuel qualité au manuel de management », édition afnor, Paris, 2001.

¹⁵ Gytan Doyer, « la certification ISO 9001 », édition Organisation, Paris.

de produits s'intéresse aux caractéristiques techniques des produits qui sont différentes d'une catégorie de produits à l'autre.

La certification de produits et de services nécessite de fixer au préalable :

- Les caractéristiques certifiables et les méthodes d'évaluation de ces caractéristiques ;
- Les modalités de contrôle de la conformité du produit en laboratoire et dans l'unité de production ;
- Les moyens mis en œuvre par l'organisme certificateur : comité de la marque, services d'inspection, laboratoires d'essais, etc. ;
- La marque de certification a apposé sur le produit ou les supports et documents commerciaux.

Les processus de certification sont variables de chaque secteur d'activité et d'un pays à un autre.

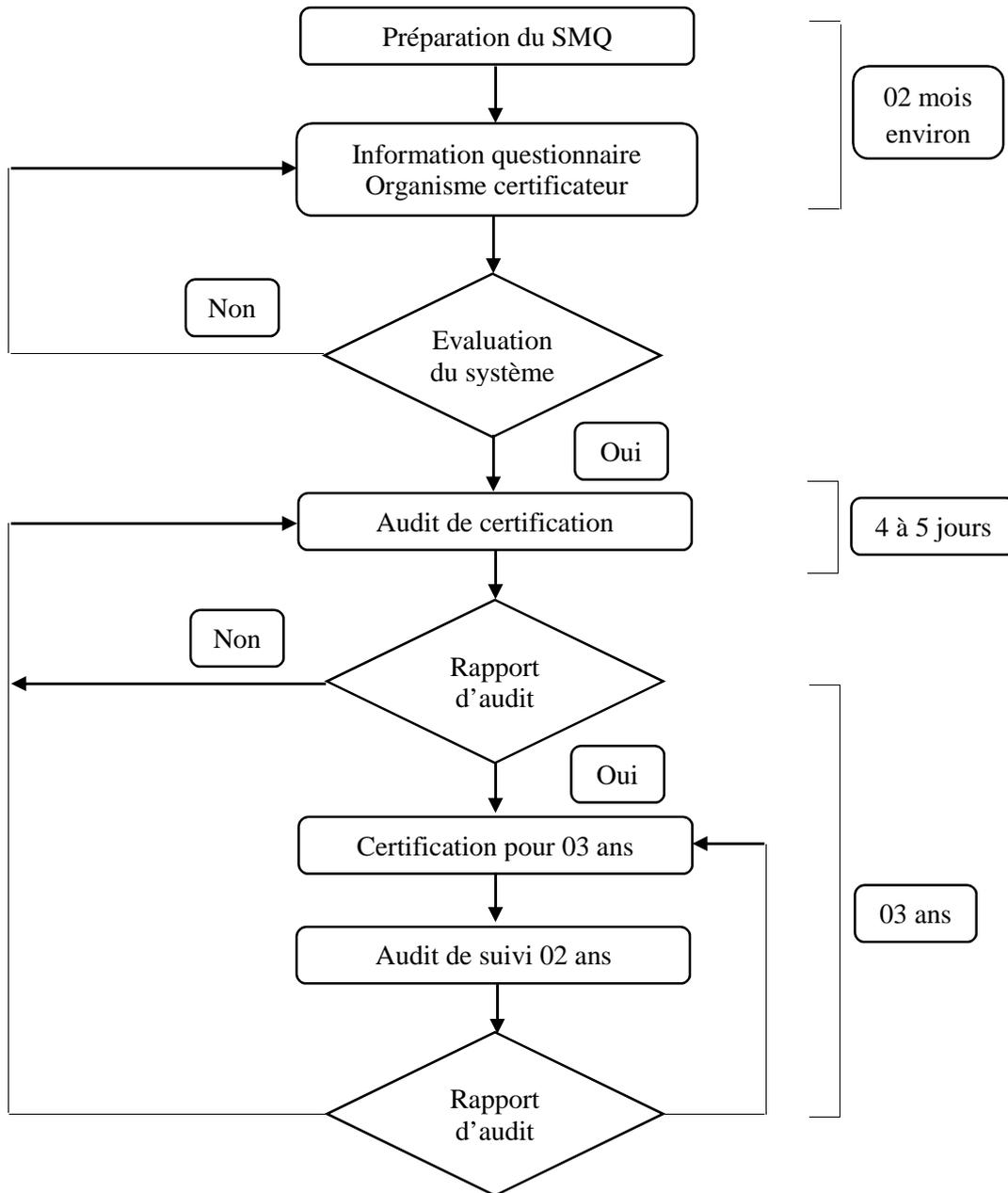
C. La certification de système de management : c'est après la seconde guerre mondiale, qu'a commencé la certification de système de management, et s'est développée en France au cours des années 60 à cause du nucléaire.

La première certification de système management a été la certification de système de management de la qualité par les normes de la série ISO 9000.

3. 2. 3. Processus de certification

Les différentes étapes à suivre pour une entreprise qui veut ce certifié à la norme ISO 9001 version 2008, sont schématisées dans le schéma suivant :

Schéma 02 : Processus de certification



Source : Guide de la qualité, du contrôle de la qualité et de la normalisation, Edition Grand Alger Livres, Alger, 2004, P. 4

Pour ce faire certifier, l'entreprise doit d'abord établir et tenir à jour un manuel qualité qui comprend :

- Le domaine d'application et le détail des exclusions ;
- Les procédures documentées pour le système ;
- Une description des interfaces entre les processus du SMQ.

Ensuite, elle devra sélectionner et contacter l'organisme certificateur afin de déposer sa candidature.

Une fois acceptée sa candidature, l'entreprise doit procéder à un pré-audit qui l'aide à détecter et corriger les non-conformités. Ce pré-audit déterminera si l'entreprise est prête à subir un audit de certification. Dans cette opération, trois cas peuvent se présenter :

1. Rien à signaler, le système mis en place fonctionne correctement, dans ce cas l'entreprise peut subir l'audit de certification ;
2. Des non-conformités mineures peuvent être constatées, l'entreprise devra corriger ses non-conformités et faire ensuite appel à l'organisme certificateur pour l'audit de certification ;
3. Des non-conformités majeures constatées, l'entreprise doit revoir son système et l'améliorer afin d'éliminer les non-conformités. Par la suite, l'entreprise devra refaire un autre pré-audit avant de passer à l'audit de certification.

La prochaine étape consiste en l'élaboration d'un plan d'audit de certification et planifier les journées de travail. Dans une durée de 4 à 5 jours, l'entreprise subira un audit de certification qui permettra à l'organisme certificateur de prononcer la décision du rapport d'audit.

Cet audit peut être réalisé en deux phases et effectué aux dates convenues par l'auditeur ou l'équipe d'auditeurs préalablement approuvés :

Phase 1 : la revue documentaire, c'est-à-dire que l'auditeur va analyser le manuel qualité pour vérifier que ce dernier est bien conforme à la norme ISO 9001. Il s'intéressera également à vérifier la réalisation des audits internes.

Après avoir levée les non-conformités, une première validation permettra à l'auditeur de passer à la phase suivante.

Phase 2 : une fois que le manuel est validé, l'organisme certificateur s'attachera à vérifier que les procédures du manuel correspondent bien à la réalité du terrain.

Une fois que l'audit est terminé, une réunion de clôture est organisée pour présenter à l'audité les conclusions de l'audit et les non-conformités éventuelles nécessitant la mise en œuvre d'action d'amélioration.

Pour que le certificat puisse être délivré, toute non-conformité détectée ou écart par rapport à la norme applicable doit être levée et soldée par l'auditeur. Après avoir soldées ces non-conformités, le comité de certification examine le dossier et approuve la délivrance du certificat.

La durée de la certification est de 3 ans, tous les éléments de la norme considérée doivent être audités pendant cette période (audit de suivi). Des visites de surveillance annuelles permettent d'assurer que le système qualité continue de répondre aux exigences de la norme, afin de promouvoir l'amélioration continue.

Si l'entreprise veut renouveler le certificat, un audit de renouvellement du certificat doit être effectué tous les trois ans.

3. 2. 3. 1. Les critères de sélection d'un organisme certificateur

L'entreprise doit prendre en compte certains critères de sélection, tels que :

- La renommée et la crédibilité de l'organisme dans le marché que vise l'entreprise ;
- La durée de certification ;
- L'aspect coût.

3. 2. 4. Les objectifs de la certification

- Avoir un avantage concurrentiel : l'accès au marché est plus facile pour les entreprises certifiées, car cette certification leur permet de se différencier de leurs concurrents ;
- La confiance des clients : toute entreprise doit garder ou augmenter sa clientèle le plus longtemps possible, le certificat lui permet de diminuer le volume des audites clients ;
- La motivation de l'ensemble de personnel : définir clairement les tâches du personnel et le responsabiliser, tout en améliorant la communication interne ;
- Obtenir une meilleure rentabilité : la certification offre à l'entreprise l'aptitude d'augmenter sa marge brute par la diminution des coûts de non-qualité ;

- Impliquer la direction : une très forte implication du chef de l'entreprise et de la direction générale est nécessaire pour la réussite ;
- Partager le même but : la mise en œuvre d'un système de qualité est un objectif mobilisateur susceptible de ramasser les énergies de tous les membres de la société. ;
- La Baisse des coûts de non-qualité : la mise en place d'un système de management de la qualité permet à l'entreprise de détecter les défauts en amont et d'éviter tout dysfonctionnement qui peut se produire.

3. 2. 5. Les avantages de la certification

Les normes de la famille ISO 9000 représentent un consensus international sur de bonnes pratiques de management. Leur objectif est de doter les organisations de lignes directrices sur les éléments constitutifs d'un système efficace de management de la qualité, qui serviront aussi de cadre pour une amélioration continue.

Dans certains secteurs industriels, les grandes sociétés exigent de leurs fournisseurs qu'ils soient certifiés selon la norme ISO 9001, et dans certains pays, ce sont les ministères et les pouvoirs publics qui exigent à leurs entreprises candidates à des contrats d'achats soient titulaires de certificat.

Les avantages de la certification peuvent se résumer comme suit :

- Renvoi à un référentiel commun (international pour un SMQ et national pour un produit) ;
- Preuve d'une organisation structurée (respect des exigences au référentiel choisi) ;
- Réduction du nombre d'audits qualité ;
- Amélioration de la confiance du client ;
- Réduction des coûts de non-qualité ;
- Label de confiance (compétitivité meilleure).

3. 2. 6. La certification à la norme ISO 9001 version 2008

La certification ISO 9001 : 2008 est la reconnaissance par un organisme indépendant, que les exigences de l'ISO 9001 sont bien appliquées.

Dans un environnement concurrentiel croissant, les clients sont de plus en plus exigeants et le fournisseur retenu sera celui qui répondra parfaitement à leurs besoins, mais également qui saura de leur donner confiance dans son aptitude à être fiable dans le temps. Cette confiance peut être en grande partie obtenue par l'obtention de la certification ISO 9001 : 2008.

L'ISO 9001 : 2008 est la norme la plus connue au monde. Plus d'un million d'organismes sont actuellement certifiés selon l'ISO 9001 : 2008 dans le monde. Un nombre qui s'explique par le fait que la certification ISO 9001 est désormais une garantie essentielle de qualité, de confiance et de compétitivité.

ISO 9001 version 2008 est la norme qui fournit un ensemble d'exigences normalisées pour un système de management de la qualité indépendamment du domaine d'activité et la taille de l'organisme utilisateur et qu'il soit dans le secteur privé ou dans le secteur public. C'est la seule norme de la famille en fonction de laquelle les organismes peuvent être certifiés bien que la certification ne soit pas une exigence obligatoire de la norme.¹⁶

3. 2. 7. Intérêt de la certification

L'entreprise est en péril si le client n'est pas satisfait, pour qu'il soit satisfait, elle a besoin de répondre à leurs exigences, la norme ISO 9001 : 2008 fournit un cadre bien éprouvé pour adopter une approche systématique de la gestion des processus d'un organisme de façon à ce qu'il produise régulièrement des produits qui répondent aux attentes des clients.

¹⁶ www.iso.org consulté en mars 2014

Conclusion

Nous concluons que la notion qualité peut sans doute être associée aux premières préoccupations de l'Homme dès son origine, puisqu'elle traduit fondamentalement la recherche de l'adaptation de chaque chose à son usage prévu, c'est-à-dire le souci de l'efficacité et du confort. Il faut donc gérer la qualité en mettant en œuvre un processus progressif d'amélioration permanent.

Comme nous l'avons constaté au travers de ce chapitre, l'économie est de plus en plus libérale et l'environnement devient contraignant pour les entreprises, qui sont obligées de se soumettre aux conditions imposées par la mondialisation et la libéralisation du commerce international. Donc, l'obtention de la certification selon ce référentiel ISO 9001 version 2008 peut, permettre à l'entreprise de travailler selon un standard international, tel appliqué aux USA ou en Europe.

La démarche de certification s'inscrit logiquement dans le projet global de l'entreprise dont les axes stratégiques sont la maîtrise de la qualité et l'innovation.

Après avoir vu les différentes définitions et l'histoire de l'évolution de la qualité ainsi que la démarche de certification, nous étudierons dans le prochain chapitre le SMQ, la démarche de sa mise en œuvre et la démarche d'amélioration continue.

Chapitre II

Le système de management de la qualité

Introduction

Après avoir étudié substrat théorique de la notion qualité nous allons dans ce chapitre présenter la mise en place d'un système management de la qualité et la démarche d'amélioration continue.

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité est avant tout un outil de management pour améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. L'amélioration de l'organisation de l'entreprise, de ses circuits d'information et la mobilisation du personnel autour de ce projet fédérateur sont les principaux atouts de cette mise en œuvre.

Depuis 1987, l'assurance qualité s'appuie sur des normes internationales ISO 9000, éditées par l'ISO (Organisation internationale de standardisation). La certification ISO traduit la reconnaissance par un organisme indépendant, de l'application effective et conforme du système qualité (le référentiel) à l'existant (la réalité) par rapport à la norme ISO retenue (le modèle). Depuis décembre 2000, et la publication de la nouvelle et unique norme ISO 9001, l'assurance qualité devient système de management de la qualité.

La démarche qualité n'est pas réservée aux entreprises industrielles seulement. Toute entreprise de service ou profession libérale peut mettre en place un système qualité. En laissant aux automatismes des procédures le soin de gérer le quotidien, le chef d'entreprise peut se consacrer à ses clients et à sa créativité. Et en plus, en diminuant les non qualités il augmentera la rentabilité de son entreprise.

Dans ce chapitre nous présenterons les étapes à suivre pour la mise en œuvre d'un système de management de la qualité et la démarche d'amélioration continue

Section 01 : le management de la qualité

Nous tenterons au travers de cette section, de mettre l'accent sur le management de la qualité que nous aborderons par une définition sur le management de la qualité, ensuite, les huit principes et les principales composantes du management de la qualité.

1. 1. Définition du management de la qualité

Selon la norme ISO 9000 version 2000, le management par la qualité peut se définir comme étant « un ensemble d'activités de la fonction générale du management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les moyens telles que la planification, l'assurance, l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité »¹. Cette orientation et ce contrôle de l'organisme en matière de qualité passe, généralement, par l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualités, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité. Constituant du même coup, les missions et les composantes du management de la qualité.

Définissons brièvement quelques notions qui découlent de cette définition :

La politique qualité : « Ce sont les orientations et objectifs généraux de qualité exprimés par la direction et formalisés dans un document écrit »²

L'objectif qualité : « ce qui est recherché ou visé, relatif à la qualité »³

Selon la norme ISO 9000 : 2000, la politique qualité et les objectifs qualité sont établis pour fournir un axe d'orientation à l'organisme. Ensemble, ils déterminent les résultats escomptés et soutiennent l'organisme dans la mise en œuvre des ressources permettant l'atteinte des résultats. La politique qualité fournit un cadre permettant d'établir et de revoir les objectifs qualité. Il est nécessaire que les objectifs qualité soient cohérents avec la politique qualité et avec l'engagement pour l'amélioration continue et que leurs résultats soient mesurables. La réalisation des objectifs qualité peut avoir un impact positif sur la qualité du produit, l'efficacité

¹ http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso, P 2, consulté en mars 2014.

² DORBES (H), « comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », revue science de gestion d'entreprise, 2005, P 1.

³ Ibid.

opérationnelle et les performances financières et donc sur la satisfaction et la confiance des parties intéressées.

Le système qualité : « il peut être défini comme étant « la description de l'organisation et des fonctionnements liés aux niveaux d'intervention de la qualité (niveau opérationnel, niveau du management, au niveau de la fonction qualité elle-même) ». ⁴

Diriger et faire fonctionner un organisme avec succès nécessite de l'orienter et le contrôler méthodiquement et en transparence. Le succès peut résulter de la mise en œuvre et de l'entretien d'un système de management conçu pour une amélioration continue des performances tout en répondant aux besoins de toutes les parties intéressées. Le management d'un organisme inclut le management de la qualité parmi d'autres disciplines de management.

1. 2. Les huit principes du management de la qualité

1. 2. 1. L'orientation client

La satisfaction des clients est la base même de tout système de management de la qualité. L'écoute et la compréhension de leurs besoins, présents et futurs est indispensable pour satisfaire leurs exigences et d'aller au-devant de leurs attentes. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leurs besoins, une évaluation régulière de leurs niveaux de satisfaction et le traitement de leurs réclamations. ⁵

1. 2. 2. Le leadership

Dans tout système de management de la qualité, la direction doit déterminer clairement ses orientations stratégiques et créer les conditions pour que le personnel puisse pleinement s'impliquer. Pour cela, elle doit montrer l'exemple et son réel engagement, définir des objectifs motivants et créer des valeurs partagées. ⁶

⁴ CHERFI (Z), « *la qualité : démarche, méthodes et outils* », édition Lavoisier, Paris, 2002, P 107.

⁵ TALEB Fetta et LELLOU Linda, « *la qualité du produit au sein d'une entreprise exportatrice* », 2002-2003, mémoire de fin d'étude, UMMTO, P 16.

⁶ www.memoireonlin.com, la problématique de mise en place d'un processus de gestion de la qualité et de certification, (consulté en Mars 2014).

1. 2. 3. L'implication du personnel

Le personnel est le cœur même d'une entreprise et donc l'un des maillons principal pour tout système de management de la qualité. Son implication est indispensable pour qu'une entreprise puisse progresser, il est important de faire comprendre à toute un chacun son importance et de les responsabiliser.

1. 2. 4. L'approche processus

Tout système de management de la qualité nécessite une approche processus. Celle-ci consiste, entre autre, à déterminer les processus de l'entreprise, leurs interactions et des critères de surveillance. Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.⁷

1. 2. 5. Le management de la qualité par approche système

Comprendre et gérer l'entreprise comme un système de processus interdépendants en vue d'un objectif donné permet d'améliorer son efficacité et son efficacité. Ce principe permet de clarifier le fonctionnement de l'entreprise, de mettre à jour et de supprimer les activités (doubles) et les zones d'ombres qui sont souvent source de dysfonctionnement.

1. 2. 6. Développement des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques permettront d'augmenter leurs capacités à créer de la valeur. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les intérêts des partenaires, de définir clairement leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances.

⁷ www.iso.org, (consulté en mars 2014).

1. 2. 7. L'amélioration continue

L'amélioration continue d'un système de management de la qualité consiste à augmenter la performance interne et la satisfaction des clients. Cela comprend, entre autre :

- analyse des résultats pour identifier les pistes d'amélioration.
- établissement des objectifs.
- recherche et mise en œuvre des actions d'amélioration.
- évaluation des résultats.
- La mise en œuvre de la solution choisie.
- Mesure, vérification, analyse et évaluation des résultats de la mise en œuvre pour déterminer si les objectifs ont été atteints.
- formalisation des changements.

L'amélioration continue doit être un objectif permanent de l'entreprise et aussi d'augmenter la probabilité de satisfaire les clients et les autres parties intéressées.⁸

1. 2. 8. Approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations. Pour cela, il faudra garantir que les données et les informations sont suffisamment exactes et fiables, les rendre accessibles et les analyser à l'aide de méthodes valides. Ainsi, l'organisme pourra prendre des décisions bien informées. Il aura une meilleure aptitude à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées et enfin augmenter l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.

1. 3. Les principales composantes du management de la qualité

Les moyens utilisés dans le management de la qualité recouvrent tout ce que l'entreprise doit faire, au plan opérationnel, pour mettre en œuvre la politique qualité et atteindre les objectifs internes et externes en termes de qualité.

⁸ YAHOUÏ et SAHNOUNE, « *la démarche qualité dans une entreprise* », promotion 2005, mémoire de fin d'étude, UMMTO, P 55.

1. 3. 1. La planification de la qualité

La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir l'objectif qualité et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualités.

En somme, la planification de la qualité se traduit par des plans d'actions, qui définissent ce qui doit être fait, qui en est responsable et quelle est la date d'échéance.

1. 3. 2. La maîtrise de la qualité

La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences de la qualité. Maîtriser la qualité, ce n'est autre chose que de définir et mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour créer un produit ayant les caractéristiques voulues, c'est maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leurs résultats, c'est maîtriser le processus de création.

L'entreprise doit veiller à mémoriser, en permanence, son vécu de manière à enraciner le savoir-faire et développer le professionnalisme. Elle devra donc adopter une approche processus (entrée, sortie, interactions) pour maîtriser la qualité (processus technique ou administratif). Cela permet de bien identifier pour chaque opérateur et chaque service son produit, ses clients et ses fournisseurs.

La maîtrise de la qualité est d'ordre technique et méthodologique. Ce n'est pas une activité séparée qui se superposerait à l'activité créatrice de l'entreprise, mais une manière efficace d'exercer l'activité. Elle permet d'éviter toute déviation indésirable de la qualité planifiée du produit ou service fourni.

W. Edwards Deming, connu pour avoir introduit la maîtrise statistique de la qualité au sein de l'appareil militaire des Etats-Unis et des industries japonaise, et auteur de nombreux livres sur la maîtrise de la qualité, divise la maîtrise de la qualité en quatre activités à travers le cycle PDCA : Plan (planifier, prévoir), Do (faire), Check (vérifier), Act (réagir). Le cycle PDCA de Deming s'applique à toutes les situations et à tous les domaines où la maîtrise de la qualité est souhaitée. Il s'agit d'un modèle universel qui couvre toutes les activités relatives à la maîtrise de la qualité, ainsi qu'à l'assurance de la qualité et à l'amélioration de la qualité.

1. 3. 3. L'assurance de la qualité

L'assurance de la qualité est l'ensemble des «activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité »⁹

Le client n'a pas toujours le temps ni les moyens de se faire sa propre opinion sur la qualité des produits fournis. Il n'est plus dans le cadre d'une collaboration avec un artisan que l'on connaît et en qui on a confiance. En particulier, dans le cas d'une production en série, il doit être assuré de la qualité constante des produits.

L'assurance de la qualité vient en complément de la maîtrise de la qualité (base du système) pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie.

Notons qu'elle a aussi comme fonction interne de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

En réalité, en fonction des divers aléas dus aux contextes externes et internes de l'entreprise, on gardera un fonctionnement partiel. Ce rôle sera rempli par les audits et les enquêtes clients.

L'audit qualité, fait par une personne indépendante au service, est une comparaison entre ce que l'on doit faire (ce qui est écrit) et ce que l'on fait réellement. En cas de différence notoire, soit on doit revoir la façon de procéder si la qualité n'est pas présente, soit modifier ce qui est écrit pour transcrire les modifications apparues dans le nouveau processus.

L'audit interne est organisé par l'entreprise, l'audit externe par le client ou par l'organisme certificateur.

⁹ JAMBART Claude, « assurance qualité », édition Economica, 2001, P. 13

Pour faciliter ces audits, il existe des modèles (ou référentiels) pour vérifier que l'on essaie de garantir l'assurance de la qualité. Ils suggèrent d'être attentif à des thèmes tels que :

- La revue de contrat ;
- Le traitement des non conformités ;
- L'étalonnage périodique des appareils de mesure ;
- La gestion des documents.

1. 3. 4. L'amélioration de la qualité

L'ISO 9000 définissent l'amélioration de la qualité comme «la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité ». ¹⁰

Une amélioration de la qualité sous-entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir.

A chaque interface entre le client et les services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non dites ou des incompréhensions. De façon plus large, on parle du concept d'amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'amélioration constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

¹⁰ JAMBART Claude, « assurance qualité : la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 en pratique ».

Section 02 : le système de management de la qualité

La mise en place d'un SMQ au sein d'une entreprise, selon le référentiel ISO 9001 version 2008, nécessite le suivi de certaines étapes élémentaires afin de garantir l'efficacité du système.

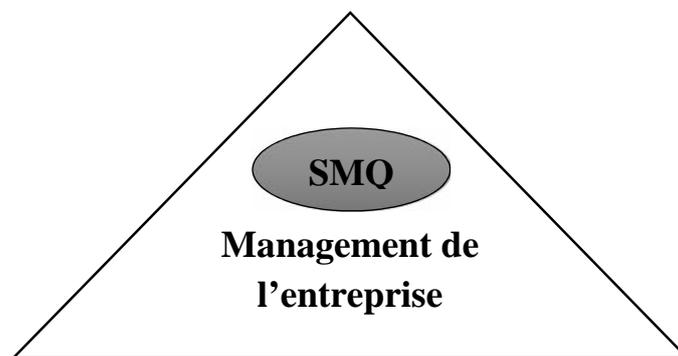
Dans cette section, nous allons définir c'est quoi un SMQ et ces objectifs. Ensuite, nous présenterons les principales étapes de la mise en place d'un SMQ. Enfin, les exigences d'un SMQ.

2. 1. Définition du système de management de la qualité

Le système de management de la qualité est un « ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et d'atteindre ces objectifs, d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité». ¹¹

Dans le cadre de la gestion de la qualité, un système de management de la qualité (SMQ), est l'ensembles des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

Schéma 03 : le management intégral



Source : A. Ouaret, « management de la qualité, rôle de la direction dans un système de management de la qualité », Edition Alger-livres, Alger, 2009, P 18.

¹¹ NF EN ISO 9000 : 2005, « système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France.

Le système de management de la qualité est un élément du système de management de l'organisme qui se concentre sur l'obtention de résultats, en s'appuyant sur les objectifs qualité, pour satisfaire selon le cas les besoins, attentes ou exigences des parties intéressées. Les objectifs qualité viennent en complément à d'autres objectifs de l'organisme tels que ceux liés à la croissance, au financement, à la rentabilité, à l'environnement et à l'hygiène et la sécurité au travail.

Les objectifs d'un système de management de la qualité se résument comme suite :

a. Sur le niveau commercial :

- Trouver de nouveaux clients ;
- Améliorer l'image de l'entreprise ;
- Fidéliser les clients actuels ;
- Se démarquer de la concurrence.

b. En interne :

- Mettre en œuvre l'efficacité et la rigueur ;
- Eviter ou baisser les coûts de non-conformité ;
- Améliorer les conditions de travail et mobiliser l'entreprise vers un objectif commun ;
- Responsabiliser l'ensemble des acteurs de la société ;
- Optimiser les méthodes de production et de gestion ;
- Faire face au développement de l'entreprise.

2. 2. Les étapes de la mise en œuvre d'un SMQ

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité au sein d'une entreprise, selon le référentiel ISO 9001, nécessite le suivi de certaines étapes élémentaires afin de garantir l'efficacité du système.

Les étapes de mise en œuvre d'un système de management de la qualité sont les suivantes :

Etape 1 : diagnostic de l'existant

Cette étape permet :

- La connaissance des activités de l'entreprise ;
- L'identification des processus de l'entreprise ;
- La mesure de la formalisation (procédures écrites) des activités par rapport aux exigences du modèle (norme ISO) ;
- L'élaboration du plan d'action sur la mise en œuvre du système.

Ce diagnostic est réalisé sous forme d'un audit qui prend en compte les différents points de la norme et les fonctions de l'entreprise qui ont une incidence sur la qualité du produit. Ce diagnostic donne lieu à un rapport qui présente l'état des lieux par rapport aux exigences de la norme et propose un plan d'action.

Cette étape doit permettre de diagnostiquer les points critiques de l'entreprise par rapport à ses clients et à son organisation.

Etape 2 : lancement de la mise en œuvre

Dans cette étape, l'entreprise doit :

- Elaborer un rapport sur le diagnostic : améliorations à mettre en place ;
- Elaborer un calendrier préliminaire du projet ;
- Nommer un représentant de la direction et/ou d'un comité de projet qualité ;
- Préparer le plan de communication.

Il est important de mettre en œuvre un système de management de la qualité adapté à l'entreprise.

Etape 3 : formation à la gestion d'un système de management de la qualité

Il s'agit de la formation du personnel impliqué, pour comprendre le système et le rôle de chaque acteur dans le système.

L'enjeu est aussi de faire comprendre à l'ensemble du personnel les enjeux de la mise en œuvre d'un système de management orienté « client » et de les rassurer face à l'obligation d'une certaine formalisation.

Etape 4 : Mise en place du système de management de la qualité

La mise en place d'un système de management de la qualité se fait par :

- La réorganisation et mise en place des actions d'améliorations ;
- L'élaboration des documents écrits nécessaires à la gestion du système : méthodes, instructions de travail ;
- L'élaboration du manuel-qualité. ;
- La diffusion de la documentation, plan de communication.

L'entreprise doit fixer son propre niveau de formalisation en fonction de ses activités, de l'autonomie de son personnel, ...

Etape 5 : gestion du système de management de la qualité

Pour gérer un système de management on doit faire appel à :

- La formalisation des enregistrements qualité ;
- La mise en place d'indicateurs de la qualité ;
- Le suivi des actions mises en place ;
- L'exploitation des données recueillies ;
- L'amélioration continue du système.

La mise en œuvre d'une amélioration continue est importante, celle-ci passe obligatoirement par la mise en place des indicateurs pour la mesure de la performance et pour constater les écarts par rapports aux objectifs fixés.

Etape 6 : Formation et mise en œuvre et formation de l'audit qualité interne

La mise en œuvre d'un audit qualité interne est une étape importante dans la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, entreprise doit faire :

- Un choix, profil du ou des auditeurs qualité internes ;
- Une formation des auditeurs qualité internes ;
- Une élaboration du planning d'audit (calendrier, thèmes) ;
- Une mise en œuvre du système d'audit qualité.

Etape 7 : Audit interne

L'audit interne permet :

- La validation de l'adéquation et de la conformité entre le modèle (norme retenue), le référentiel (système qualité en place) et la réalité (l'existant) ;
- Suivi de l'audit, actions correctives ;
- Revue de direction.

Etape 8 : Choix de l'organisme certificateur

Le choix d'un organisme certificateur se fait par :

- La procédure de sélection et dépôt de candidature ;
- La réponse au questionnaire d'évaluation préliminaire.

Etape 9 : Audit de certification et de suivi

C'est la dernière étape de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité et elle comprend :

- La préparation et plan de communication sur l'intervention ;
- L'obtention du certificat ISO ;
- Les audits de suivi annuels.

2. 3. Les exigences du SMQ**2. 3. 1. Les exigences générales**

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008. L'organisme doit :

- a) déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme ;
- b) déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;
- c) déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;

- d) assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;
- e) surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus ;
- f) mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

L'organisme doit gérer ces processus conformément aux exigences de cette norme. Lorsqu'un organisme décide d'externaliser un processus ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences, l'organisme doit en assurer la maîtrise. Le type et l'étendue de la maîtrise devant être appliquée à ces processus externalisés doivent être définis dans le système de management de la qualité.

2. 3. 2. Les exigences relatives à la documentation

La documentation du système de management de la qualité doit comprendre :

- a) l'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité ;
- b) un manuel qualité ;
- c) les procédures documentées et les enregistrements exigés par la norme ISO 9001 version 2008 ;
- d) les documents, y compris les enregistrements, jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus.

L'ISO 9001 version 2008 donne une grande flexibilité quant à la façon de documenter son système qualité. L'étendue de la documentation du système management de la qualité peut différer d'un organisme à un autre en raison de la taille de l'organisme et du type d'activités, complexité des processus et de leurs interactions et de la compétence du personnel. En plus peuvent se présenter sous toute forme et sur tout type de support (papier, support magnétique, support électronique ou disque optique, photographie, échantillon...).

Pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus, un organisme a généralement besoin d'élaborer des documents en plus de ceux obligatoires par ISO 9001 version 2008. C'est ce qui fait toute la souplesse de cette norme.

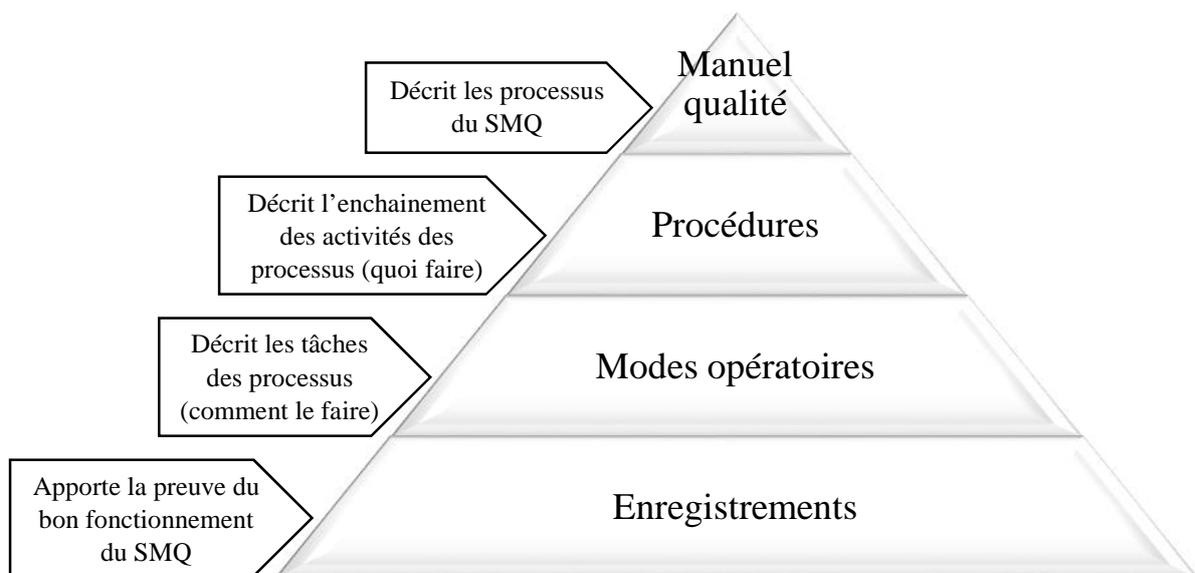
L'architecture documentaire d'un SMQ, consiste à répartir les documents qualité en quatre niveaux :

- 1- Manuel de la qualité et cartographie des processus ;
- 2- Procédures générales ;
- 3- Instructions, modes opératoires, méthodes de mesure ;
- 4- Enregistrements, indicateurs, documents de références.

La structure est souvent représentée sous forme de pyramide (Schéma 04), où chaque strate matérialise un niveau. Cette représentation correspond au chapitre 4.2 de la norme ISO 9001, « exigences relatives à la documentation ».

On trouve la manuelle qualité est le document "chapeau" de la structure documentaire au plus haut, et au plus bas les enregistrements.

Schéma 04 : la structure documentaire



Source : Detrie Philippe, « conduire une démarche qualité », édition : Organisation, paris, 2001.

Décrivons brièvement le contenu de chacune des strates de la pyramide :

A. Le manuel qualité

Le manuel qualité est l'un des documents exigés par l'ISO 9001. Il est défini par l'ISO 9000 comme « un document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme ». ¹² Son objectif est de décrire le système de management de la qualité appliqué au sein de l'organisme. Il est en cela "l'image écrite" de l'entreprise.

L'organisme doit établir et tenir à jour un manuel qualité qui comprend :

- **Le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions** : Concerne le périmètre d'application du SMQ ; librement définie par l'entreprise suite à une réflexion profonde sur les métiers de l'entreprise et dont les interrogations portent sur ces questions : "quel est le métier auquel s'applique le SMQ, pour quels clients, quels sont les processus qui y contribuent ?". Il s'agit alors d'indiquer et d'explicitier les exclusions (ex : la conception dans certains cas) et prouver que seul le périmètre retenu suffit pour être certain d'avoir bien traduit les exigences clients. Le manuel qualité spécifie les éléments du SMQ.
- **Les Procédures documentées établies pour le système de management de la qualité ou la référence à celles-ci** : Ici le choix est libre d'insérer les procédures ou bien seulement les références.

Les procédures exigées par la norme sont au nombre de 06 :

- maîtrise de la documentation ;
- maîtrise des enregistrements qualité ;
- audit interne ;
- maîtrise du produit non-conforme ;
- action corrective ;
- action préventive.

¹² MARGERANT (J) et GILLET – GOINARD (F), « *Manager la qualité pour la première fois* », édition Organisation, Paris, 2006, P 145.

- **Une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité** : Se réfère aux interactions entre les processus, c'est-à-dire à la cartographie.

B. Les procédures

Les procédures décrivent la manière d'accomplir une activité ou des activités des processus. Elles sont propres à l'entreprise (procédures générales ou organisationnelles), à un atelier, à un service, ..., elles peuvent faire l'objet d'un document, on parle alors de procédures documentées. Elles sont enregistrées sur un support papier ou électronique.

Une procédure documentée doit être établie afin de définir les contrôles nécessaires pour :

- Approuver les documents quant à leur adéquation avant diffusion ;
- Revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouveau les documents ;
- Assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés ;
- Assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables ;
- Assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables ;
- Assurer que les documents d'origine extérieure jugés nécessaires par l'organisme pour la planification et le fonctionnement du système de management de la qualité sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée ;
- Empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés, et les identifier de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque.

C. Les modes opératoires

Le troisième niveau de cette structure comprend les instructions de travail qui expliquent en détail certains des étapes critiques des procédures du système. Elles découlent en effet des procédures créées. C'est la mise en œuvre des procédures du système qui permet de déterminer les activités qui nécessitent leurs développements. Leurs identifications établies, il s'agit alors de procéder à leurs rédactions sous une forme qui facilite leurs lisibilités.

Elles aident le personnel à bien exécuter leur tâche du premier coup. En cela les instructions de travail constituent un outil de référence en matière de savoir-faire de l'entreprise et des activités qui lui sont inhérentes.

Adaptées à ses lecteurs, les instructions de travail peuvent résider en un schéma simple, ou un document pouvant intégrer les éléments suivants : Objet, domaine d'application, responsabilités, références, instructions, avis de révision et logigramme. C'est selon la sensibilité de l'entreprise et de ses modes de fonctionnement, et les lecteurs, c'est-à-dire les opérateurs, "premiers clients" de cette instruction.

D. Les enregistrements

Ils servent à apporter la preuve de ce qui a été fait. Les enregistrements de la qualité permettent de démontrer que les produits ou services sont conformes aux exigences spécifiées. Ils sont destinés à fournir des preuves tangibles des activités effectuées ou des résultats obtenus en matière de qualité. Ces documents contiennent donc les informations sur les activités effectuées et les résultats obtenus. Ce sont eux qui sont consultés lors d'audits qualité. Non seulement ils contribuent à compléter utilement le système d'information et la communication au sein de l'organisation, mais aussi, ils démontrent que les éléments du système qualité sont mis en œuvre et respectent les exigences normatives.

Lors de leurs conceptions, il importe de s'interroger sur leurs finalités, leurs circuits, la nature des informations qui y sera collectée, ainsi que leurs accès et classement. Il importe que les procédures relatives aux enregistrements spécifient les dispositions prises pour maîtriser leurs identifications, les méthodes de collecte, d'indexation, de classement et d'accessibilité, de même que les moyens de stockage, de mise à jour et leurs durées de conservation. Leurs changements et modifications doivent également être inclus dans les procédures.

De plus, l'accès aux enregistrements des clients et des sous contractants s'il est autorisé doit également être défini.

En tant qu'outils de verrous et d'audits internes, leur présentation doit adopter une forme lisible et appropriée. Les enregistrements peuvent être informatisés ou sur papier.

2. 3. 3. Les exigences de la norme ISO 9001 version 2008

Les exigences en question couvrent un large éventail de sujets, y compris l'engagement de la direction du fournisseur en faveur de la qualité, son orientation client, l'adaptation de ses ressources, la compétence de son personnel, la gestion des processus (de production, de prestation de services, d'administration et de soutien), la planification de la qualité, la

conception du produit, la revue des commandes entrantes, les achats, le suivi et la mesure de ses processus et de ses produits, l'étalonnage de ses appareils de mesure, les modalités de traitement des réclamations des clients, les mesures correctives et préventives, ainsi que l'obligation de mener une action d'amélioration continue du SMQ.

La norme exige aussi au fournisseur de surveiller la façon dont ses clients perçoivent la qualité des biens et services qu'il fournit.

Cependant, la norme ISO 9001 version 2008 adopte une structure en quatre principaux blocs d'exigences :

Le 1^{er} bloc : responsabilité de la direction

L'engagement de la direction est indispensable afin de garantir le bon fonctionnement du management de la qualité. Identification des besoins et exigences du client, la définition de la politique qualité et des objectifs associés, la planification de la qualité, la revue de direction.

Le 2^{ème} bloc : Management des ressources

L'organisme doit déterminer et fournir l'ensemble des ressources nécessaires au fonctionnement de son SMQ, à son amélioration continue et à un accroissement de la satisfaction clients, en particulier, les ressources humaines, les infrastructures et l'environnement de travail.

Le 3^{ème} bloc : Réalisation du produit

La planification de la réalisation du produit, le processus relatif aux clients ainsi que les éléments et étapes de la conception et développement doivent être formalisés. Les achats, production et préparation du service, maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure précisent les éléments à prendre en compte lors de la réalisation du produit.

Le 4^{ème} bloc : Mesure, analyse et amélioration

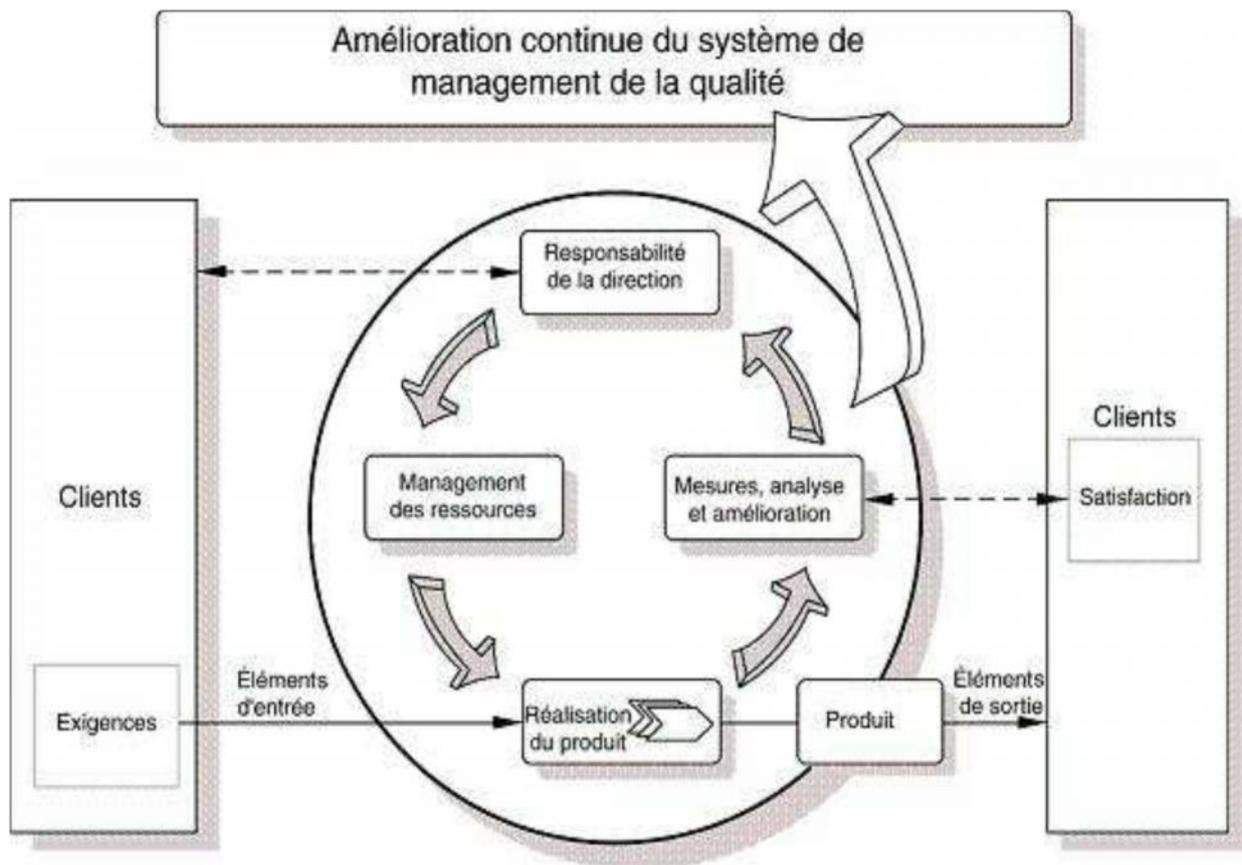
L'organisme doit mettre en place les dispositifs de surveillance et de mesure de l'efficacité du SMQ, de la maîtrise des processus et de la conformité des produits, notamment en utilisant la satisfaction client et l'audit interne. La maîtrise des produits non conformes, les

actions correctives et préventives, et les activités d'audit doivent faire l'objet d'une procédure documentée spécifique.

L'organisme doit analyser les données afin de déterminer les améliorations à mettre en œuvre par l'utilisation de la politique qualité, des résultats d'audits, de l'analyse de données, des actions correctives et préventives et de la revue de direction.

La norme ISO 9001 encourage les organismes à adopter l'approche processus afin d'identifier de nombreux processus corrélés et interactif qui permet à l'organisme de fonctionner efficacement, le schéma ci-dessus décrit dans la famille des normes ISO 9000, illustre les relations entre les processus, eux-mêmes gérés comme un système de management. Ce modèle de SMQ donne une importance aux parties intéressées qui alimentent l'organisme en éléments d'entrées. La satisfaction des parties intéressées exige une évaluation des informations concernant le degré de réponse par l'organisme à leurs attentes et leurs besoins.

Schéma N°05 : Modèle de management de la qualité contenue dans la norme ISO 9000



Légende :

- > Activités ajoutant de la valeur
- > Flux d'informations

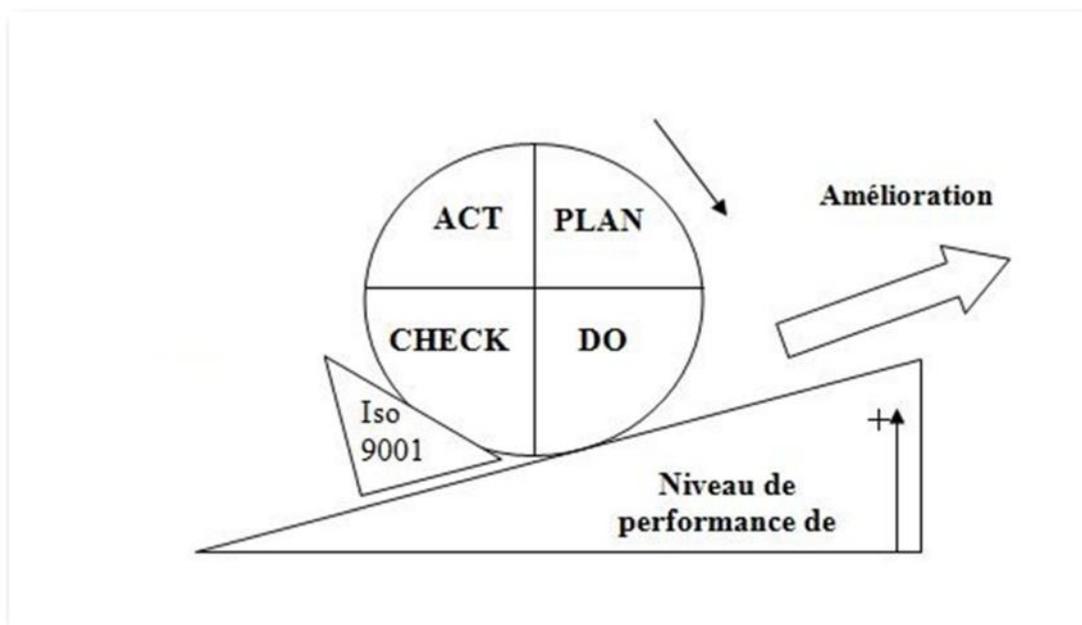
Source : Norme ISO 9001, 4^{ème} édition, 2008

Les améliorations se déroulent selon le principe du PDCA (Plan, Do, Check, Act). Ce principe est matérialisé par le schéma N°06, appelée roue de Deming.

Cette démarche est matérialisée par une roue roulant sur un sol montant, de manière à élever le niveau de la gestion de la qualité. L'assurance est réalisée par un bloc ne permettant pas à la roue de redescendre la pente.

- **Plan (Planifier)** : affectation des ressources humaines et matérielles, processus de stratégie ;
- **Do (Faire)** : processus de conception, processus de réalisation, processus de gestion et de maîtrise des moyens de mesure ;
- **Check (Vérifier)** : processus de mesure de satisfaction et d'écoute du client ;
- **Act (Agir)** : processus de maîtrise du produit non-conforme, processus d'audit, processus d'enregistrement, processus d'analyse des enregistrements, processus de réparation et processus de prévention.

Schéma N°06 : La roue de Deming



Source : OUARET Abderrahmane, « les dirigeants face à la performance de leurs entreprises le rôle de la direction dans un SMQ », Edition Alger livre, Alger, 2009.

D'après ce schéma (Schéma N°06) qui traduit la logique de Deming, l'entreprise pourra atteindre sa performance à travers une installation d'un processus d'amélioration continue qui se base sur une application efficace du SMQ, cette démarche débute par la mise en œuvre des moyens et passant par les activités de planification et d'exécution jusqu'aux activités de vérification et d'évaluation des opérations managées par le cadre exécutif, en utilisant la norme ISO comme étant une référence de base.

Section 03 : La démarche d'amélioration continue

Dans la présente section, nous allons présenter l'amélioration continue, la démarche de résolution d'un problème et nous allons énumérer les principaux outils utilisés dans cette démarche.

3. 1. Définition de l'amélioration continue

Selon la norme ISO 9001, chaque organisme doit « améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité en utilisant la politique qualité, les objectifs qualité, les résultats d'audits, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction.»

Il s'agit d'une exigence majeure qui demande à l'entreprise de mettre en place un processus d'amélioration continue de l'efficacité de son SMQ et donc de remédier à tout dysfonctionnement que révèle l'analyse des données.

L'entreprise doit réaliser une suite de mesures, dans lesquelles la quantité de défauts diminue au fur et à mesure.

L'objectif est de supprimer la répétition des incidents qualité, en éradiquant les causes. Il est donc important :

- D'identifier toutes les sources possibles d'amélioration.
- De définir la façon d'analyser ces sources.

L'intérêt pour améliorer la performance est de mettre en place toutes les actions correctives et préventives nécessaires. Cela suppose que toutes les opportunités d'amélioration doivent être retenues afin qu'à travers l'enchaînement des mesures, les progrès se cumulent successivement.

L'amélioration continue consiste à mettre en place des actions permettant de parvenir aux meilleurs niveaux de qualité et de productivité. Pour mener à bien cette démarche, il est nécessaire d'impliquer tous les acteurs de l'entreprise dans la recherche quotidienne d'efficacité et d'amélioration.

Une fois l'entreprise engagée dans une démarche d'amélioration continue, il sera nécessaire de mener à bien de simples actions d'amélioration, d'une manière cohérente, jour après jour.

3. 1. 1. Actions correctives

Chaque organisme doit « mener des actions pour éliminer les causes de non-conformités afin d'éviter qu'elles se reproduisent. Les actions correctives doivent être adaptées aux effets des non-conformités rencontrées. »¹³

Concerne ici le but des actions à mettre en œuvre et leurs caractères pertinent eu égard aux effets qu'elles traitent. L'analyse des non-conformités s'impose afin de remonter à leurs sources et adopter un traitement efficace.

Les actions correctives permettent de résoudre les problèmes posés. Il s'agit de mettre en œuvre une démarche méthodologique (méthode de résolution de problèmes) s'attachant à identifier la cause première d'une situation réelle afin que la solution retenue mise en œuvre puisse éviter toute réapparition de ce problème.

3. 1. 2. Actions préventives

L'organisme doit « déterminer les actions permettant d'éliminer les causes de non-conformités potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent. Les actions préventives doivent être adaptées aux effets des problèmes potentiels. »¹⁴

Action qui agit sur les causes probables d'un dysfonctionnement potentiel afin d'éviter son apparition. Cette action travail à partir d'un risque de dysfonctionnement.

3. 2. Démarche de résolution d'un problème

Une démarche de résolution de problème doit être dans l'idéal :

- La plus simple possible : courte, compréhensible, mémorisable.
- Application à tous les problèmes (professionnels, personnels).
- Respecter un rythme d'une étape par réunion d'une à deux heures.

¹³ Norme ISO 9001 version 2008, P 14.

¹⁴Idem, P 15.

3. 2. 1. Le para problème¹⁵

Le préfixe « PARA » exprime l'idée de « protection contre ». Le para problème est la démarche utilisée pour recouvrer la santé : Observation, diagnostic, remède et traitement.

Tableau N°01 : PARA problème

P oser 1. Sélectionner un problème. 2. Définir le problème et l'objectif.
A nalys e r 3. Rechercher les causes possibles. 4. Vérifier les causes principales.
R ésoud r e 5. Rechercher les solutions. 6. Choisir une solution (ou plusieurs).
A g i r 7. Mettre en œuvre le plan d'action. 8. Suivre l'action.

Source : DETRIE Philippe, « conduire une démarche qualité », 4^{ème} édition organisation, Paris, 2003, P 201.

¹⁵ DETRIE Philippe, « conduire une démarche qualité », édition organisation, 4^{ème} édition, Paris, 2003, P 201-204.

Etape 01 : Sélection un problème

Découvrir un problème, c'est prendre conscience d'un écart entre une situation réelle non satisfaisant et une situation souhaitée.

- Recenser tous les problèmes en l'unité en utilisant par exemple le remue-méninge ;
- Traiter « à la volée » les problèmes à solution immédiate ;
- En sélectionner quelques-uns avec un outil comme le pondéré. En cas de désaccord, on utilise l'analyse multicritères ou la matrice de comptabilité ;
- Pour un groupe de travail, on propose à la hiérarchie trois problèmes à traiter par ordre de préférence.

Etape 02 : définir le problème et objectif

Il s'agit de formuler le problème de façon précise et chiffrée, un universitaire dirait l'étendue et les limites du problème, de telle sorte qu'une personne extérieure puisse appréhender la nature, l'importance et l'actualité du problème.

- Décrire la situation actuelle en utilisant des outils comme QQQQCP, organigramme... ;
- Chiffrer la situation actuelle en utilisant des outils comme le diagramme de Pareto, les feuilles de relevé, histogramme... ;
- Décrire la situation souhaitée par la fixation d'un objectif chiffré dans le temps, puis construire un tableau de bord pour mesurer l'atteinte de l'objectif fixé.

Soulever un problème, c'est bien. Le poser, mieux. Cette étape est importante car un problème bien posé est à moitié résolu !

Etape 03 : rechercher les causes possibles

La recherche consiste à lister toutes les causes possibles à l'aide de l'outil remue-méninges, puis les classées par nature à l'aide de diagramme causes-effets (diagramme d'ISHIKAWA).

Mais bien sûr chercher les causes, pas les responsables.

Étapes 04 : vérifier les causes principales

La vérification des causes principales commence par leurs estimations, ensuite les faire valider sur le terrain, enfin les classées entre elles. En utilisant les outils suivants : vote pondère, feuilles de relevé, tableaux, graphiques, diagramme de PARETO... .

Une cause trop générale doit inciter à l'identification des causes plus fines, et donc à la recherche des causes de causes.

Étape 05 : rechercher les solutions

Cette recherche consiste à :

- Lister toutes les solutions possibles aux causes retenues en utilisant l'outil remue-méninges ;
- Ne retenir que les solutions les plus pertinentes à l'aide de vote pondère.

L'appel à un spécialiste de l'entreprise, voire à des fournisseurs ou à des experts, peut être utile pour la recherche des solutions.

Étape 06 : choisir une solution (ou plusieurs)

Cette étape consiste à :

- Définir des critères de choix (coût, efficacité, quantité, délais...) ;
- Confronter les solutions aux critères (analyse multicritère, matrice de comptabilité) ;
- Choisir la (ou les) solution(s) en vérifiant que toutes les solutions ont été soigneusement examinées. Une solution idéale est celle qui satisfait tous les critères ;
- Proposer une (ou plusieurs) solution(s).

Étape 07 : mettre en œuvre un plan d'action

Dans cette étape, on prépare la mise en œuvre (tableaux, graphiques...). Ensuite, réaliser et vérifier la mise en œuvre.

Etape 08 : suivre l'action

Cette dernière étape consiste à :

- Mesurer et contrôler les résultats (QOQCP, diagramme de PARETO, histogramme...);
- Etablir le compte rendu de l'ensemble du problème traité et le présenter ;
- Proposer une génération éventuelle.

3. 3. Les outils d'amélioration continue

Une méthode est un ensemble d'outils organisés entre eux suivant une certaine démarche, les outils présentés dans le tableau suivant sont parmi les plus utilisés par le cercle de qualité, mais il existe bien autres.

Les zones noircies indiquent les utilisations habituelles des outillés en fonction des étapes de la démarche.

Tableau N°02 : la répartition des outils sur chaque étape de résolution d'un problème

Outils Démarche	Remue- méninges (Brainstor ming)	Vote pondéré (Blake et mouton)	Le QQOQCP	Diagramme de PARETO	La matrice de compatibilité	Diagramme causes-effets (ISHIKAWA)
1- Sélectionne un problème						
2- Définir le problème						
3- Rechercher les causes possibles						
4- Vérifier les causes principales						
5- Rechercher les solutions						
6- Choisir une solution						
7- Mettre en œuvre le plan d'action						
8- Suivre l'action						

Source : DETRIE Philippe, Op. Cité, P 206.

Après avoir expliqué la démarche de résolution de problème, il sera nécessaire de bien définir chaque outils citer dans le tableau précédent (tableau N°02).

3. 3. 1. Remue-méninges¹⁶

Appeler également brainstorming, tempête d'idées, créativité. C'est un travail de groupe composé de 8 à 15 personnes et un animateur, le but de cet outil c'est de résoudre les problèmes en recherchant les causes et les solutions possibles, et développer la créativité et l'émergence d'idées nouvelles, le maximum d'idées doit être exprimé et noté sur un tableau.

Le déroulement du brainstorming peut être décrit en trois phases :

Phase d'organisation

L'animateur rappelle les principes des remue-méninges :

- Tout dire : variété, diversité (même si l'idée paraît « farfelue ») ;
- En dire le plus possible : la quantité ;
- Piller les idées des autres : analogies, variantes, oppositions ;
- Ne pas commenter, ni critiquer les idées émises, seules les demandes d'éclaircissement sont autorisées ;
- Une seule idée à la fois par participant ;
- Faire participer tout le monde. Chacun s'exprime à tour de rôle.

L'animateur expose avec autant de précisions possibles le sujet. Il s'assure que le sujet est bien défini, bien délimité et bien compris par tous. Un très rapide débat peut avoir lieu sur le sujet, non pour le traiter, mais pour se familiariser avec lui et s'assurer de son contenu.

Phase de production d'idées

Pendant quelques minutes, chacun des participants réfléchit en silence et inscrit sur un papier les idées qui lui viennent.

Au cours de tours de table successifs, chacun expose son idée jusqu'à ce que plus personne ne trouve d'idée nouvelle. Une personne qui n'a pas d'idée passe son tour.

L'animateur note toutes les idées en gros caractères bien lisibles sur un tableau « paperbord ».

¹⁶ ERNOUL Roger, « *le grand livre de la qualité* », édition Afnor, Paris, 2010, P 48.

Les idées des autres doivent générer d'autres idées. Ce qui veut dire qu'au cours des tours de tables, de nouvelles idées doivent apparaître.

L'animateur écrit toutes les idées au tableau, en s'assurant qu'elles sont bien comprises. Il peut être amené à les reformuler et doit dans ce cas obtenir l'adhésion de l'émetteur. Seule la clarté de l'idée est prise en compte à ce stade. On s'efforce de faire des phrases courtes, on peut même se limiter à des mots-clés.

Cette phase de production d'idées doit être assez rapide : 5 à 20 minutes.

Phase d'exploitation, validation

L'animateur rejette les idées hors sujet, élimine les redondances, rassemble, avec l'aide du groupe, les idées par nature et par catégorie, en veillant bien à ne pas en perdre.

L'animateur fait avec l'aide du groupe une évaluation d'ensemble et tire des conclusions. Parfois, il est souhaitable d'utiliser des méthodes de pondération, et de définir des critères de choix pour faire le choix entre plusieurs propositions. Le mieux est que ce dernier travail soit réalisé lors d'une séance ultérieure, de telle sorte que les idées mûrissent et se décantent.

3. 3. 2. Le vote pondéré (Méthode de Blake et Mouton)¹⁷

C'est un outil utilisé pour faire un choix lorsque les données sont qualitatives. C'est la technique de sélection finale du problème que le groupe souhaite résoudre en premier, à partir des résultats d'un vote simple (technique de présélection des problèmes à traiter suite à une séance de Brainstorming). Les sujets sont classés par ordre de priorité avec une pondération décroissante en fonction de leurs classements.

Vote pondéré simple : c'est un vote pondéré mais sans critère. Il est souvent suffisant si le problème étudié n'est pas complexe. Chaque membre du groupe choisit les causes les plus importantes à ses yeux et les classe par ordre d'importance décroissante en attribuant :

- 3 points au premier choix ;
- 2 points au deuxième choix ;
- 1 point au troisième choix.

¹⁷ <http://www.previnfo.net/sections.php?op=viewarticle&artid=48>, (consulté en Mai 2014).

On additionne les points de tous les membres. On retient l'option qui présente le total le plus élevé.

Vote pondéré multicritère : chacune des causes est pondérée en fonction de critères (urgence, fréquence, risque de non-détection, gravité des effets ou sur le coût de non-conformité...). Le groupe se met d'abord d'accord sur les critères à retenir puis élabore un tableau à colonnes (risques des causes) et à ligne (critères) et enfin calcule le poids relatif de chaque cause, par la multiplication des poids attribués à chacun des critères. Le groupe est alors en mesure de décider des causes qui seront en priorité retenues pour analyse.

3. 3. 3. Le QQQQCP ¹⁸

Le QQQQCP est un outil qui permet de se poser les bonnes questions avant d'aborder un problème. Il n'est en effet pas rare de se jeter tête baissée sur une solution sans avoir fait le tour de la question. C'est une fois la solution mise en œuvre que l'on s'aperçoit que l'on avait oublié un élément important qui remet en cause la solution choisie. Pour être sûr d'appréhender le plus complètement possible un problème, il faut se poser les questions QQQQCP (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?). La réponse à ces questions permet d'identifier les aspects essentiels d'un problème.

QUI : Qui est concerné, par le problème, quelles sont les personnes impliquées ?

QUOI : Quel est le problème ?

OÙ : En quel lieu le problème se pose-t-il ?

QUAND : À quel moment le problème apparaît-il ?

COMMENT : Sous quelle forme le problème apparaît-il ?

POURQUOI : Quelles sont les raisons qui poussent à résoudre ce problème ?

Enfin, ces questions peuvent chacune être utilement complétées par un **COMBIEN ?** qui permet de donner une réponse chiffrée.

¹⁸ KAMEMATSU Matsuba, « *le guide qualité de la gestion de production* », édition Dunod, 1998, P 49.

3. 3. 4. Le diagramme de PARETO ¹⁹

Le diagramme de Pareto est un outil graphique d'analyse, de communication et de prise de décision très efficace. Vilfredo Pareto (1848-1923) économiste italien rendu célèbre pour son observation révélant que 20 % de la population italienne possèdent 80 % des richesses, généralisée plus tard en distribution ou loi de Pareto, ou encore loi des 20/80.

La popularité des diagrammes de Pareto est due au fait que de nombreux phénomènes observés obéissent à la loi des 20/80, qui stipule que 20 % des causes possibles produisent à elles seules 80 % des effets. Par conséquent il suffit de travailler prioritairement sur ces 20 % de causes pour influencer fortement les effets du phénomène.

Cet outil est présenté sous forme d'un histogramme en colonnes, exposant par ordre décroissant d'importance les causes ou problèmes, la hauteur des colonnes est alors proportionnelle à l'importance de chaque cause.

Pour construire le diagramme de Pareto, il faut :

1. Trier les données dans l'ordre décroissant, en fonction d'un paramètre significatif ;
2. Faire le total ;
3. Calculer pour chaque ligne le pourcentage ;
4. Calculer ligne après ligne les pourcentages cumulés ;
5. Tracer le diagramme en reportant les valeurs comme hauteur de colonnes. Conventionnellement, la plus importante est à gauche, puis on procède dans l'ordre décroissant vers la droite ;
6. Reporter en la superposant la ligne des pourcentages cumulés, faire figurer l'axe des pourcentages cumulés à droite.

L'analyse de Pareto a permis de connaître les problèmes les plus importants. Il faut maintenant identifier les causes à l'aide de diagramme d'Ishikawa.

¹⁹ HOHMAN Christian, « *guide pratique des 5S et du management visuel* », édition Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2010, P 317.

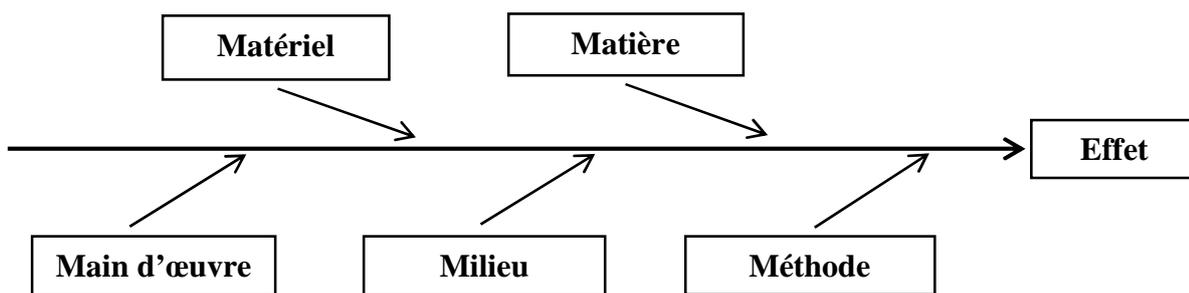
3. 3. 5. Le diagramme d'ISHIKAWA²⁰

Appelé également diagramme causes/effets ou diagramme en arête de poisson d'après sa forme, les premiers diagrammes ont été développés par le professeur Kaoru Ishikawa en 1943.

Le diagramme en arête de poisson se construit après un déballage d'idées, en suite, on regroupe sur une figure en forme d'arête de poisson (Schéma N°07) l'ensemble des familles de causes possibles de l'effet étudié.

L'objectif de cet outil est d'analyser et de visualiser le rapport existant entre un problème et toutes les causes possibles. Le diagramme d'Ishikawa est un outil graphique qui permet de comprendre les causes d'un défaut de qualité et de classer les causes liées aux problèmes posé à l'aides des 5M (Main d'œuvre, Matière, Matériel, Méthode, Milieu).

Schéma N°07 : diagramme ISHIKAWA.



Source : SEDDIKI Abdellah, « management de la qualité », OPU, Alger, 2004, P 272.

3. 3. 6. La matrice de compatibilité²¹

La matrice de comptabilité est un outil d'aide à la prise de décision qui permet de rechercher un problème, une solution, une action à entreprendre suivant des critères de choix qui sont l'objectif, les contraintes et les fonctions.

²⁰ ISHIKAWA Kaoru, « la gestion de la qualité », édition DUNOD, Paris, 2007, P 175.

²¹ ERNOUL Roger, Op. Cit, P 66.

Cette matrice se représente sous la forme d'un tableau à double entrée, croisant des critères de choix et des solutions, problèmes ou bien des actions d'amélioration :

- On définit tous les critères de choix ;
- On liste les problèmes, les solutions ou les actions à entreprendre parmi lesquels on doit faire un choix ;
- On réalise la matrice sous la forme d'un tableau à double entrée avec en ligne les différents choix, et en colonne les problèmes, les solutions ou les actions ;
- On remplit les cases avec un + en cas de compatibilité entre le critère et le sujet, avec un - en cas d'incompatibilité entre le critère et le sujet, avec un ? en cas de relation inconnue ou ne pouvant pas être déterminée, et Rien dans le cas où il y a une indépendance entre le critère et le sujet ;
- On compare les sujets entre eux en fonction de leurs scores. Les problèmes ou les solutions ne répondant pas à un ou plusieurs critères sont éliminés, quant à ceux répondant à la plupart ou à tous les critères sont retenus.

Conclusion

En conclusion à ce chapitre, nous retenons qu'aujourd'hui, la mise en place d'un SMQ selon le référentiel ISO 9001 version 2008 au niveau des entreprises s'avère indispensable pour leur survie. Et avons remarqué, à cet effet, à travers les différentes démarches décrites, que l'important est de bien respecter les exigences de la norme en question.

Car, cette norme repose sur des principes de base et que ses chapitres touchent à tous les processus de l'entreprise et qui met en relief l'orientation client, l'importance de l'implication de la direction et de tout le personnel ainsi que l'intérêt de considérer le fournisseur comme un partenaire, l'obtention de la certification selon ce référentiel ISO 9001 version 2008 permet à l'entreprise désireuse de s'engager dans une approche qualité, de travailler selon un standard international.

Cependant, il est à noter que la démarche qualité repose sur le principe d'amélioration continue, et que l'évaluation de ses performances permet d'émettre des appréciations sur la situation de l'entreprise et de se corriger continuellement.

Chapitre III
Présentation de l'organisme
d'accueil ENIEM et de son
SMQ

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons aborder le cadre pratique de notre mémoire, ce chapitre est reparti en deux sections.

La première section est consacrée pour la présentation de l'entreprise ENIEM. La deuxième section porte sur la présentation en globale de la démarche qualité de l'ENIEM et sa certification par rapport aux normes internationales, ainsi que son SMQ.

L'ENIEM est une entreprise parmi celles qui ont optées pour la mise en place d'un système de management de la qualité ainsi que la qualité de ses produits. Elle a franchi le marché avec ses produits connu par la robustesse approuvé chez chacun de nous par une durée de vie incomptable. Toutes fois, comme chaque entreprise, L'ENIEM est visée par le développement de ses produits en essayant de conquérir le marché surtout actuellement face à des défis de concurrence et le développement des besoins des consommateurs.

Section 1 : La présentation générale de l'ENIEM

Avant de procéder à n'importe quelle étude de cas, il est évident de savoir des détails sur le terrain à étudier afin de mieux cerner l'objet à étudier.

1. 1. Historique de l'ENIEM

E.N.I.E.M (entreprise nationale des industries de l'électroménager) résulte d'un contrat produit en main établis dans le cadre du premier plan quadriennal, signé le 21 août 1971 avec un groupe d'entreprise allemande représenté par le chef de file DIAG (société allemande) pour une valeur de 400 millions de dinars, les travaux de génie civil ont été entamés en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires a eu lieu en juin 1977.

L'entreprise ENIEM issue de la restructuration de SONELEC en 1983, elle est donc une entreprise au statut de société nationale.

En 1989, l'ENIEM est passée à l'autonomie, les premières réformes ont été engagées et dans ce cadre l'ENIEM fut dotée de tous les organes de gestion légaux.

- une assemblée générale ;
- un conseil d'administration ;
- un capital social.

Ainsi que le redéploiement des activités à l'intérieure de l'unité des plans d'extension et de redéploiement de l'ENIEM se conjugue directement avec ses autres programmes relatifs à la formation et à l'amélioration de la gestion, de la maintenance et de la qualité.

L'ENIEM a été chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers et dispose d'un :

- Complexe d'appareils ménager (CAM) sis à Tizi-Ouzou, entré en production en Juin 1977 et fabrique tous les appareils ménager. Le champ d'activité de l'entreprise consiste en la conception, la fabrication, l'assemblage et la commercialisation des produits électroménagers ainsi que la prise en charge du service après-vente. Composé de cinq (5) unités :

- ✓ Unité cuisson
- ✓ Unité froid
- ✓ Unité climatisation
- ✓ Unité prestations techniques

✓ Unité commerciale.

- La filiale lampe FILAMP est installée à Mohammedia wilaya de Mascara, 80Km à l'est d'Oran, entrée en production en février 1979. Fabrique des lampes d'éclairage domestique sous les deux licences ORSAM (Allemagne) et FALMA (suisse).

- Entreprise industrielle des matériels sanitaire (EIMS) entrée en fabrication en 1979. La filiale sanitaire est installée à Miliana Wilaya de Ain-Defla, fabrique des matériels sanitaires sous licence RAI (Allemagne).

L'entreprise ENIEM est devenue une société par action au capital sociale de 40.000.000 DA en 1989. Actuellement le capitale sociale s'élève à 10.279.800.000 DA, est détenue en totalité (100%) par la Société de Gestion de Participation « Industries Electrodomestique » (INDELEC). son effectif (hors FILAMPE et EIMS) est de 1884 agents au 14/05/2014.

Sur le plan organisationnel, à partir de janvier 1998, l'Entreprise s'est réorganisée en centre d'activités stratégiques qui s'articulent autour de la restructuration du complexe d'appareils ménagers créant 05 unités de production comme l'indique l'organigramme (Voir l'organigramme en annexe 02).

A travers l'organigramme de l'ENIEM, la structure d'organisation de l'entreprise est composée de direction générale qui dirige toute l'entreprise et la direction d'exploitation qui se compose en sous directions d'unités. Sa structure est liée par deux lignes : la ligne hiérarchique, qui a pour objectif la détermination du pouvoir et l'autorité de chaque niveau et unité ainsi leur responsabilité de décision centré par la direction générale, et la ligne fonctionnelle centré par la direction qualité qui fait objet de liaison entre les sous directions ainsi les unités qui pour rôle d'assurer un management de la qualité.

1. 2. Les principales missions et activités de l'ENIEM

1. 2. 1. La Direction générale : elle est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise, et en plus elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. (Siège social).

1. 2. 2. La direction d'exploitation : la mission global de cette direction est de fabriqué, assemblé, développé les produits. Elle possède quatre (04) unités principales :

A. Unité froid

La mission globale de l'unité est de fabriquer. Assembler et de développer les produit de froid domestiques.

Les activités de l'unité sont :

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surfaces (peinture et plastification) ;
- Injection plastique et polystyrène ;
- Fabrication de pièce métallique (condenseur, évaporeurs) ;
- Isolation ;
- Thermoformage ;
- Assemblage.

B. Unités cuisson

La mission globale de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de cuisson à gaz, électrique ou mixte et tous produits de technologies similaires. Les activités de l'unité sont :

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surfaces (émaillage, zingage, chromage) ;
- Assemblage.

C. Unité climatisation

La mission globale de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de climatisation, de lave-linge et de chauffage d'eau. Les activités de l'unité sont :

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (peinture) ;
- Assemblage.

En plus de ces activités de réalisation, les unités de production (froid, cuisson, climatisation) assurent en leurs sein respectifs les activités suivantes :

- Etudes/méthodes de fabrication ;
- Achats ;
- Contrôles qualité (réception, en cours de fabrication, finale) ;
- Stockage (magasin, atelier) ;
- Maintenance ;
- Sécurité industrielle.

D. Unité prestation technique

L'unité est chargée de fournir de la prestation technique et des services nécessaires aux unités de production. Les activités de l'unité sont :

- Conception et réalisation des outils/moules ;
- Réalisation (usinage) de diverses pièces de rechange ;
- Etalonnage/vérification des instruments de mesure ;
- Impression ;
- Production d'énergie et des fluides ;
- Entretien des bâtiments ;
- Fabrication de palettes (menuiserie) ;
- Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued ;
- Transport de marchandise ;
- Surveillance du site ;
- Prestation sociale.

E. Unité commerciale

Cette unité est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise et du service après-vente. Les activités de l'unité sont :

- Marketing ;
- Vente ;
- Service après-vente (S.A.V) ;
- Gestion des stocks des produits finis.

1. 3. La situation géographique de L'ENIEM

Le lieu d'implantation de l'ENIEM est relativement important par rapport à son environnement extérieur car elle est implantée à Tizi-Ouzou, ou elle bénéficie de plusieurs avantages en infrastructures externes consistants les routes dont la route national N° 12 et la voie ferrée « Tizi-Ouzou ».

1. 3. 1. La direction générale (siège social)

Le siège social de l'ENIEM se situe au chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. « 13, Boulevard STITI ALI, BP 71 poste CHIKHI, 15 000 Tizi-Ouzou Algérie ».

Coordonnées :

- Tel : (026) 20 04 54
20 02 15
20 03 93
- Fax : (026) 20 04 24
- E-mail : eniem@eniem.com.dz

1. 3. 2. La direction d'exploitation

La direction d'exploitation comprend les unités de production Froid, Cuisson, et Climatisation et l'unité commercial qui sont implantées à la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi, distante de 7 km du chef-lieu de wilaya. Elle s'étale sur une superficie de 55 hectares.

- **Coordonnées de l'unité commerciale :**

- Tel : (026) 22 54 60
22 54 07
22 54 76
- Fax : (026) 22 54 90
22 50 01
22 54 70
- E-mail : commercial@eniem.com.dz

La filiale EIMS de production de sanitaires (lavabo, baignoire, éviers) est implantée à Khmis Miliana, wilaya d'Ain Defla

- **Coordonnées :**

- Tel : (027) 64 98 27
- Fax : (027) 64 99 80

La filiale Lampes à la zone industrielle de Mohammedia, wilaya de Mascara.

- **Coordonnées :**

- Tel : (045) 89 80 26
- Fax : (045) 89 00 84

1. 4. La gamme des produits de l'ENIEM

L'ENIEM possède des capacités de production et une expérience de plus de 30 ans dans la fabrication et de développement des différentes branches de l'électroménager tel que :

- Réfrigérateur a 02 portes : no Frost FR 4506K, FRS U20 GA 536L, 320L, 300D, 520L ADE, 520L SDE PB et le combiné 290D ;
- Réfrigérateur à 01 porte : 350S, 240L, 160L ;
- Congélateurs BAHUT CF 1686, BAHUT CF 1301 et le 220F ;
- Conservateur portes vitrées coulissantes : FR 1400 VB et FR 1600 VB ;
- Armoire vitrée VGB 1597N ;
- Cuisinières tout gaz quatre (04) feux : 6520 et 6540 INOX ;
- Cuisinières tout gaz cinq (05) feux : 8210 ;
- Climatiseurs Split system tropicalisés : 7 000, 9 000, 12 000, 18 000 et 24 000 BTU ;
- Centrale (armoire) de climatisation : 48 000 et 60 000 BTU ;
- Machine à laver 7 kg DWD-F1011 ;
- Chauffe-eau 10L/3P (Gaz Naturel – Butane) ;
- Radiateur à gaz naturel 2.98 ASQ 9200 W (Gaz naturel).

Les produits de l'entreprise ENIEM sont destinés au grand public et son réseau de distribution est propagé sur tout le territoire national à travers des agents agréés mais ça l'empêche pas d'exporter ses produits au-delà du territoire national.

Section 2 : La mise en place d'un SMQ au sein de l'entreprise ENIEM

1. 1. La démarche qualité de l'ENIEM¹

Vers les années 80, l'ENIEM est passée du contrôle qualité (structure métrologie)² en évoluant vers l'assurance qualité, les agents concernés sont les agents qui ont une incidence dans la production, maintenance, la qualité, l'ordonnancement et la planification. Et dès qu'il y a un problème on fait appel à un cercle qualité. Cependant, l'ENIEM n'a pas respecté la procédure concernant les membres de cercles de qualité, car au lieu que les membres soient volontaires, ils ont été désignés, la non motivation du personnel est aussi une raison importante de l'échec des cercles de qualité à l'ENIEM.

Au début des années 90, la réalisation d'un diagnostic qualité a permis à l'entreprise de diminuer ces contraintes et insuffisances par rapport à la norme ISO 9002 version 1994, car des actions ont été mis en œuvre pour la prise en charge de ces insuffisances.

L'ENIEM a commencé durant cette décennie à former son personnel aux normes afin de lancer la mise en place de son système documentaire. L'entreprise a réalisé des audits internes qui est une exigence de la norme et qui permet aussi de rectifier certains écarts par rapport à la norme. Ensuite, un audit externe ou l'audit certificateur fait par AFAQ est contacté par l'ENIEM dans le but de certifier son système assurance qualité mis en place selon la norme ISO 9002.

Après la certification du système assurance qualité, deux audits de suivi ont été effectués par AFAQ, et un troisième qui consiste plus précisément un audit de renouvellement a été fait par QMI³ qui est un organisme canadien. C'est avec ce dernier que l'ENIEM a fait une démarche de transition vers la norme ISO 9001 version 2000, lancée en 2002. L'ENIEM a mis en place des comités qualité COPIL⁴, après les avoir formés en France chez AFAQ, ces COPIL opérant au niveau de la direction générale et au niveau des unités dans le but de mettre en place le système de management de la qualité (SMQ).

¹ Unité de prestation technique/ENIEM.

² Structure métrologie : science de mesure, elle s'occupe de vérifier les instruments de mesure métrique (cette structure contrôle les instruments de mesures de produits de fabrications).

³ QMI : Quality management institut.

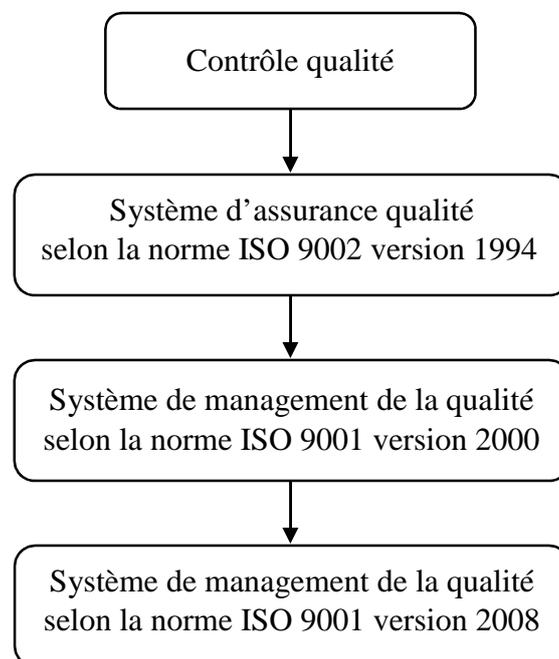
⁴ COPIL : comités de pilotages : Constitué par des membres, cadres dirigeants et maîtrise, ont pour mission d'assurer le suivi et le bon fonctionnement de la démarche et l'évaluation des processus de production de la qualité.

Après plusieurs audits internes pour contrôler la mise en place du système, l'ENIEM a fait un audit à blanc (externe) en vue de certifier son système, les insuffisances signalées lors de cet audit et les recommandations des auditeurs ont été prises en charge par l'ENIEM qui a ensuite fait une demande officielle à QMI pour certifier son SMQ à la norme ISO 9001 version 2000 qui est obtenu le 09 janvier 2002.

Un an après, soit en janvier 2003. Deux audits de suivi selon la norme ISO 9001 version 2000 ont été réalisés avec succès, le premier est en avril 2004 et le second en mai 2005. Pour la bonne amélioration de la qualité et le maintien de cette dernière, des audits internes ont été réalisés afin de vérifier le système. C'est à base de ces audits que l'organisme certificateur a donné lieu au renouvellement de la certification à la norme ISO 9001 version 2008, à la date du 22 mars 2009, cette certification a été renouvelé » par l'organisme certificateur belge AIB-VINÇOTTE INTERNATIONAL et elle est en cour jusqu'au 06 mai 2015 (voir annexe 09).

On peut résumer l'évolution de la qualité au sein de l'ENIEM dans ce schéma suivant :

Schéma N°08 : Evolution de la qualité a l'ENIEM



Source : Unité prestation technique/ENIEM.

2. 2. La présentation du SMQ de l'ENIEM

2. 2. 1. Domaine d'application

La mise en place du SMQ a couvert toutes les activités de l'ENIEM, pour lesquelles, il a été procédé à la définition des processus. La cartographie générale des processus du SMQ mis en place par l'ENIEM et celle des interactions des processus sont présentées à travers les schémas en annexes 03 et 04.

2. 2. 2. Documentation du SMQ a l'ENIEM

Le SMQ est formalisé à l'aide d'une documentation cohérente avec la norme ISO 9001 version 2008. La structure documentaire du système qualité développée à l'ENIEM est la suivante :

A. Déclaration de la direction générale

Ce document comporte la politique qualité, l'engagement de la direction et les objectifs qualité de l'ENIEM.

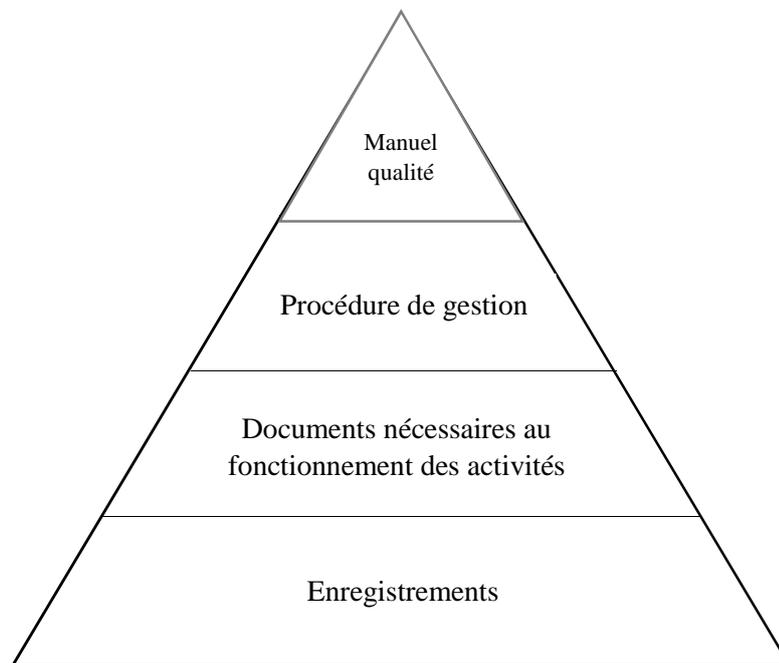
B. Documents internes

- Manuel qualité ;
- Procédures ;
- Processus ;
- Documents nécessaires aux activités ;
- Enregistrements.

C. Documents externe

- Règlementation ;
- Lois et règlement en vigueur ;
- Normes et contrats.

Cette structure documentaire est décrite succinctement dans le schéma ci-après :

Schéma N°09 : la structure documentaire de l'ENIEM.

Source : ENIEM/DG/DQE/Système qualité.

2. 2. 2. 1. Description des documents qualité

Manuel qualité : il retrace les dispositions générales prises par l'ENIEM pour mettre en place un SMQ conforme à la norme ISO 9001 version 2008.

A. Procédure : une procédure est un ensemble de règles et instructions arrêtées en vue de préciser l'entendue et les conditions des interventions des organes ou structures dans le processus de réalisation d'une opération de gestion ou d'un ensemble d'opération de gestion complémentaires.

B. Procédure générale : une procédure générale est appliquée à l'ensemble des secteurs d'activités de l'entreprise.

C. Procédure particulière : elle est appliquée à un secteur déterminé d'activité, à une catégorie de personnel bien définie (administration, qualité, production...). L'ENIEM utilise le terme GAMME & INSTRUCTIONS au lieu de procédure particulière.

D. Spécifications : document décrivant les exigences d'un produit, d'un procédé, des essais.

E. Plan qualité : document spécifiant quelles procédures et ressources associées doivent être appliquées par qui et quand pour un projet, un produit ou un processus.

2. 2. 2. 2. Maitrise des documents

Les documents du SMQ sont soumis aux règles de gestion documentaire pour élaboration/codification, vérification, approbation, diffusion, modification et archivage.

Ces règles de gestion sont définies dans la procédure SQE 4.2.3.01, la maitrise des documents en vigueur est assurée par la direction qualité et environnement.

2. 2. 2. 3. Maitrise des enregistrements

La maitrise des enregistrements relatifs à la qualité est effectuée conformément à la procédure de maitrise des enregistrements qualité et environnement SQE 4.2.4.01. Chaque unité ou structure est responsable du classement et de l'archivage des documents qui la concerne.

Les documents sont classés dans les bureaux de chaque structure. Au-delà de la durée de conservation, ils sont transférés à la salle d'archives de l'ENIEM.

2. 2. 3. Responsabilité de la direction

2. 2. 3. 1. Engagements de la direction (annexe 08)

La direction s'est engagée dans le développement d'un SMQ selon la norme ISO 9001 version 2008. Cet engagement s'étend également à fournir les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs et à reconnaître les résultats obtenus.

Cet engagement est porté à la connaissance du personnel de l'ENIEM grâce à l'affichage du document au niveau des postes de travail.

2. 2. 3. 2. Ecoute clients

Outre les contacts directs, l'ENIEM développe son écoute client par la mise en place :

- Du téléphone vert ;
- D'un questionnaire "satisfaction clients" ;
- D'un retour d'informations de notre réseau service après-vente ;
- D'un retour d'information de notre réseau de distribution.

Les retours d'information client ainsi collectés sont examinés lors des revues de direction.

2. 2. 3. 3. Politique qualité (annexe 08)

La politique qualité de l'ENIEM est fondée sur le souci de l'amélioration continue de ses processus, produits et services.

Elle se manifeste par une ferme volonté de la direction générale à :

- Mettre en place un SMQ conformément à la norme ISO 9001 version 2008 ;
- Assurer une meilleure maîtrise des processus et leur interactions ;
- Accroître la satisfaction des clients en restant à l'écoute de leurs attentes et besoins ;
- Continuer à développer et entretenir une culture qualité au niveau de toutes les structures de l'ENIEM.

2. 2. 3. 4. Planification de la qualité

• Objectifs qualité (annexe 08)

Les objectifs qualité sont établis chaque année au regard des informations client et des réalisations de l'année précédente.

Ils sont communiqués à l'ensemble du personnel par l'affichage sur les lieux de travail. Le dévoilement des objectifs et l'application de la politique qualité se font lors de la revue de direction.

- **Planification du SMQ**

Elle apparaît dans :

- La revue de direction ;
- Le plan d'amélioration qualité ;
- Le programme d'audits ;
- Le plan de formation ;
- Le programme de production ;
- Le programme commercial.

2. 2. 3. 5. Responsabilité, autorité et communication

- **Responsabilité et autorité**

La direction des ressources humaines définit les fonctions et les responsabilités de chaque service à travers des organigrammes et fiches de fonctions qui sont gérées par les structures ressources humaines des unités.

- **Représentant de la direction**

La direction qualité en environnement est le représentant de la direction générale chargé de la mise en œuvre de la politique qualité. Il rend compte du fonctionnement du système à la direction.

- **Communication interne**

La communication en interne est assurée par :

- L'affichage de la politique qualité et des objectifs de l'ENIEM au niveau de toutes les structures et des ateliers de production ;
- La sensibilisation du personnel est assurée par des actions en interne ;
- La large diffusion des PV de réunions (du comité qualité entreprise, des comités qualité unités, des conseils de direction "entreprise et unités").

2. 2. 3. 6. Revue de direction

Elle permet de s'assurer de la pertinence et de l'efficacité du SMQ ainsi que de son adéquation avec l'organisation de l'entreprise.

Une revue de direction est planifiée une fois par an, elle est initiée et présidée par le PDG. Une revue de direction exceptionnelle peut être initiée par la direction générale en fonction des événements majeurs, conjoncturels, commerciaux ou en liaison avec le système qualité.

Les participants aux revues de directions sont les membres du comité qualité et environnement composé des cadres dirigeants, directeur qualité et environnement, directeurs d'unités et assistants qualité et environnement avec deux délégués du personnel.

La revue de direction est menée conformément au chapitre 5.6 de la norme ISO 9001 version 2008 et à la procédure de revue de direction SQ 4.01.01.

L'enregistrement de la revue de direction est consigné dans un document élaboré par le directeur qualité et environnement et validé par le PDG. Ce document est diffusé à l'ensemble des membres des comités qualité.

2. 2. 4. Management des ressources

2. 2. 4. 1. Mise à disposition des ressources

L'ENIEM dispose de l'ensemble des moyens, tant humains que matériels, nécessaires à la réalisation de ces principales missions et activités.

- **Moyens humains**

- Un PDG ;
- Des directeurs centraux et des directeurs d'unités ;
- D'équipes d'encadrements au niveau central et des unités ;
- D'auditeurs internes qualité qualifiés ;
- D'équipes techniques comme les ingénieurs et techniciens supérieurs ;
- D'équipes de maintenance qualifiées ;
- Des inspecteurs et contrôleurs formés ;
- Une main d'œuvre qualifiée.

- **Moyens matériels**

L'ENIEM dispose de :

- Locaux où se trouvent son siège et ses différentes directions centrales ;
- Locaux où se trouvent les directions d'unités ;
- Magasins de stockage de matières premières et produits finis ;
- D'équipements de fabrication ;
- D'équipement de contrôle, de mesure et d'essai ;
- Laboratoires d'essai produit ;
- Centre de documentation géré par la direction prestation technique ;
- Système de gestion informatique géré par la direction prestation technique.

- **Moyen financiers**

Le document Budget annuel de l'année en cours contient les budgets d'investissement, d'exploitation et de formation

2. 2. 4. 2. Ressources humaines

Le personnel effectuant une activité ayant une incidence sur les exigences relatives au produit est identifié. Des grilles de polyvalences sont établies et se trouvent aux niveaux des structures ressources humaines de chaque unité.

Les exigences du poste, auxquelles doit répondre tout postulant, sont arrêtées sur la fiche d'emploi, la période d'essai dont la durée dépend de la qualification du poste est accordée à tout employé après satisfaction aux exigences.

- **Formation du personnel**

La formation du personnel est prise en charge selon le processus PSCO 001 et à la procédure SQE 6.2.2.01.

- **Sensibilisation du personnel**

La sensibilisation du personnel est assurée par :

- L'affichage au niveau des différentes structures de la déclaration de la direction générale, des lettres du PDG et du suivi des objectifs ;
- Des actions en interne.

2. 2. 4. 3. Infrastructures

- **Equipements, bâtiments** : une liste d'équipements, machines et outillages, se trouve dans chaque structure.

Ces installations sont identifiées par un code, leur maintenance est assurée conformément aux processus PSCO 002 et PSCO 003 et à la procédure SQ 4.09.02.

Les interventions sur les équipements se font sur demande de la structure fabrication à la maintenance lorsqu'il s'agit d'une action curative. Pour les actions préventives un plan de maintenance préventive est établi et exécuté.

- **Bâtiments et installation** : l'entretien des bâtiments, des moyens de manutention et de transport, du système informatique et des installations fournissant les différentes énergies est assuré par la direction prestation techniques.

2. 2. 4. 4. Environnement de travail

Afin de répondre aux conditions de travail, les opérateurs sont dotés d'une tenue de travail et d'une protection individuelle et les bâtiments sont conçues pour assurer les meilleures conditions de travail.

Des campagnes de sensibilisation sont menées périodiquement par les responsables de sécurité des unités ainsi des consignes de sécurité sont affichées au niveau des postes de travail.

L'ENIEM dispose d'un centre médical pour les premiers soins en cas d'accidents de travail et pour le suivi médical du personnel.

2. 2. 5. Réalisation du produit

2. 2. 5. 1. Planification

- **Expression des besoins**

Sur la base des études de marché, des ventes réalisées durant l'année et des besoins exprimés par les clients, que l'unité commerciale établit un programme prévisionnel des ventes.

- **Programme annuel de production**

Sur la base du programme commercial prévisionnel, de la faisabilité technique et des capacités de production des unités, des ressources disponibles, que le programme de production et le programme commercial sont approuvés par le conseil de direction.

Le programme de production définitif est mensualisé par la direction gestion industrielle et transmis aux unités de production pour application. Cette planification se fait conformément au processus PM DG001.

- **Ordonnancement et lancement**

Sur la base du programme de production mensualisé, la structure ordonnancement détermine les charges machines et élabore les dossiers de fabrication de l'ensemble des ateliers de fabrication.

- **Planification des approvisionnements**

Sur la base du programme de production mensualisé, des états des stocks, des nouvelles spécifications des produits, la structure gestion des stocks établit un programme global d'approvisionnement.

- **Production**

Les responsables des ateliers détiennent les dossiers de fabrication constitués de :

- Descriptifs de processus ;
- Plan qualité ;
- Plan détaillés des composants ;
- Des gammes de fabrication ;
- Des modes opératoires machines ;
- Des instructions de réglage ;
- Les supports d'enregistrement.

L'inspection produit au niveau de chaque atelier dispose de :

- Plans de contrôle ;
- Gammes de contrôle ;
- Cartes de contrôle.

2. 2. 5. 2. Processus relatifs au client

A. Détermination des exigences relatives au produit

Les catalogues d'ENIEM fournissent toutes les spécifications de chaque produit. Les exigences du client (quantité, type, prix, délai, mode de livraison) sont recueillies par contact direct.

Les produits sont fabriqués conformément aux normes dans le domaine de l'électroménager.

B. Revue des exigences relatives au produit

Elle se fait conformément à la procédure SQ 7.2.2.01

- **Communication avec les clients** : la communication avec le client est assurée par l'unité commerciale, par différents contacts (direct, téléphonique, site web, foire...)

L'unité commerciale répond aux consultations, établit les contrats et les avenants aux contrats, traite les commandes, transmet aux clients les informations sur les produits,

communiquent en interne les réclamations client, le retour d'information SAV, les besoins des clients et leurs satisfactions.

2. 2. 6. Mesures, analyse et amélioration

2. 2. 6. 1. Généralité

Des activités de mesure et de surveillance sont planifiées à travers :

- Les contrôles pour les produits par la structure qualité de chaque unité ;
- Les audits internes pour le SMQ par la direction qualité et environnement ;
- La tenue périodiques des réunions de suivi des objectifs par les comités qualité des unités et l'entreprise ;
- Une revue de direction annuelle pour améliorer en permanence l'efficacité du SMQ.

Les résultats obtenus sont comparés aux objectifs et les écarts relevés sont corrigés durant l'année. L'amélioration continue s'établit donc par des corrections et des perspectives au fur et à mesure qu'on avance dans l'année.

2. 2. 6. 2. Surveillance et mesurage

A. Satisfaction du client

La surveillance de la satisfaction client se fait au niveau du département marketing à travers :

- Réclamation client ;
- Contact direct (foires, salons professionnels...) ;
- Niveau des ventes ;
- Enquête clients ;
- Questionnaires.

B. Audits internes

Les audits qualité internes sont réalisés pour s'assurer d'une part, que le SMQ de l'ENIEM est maintenu au niveau exigé et, d'une part, qu'il est appliqué de façon effective. Il consiste à :

- Estimer, de façon objective, les résultats du système qualité mis en place, des procédures et instructions établies ;
- Détecter les éventuels écarts ou non conformités ;
- Vérifier la mise en œuvre des actions préventives ou correctives ainsi que leur efficacité.

Le directeur de la qualité et environnement établit un programme d'audits internes et gère la liste des auditeurs internes. Les audits internes sont effectués conformément à la procédure SQE 8.2.2.01.

A l'issue de l'activité d'audit, les rapports sont établis qui fait ressortir les points positifs et négatifs, pour ensuite dressé un planning d'actions correctives pour combler les écarts. Son suivi est assuré par les auditeurs pour le compte de la direction.

C. Surveillance et mesure des processus

Des techniques statistiques sont adoptées pour surveiller et montrer l'aptitude des processus de fabrication (usage de carte de contrôle). Quant aux autres processus, ils sont surveillés grâce aux indicateurs de pilotage, aux audits, aux remontées d'informations de la part du personnel et des clients.

D. Surveillance et mesure du produit

Afin d'assurer la conformité du produit aux exigences spécifiées, en plus des certificats de conformités des lots, des contrôles systématiques sont réalisés :

- Sur les intrants selon les procédures SQ 4.10.01 et SQ 4.10.02 ;
- Sur les produits en cours de réalisation SQ 4.10.03 ;
- Sur les produits finaux avant expédition chez le client SQ 4.10.04.

Pour les produits achetés en collections, la réception quantitative se fait selon la procédure SQ 4.10.01. Et la réception qualitative se fait sur la base de la délivrance du certificat de conformité des lots et du produit fini par le fournisseur.

Des procédures particulières et instructions de contrôle gérées par les structures qualité détaillent :

- Les opérations à effectuer et les paramètres à mesurer ;
- Les moyens à mettre en œuvre ;
- Les références des normes ou standard à utiliser ;
- Les conditions d'environnement à respecter ;
- Les méthodes statistiques de contrôle mises en œuvre ;
- Les opérations de contrôle concernant le produit fini ;
- Les critères d'acceptation ou de refus.

2. 2. 6. 3. Maitrise du produit non conforme

Les non conformités peuvent être décelés à différents stades :

- Réception des matières premières et composantes ;
- En cours de fabrication ;
- Montage final ;
- Chez le client.

Le traitement des non conformités s'effectue conformément à la procédure SQ 4.13.01. Les catégories de traitements effectués sur les produits non conformes sont :

- Dérogation (s'il ne porte pas atteinte au fonctionnement, à la sécurité du produit et de l'utilisateur). Cette décision est prise par le premier responsable de la structure qualité ou par la direction de l'unité ;
- Réparation ou retouche du produit, dans ce cas, une vérification est obligatoire.

• Mesure pris après livraison

Dans les cas où des non conformités sont détectés après la livraison, une opération de rapatriement des produits par l'intermédiaire des distributeurs de l'ENIEM est engagée si la

nature du défaut porte atteinte au fonctionnement ou à la sécurité de l'utilisateur et du produit. Une enquête est menée pour déterminer l'étendue du lot à récupérer.

- **Retour client**

Les produits retournés par les clients, dans le cadre de la garantie ou hors garantie, sont traités conformément à la procédure SQ 7.5.5.01 et SQ 7.2.3.01.

2. 2. 6. 4. Analyse des données

En vue d'envisager des actions d'amélioration, des données relatives aux processus, aux produits et aux clients sont recueillies et analysées par les responsables de structures et de la direction qualité et environnement. Les résultats sont soumis aux comités qualité de l'unité et/ou de l'entreprise.

Des réunions au niveau de l'entreprise et des unités se tiennent périodiquement en vue d'analyser les écarts et les évolutions des aspects suivants :

- **Satisfaction du client** : le niveau de satisfaction du client est arrêté lors de l'établissement de la revue de direction. L'écart relevé renseigne sur la satisfaction des besoins et attentes des clients, le département marketing est chargé du recueil et de l'analyse des informations y afférentes.

- **La conformité aux exigences relatives aux produits** : les données se situent à deux niveaux. Le premier à l'unité commerciale où un rapport est établi par la structure SAV et rend compte des réclamations clients synthétisées sur une période de trois mois et des retours d'informations SAV sur le comportement du produit durant la période de garantie. Ces rapports sont transmis aux unités de productions conformément à la procédure SQ 7.5.1.01.

Le deuxième niveau aux unités de production où un rapport qualité est établi par la structure qualité où sont relevées les tendances issues de la mesure des caractéristiques des produits.

- **Processus** : les différentes structures (production, maintenance, commerciale, DRH...) établissent des rapports mensuels des activités consolidées au niveau du contrôle de gestion des unités, traduisant les tendances issues des activités de maîtrise des processus à travers des

indicateurs. Ces rapports sont transmis au niveau central direction planification, contrôle de gestion et audit pour l'établissement du rapport mensuel consolidé entreprise.

- **Fournisseurs** : des données relevées par la structure qualité (inspection matière et produits) sont rajoutées à celle recueillies par le service achat. La synthèse permet l'évaluation des fournisseurs et celle-ci est revue chaque année.

2. 2. 6. 5. Amélioration

A. Amélioration continue

L'amélioration continue est prise en charge à trois niveaux de fonctionnement :

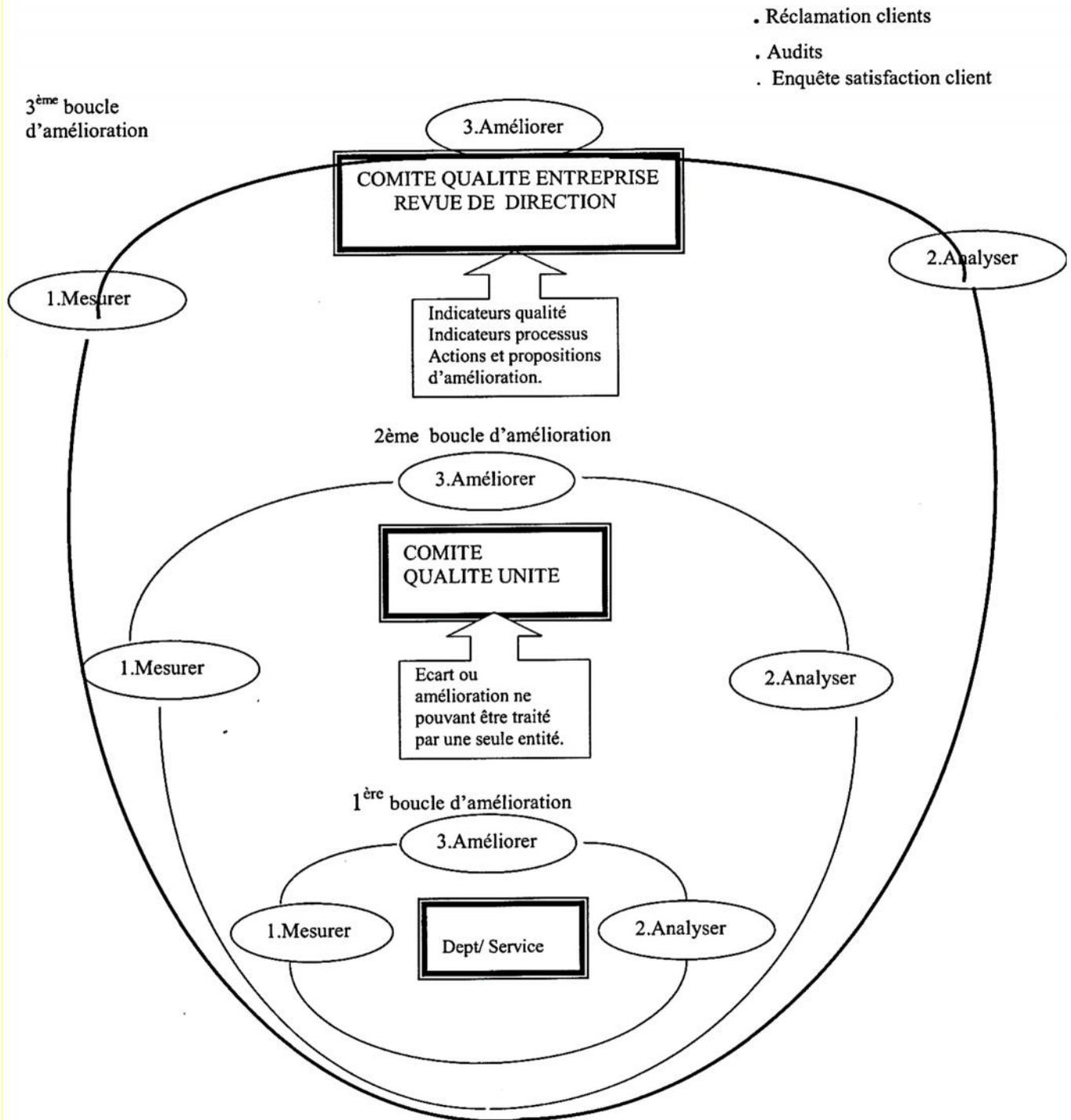
- Niveau opérationnel ;
- Niveau transversal ;
- Niveau de revue de direction.

Sa mise en œuvre se fait conformément au schéma de principe ci-après

Ce schéma de principe est composé de trois boucles d'amélioration dont la structuration est comme suit :

1. Mesure ;
2. Analyse ;
3. Améliorer.

Schéma N°10 : Principe de fonctionnement de l'amélioration dans l'ENIEM



Source : ENIEM/DG/DQE/système qualité.

B. Actions correctives

Les actions correctives sont engagées dès apparition d'une non-conformité ou d'une situation indésirable :

- Contrôles et essais, à la réception, en cours de fabrication et au montage final ;
- Réclamations clients ;
- Des contrôles au niveau des magasins de stockages ;
- Réparation au niveau du SAV ;
- Inspection des équipements ou installations par la sécurité industrielle ;
- Audits internes ;
- Résultats de l'analyse des données.

C. Actions préventives

Les actions préventives sont engagées dans :

- Revue de direction ;
- Revue de contrat ou de commande ;
- Des audits qualité internes ou chez un sous-traitants ;
- Rapport de maintenance ;
- Réclamations clients ;
- Rapport mensuel qualité ;
- Résultats de l'analyse des données.

Les actions correctives et préventives sont traitées suivant les dispositions définies dans la procédure SQE 8.5.2.01 et la vérification de leurs efficacités est effectuée lors des audits internes.

2. 3. La place de la qualité à l'ENIEM

- ENIEM a donné beaucoup d'importance pour la qualité, a débuté du contrôle pour arriver au management qualité ;
- ENIEM travail pour la maîtrise et l'amélioration de ses produits pour satisfaire sa clientèle ;
- La qualité à l'ENIEM est un challenge, essentiel et primordial ;
- La qualité est un moyen pour mesurer l'efficacité managériale de l'entreprise ;

- La qualité est un outil de fidélisation de la clientèle et de satisfaction perpétuelle des exigences des clients ;
- La qualité est une clé à l'exportation ;
- La qualité travail pour l'amélioration des processus de l'ENIEM.

2. 4. Principales motivations de l'ENIEM pour la mise en place d'une démarche qualité

Les principales motivations de l'ENIEM pour la mise en place du système de management de la qualité sont :

- Assurer un management de qualité pour les processus de réalisation de tous les produits, sachant qu'ils obéissent aux normes internationales ;
- Maîtriser les processus de gestion visant directement la satisfaction du client ;
- Réduire le taux de rebuts.

Il convient de préciser que la mise en place du système de management de la qualité s'est effectuée sans accompagnateur pour trois raisons fondamentales :

- L'inexistence de bureaux accompagnateurs en Algérie au cours de l'année 1996 ;
- L'intérêt pour l'ENIEM d'investir dans la formation de son personnel pour développer ses connaissances en matière de gestion de la qualité et la nécessité d'assurer le respect d'un référentiel international à tous les niveaux de l'organisation ;
- Une meilleure adhésion et une réelle implication des acteurs internes,
- compte tenu de la culture de l'entreprise.

2. 5. Les apports de SMQ

Le SMQ a apporté plusieurs avantages pour l'ENIEM et pour ces clients.

• Les apports pour l'ENIEM

- La diversification des produits avec de nouveaux désigne ;
- La réduction des rebuts qui implique la réduction des charges ;
- L'amélioration du service après-vente ;
- Amélioration de tous les processus ;

- Le SMQ a inculqué le sentiment d'appartenance aux employés à tous les niveaux où chacun exerce la qualité à son niveau de responsabilité ;
 - Le SMQ a évolué l'image de marque de l'ENIEM ;
 - L'évolution du chiffre d'affaire ;
 - L'amélioration des compétences du personnel à l'aide des stages et formations internes et externes ;
 - L'évolution de la capacité de production annuelle ;
 - Le changement de mentalité qui va vers la motivation de ses employés à travailler pour la qualité.
-
- **Les apports pour les clients**
 - La bonne prise en charge de la clientèle pour toutes les exigences ;
 - Le SMQ est à l'écoute permanent de la clientèle ;
 - Diminution des réclamations des clients.

Chapitre IV
La méthodologie et
l'analyse des résultats.

Dans ce chapitre, nous présenterons dans un premier temps la méthode et la démarche adoptées pour obtenir des données et informations fiables, et dans un second temps, l'analyse des résultats, et dans le troisième temps, nous allons voir la conclusion des résultats.

Section 1 : Méthode et démarche adoptées

On a décidé de réaliser un questionnaire c'est-à-dire d'adopter une démarche quantitative pour réaliser notre partie pratique de notre mémoire. Un traitement purement quantitatif nous permet de faire une relation entre ce que nous avons abordé dans la théorie et ce qu'on a observé durant notre cas pratique. En effet, nous trouvons plus pertinent de réaliser un questionnaire adressé aux personnels de l'ENIEM.

Le questionnaire utilisé (annexe 01) est composé de quatre parties :

- 1^{ère} partie : questions liées aux informations personnelles ;
- 2^{ème} partie : questions liées aux SMQ ;
- 3^{ème} partie : questions liées à la certification ;
- 4^{ème} partie : questions liées à l'amélioration continue.

1. 2. La méthode quantitative

Dans cette méthode, nous allons présenter le questionnaire et l'analyse des résultats.

A) L'objectif d'une démarche quantitative

L'objectif d'une démarche dite quantitative est de mesurer des opinions et des comportements permettant ainsi de décrire les caractéristiques d'une population¹. La démarche quantitative a pour objectif de vérifier les hypothèses. Cependant, la méthode de recueil des données et des outils ne sont pas les mêmes. En effet, une démarche quantitative requiert pour collecter des données, des questionnaires. Un questionnaire est un document qui aboutit à des réponses dites fermées de type « oui, non », semi fermées, ouvertes. Le but étant de mesurer des comportements.

¹COUVREUR, Agathe et LEHUEDE, Franck. « Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives ». Cahier de recherche n°176, Paris, CREDOC, 2002, p75.

B) Les avantages et les inconvénients d'une démarche quantitative

Une démarche quantitative est fondée sur des analyses statistiques, permettant de donner force aux résultats, du fait de la démarche d'analyse des données. Cependant comme toute démarche, elle possède des limites. Tout d'abord, le point de vue de l'enquêté n'est pas pris en compte. Ce type de démarche ne permet pas de retranscrire les opinions exactes de ces derniers. De plus, cette démarche ne donne que des réponses suscitées, et non spontanées, on prévoit les réponses possibles. Toutes réponses ne se trouvant pas dans le questionnaire ne sont pas prises en compte. L'enquêté doit se soumettre aux réponses attendues. Lors d'une démarche quantitative, entre l'enquêteur et l'enquêté, il ne se réalise aucune relation d'écoute et de compréhension. Enfin, l'enquête par questionnaire peut faire l'objet de biais de compréhension, si les hypothèses de départ sont mal formulées.

C) Présentation et déroulement de questionnaire

Nous allons voir quel est l'objet du questionnaire et comment on a prélevé et construit notre échantillon.

1. Objet du questionnaire

L'objet du questionnaire est de savoir est ce que :

- le SMQ certifiée à la norme ISO 9001 version 2008 influe positivement sur la satisfaction des clients ;
- la certification selon la norme ISO 9001 version 2008 est synonyme de réussite pour l'ENIEM ;
- La mise en œuvre d'un SMQ est avant tout un outil de management qui permet l'amélioration de l'organisation et un bon fonctionnement de l'ENIEM.

2. Construction de l'échantillon

Pour construire l'échantillon des travailleurs à sonder, nous allons nous appuyer sur une liste des travailleurs par catégorie socioprofessionnelle². Cette caractéristique nous permettra d'utiliser la méthode des quotas. Nous allons interroger 189 travailleurs sur une population mère de 1884 (échantillon de 10% par rapport à la population mère) entre cadre supérieur, cadre, agents de maîtrise et agents d'exécution.

La procédure de la construction de l'échantillon des travailleurs est donnée dans le tableau N° 03 suivant :

Tableau N°03 : répartition de l'effectif sondé

Directions	Effectif par direction				Effectif sondé En 10 %				Effectif sondé en nombre				Total effectif sondé
	C _{sup}	C	M	E	C _{sup}	C	M	E	C _{sup}	C	M	E	
Direction générale	30	15	12	10	03	1.5	1.2	01	03	01	01	01	06
Unité froid	9	107	214	496	0.9	10.7	21.4	49.6	01	11	21	50	83
Unité cuisson	4	38	86	177	0.4	3.8	8.6	17.7	-	04	09	18	31
Unité climatisation	1	20	31	72	0.1	2.0	3.1	7.2	-	02	03	07	12
Unité prestation technique	9	48	123	191	0.9	4.8	12.3	19.1	01	05	12	19	37
Unité commerciale	6	48	51	86	0.6	4.8	5.1	8.6	01	05	05	09	20
Total	59	276	517	1032	5.9	27.6	51.7	103.2	06	28	52	103	189

Source : Etabli par nos soins sur la base des données recueillies

Remarque

Notre analyse sera basée sur un échantillon de 154 personnes, car sur 189 questionnaires distribués, on a récupéré 154. Le taux de réponse est approximativement 97 %.

² MEZIANI Mustapha, thèse de doctorat « *La contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Evaluation des performances managériales* », Université de Bejaia, 2012, P 260.

Section 2 : Analyse des résultats

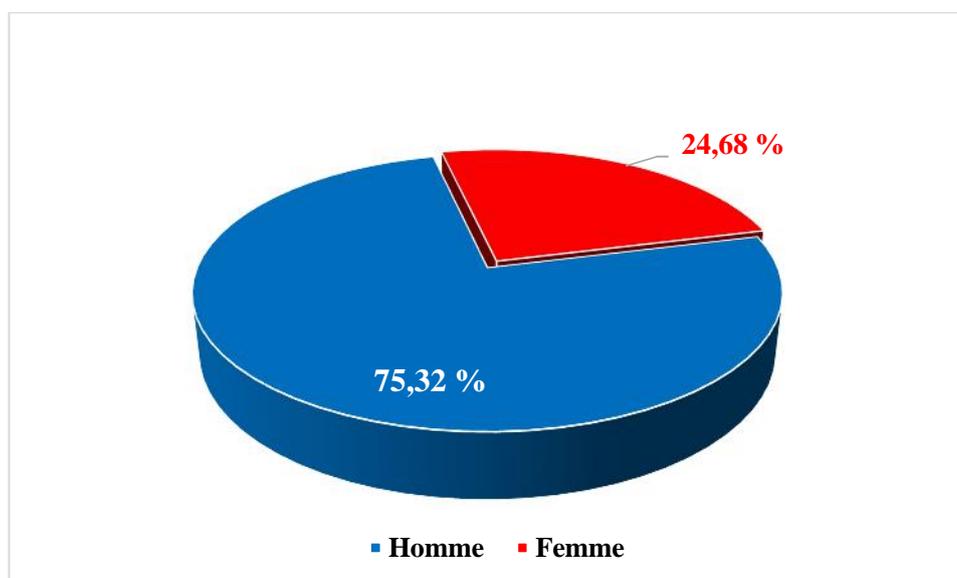
Dans cette section, nous présenterons les résultats obtenus et leurs analyses.

2. 1. Analyse des résultats du questionnaire

Le traitement des résultats des questionnaires sont obtenus par l'utilisation du logiciel EXCEL.

Tableau N°04 : Genre sexe (Homme / Femme)

	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé
Homme	116	75,32	75,32
Femme	38	24,68	100
Total	154	100	



Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

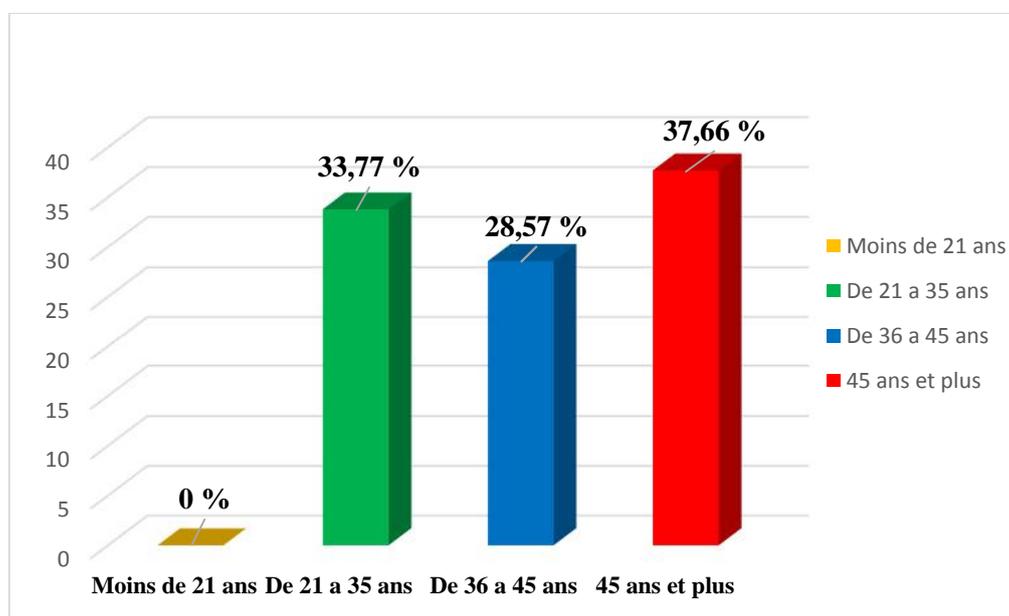
Commentaire

Le tableau N°04 indique que l'effectif sondé touche 75,32% les hommes et 24,68% les femmes.

Ce qui explique que l'ENIEM recrute plus d'hommes que de femmes, vu l'importance des responsabilités attribuées aux hommes par rapport aux femmes.

Tableau N°05 : Age

	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé
Moins de 21 ans	00	00	00
De 21 à 35 ans	52	33,77	33,77
De 36 à 45 ans	44	28,57	62,34
45 ans et plus	58	37,66	100
Total	154	100	



Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

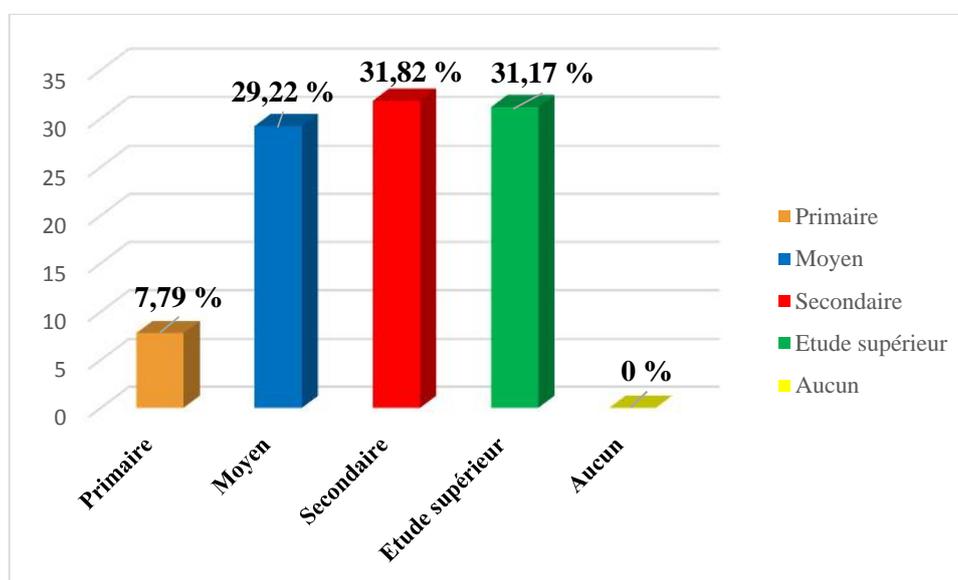
Commentaire :

D'après le tableau N°05, le pourcentage des salariés ayant plus de 45 ans est de 37.66 % ; alors que celui de 21 à 35 ans est de 33,77 % et pour les personnes 36 à 45 ans il est de 28,57%. La catégorie d'âge de plus de 45 ans constitue un pourcentage important relatif à un nombre de 58/154 de répondant à notre questionnaire.

Ces résultats expliquent que l'expérience professionnelle est importante pour l'ENIEM.

Tableau N°06 : Niveau scolaire

Niveau scolaire	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé
Primaire	12	7,79	7,79
Moyen	45	29,22	37,01
Secondaire	49	31,82	68,83
Etude supérieur	48	31,17	100
Aucun	00	00	
Total	154	100	



Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

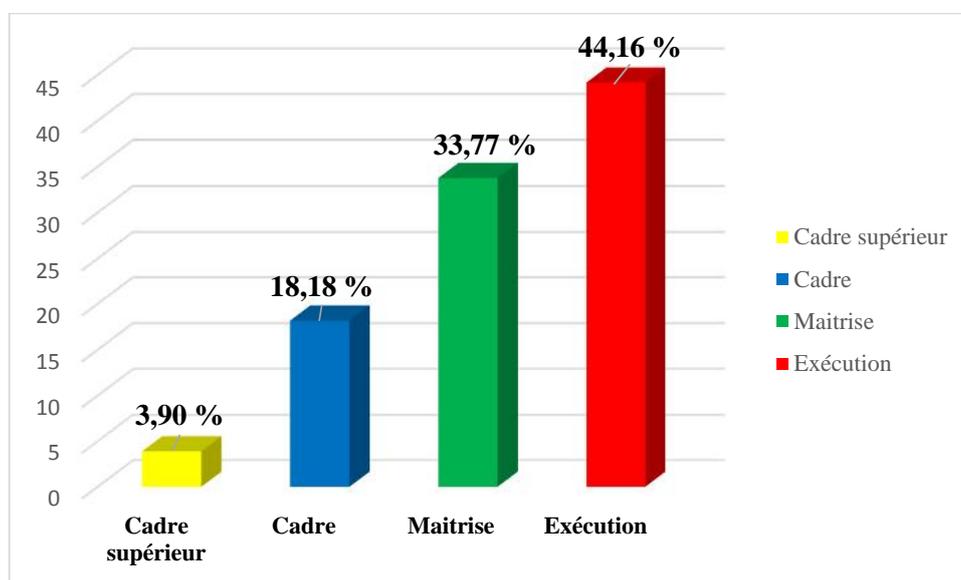
Commentaire

Le niveau scolaire du personnel de l'ENIEM est indiqué d'après le tableau N°04 à un taux de 31.82 % secondaire qui représente la majorité des employés par rapport au nombre de répondant à notre questionnaire, et de 31,17 % étude supérieur, ainsi 29,22 % niveau moyen et enfin pour le niveau primaire, le taux est de 7,79 %.

De ces résultats, nous déduisons que la majorité du personnel correspondant à notre échantillon d'étude ont un niveau élevé, vu la nécessité d'avoir un personnel qualifié et doté de connaissances et de compétences nécessaires pour le bon déroulement des activités de l'ENIEM.

Tableau N°07 : catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé
Cadre supérieur	06	03,90	03,90
Cadre	28	18,18	22,08
Maitrise	52	33,77	55,85
Exécution	68	44,16	100
Total	154	100	



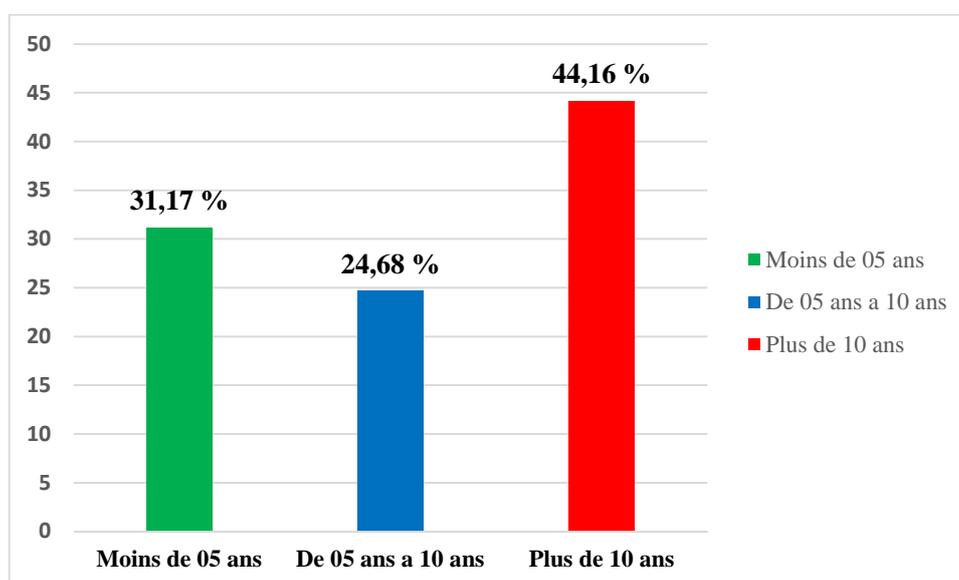
Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

Le tableau N°07 nous montre les pourcentages qui concernent la nature des postes occupés. Alors nous avons en premier, la catégorie exécution avec un taux de 44,16 %, qui est relativement important car cette catégorie constitue le moteur du fonctionnement de cette entreprise. En deuxième, un taux de 33,77 % pour la catégorie maitrise. Ensuite, en troisième un taux de 18,18 % pour la catégorie cadre et enfin, la catégorie cadre supérieur avec un taux de 3,90 %.

Tableau N°08 : Ancienneté

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé
Moins de 05 ans	48	31,17	31,17
De 05 ans a 10 ans	38	24,68	55,58
Plus de 10 ans	68	44,16	100
Total	154	100	



Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

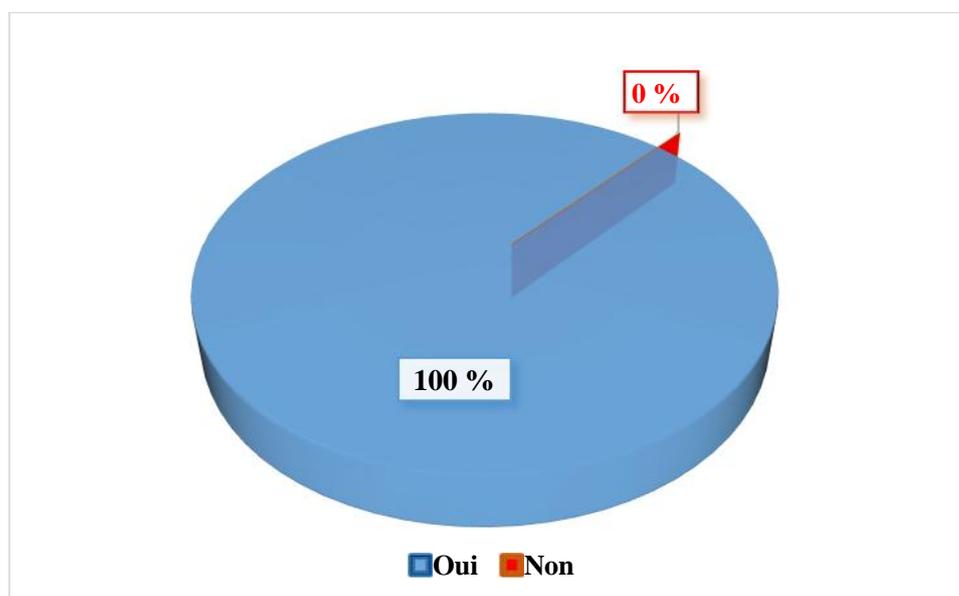
Commentaire

Le tableau N°08 présente l'ensemble des années de service (l'ancienneté professionnelle) du personnel questionné de l'ENIEM sous trois intervalles : Moins de 5 ans, De 5 à 10 ans et plus de 10 ans. D'après ce tableau, on remarque que la majorité des questionnés de l'entreprise ont plus de 10 ans de service équivalant à un pourcentage de 44,16 %, en deuxième temps, le personnel questionné qui a moins de 5 ans, le taux indiqué est de 31,17 %. Pour ceux de 05 à 10 ans, le taux est de 24,68 %.

Les questionnés de plus de 10 ans représentent le taux le plus élevé, qui justifie la stabilité des attitudes professionnelles par cette catégorie et leurs identifications en termes de loyauté pour cette entreprise.

Tableau N°09 : Votre entreprise dispose-t-elle d'un SMQ ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	154	100
Non	00	00
Total	154	100



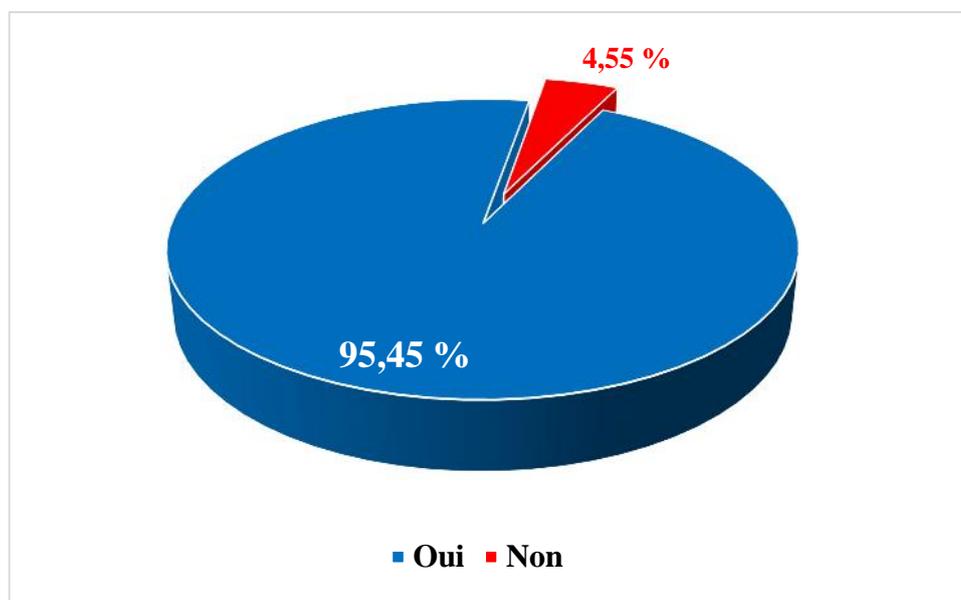
Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

D'après ce tableau, on remarque que la totalité des questionnés sont au courant sur l'existence d'un SMQ. Pour appuyer ce résultat, la deuxième question (voir annexe 01) porte sur l'existence d'un manuel qualité avec un taux de 100 %.

Tableau N°10 : Avez-vous accueillez favorablement la mise en place d'un SMQ dans votre entreprise ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	147	95,45
Non	07	4,55
Total	154	100



Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

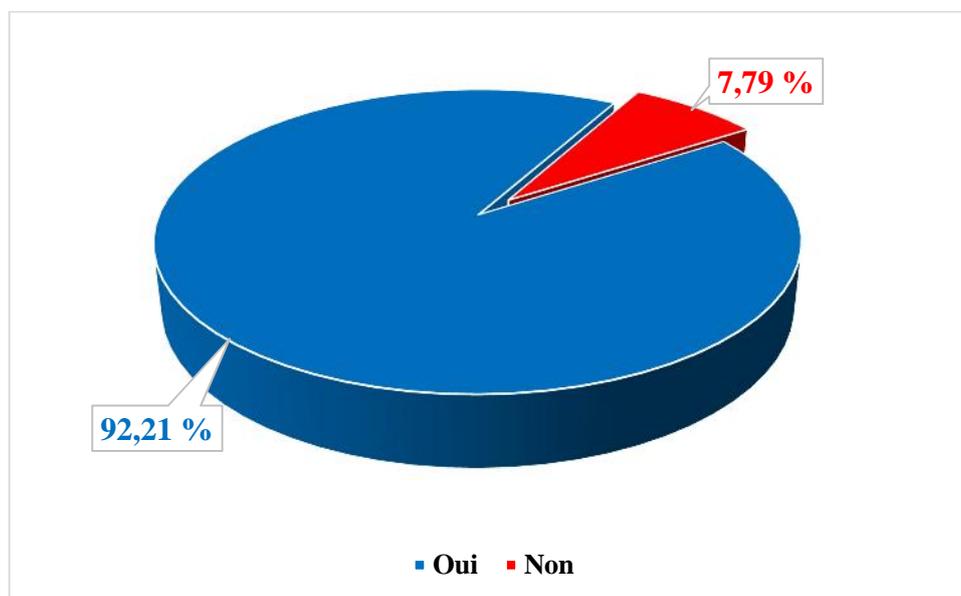
Commentaire

D'après ce tableau, on remarque que 95,45% des questionnés déclare avoir accueillies favorablement la mise en place du SMQ à l'ENIEM et 4,55 % déclare pas favorable à la mise en place du SMQ.

Parmi les questionnés qui ont répondu favorable à la mise en place du SMQ, on trouve 81,82 % satisfait de son application et seulement 18,18 % qui ne sont pas satisfait de son application dans la question 09 (voir annexe 01).

Tableau N°11 : Ya-t-il des campagnes de sensibilisation avant la mise en œuvre du SMQ ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	142	92,21
Non	12	7,79
Total	154	100



Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

D'après ce tableau, on remarque que 92,21 % des questionnés déclare qu'il y a eu des campagnes de sensibilisation avant la mise en place du SMQ, et seulement 7,79 % déclare qu'il n'y a pas eu de campagnes de sensibilisation.

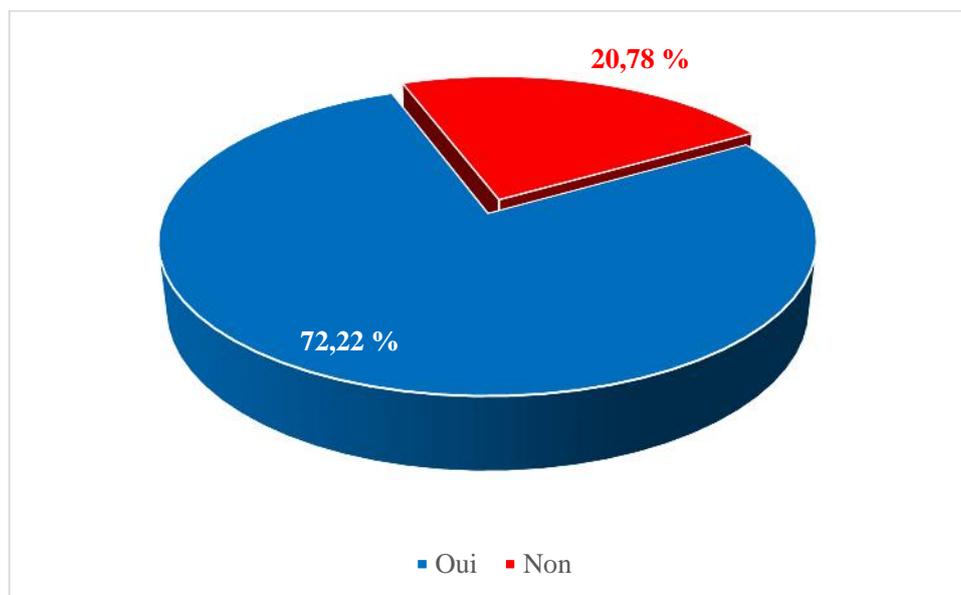
Pour confirmer ce résultat, les questionnés confirment dans la question 07 (voir annexe 01), l'affichage de la politique qualité et les objectifs qualité de l'ENIEM avec un taux de 93,51 % par contre seulement 6,49 % nient l'affichage.

On peut en déduire que les moyens de communication interne qu'utilise l'ENIEM est assurée par :

- l'affichage de la politique qualité et des objectifs de l'ENIEM au niveau de toutes les structures et des ateliers de production ;
- La sensibilisation du personnel est assurée par des actions en interne.

Tableau N°12 : votre entreprise vous a déjà fait des formations sur le SMQ ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	122	72,22
Non	32	20,78
Total	154	100



Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

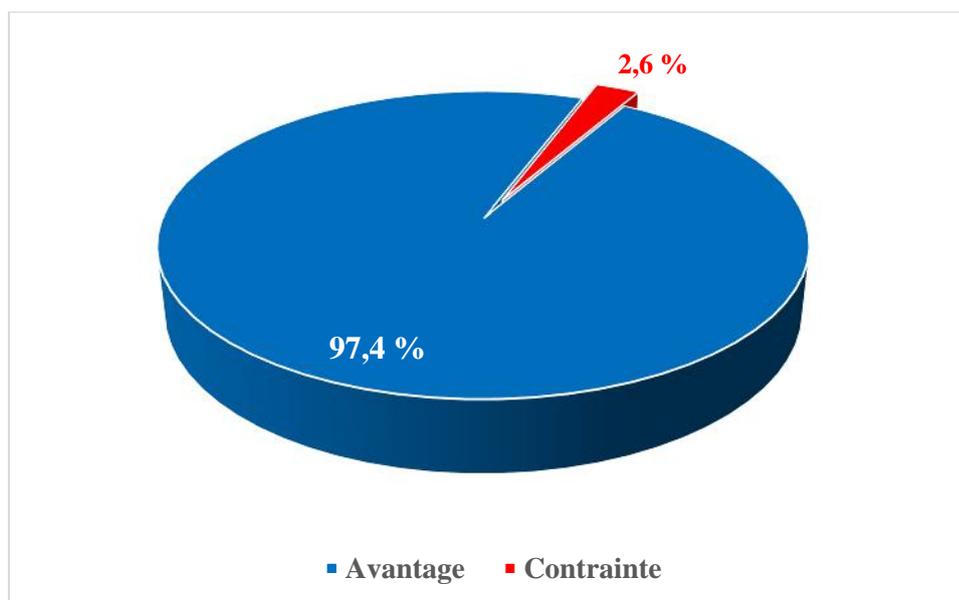
A partir du graphe et du tableau N°12 ci-dessus, on constate que 72,22 % des questionnés reçoivent des formations sur le SMQ. Par contre, 20,78 % de ces derniers n'en bénéficient pas.

Pour le personnel questionnés qui ont bénéficiés des formations, on trouve 76,62 % jugeant que les formations reçues sont efficaces. Par contre, 2,60 % de ces derniers jugent les

formations reçues inefficaces. D'après cette lecture, on comprend que l'ENIEM assure des formations à son personnel, donc la politique de formation qu'elle offre à son personnel lui permet d'atteindre ces objectifs et à soutenir sa stratégie. Le but ultime de la formation étant l'amélioration de la performance, les comportements, les compétences dans le sens désiré et de maintenir son avantage compétitif.

Tableau N°13 : considérez-vous le SMQ comme un avantage ou une contrainte ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Avantage	150	97,40
Contrainte	04	02,60
Total	154	100



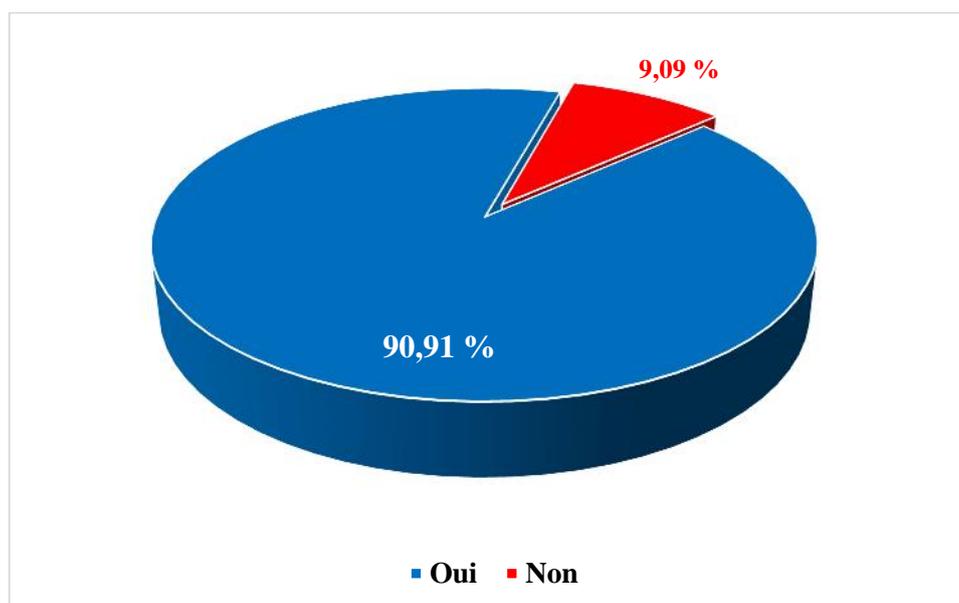
Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

Une lecture du tableau N°13, montre que 97,40 % du personnel questionnés considère le SMQ comme un avantage, par contre 2,60 % le considère comme une contrainte. Cela veut dire qu'une grande partie du personnel approuve les améliorations apportées par le SMQ.

Tableau N°14 : Est-ce que le SMQ a permis à l'ENIEM de mieux satisfaire les clients ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	140	90,91
Non	14	9,09
Total	154	100



Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

Dans le tableau N°14, on constate que 90,91 % des questionnés affirment que le SMQ est un moyen qui a permis à l'ENIEM de mieux satisfaire les clients et seulement 9,09 % de ces questionnés affirment le contraire.

Pour appuyer ce résultat, nous présenterons dans le tableau ci-après les résultats de l'enquête satisfaction client réalisée par les responsables de l'ENIEM.

Tableau N°15 : informations sur l'enquête client de l'ENIEM

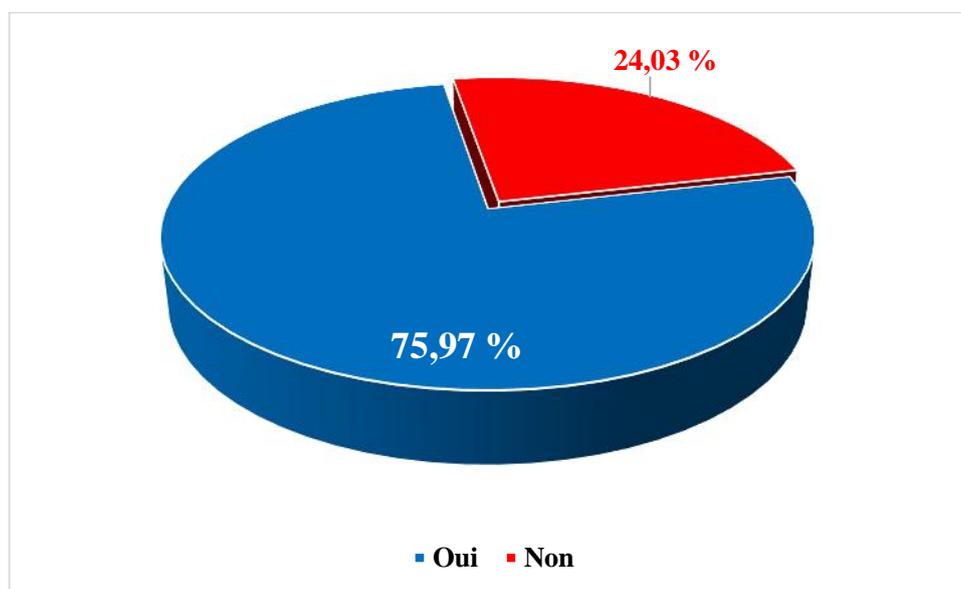
Année	2011		2012		2013	
Réponses reçues	1800		2071		1353	
Nombre de wilaya	45		48		44	
	satisfait	insatisfait	satisfait	insatisfait	satisfait	insatisfait
Qualité du produit	91 %	09 %	91,15 %	08,85 %	92 %	08 %
Prix du produit	92 %	08 %	92,55 %	07,45 %	90,43 %	09,57 %
Disponibilité du produit	62 %	38 %	95 %	05 %	89 %	11 %
Service après-vente	72 %	28 %	95 %	05 %	79 %	21 %

Source : ENIEM/DG/DQE/unité commerciale.

Enfin, d'après ces résultats-là, on peut dire que le SMQ de l'ENIEM contribue beaucoup à la satisfaction client et à ses politiques commerciales.

Tableau N°16 : Etes-vous impliqués et motivés à la réalisation des objectifs qualité ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	117	75,97
Non	37	24,03
Total	154	100



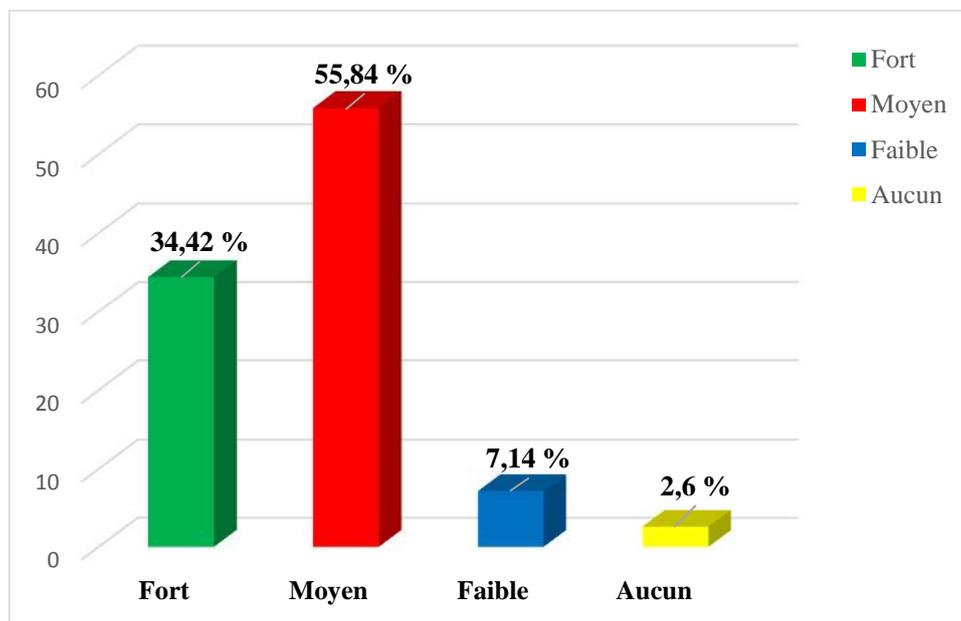
Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL.

Commentaire

A travers le tableau N°16, 75,97 % de la population questionnée sont impliqués et motivés à la réalisation des objectifs qualité. Par contre, 24,03 % ne sont pas motivés et impliqués à la réalisation des objectifs, et cela est expliqué par la mise en œuvre d'un système qui prend en considération les attentes du personnel.

Tableau N°17 : Quel est votre degré de croyance vis-à-vis de la démarche qualité dans laquelle s'engage ENIEM ?

	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé
Fort	53	34,42	34,42
Moyen	86	55,84	90,26
Faible	11	07,14	97,40
Aucun	04	02,60	100
Total	154	100	



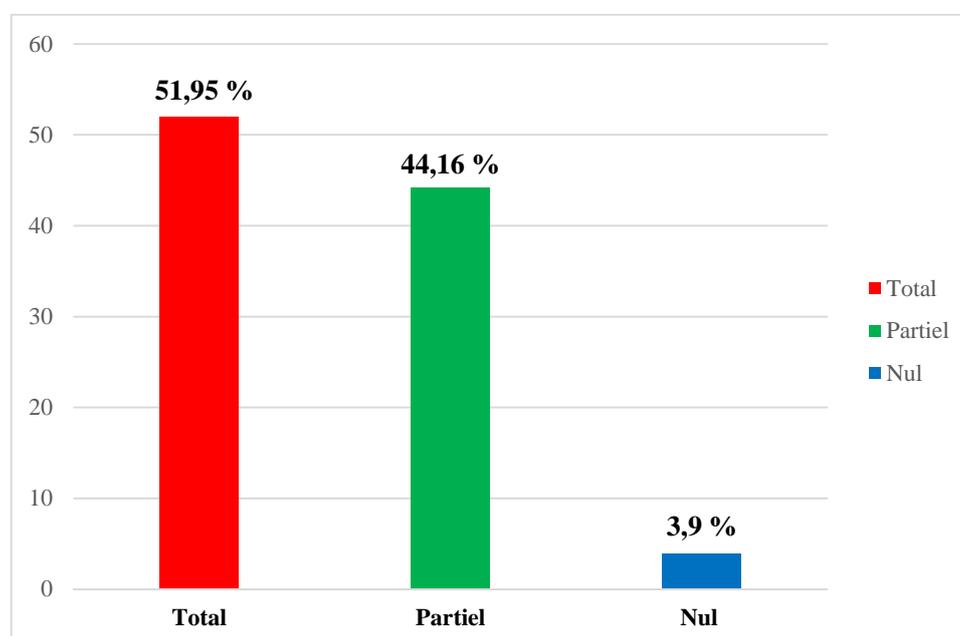
Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

A partir des données du tableau N°17, 55,84 % de la population questionnée croit en la démarche qualité de l'ENIEM, 34,42 % avec une forte croyance et 7,14 % pour une faible croyance. Par contre, seulement 2,60 % n'ont aucune croyance vis-à-vis de cette démarche. Ceci atteste que la plupart des employés partage des sentiments de confiance vis-à-vis des décisions qui peuvent conduire l'entreprise au développement. Cela, nous permettra aussi de dire que face à des décisions de changement, la résistance des employés n'a pas vraiment d'importance.

Tableau N°18 : l'engagement de la direction dans la démarche qualité est-elle total, partiel ou nul ?

	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé
Total	80	51,95	51,95
Partiel	68	44,16	96,11
Nul	06	03,90	100
Total	154	100	



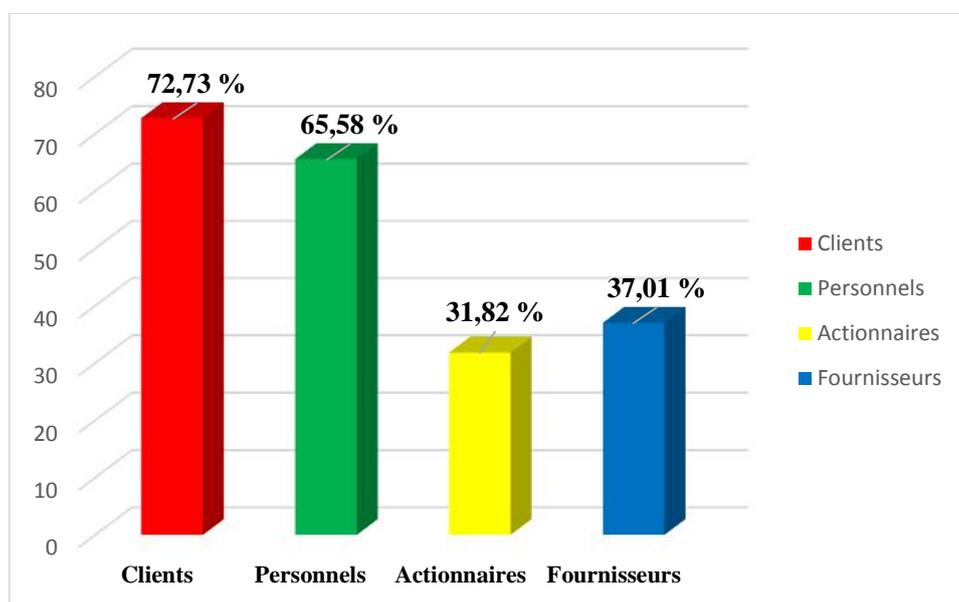
Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

Dans tableau ci-dessus, 51,95 % citent que l'engagement de la direction vis-à-vis de la qualité est total, 44,16 % est partiel et seulement 3,90 % est nul. L'engagement de la direction générale de l'ENIEM est total. Elle s'engage toujours vers l'amélioration continue de ses produits et satisfaire sa clientèle et se conformer au chapitre 05 de la norme ISO 9001 version 2008.

Tableau N°19 : Quelles sont les parties intéressées par le SMQ ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Clients	112	72,73
Personnels	101	65,58
Actionnaires	49	31,82
Fournisseurs	57	37,01
Total	154	



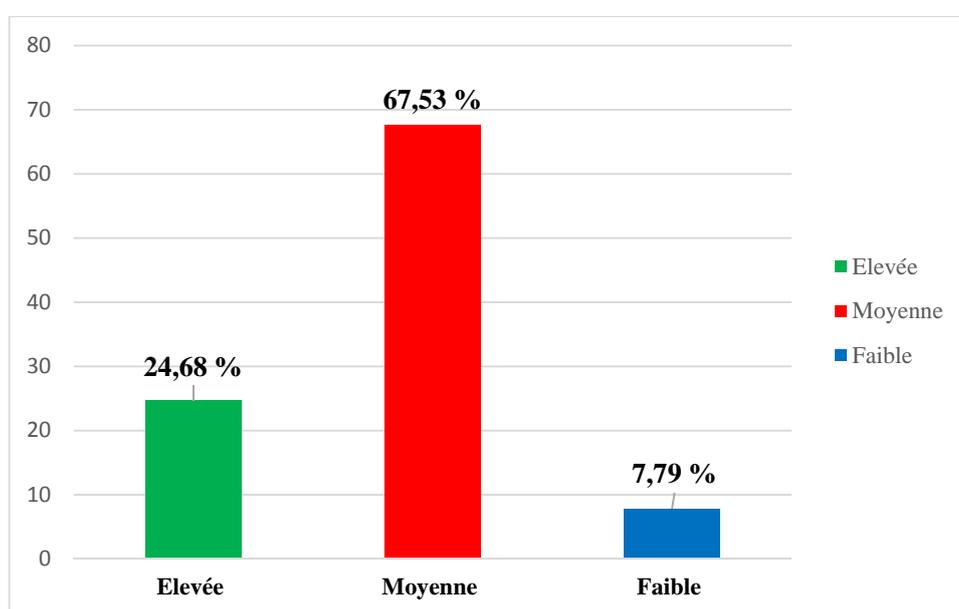
Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

On remarque dans le tableau N°19, parmi les 154 questionnés, 72,73 % considèrent les clients comme parties intéressées par SMQ, 65,58 % affirment que ce sont le personnel et 37,01 % c'est les fournisseurs et les 31,82 % restant, considèrent les parties intéressées par cette démarche sont les actionnaires. D'après ce constat, on comprend que le SMQ englobe toutes les parties intéressées qu'on a citées.

Tableau N°20 : comment jugez-vous l'efficacité et l'efficience du SMQ ?

	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé
Elevée	38	24,68	24,68
Moyenne	104	67,53	92,21
Faible	12	7,79	100
Total	154	100	



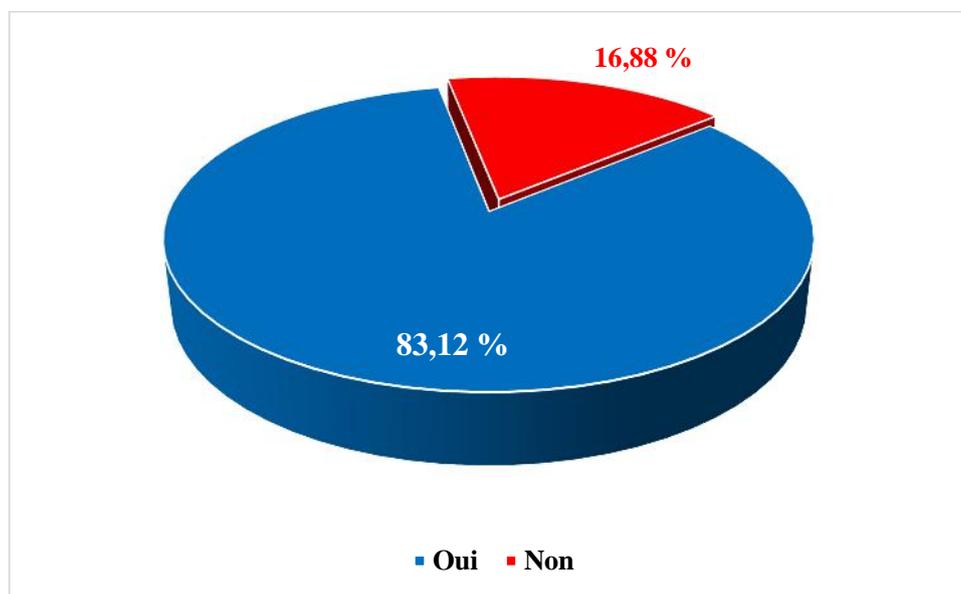
Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

On remarque dans le tableau N°20 ci- dessus, parmi les 154 questionnés, on trouve 67,53 % jugent que le niveau d'efficacité et de l'efficience du SMQ est moyen, 24,68 % le jugent élevée et seulement 7,79 % le jugent à un niveau faible. Vu ce résultat, on arrive à conclure que le SMQ est un moyen qui permet d'atteindre les objectifs et réduire les coûts au sein de l'ENIEM.

Tableau N°21 : remarquez-vous l'amélioration de l'image de l'ENIEM suite à la mise en place du SMQ ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	128	83,12
Non	26	16,88
Total	154	100



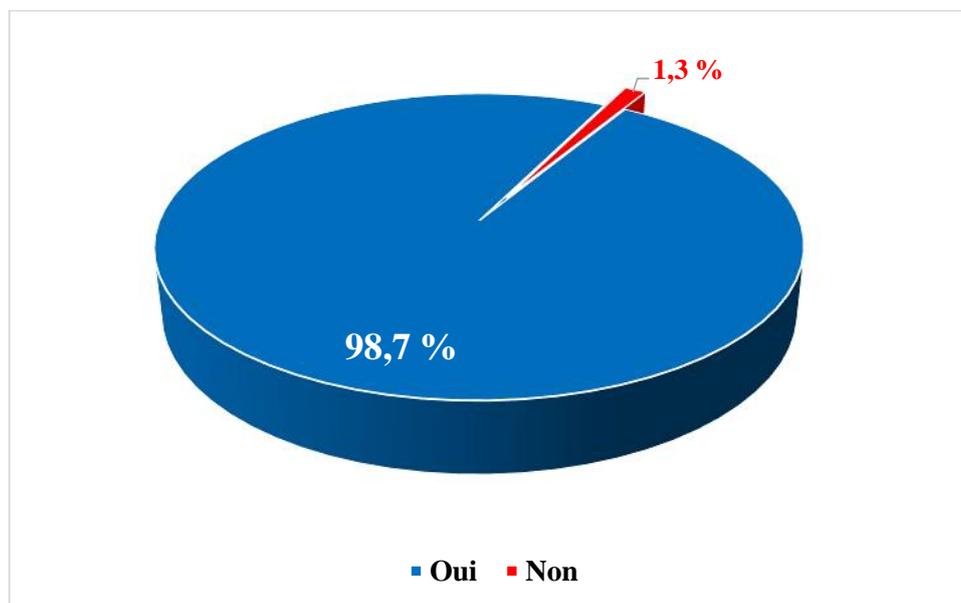
Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

A partir du tableau N°21, on constate que 83,12 % des questionnés confirment qu'il y a une amélioration de l'image de l'entreprise suite à la mise en place du SMI, tandis que les 16,88 % qui reste, n'ont pas remarqués l'amélioration de cette dernière. On peut dire que l'image de l'ENIEM est significativement très bonne.

Tableau N°22 : connaissez-vous la norme ISO 9001 version 2008 ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	152	98,70
Non	02	1,30
Total	154	100



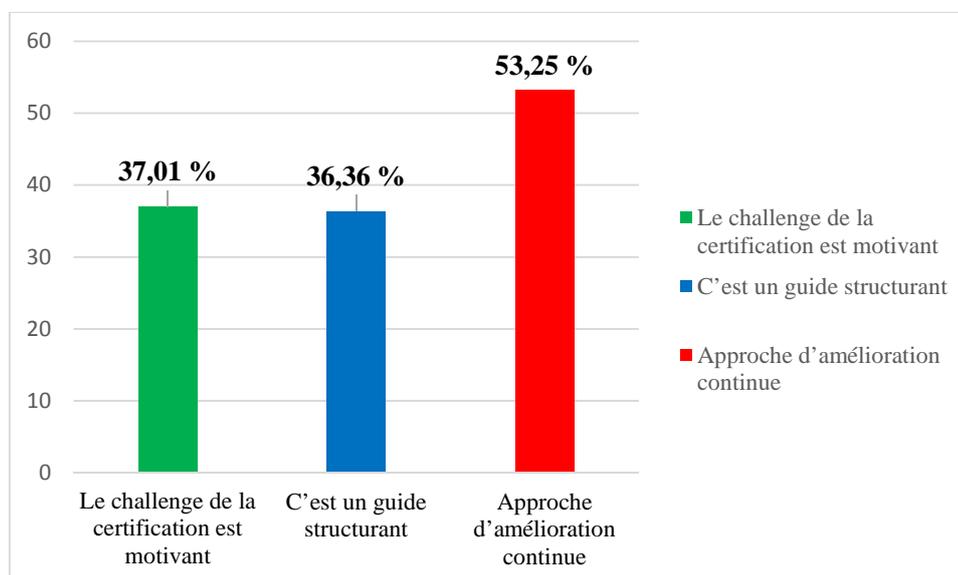
Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

D'après les résultats, on remarque que 98,70 % du personnel questionné connaissent la norme ISO 9001 version 2008, contre seulement 1,30 % n'ont jamais entendus parler de cette norme. Donc la communication et la sensibilisation sont bonnes.

Tableau N°23 : Quels intérêts pour l'ENIEM de ce certifié à ISO 9001 version 2008 ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Le challenge de la certification est motivant	57	37,01
C'est un guide structurant	56	36,36
Approche d'amélioration continue	82	53,25
Total	154	



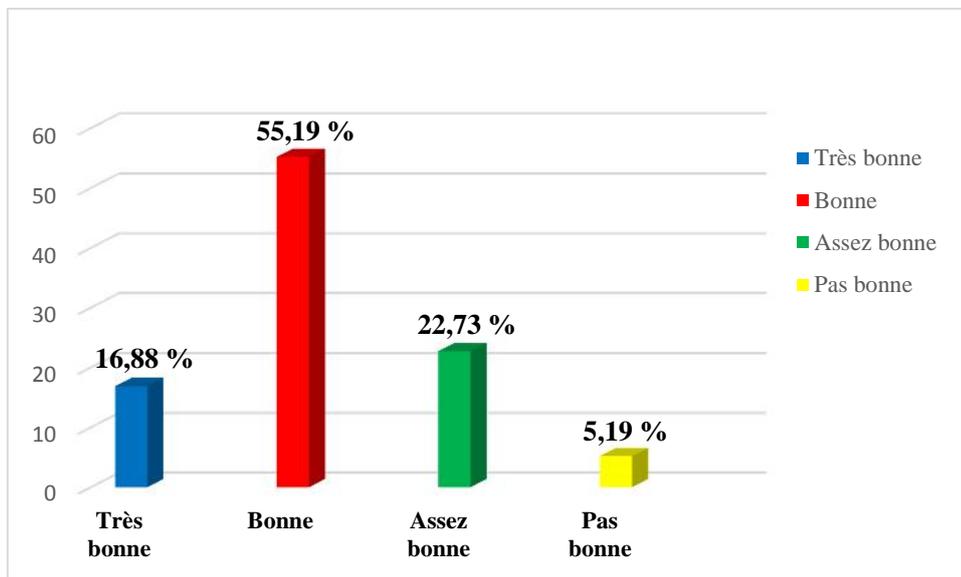
Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

D'après ce tableau N°23, on remarque que 53,52 % des questionnés pense que l'intérêt pour l'ENIEM de ce certifiées à ISO 9001 version 2008 est l'approche d'amélioration continue, 37,01 % pensent que le challenge de la certification est motivant et 36,36 % c'est un guide structurant. Donc, on peut comprendre par ce résultat que la certification ISO 9001 version 2008 est un outil de travail permettant de mieux organiser, optimiser et améliorer le fonctionnement de l'ENIEM. Et lui permet aussi la maîtrise de ses coûts, l'amélioration de la qualité de ses produits et une meilleure satisfaction de ses clients.

Tableau N°24 : d'après vous, comment voyez-vous l'évolution de l'ENIEM après avoir obtenue la certification ?

	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage (%) cumulé
Très bonne	26	16,88	16,88
Bonne	85	55,19	72,07
Assez bonne	35	22,73	94,8
Pas bonne	08	5,19	100
Total	154	100	



Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL.

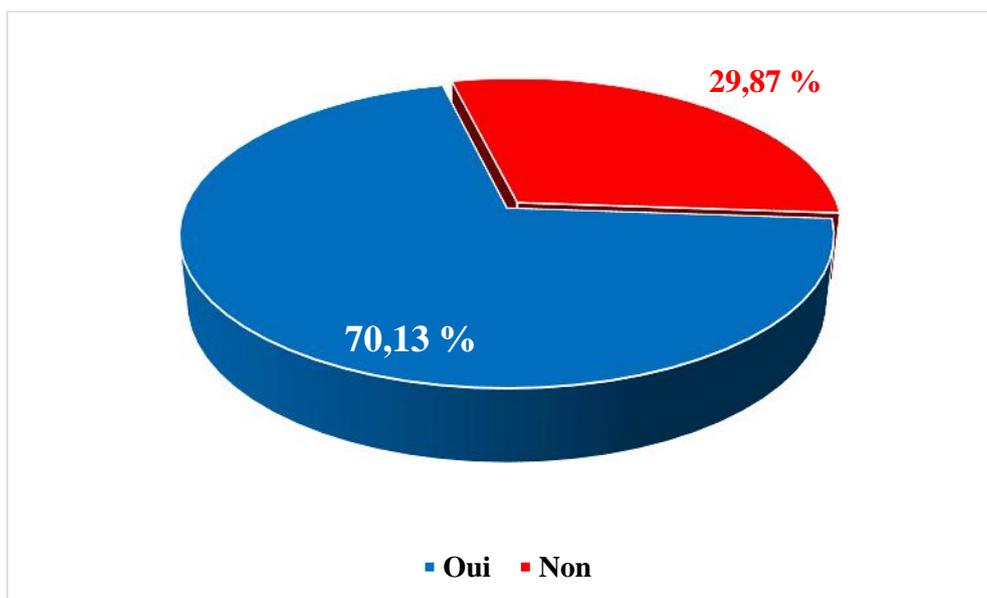
Commentaire

A travers ce tableau N°24, on constate qu'un taux de 55,19 % juge que l'évolution de l'ENIEM est bonne, un taux de 22,73 % voit qu'elle est assez bonne, 16,88 % juge l'évolution de l'ENIEM très bonne et seulement 5,19 % voit l'évolution de cette entreprise n'est pas bonne.

Pour confirmer ce résultat, 42,21 % des questionnés pensent que la certification à apporter quelques changements dans le travail, 32,47 % leurs travail a beaucoup changé, contre 25,32 % confirmer que la certification n'a rien changé dans leur travail (question 19, annexe 01)

Tableau N°25 : la certification de SMQ de l'ENIEM selon la norme ISO 9001 version 2008 a-t-elle contribué à l'amélioration de l'environnement de travail dans l'entreprise ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	108	70,13
Non	46	29,87
Total	154	100



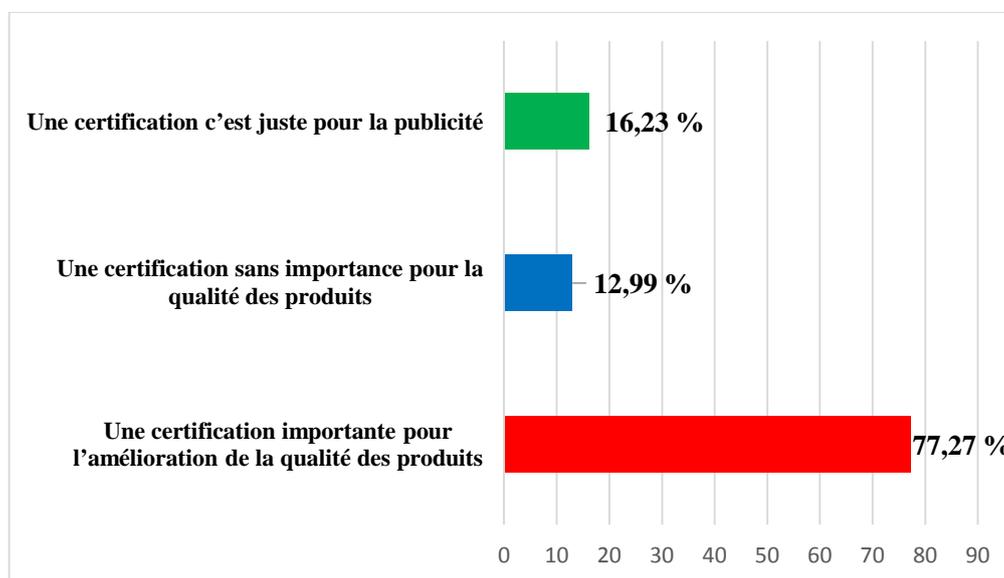
Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

D'après ce tableau N°25, on remarque que 70,13 % des questionnés jugent que certification ISO 9001 version 2008 contribue à l'amélioration de l'environnement de travail, par contre 29,87 % jugent qu'elle ne contribue pas.

Tableau N°26 : la certification ISO 9001 version 2008 est perçue comme ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Une certification importante pour l'amélioration de la qualité des produits	119	77,27
Une certification sans importance pour la qualité des produits	20	12,99
Une certification c'est juste pour la publicité	25	16,23
Total	154	



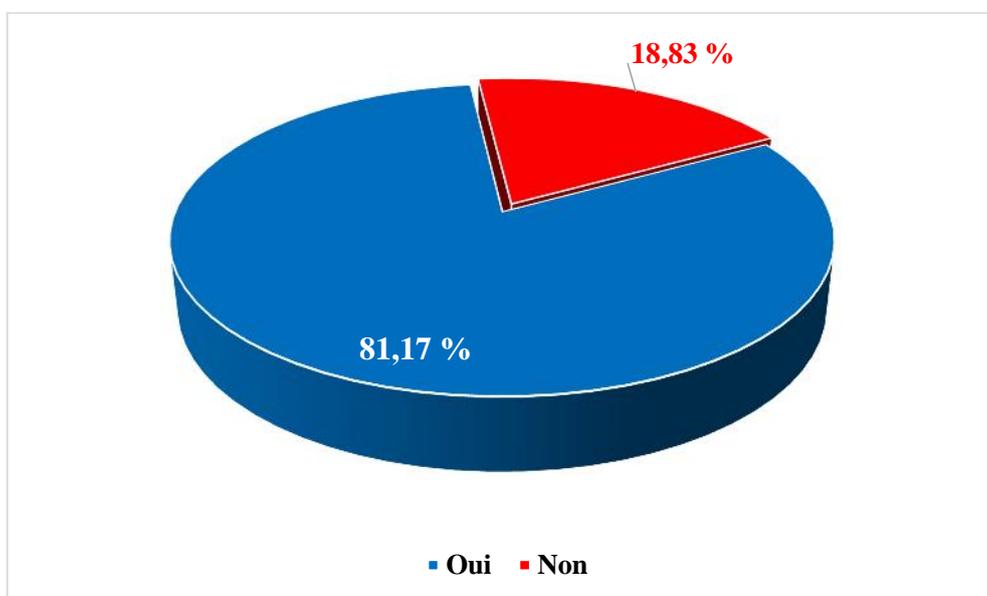
Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

A partir de ce tableau N°26, on constate que 77,27 % des questionnés considèrent que la certification est importante pour l'amélioration de la qualité des produits, 16,23 % pensent que la certification soit un moyen pour la publicité et seulement 12,99 % déclarent qu'elle est sans importance pour le produit. Cela explique que la certification est un outil nécessaire pour l'ENIEM de garantir et développer leurs relations avec les parties prenantes.

Tableau N°27 : Avez-vous déjà entendu parler de la démarche d'amélioration continue ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	125	81,17
Non	29	18,83
Total	154	100



Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

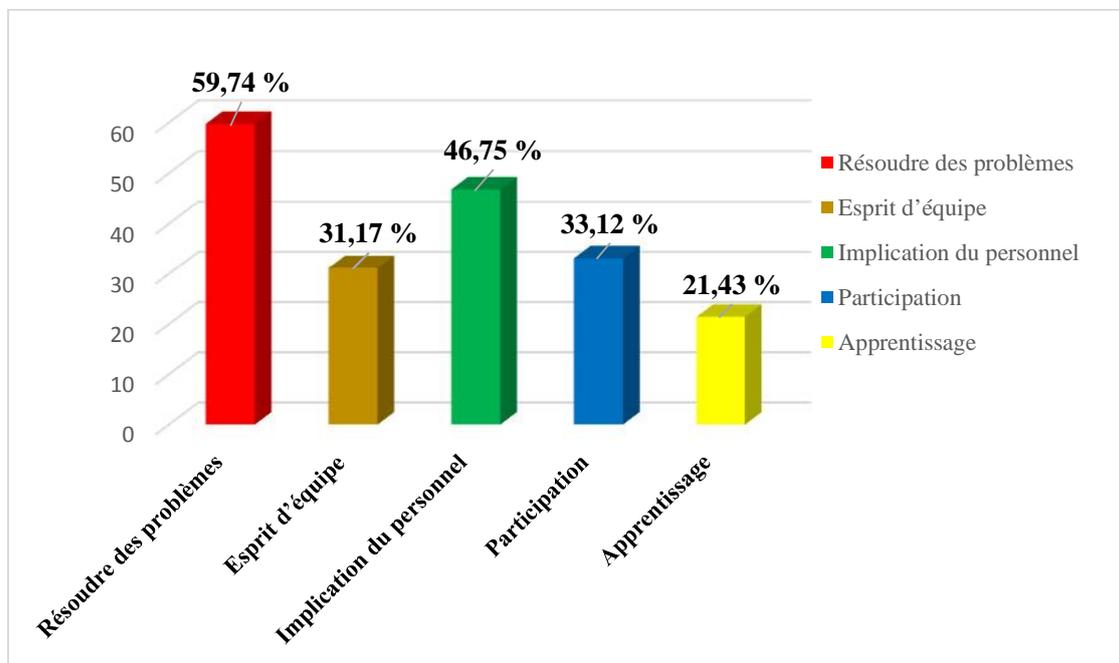
D'après les résultats de ce tableau N°27, on remarque que 81,17 % des questionnés ont déjà entendus parler de la démarche d'amélioration continue, contre seulement 18,83 % n'ont jamais entendus parler de cette démarche.

Pour appuyer ce résultat, parmi les questionnés qui ont déjà entendu parler de cette démarche on trouve 60,39 % adoptent la méthode d'amélioration continue dans leurs activités, par contre les 39,61 % ne l'adoptent pas (questionne 25, annexe 01).

Parmi les 60,39 % qui pratiquent la méthode, il y a 62,23 % qui adoptent des actions correctives, 34,42 % des actions préventives et 7,80 % d'autres actions dans leurs activités (question 28).

Tableau N°28 : Que veut dire pour vous la démarche d'amélioration continue ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Résoudre des problèmes	92	59,74
Esprit d'équipe	48	31,17
Implication du personnel	72	46,75
Participation	51	33,12
apprentissage	33	21,43



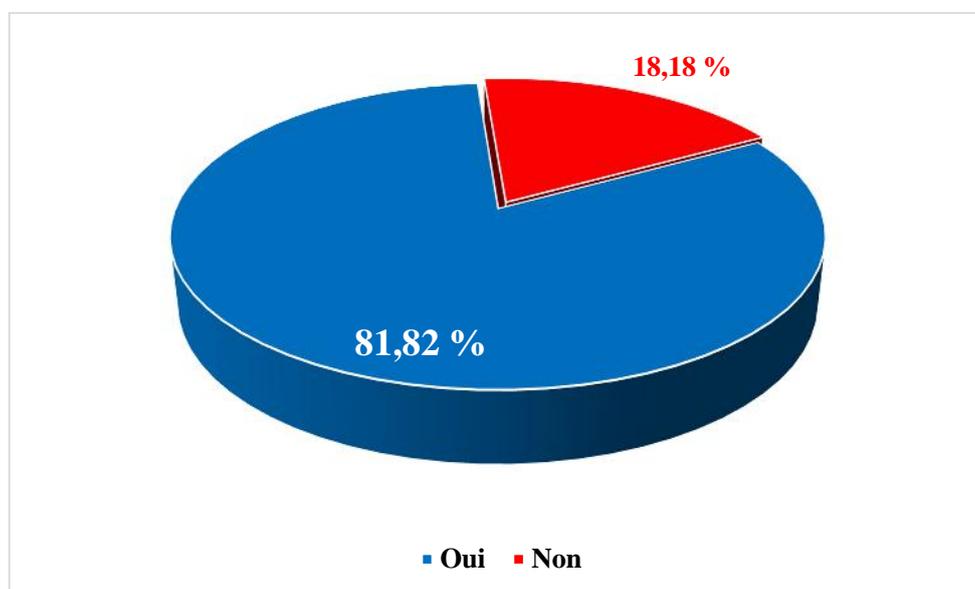
Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

On remarque dans ce tableau N°28, que 59,74 % des questionnés déclarent que la démarche d'amélioration continue leurs permet de résoudre des problèmes, 46,75 % la considère comme implication du personnel, 32,12 % participation, 31,17 esprit d'équipe, et 21,43 % apprentissage. On déduit que plus de la moitié des questionnés considère la démarche amélioration continue comme une démarche de résolution des problèmes et d'implication du personnel.

Tableau N°29 : pensez-vous que les audits et les revues de direction sont des moyens d'évaluation et d'amélioration continue ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	126	81,82
Non	28	18,18
Total	154	100



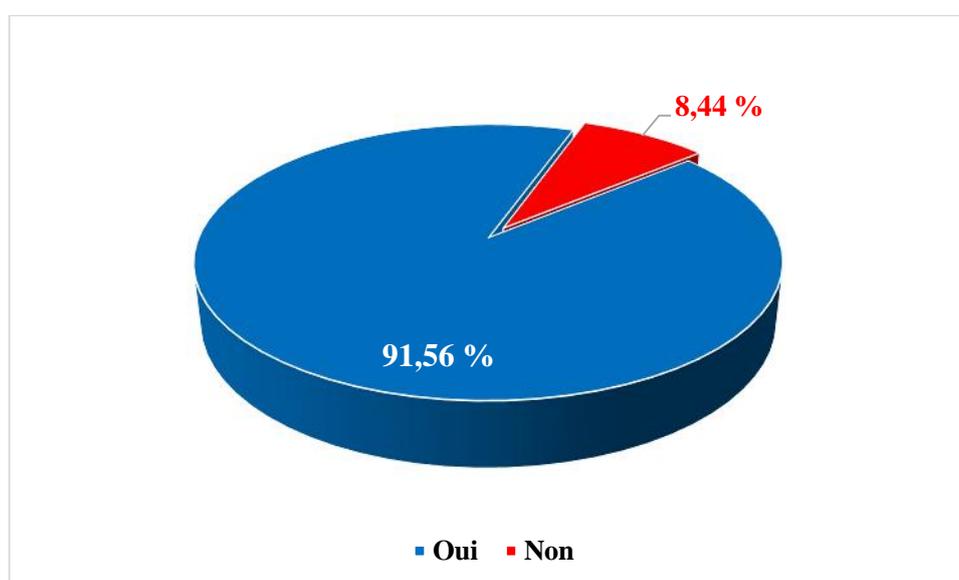
Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

D'après les résultats du tableau N°29, on constate que 81,82 % des questionnés pense que les audits et les revues de directions sont des moyens d'évaluation et d'amélioration continue, par contre seulement 18,18 % pensent que ce ne sont pas des moyens d'évaluation et d'amélioration continue.

Tableau N°30 : Considérez-vous que l'amélioration continue soit un élément primordial pour le bon fonctionnement du SMQ ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	141	91,56
Non	13	8,44
Total	154	100



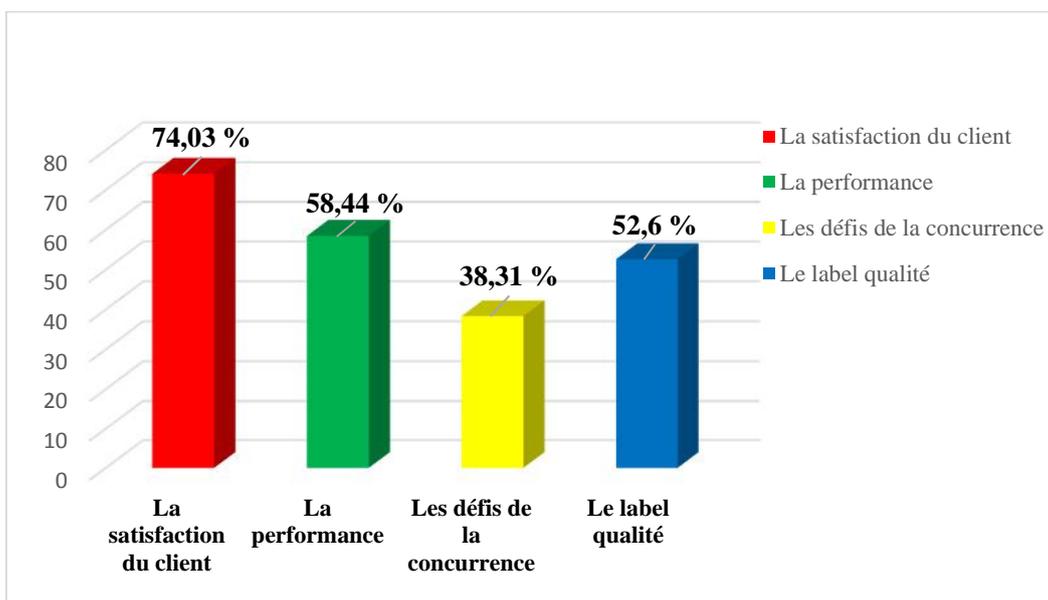
Source : Etabli par les auteurs à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

D'après les résultats du tableau N°30, on constate que 91,56 % des questionnés considèrent que l'amélioration continue est un élément indispensable pour le bon fonctionnement du SMQ, par contre seulement 8,44 % ne pense pas que cette dernière est un élément primordial pour le bon fonctionnement du SMQ.

Tableau N°31 : d'après vous, la mise en place d'un SMQ a pour quels objectifs ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
La satisfaction du client	114	74,03
La performance	90	58,44
Les défis de la concurrence	59	38,31
Le label qualité	81	52,60



Source : Etabli par les auteurs à base du tableau N°31 à l'aide du logiciel EXCEL

Commentaire

A partir du tableau N°31, on remarque que 74,03 % des questionnés voient que l'objectif de la mise en œuvre d'un SMQ visent la satisfaction du client, 58,44 % disent que c'est pour la performance de l'entreprise, 52,60 % pensent que c'est pour le label qualité et 38,31 % disent que c'est pour les défis de la concurrence.

Toutefois, la majorité affirme que l'objectif de cette démarche qualité est pour la satisfaction des clients, on peut appuyer cela par un débat qu'on a fait avec un assistant qualité de l'ENIEM qui nous a souligné que l'objectif essentiel de l'ENIEM est l'entière satisfaction durable du client comme cela a été mentionnée dans la politique qualité et objectifs qualité (voir annexe 08).

2. 2. Conclusion des résultats

D'après les informations collectées et l'analyse et traitement des données du questionnaire, nous pouvons enfin répondre à la problématique de départ par la confirmation ou infirmation des hypothèses.

Tout d'abord, la première hypothèse : le SMQ certifiée à la norme ISO 9001 version 2008 influe positivement sur la satisfaction des clients.

On remarque d'après les résultats du questionnaire obtenus, que la satisfaction des clients et la réponse aux besoins du marché sont les principale raisons qui pousse l'ENIEM à mener une démarche de certification, il est intéressant de constater que les questionnés ont mentionnés que les clients sont la partie intéressée par le SMQ et que l'un des objectifs de ce système est la satisfaction du client.

Donc, on confirme la première hypothèse.

Concernant la deuxième hypothèse : la certification selon la norme ISO 9001 version 2008 est synonyme de réussite pour l'ENIEM.

A partir des résultats obtenus, la majorité des questionnés ont montrés leurs satisfaction après que l'ENIEM obtient la certification ISO 9001, les questionnés déclarent que l'ENIEM a bien évolué après l'obtention de cette certification qui est importante à l'amélioration de la qualité des produits.

A propos de l'environnement de travail, la certification à apporter des changements dans le travail et à contribuer à l'amélioration de cet environnement.

Donc on confirme la deuxième hypothèse.

Pour la troisième et dernière hypothèse : la mise en œuvre d'un SMQ est avant tout un outil de management qui permet l'amélioration de l'organisation et un bon fonctionnement de l'ENIEM.

D'après les questionnés, le SMQ est considéré comme un avantage, grâce à la mise en place de ce système, l'image de marque de l'ENIEM c'est améliorer par la confirmation de 83,12 % des questionnés.

Il apparait donc du point de vue des questionnés, la mise en place d'un SMQ a permis à l'ENIEM d'améliorer la satisfaction clients, d'évaluer les pratique managériales et à mettre en

place des outils efficaces pour le pilotage de ses activités. Alors, on peut dire que le SMQ est un véritable outil de management au service de l'ENIEM.

Donc on confirme la troisième hypothèse.

Cependant, la démarche qualité de l'ENIEM demeure insuffisante à certains niveaux. A travers notre questionnaire, on a constaté que les questionnés ont suggérés l'amélioration suivantes :

- Améliorer la communication interne et environnement du travail ;
- Former le personnel ;
- Impliquer et motiver tout le personnel dans le SMQ et non seulement une partie ;
- Faire participer le personnel à la prise de décision.

Conclusion générale

Conclusion générale

Au départ de notre travail, nous avons posé une question principale « l'ENIEM a-t-elle bien réussi la mise en place de son SMQ conformément à la norme ISO 9001 version 2008 ? ». Pour réaliser ce travail, nous sommes passés par un cadre théorique basé sur le SMQ et un cadre pratique basé sur une enquête de terrain par le biais d'un questionnaire destiné au personnel de l'ENIEM.

Dans un premier temps, nous avons vu que si la performance d'une entreprise repose sur sa capacité d'innover et sur son degré de flexibilité et de réactivité, la qualité constitue aujourd'hui un facteur clé de succès. Elle implique une amélioration continue visant l'excellence par la qualité totale. En effet, l'entreprise ne peut assurer sa pérennité sur un marché ou exercer la concurrence par les prix qu'en faisant de la qualité un facteur clé de succès.

La qualité est une arme stratégique indispensable (au même titre que la maîtrise des coûts, des délais et de l'innovation...) pour faire face à la concurrence actuelle. Toutefois, celle-ci ne peut être réalisée que par un bon système de management de la qualité et une bonne politique qualité prédéterminée. Pour cela, une adhésion aux normes internationales est nécessaire pour renforcer les démarches de l'entreprise et augmenter la satisfaction des clients, car les normes jouent le rôle d'assurance vis-à-vis des clients et de véritables guides pour les fournisseurs.

En perspective de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC, les autorités algériennes encouragent les entreprises à intégrer la démarche qualité et offrent même des aides financières aux entreprises désireuses d'obtenir la certification selon la norme ISO 9001.

L'économie de marché a imposé la nécessité d'adapter des modes de gestion performants tel que la mise en place de système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008, qui s'oriente clairement vers la satisfaction client selon les directives et règlements reconnus par l'ensemble de la communauté internationale.

Dans un second temps, nous avons vu dans le premier élément comment l'ENIEM a mis en place le système de management qualité, et dans le deuxième nous avons vu les conclusions et les résultats obtenus dans l'enquête effectuée.

Dans ce contexte l'entreprise nationale des industries de l'électroménager "ENIEM", a été l'une des toutes premières entreprises algériennes à avoir décidé de se mettre au niveau des exigences internationale en optant pour une démarche qualité basée sur la norme ISO 9001.

De cette manière, elle a atteint les objectifs tracés, à savoir la satisfaction de sa clientèle et l'amélioration continue de ses performances.

ENIEM poursuit sa politique visant à conforter son système de management de la qualité, et entend confirmer son engagement à appliquer le concept de l'amélioration continue. Elle ne s'arrête toutefois pas là, car elle a mis en place un nouveau système de management de l'environnement, dans le but d'assurer l'hygiène, la sécurité de son personnel et la maîtrise de ses impacts environnementaux.

Nous pouvons dire que le système de management de la qualité s'avère un réel moyen pour l'amélioration des performances d'une entreprise, ainsi que la satisfaction de la clientèle. Et comme réponse à notre question principale, le SMQ mis en place par l'ENIEM est réussi et il est bien conforme aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008.

En conclusion, il est important de noter que notre travail est loin de cerner tous les aspects et concepts portant sur le management de la qualité, parce que c'est un domaine très large et qui nécessite plus de temps. Notre travail n'est qu'une modeste contribution à cette thématique de recherche qui mérite d'être encore traitée sous d'autres angles et d'autres parties intéressées.

Bibliographie

Références Bibliographiques

Ouvrages

- BERNARD Forman, « *du manuel qualité au manuel de management* », édition afnor, Paris, 2001.
- CHERFI (Z), « *la qualité : démarche, méthodes et outils* », édition Lavoisier, Paris, 2002.
- COESTIER (B) et STEPHAN (M), « *économie de la qualité* », édition la découverte, paris, 2004.
- DARBEL (M), IZARD (L) et SCARAMUZA (M), « *notion de base sur le management* », édition FOUCHER, Paris, 2006.
- DETRIE Philippe, « *conduire une démarche qualité* », édition Organisation, paris, 2001.
- DETRIE Philippe, « *conduire une démarche qualité* », édition organisation, 4^{eme} édition, Paris, 2003.
- ERNOUL Roger, « *le grand livre de la qualité* », édition Afnor, Paris, 2010.
- FREDERIC (C), « *Management de la qualité* », édition Gualino lextenso, 2009.
- GERD (F), KAMISKE et PETER BRAUER (J), « *Management de la qualité de A à Z* », édition Masson, Paris, 1994.
- GOGUE Jean Marie, « *les six samourais de la qualité* », édition Economica, 1990.
- GYTAN Doyer, « *la certification ISO 9001* », édition Organisation, Paris.
- HOHMAN Christian, « *guide pratique des 5S et du management visuel* », édition Organisation, 2^{eme} édition, Paris, 2010.
- ISHIKAWA Kaoru, « *la gestion de la qualité* », édition DUNOD, Paris, 2007.
- JAMBART Claude, « *assurance qualité* », édition Economica, 2001.
- JAMBART Claude, « *assurance qualité : la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 en pratique* ».
- KAMEMATSU Matsuba, « *le guide qualité de la gestion de production* », édition Dunod, 1998.
- MARGERANT (J) et GILLET – GOINARD (F), « *Manager la qualité pour la première fois* », édition Organisation, Paris, 2006.
- OUARET Abderrahmane, « *management de la qualité, rôle de la direction dans un système de management de la qualité* », édition Alger-livres, Alger, 2009.

- OUARET Abderrahmane, « *les dirigeants face à la performance de leurs entreprises le rôle de la direction dans un SMQ* », édition Alger livre, Alger, 2009.
- SEDDIKI Abdellah, « *management de la qualité* », OPU, Alger, 2004.
- STEPHEN (R), DAVID (D) et PHILIPPE (G), « *Management : l'essentiel des concepts et pratiques* », édition Pearson Education, 6^{ème} édition, Paris, 2008.

Reuves

- DORBES (H), « *comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME* », revue science de gestion d'entreprise, 2005.

Séminaires

- CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996.

Mémoires et thèses

- MEZIANI Mustapha, thèse de doctorat : « *La contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Evaluation des performances managériales* », Université de Bejaia, 2012, P 260.
- TALEB Fetta et LELLOU Linda, « *la qualité du produit au sein d'une entreprise exportatrice* », 2002-2003, mémoire de fin d'étude, UMMTO.
- YAHOUI et SAHNOUNE, « *la démarche qualité dans une entreprise* », promotion 2005, mémoire de fin d'étude, UMMTO.

Les normes internationales

- Directives ISO/CEI, partie 2, « *Règles de structure et de rédaction des normes internationales* », 5^{ème} édition, Genève, 2004.
- NF EN ISO 9000 : 2005, « *système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France.
- Norme ISO 9001, 4^{ème} édition, 2008.

Documents administratifs

- ENIEM/DG/DQE/Système qualité.
- Unité de prestation technique/ENIEM.

Références électroniques

- <http://www.previnfo.net/sections.php?op=viewarticle&artid=48> (consulté en Mai 2014).
- www.sudqualité.org/document/encyclopédie/c/certif.entreprise.htm, (consulté en Mars 2014).
- www.iso.org (consulté en Mars 2014).
- http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso, (consulté en Mars 2014).
- www.memoireonlin.com, la problématique de mise en place d'un processus de gestion de la qualité et de certification, (consulté en Mars 2014).

Annexes

Université d'Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion
Spécialité : sciences de gestion
Option : Management des organisations

Questionnaire de recherche sur le thème :

**Démarche de mise en place d'un système de management de la qualité
selon la norme ISO 9001 version 2008
Cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager
(ENIEM) de Tizi-ouzou.**

Nous sommes des étudiants en fin de cycle, dans le cadre d'obtention d'un diplôme de master II en management des organisations, à la faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences Gestion.

Notre but dans cette recherche est d'étudier la démarche de mise en place d'un système de management de la qualité au sein de l'ENIEM, nous avons jugé utile d'élaborer ce questionnaire comme instrument de collecte d'informations.

Ainsi, nous vous remercions d'avance de répondre aux questions posées et nous tenons à vous rassurer que les informations recueillies ne seront utilisées que pour des fins scientifiques, et de manière anonyme.

Annexe 01 : Questionnaire de recherche

Veillez cocher la réponse qui vous convient :

Questions liées aux informations personnelles

Votre genre (Sexe) :

- Homme

- Femme

Votre âge :

- Moins de 21 ans

- 21 à 35 ans

- 36 à 45 ans

- Plus de 45 ans

Niveau scolaire :

- Primaire

- Moyen

- Lycéen

- Etudes supérieure

- Aucun

Catégorie professionnelle :

- Cadre sup

- Cadre

- Maîtrise

- Exécution

Ancienneté :

- Moins de **05** ans - De **05** ans à **10** ans - Plus de **10** ans

Questions liées au système de management de la qualité

Question 01 : Votre entreprise dispose-t-elle d'un SMQ ?

- Oui - Non

Question 02 : Existe-t-il un manuel qualité dans votre entreprise ?

- Oui - Non

Question 03 : Avez-vous accueillies favorablement la mise en place d'un SMQ dans l'entreprise ?

- Oui - Non

Question 04 : Ya-t-il des campagnes de sensibilisation avant la mise en œuvre du SMQ ?

- Oui - Non

Question 05 : Votre entreprise vous a déjà fait une formation sur le SMQ ?

- Oui - Non

Question 06 : Si c'est oui, les formations dispensées sont-ils efficaces ?

- Oui - Non

Question 07 : La politique qualité et les objectifs qualité de l'ENIEM sont-ils affichées ?

- Oui - Non

Question 08 : Etes-vous impliqués et motivés à la réalisation des objectifs qualité ?

- Oui - Non

Expliquez :.....

.....

Question 08 : Considérez-vous le SMQ comme :

- Un avantage - Une contrainte

Annexe 01 : Questionnaire de recherche

Question 09 : Est-ce que vous êtes satisfait de l'application du SMQ ?

- Oui - Non

Question 10 : Est-ce que la mise en place de SMQ a permis à votre entreprise de mieux satisfaire les clients ?

- Oui - Non

Expliquez

Question 11 : Quel est votre degré de croyance vis-à-vis de la démarche qualité dans laquelle s'engage votre entreprise ?

- Fort - Moyen
- Faible - Aucun

Question 12 : L'engagement de la direction de l'entreprise dans la démarche qualité est-elle :

- Total - Partiel - Nul

Question 13 : Quelles sont les parties intéressées par la SMQ ?

- Clients - Personnels
- Actionnaires - Fournisseurs

Autres :

Question 14 : Comment jugez-vous l'efficacité et l'efficience du SMQ ?

- Elevée - Moyenne - Faible

Question 15 : Remarquez-vous l'amélioration de l'image de votre entreprise suite à la mise en place du SMQ ?

- Oui - Non

Question 16 : D'après vous, la mise en œuvre d'un SMQ a pour objectif :

- La satisfaction du client - Performance
- Les défis de concurrence - Le label qualité

Autre :

Annexe 01 : Questionnaire de recherche

Questions liées à la certification

Question 17 : Connaissez – vous les normes ISO 9001 version 2008 ?

- Oui - Non

Question 18 : Quels intérêts pour l'ENIEM de ce certifié à ISO 9001 version 2008 ?

- Le challenge de la certification est motivant
- C'est un guide structurant
- Approche d'amélioration continue

Question 19 : ENIEM a obtenu une certification qualité, que diriez-vous à ce propos ?

- Cela n'a rien modifié de mon travail
- Quelques changements dans mon travail
- Mon travail a beaucoup changé

Question 20 : D'après vous, comment vous voyez l'évolution de l'ENIEM après avoir obtenue la certification ?

- Très bonne - Bonne
- Assez bonne - Pas bonne

Pourquoi :

Question 21 : La certification de SMQ de l'ENIEM selon la norme ISO 9001 a contribué à améliorer l'environnement de travail dans l'entreprise ?

- Oui - Non

Pourquoi :

Question 22 : La certification de SMQ de l'ENIEM selon la norme ISO 9001 est perçue comme :

- Une certification importante pour l'amélioration de la qualité des produits
- Une certification sans importance pour la qualité des produits
- Une certification c'est juste pour la publicité

Questions liées à l'amélioration continue

Question 23 : Avez-vous déjà entendu parler de la démarche d'amélioration continue ?

- Oui - Non

Question 24 : Que veut dire pour vous la démarche d'amélioration continue ?

- Résoudre des problèmes - Esprit d'équipe
- Implication du personnel - Participation
- Apprentissage

Autres :

Question 25 : Adoptez-vous une méthode d'amélioration continue dans votre activité ?

- Oui - Non

Si c'est oui, laquelle :

- Action Corrective
- Action Préventive
- Autres

Question 26 : Pensez-vous que les audits et les revues de direction sont des moyens d'évaluation et d'amélioration continue ?

- Oui - Non

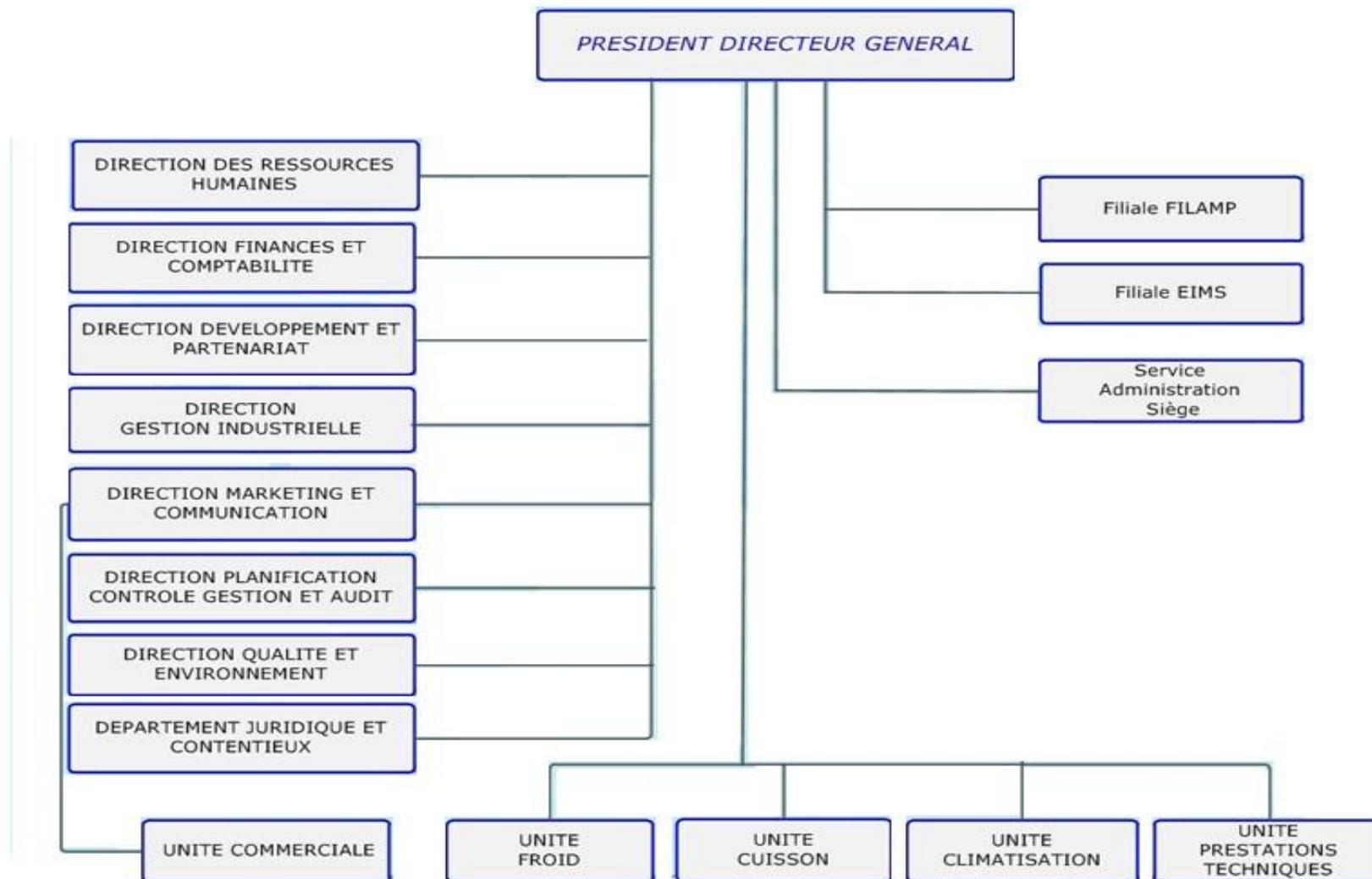
Question 27 : Considérez-vous que l'amélioration continue soit un élément primordial pour le bon fonctionnement du SMQ ?

- Oui - Non

Question 28 : Selon vous quelles sont les améliorations que vous souhaitez apporter à votre entreprise en matière de SMQ ?

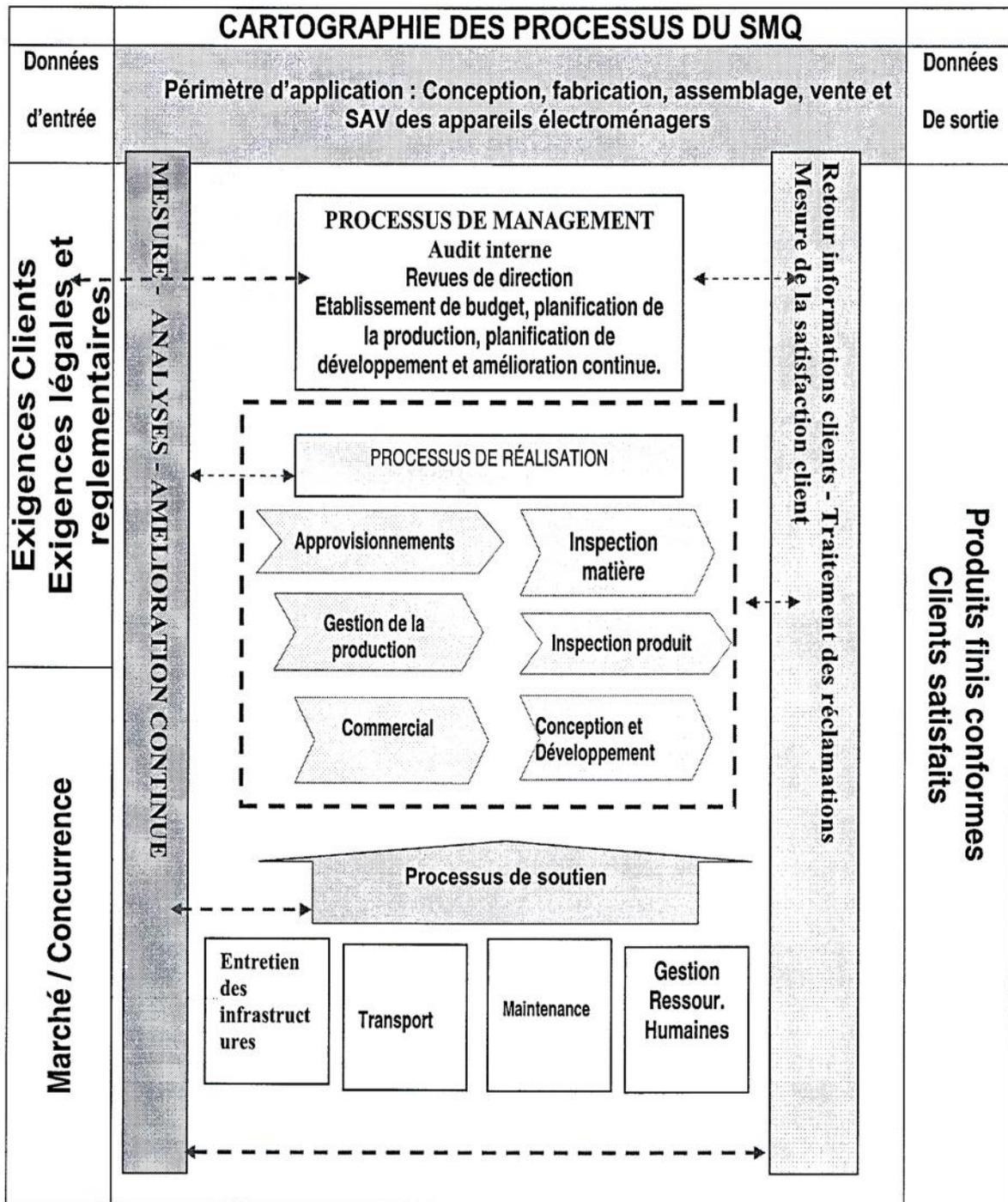
.....
.....
.....

Annexe 02 : Organigramme de l'ENIEM



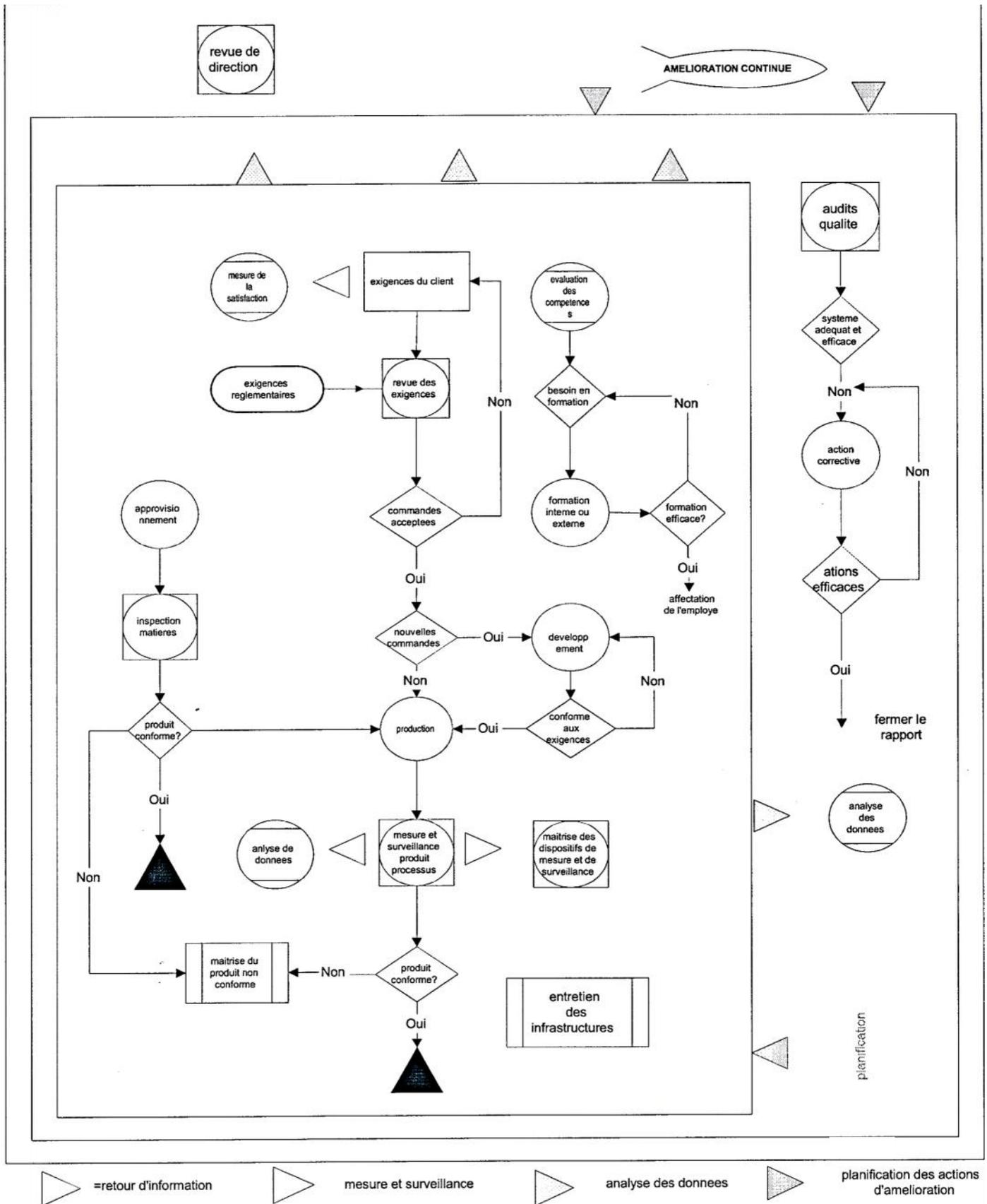
Source : ENIEM/DG/DQE/Système qualité.

Annexe 03 : Cartographie des processus du SMQ



Source : ENIEM/DG/DQE/Système qualité.

Annexe 04 : Cartographie des interactions des processus du SMQ



Source : ENIEM/DG/DQE/Système qualité.

Annexe 05 : Liste des processus

N°	CODE	INTITULE DU PROCESSUS	TYPE
01	PMDG-001	Processus de planification de la production	Processus de management
02	PMDG-002	Processus de planification de développement	Processus de management
03	PMDG-003	Processus d'établissement de budget	Processus de management
04	PMDG-004	Processus d'amélioration continue	Processus de management
05	PMDG 005	Processus global de conception et développement	Processus de management
06	PMDG 006	Processus d'audit	Processus de management
07	PSCO 001	Processus de formation	Processus de soutien commun à toutes les unités
08	PSCO 002	Processus de maintenance préventive	Processus de soutien commun à toutes les unités de production
09	PSCO 003	Processus de maintenance curative	Processus de soutien commun à toutes les unités de production
10	PSCO 004	Processus de vente des rebuts	Processus de soutien commun à toutes les unités de production
11	PSCO 005	Processus de transport marchandises	Processus de soutien commun à toutes les unités de production
12	PSCO 006	Processus de prévention des risques industriels	Processus de soutien commun à toutes les unités de production
13	PRCO 001	Processus d'approvisionnement	Processus de soutien commun à toutes les unités de production
14	PRCO 002	Processus de transit	Processus de soutien commun à toutes les unités de production
15	PRCO 003	Processus d'inspection matières	Processus de soutien commun à toutes les unités de production
16	PRCO 004	Processus de gestion de la production	Processus de réalisation commun à toutes unités de production
17	PRCO 005	Processus d'inspection produit	Processus de réalisation commun à toutes unités de production
18	PRCO 006	Processus de modification	Processus de réalisation commun à toutes unités de production
19	PRCO 007	Processus d'homologation	Processus de réalisation commun à toutes unités de production
20	PRCO 008	Processus d'industrialisation	Processus de réalisation commun à toutes unités de production
21	PRCO 010	Processus de conception et développement	Processus de réalisation commun à toutes unités de production
22	PRUC 002	Processus traitement appel d'offres	Processus de réalisation de l'unité commerciale
23	PRUC 003	Processus vente de produit	Processus de réalisation de l'unité commerciale
24	PRUC 007	Processus de traitement des réclamation clients	Processus de réalisation de l'unité commerciale
25	PRUC 008	Processus agrément d'un agent réparateur SAV	Processus de réalisation de l'unité commerciale

Annexe 05 : Liste des processus

26	PRUC 010	Processus vente PR aux agents agréés	Processus de réalisation de l'unité commerciale
27	PRUC 009	Processus approvisionnement en PR	Processus de réalisation de l'unité commerciale
28	PRUC 012	Processus remplacement des produits	Processus de réalisation de l'unité commerciale
29	PRUC 011	Processus réparation en sous garantie	Processus de réalisation de l'unité commerciale
30	PRUC 001	Processus stockage et livraison des produits	Processus de réalisation de l'unité commerciale
31	PRUC 005	Processus analyse de la concurrence	Processus de réalisation de l'unité commerciale
32	PRUC 004	Processus d'évaluation du niveau de la satisfaction client	Processus de réalisation de l'unité commerciale

Source : ENIEM/DG/DQE/Système qualité.

Annexe 06 : Interactions des processus

Interaction des processus de management avec les autres processus :

Processus amont		Processus		Processus aval
Identification	Eléments de sortie	Identification	Eléments de sortie	Identification
		Processus de planification de la production	Programme de production	Processus d'approvisionnement
		Processus de planification de développement	Plan de développement entreprise	Processus d'industrialisation
		Processus d'établissement de budget	- Budget entreprise - Budgets Unités	
Processus traitement des réclamations clients	- Réponse à la réclamation - facture sans valeur commerciale.	Processus d'amélioration continue	Plan d'amélioration Qualité	
		Processus de développement produit	- PV de validation produit - Programme de production corrigé.	Processus de planification de la production
Tous les processus		Processus d'audit	Rapport d'audit	Tous les processus

Interaction des processus de réalisation avec les autres processus :

Processus amont		Processus		Processus aval
Identification	Eléments de sortie	Identification	Eléments de sortie	Identification
PM DG 001-Processus de planification de la production	Programme de production	PR-CO-001-Processus d'approvisionnement	-Produits stockés. -Fiches casiers actualisées.	PR-CO-004- Processus de gestion de la production
		PRCO 002 -Processus de transit	- Quittances (de droits et taxes) - Marchandises dédouanées	PRCO 003 Processus d'inspection matières
PR-CO-001-Processus d'approvisionnement	-Produits stockés. -Fiches casiers actualisées.	PRCO 003 Processus d'inspection matières	- Bulletin de réception - Fiche de contrôle validée - Fiche suivi valide - Fiche de non-conformité - rapport de contrôle	
Processus de planification de la production	Programme de production	PRCO 004- Processus de gestion de la production	-suivi de production -suivi des rebuts -analyse des écarts	Tous les processus de réalisation
		PRCO-006- Processus de modification produit	-plan (s) modification(s) -nomenclature modifiée -avis de modification -PV de réunion -Dossier d'étude	Processus de réalisation du produit
		PRCO 007- Processus d'homologation	-Echantillon homologué -Fiche d'homologation	
PMDG-002 Processus de planification de développement	Plan de développement entreprise	PRCO 008- Processus d'industrialisation	-Produit validé -PV de validation -Dossier technique définitif	Processus de réalisation du produit
		PRCO 009- Processus inventaire physique des stocks	-PV d'inventaire -Dossier d'inventaire	PR-CO-001-Processus d'approvisionnement
PMDG 001- Processus de planification de la production		PRCO 010- Processus de conception et développement	-Prototype -Notice d'utilisation -Prix de revient prévisionnel -Gamme de fabrication -Gamme de contrôle -Spécification du produit	PRCO 008 Processus d'industrialisation
PRCO 001- Processus d'approvisionnement	-Produits stockés. -Fiches casiers actualisées.	PRCO 011- Processus agrément de fournisseurs		

Annexe 06 : Interactions des processus

Interaction des processus de soutien avec les autres processus :

Processus amont		Processus		Processus aval
Identification	Eléments de sortie	Identification	Eléments de sortie	Identification
Tous les processus		PSCO 001- Processus de formation	-Bilan de formation -liste d'agents formés	Tous les processus
Maintenance Curative.		PSCO 002- Processus de maintenance préventive	-Planning validé -O.T renseignée	
		PSCO 003- Processus de maintenance curative	-Demande d'intervention validée -Equipement en état de marche	
Tous les processus de réalisation		PSCO 004- Processus de récupération des rebuts	-Rapport mensuel -Synthèse	Vente des rebuts
- PRCO 002 -Processus de Transit. -PR-CO-001-Processus d'approvisionnement.	- Quittances (de droits et taxes) - Marchandises dédouanée -Produits stockés. -Fiches casiers actualisées.	PSCO 005- Processus de transport marchandises	-matières et composants transportés. -Bon de transport validé.	PRCO 003- Processus d'inspection matières
		PSCO 006- Processus de prévention des risques industriels	-Bilan d'activité CHSE	

Source : ENIEM/DG/DQE/Système qualité.

Annexe 07 : Liste des procédures

32	Procédure de provision sur créances clients	SQ 7.4.06	0																
Procédures spécifiques au SME																			
01	Procédure d'identification des aspects et impacts environnementaux significatifs	SE 4.3.1.01	1																
02	Procédure d'identification des exigences légales et autres exigences	SE 4.3.2.01	1																
03	Procédure de gestion des déchets	SE 4.4.6.01	1																
04	Procédure de gestion des produits chimiques dangereux	SE 4.4.6.02	0																
05	Procédure de préparation et réponse aux situations d'urgence	SE 4.4.7.01	0																
06	Procédure de : - surveillance et mesurage - Evaluation de la conformité	SE4.5.01	0																
Procédures spécifiques à l'unité commerciale																			
01	Procédure de prestations de service	SQ 7.5.1.01		2															
02	Procédure de revue des exigences et ventes de produits finis	SQ 7.2.2.01							5										
03	Procédure de remplacement de produits finis	SQ 7.2.3.01	0																
04	Procédure de gestion des stocks et livraison des produits finis	SQ 7.5.5.01	1																
05	Procédure de gestion des dépôts et antennes	SQ 7.5.5.02	0																

Source : ENIEM/DG/DQE/Système qualité.



ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER

ENIEM

POLITIQUE QUALITE

L'entière satisfaction durable du client constitue pour notre entreprise, l'objectif essentiel.

Face aux enjeux économiques, l'**ENIEM** a mis en œuvre et a développé un système de management de la qualité conforme au référentiel international ISO 9001/2008.

Cette politique qualité basée sur l'amélioration continue des processus se manifeste par la volonté de la **Direction Générale** à :

- Comprendre les besoins présents et futurs de nos clients et y répondre efficacement en mettant à leur disposition des produits et services compétitifs.
- Développer la culture de l'entreprise et le professionnalisme de notre personnel.
- Améliorer en continue l'efficacité du système de management de la qualité.

ENGAGEMENTS DE LA DIRECTION :

Pour mettre en œuvre sa politique, la **Direction Générale** de l'ENIEM s'engage à :

- Se conformer aux exigences légales et réglementaires en vigueur.
- Appliquer et respecter les dispositions et procédures établies.
- Fournir les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs.
- Mener des revues de direction.

NOS OBJECTIFS QUALITE SONT :

- Accroître la satisfaction des clients
- Diversifier les produits
- Améliorer les compétences du personnel
- Réduire les rebuts
- Augmenter la valeur de la production
- Améliorer le chiffre d'affaire.

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

O. BOUDIAF



CERTIFICAT

EN ISO 9001 : 2008
Système de Management de la Qualité

**AIB-VINÇOTTE
INTERNATIONAL sa,**
Bruxelles - Belgique

Il est certifié que

**Entreprise Nationale des Industries de
l'Electro Menager, ENIEM**

**Boulevard Stiti Ali BP 71A, Chikhi
Wilaya de TIZI OUZOU
Algérie**

à établi et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme
EN ISO 9001 : 2008 "Systèmes de Management de la Qualité" pour

**Conception, fabrication, assemblage, vente et service après vente de produits
électroménagers.**

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport
d'audit **RA12048-21A.**

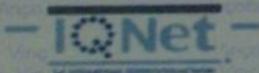
Numéro du certificat: **12 4765**

Date de délivrance le: **7 mai 2012**

Ce certificat expire le: **6 mai 2015**

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences
de EN ISO 9001 : 2008 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Général AIB-Vinçotte International sa



Au nom de l'organisme de certification

Bart Janssens

Président de la Commission de Certification



016-QMS

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des tableaux	I
Liste des schémas	III
Liste des abréviations	IV
Sommaire	V
Introduction générale	01
Chapitre 01 : Généralité sur les notions qualité, normalisation et certification	04
Introduction	04
Section 01 : L'évolution de la notion qualité	05
1. 1. L'expérience américaine	05
1. 1. 1. Frederik Taylor (1856-1915) de l'inspection au contrôle de la qualité	05
1. 1. 2. Henry Ford (1863-1947) du contrôle de la qualité à l'assurance qualité	06
1. 2. L'expérience japonaise (l'émergence de la TQM)	06
1. 3. Le développement international du concept qualité totale	07
1. 3. 1. Histoire des normes ISO	08
1. 3. 2. Evolution des normes de la famille ISO 9000	09
1. 3. 3. La nouvelle version d'ISO 9001	10
1. 4. Les principales étapes d'évolution de la qualité	11
1. 4. 1. Contrôle de la qualité	11
1. 4. 1. 1. Le contrôle à posteriori	11
1. 4. 1. 2. Le contrôle a priori (appeler également maîtrise de la qualité)	12
1. 4. 2. Assurance qualité	12
1. 4. 3. Management de la qualité totale	13
Section 02 : La qualité : caractéristiques et enjeux	14
2. 1. Définition de la qualité	14
2. 2. Caractéristiques de la qualité	15
2. 3. Les enjeux de la qualité	16
2. 4. Les pionniers du courant de la qualité	17
Section 03 : la normalisation et la certification	20
3. 1. La Normalisation	20
3. 1. 1. Définition de La norme	20
3. 1. 2. Objectifs de la normalisation	21
3. 1. 3. Les avantages de la normalisation	22

Table des matières

3. 2. La certification.....	23
3. 2. 1. Définition de la certification	23
3. 2. 2. Types de certification.....	23
3. 2. 3. Processus de certification.....	24
3. 2. 3. 1. Les critères de sélection d'un organisme certificateur.....	27
3. 2. 4. Les objectifs de la certification.....	27
3. 2. 5. Les avantages de la certification.....	28
3. 2. 6. La certification aux normes ISO 9001 version 2008.....	29
3. 2. 7. Intérêt de la certification.....	29
Conclusion	30
Chapitre 02 : le système de management de la qualité	31
Introduction	31
Section 01 : le management de la qualité	32
1. 1. Définition du management de la qualité.....	32
1. 2. Les huit principes du management de la qualité	33
1. 2. 1. L'orientation client.....	33
1. 2. 2. Le leadership.....	33
1. 2. 3. L'implication du personnel.....	34
1. 2. 4. L'approche processus.....	34
1. 2. 5. Le management de la qualité par approche système.....	34
1. 2. 6. Développement des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	34
1. 2. 7. L'amélioration continue.....	35
1. 2. 8. Approche factuelle pour la prise de décision.....	35
1. 3. Les principales composantes du management de la qualité	35
1. 3. 1. La planification de la qualité.....	36
1. 3. 2. La maîtrise de la qualité.....	36
1. 3. 3. L'assurance de la qualité.....	37
1. 3. 4. L'amélioration de la qualité.....	38
Section 02 : le système de management de la qualité	39
2. 1. Définition du système de management de la qualité.....	39
2. 2. Les étapes de la mise en œuvre d'un SMQ.....	40
2. 3. Les exigences du SMQ.....	43
2. 3. 1. Les exigences générales.....	43
2. 3. 2. Les exigences relatives à la documentation	44

Table des matières

2. 3. 3. Les exigences de la norme ISO 9001 version 2008.....	48
Section 03 : La démarche d'amélioration continue.....	53
3. 1. Définition de l'amélioration continue.....	53
3. 1. 1. Actions correctives.....	54
3. 1. 2. Actions préventives.....	54
3. 2. Démarche de résolution d'un problème.....	54
3. 2. 1. Le para problème.....	55
3. 3. Les outils d'amélioration continue.....	58
3. 3. 1. Remue-méninges.....	60
3. 3. 2. Le vote pondéré (Méthode de Blake et Mouton).....	61
3. 3. 3. Le QQQQCP.....	62
3. 3. 4. Le diagramme de PARETO.....	63
3. 3. 5. Le diagramme d'ISHIKAWA.....	64
3. 3. 6. La matrice de compatibilité.....	64
Conclusion.....	66
Chapitre 03 : présentation de l'organisme d'accueil et de son SMQ.....	67
Introduction.....	67
Section 1 : La présentation générale de l'ENIEM.....	68
1. 1. Historique de l'ENIEM.....	68
1. 2. Les principales missions et activités de l'ENIEM.....	69
1. 2. 1. La Direction générale.....	69
2. 2. La direction d'exploitation.....	70
1. 3. La situation géographique de L'ENIEM.....	72
1. 3. 1. La direction générale (siège social).....	72
1. 3. 2. La direction d'exploitation.....	72
1. 4. La gamme des produits de l'ENIEM.....	73
Section 2 : La mise en place d'un SMQ au sein de l'entreprise ENIEM.....	74
1. 1. La démarche qualité de l'ENIEM.....	74
2. 2. La présentation du SMQ de l'ENIEM.....	76
2. 2. 1. Domaine d'application.....	76
2. 2. 2. Documentation du SMQ a l'ENIEM.....	76
2. 2. 2. 1. Description des documents qualité.....	77
2. 2. 2. 2. Maitrise des documents.....	78
2. 2. 2. 3. Maitrise des enregistrements.....	78

Table des matières

2. 2. 3. Responsabilité de la direction.....	78
2. 2. 3. 1. Engagements de la direction.....	78
2. 2. 3. 2. Ecoute clients.....	79
2. 2. 3. 3. Politique qualité.....	79
2. 2. 3. 4. Planification de la qualité.....	79
2. 2. 3. 5. Responsabilité, autorité et communication.....	80
2. 2. 3. 6. Revue de direction.....	81
2. 2. 4. Management des ressources.....	81
2. 2. 4. 1. Mise à disposition des ressources.....	81
2. 2. 4. 2. Ressources humaines.....	82
2. 2. 4. 3. Infrastructures.....	83
2. 2. 4. 4. Environnement de travail.....	83
2. 2. 5. Réalisation du produit.....	84
2. 2. 5. 1. Planification.....	84
2. 2. 5. 2. Processus relatifs au client.....	85
2. 2. 6. Mesures, analyse et amélioration.....	86
2. 2. 6. 1. Généralité.....	86
2. 2. 6. 2. Surveillance et mesurage.....	86
2. 2. 6. 3. Maitrise du produit non conforme.....	88
2. 2. 6. 4. Analyse des données.....	89
2. 2. 6. 5. Amélioration.....	90
2. 3. La place de la qualité a l'ENIEM.....	92
2. 4. Principales motivations de l'ENIEM pour la mise en place d'une démarche qualité.....	93
2. 5. Les apports de SMQ.....	93
Chapitre 04 : Méthodologie et analyse des résultats - - - - -	95
Section 1 : Méthodes et la démarche adoptée - - - - -	95
1. 2. La méthode quantitative.....	95
Section 2 : Analyse des résultats - - - - -	98
2. 1. Analyse des résultats du questionnaire.....	98
2. 2. Conclusion des résultats.....	126
Conclusion générale - - - - -	128
Références bibliographiques - - - - -	VII
Annexes - - - - -	X