

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

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 : M E T E

Thème

L'évaluation du système de management qualité

Cas E. P. B

Réalisé par :

- *KERBOUA Lila*
- *ZERRARI Amina*

Dirigé par :

Mr. OUCHICHI Mourad

Membres de jury :

Président : M^{lle} Djemai

Encadreur : Mr Ouchichi Mourad

Examineur : Mr Oukaci Moustafa

Année Universitaire 2016-2017

Remerciements

En premier lieu nous tenons à remercier le « bon Dieu » pour la patience et la santé qu'il nous a offertes tout au long de nos études, sa bienveillance ainsi que la volonté de mener à bien ce travail.

Nous remercions également tous nos enseignants qui nous ont accompagnés durant notre parcours universitaire, pour le savoir qu'ils nous ont transmis, et aussi parce qu'ils nous ont appris à aimer la spécialité M.E.T.E

*En termes de ce travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre promoteur **Mr OUCHICHI Mourad** qui nous a encadrés et conseillé tout au long de la préparation de ce mémoire, nous le remercions pour ses encouragements et tous les efforts qu'il nous a consacré.*

*Nous avons le plaisir de remercier l'ensemble du personnel DAM de l'entreprise « **EPB** » pour sa contribution a cette expérience durant la période de notre stage, vifs remerciement pour **M^{me} LAHLAH** Directrice Management intégrée et plus particulièrement **Mr BEKTACHE** & **Mr TAZAROUT (DGA)** qui nous a accordé un peu de son temps pour une interview très enrichissante.*

Mes profonds remerciements pour les membres de jury qui ont accepté d'évaluer ce travail.

Et puis, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à nos familles, nos amies et à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire et au déroulement de ce stage de fin de cycle.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à

- Mes chers parents :

Mon très cher père, qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans La vie. Puisse Dieu faire en sorte que ce travail porte son fruit ; merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.

Ma très chère et douce maman, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie. Reçois à travers ce travail aussi modestes soit-il l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.

Puisse le bon dieu les protège et les gardes à moi. Toutes mes joies, mon amour et ma reconnaissance.

Mon frère larbi et ma sœur, mes deux neveux Mohcine, Houssam, ainsi qu'à toute la famille KERBOUA & HADERBACHE qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de persévérance, de courage et de générosité.

Je dédie ce maudest travail à mon cher cousin Zahir qui m'a beaucoup orienté avec son aide précieux.

A mes deux chères feu grand mères que dieu les accueille dans son vaste paradis.

Ma chère binôme Amina, Mes très chers amis Fahem, Sofiane, Nabila, Hiyam, Katia, Assia, Farida et toutes personnes contribué a la réussite de se travail qui m'ont supporté durant la vie. Et chez qui j'ai trouvé l'entente dont j'avais besoin.

LILA

Dédicaces

Au nom de Dieu clément et miséricordieux

Je dédie ce travail à :

*Mes très chers parents pour qui je témoigne mon immense respect, ma
profonde gratitude et reconnaissance pour tous ce qu'ils ont faits pour
moi et leurs sacrifices pour ma réussite,*

Je prie dieu de les protéger.

La mémoire de mes grands-parents,

Mes chers frères

Toute ma famille et toutes mes amies

*Ma chère binôme **LILA***

*Tous ceux qui me sont chères, proche de mon cœur, et à tous ceux qui
m'aiment et qui aurait voulu partager ma joie...*

ZERARI Amina

SOMMAIRE

Sommaire

Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : Généralités sur la qualité	3
Section 01 : Les concepts relatifs à la qualité.	4
Section 02 : L'évolution du concept qualité :	22
Section 03 : La certification et la normalisation :	24
CHAPITRE II : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001 : 2008	29
Section 01 : Management de la qualité.	30
Section 02 : l'évaluation ou l'estimation d'un système management de la qualité	43
CHAPITRE III : LES OUTILS D'EVALUATION DU SYSTEME MANAGEMENT DE QUALITE.....	49
Section 01 : Le tableau de bord.	50
Section 02 : L'audit interne	57
Section 03 :l'audit externe.....	65
Section 04 : La Check-list comme outil d'évaluation du SMQ	66
CHAPITRE IV : La mise en place du système management qualité au sein de l'EPB	68
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	69
Section 2 : Démarche qualité au sein de l'EPB.....	81
Section 3 : La mise en œuvre d'un système de management de la qualité :	85
Section 4:L'évaluation du système management qualité de l'EPB à partir d'une check-list...88	
Conclusion Générale	108
Table des matieres	110

Liste des Abréviations

AC : Action Corrective

ACQ: Amélioration Continue de la Qualité

AMDEC : Analyse du Management Risques de Défaillance de leur Effet et de leur Criticité

AP : Action Préventive

CD : Conception de Développement

CNAN : Compagnie National Algérienne de Navigation

CNQ : Coût de la Non Qualité.

DAM : Direction Audit et Management

DC : Direction Capitainerie

DFC : Direction Finance et Comptabilité

DGA : Direction Général Adjoint

DMIM : Direction Management Intégré et Marketing

DR : Direction Remorquage

DSI : Direction des Systèmes d'Information

EPB : Entreprise Portuaire de Bejaia

EPE : Entreprise Publique Economique

ISO : International Standards Organization

NA : Non Applicable

NC : Non-conformité

ONP: Office National des Ports

PDCA: Plan-Do-Check-Act

PR : Procédure

Liste des Abréviations

QQOQCCP: Qui, Quoi, Où, Quand, Combien, Comment, Pour Quoi,

QRQC : Quick Response Quality Control

RH : Ressources Humaines

RV : Revue de Direction

SAQ : Système d'Assurance Qualité

SMI : Système Management Intègres

SMQ : Système Management de la Qualité

SO-MA-MO : Société National de Manutention.

SPA : Société Par Action

SQ : Système Qualité

Liste des Tableaux

Tableau N°1	09
Tableau N°2	23
Tableau N°3	24
Tableau N°4	50
Tableau N°5	71
Tableau N°6	71
Tableau N°7	72

Liste des figures

Figure N°1	12
Figure N°2	13
Figure N°3	30
Figure N°4	31
Figure N°5	34
Figure N°6	76
Figure N°7.....	82
Figure N°8	83

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

La qualité correspond aux caractéristiques d'un produit, ou d'un service qui réponds aux besoins du client. La qualité d'un produit ou service joue un rôle important dans la performance des entreprises. Elle est conditionnée par son coût (coût de détection, coût de prévention...), et sa disposition dans l'obtention de position avantageuse sur des marchés concurrentiels.

La qualité doit être planifiée, cette planification permet de définir les objectifs stratégiques de la direction ainsi que les exigences de la qualité au niveau du produit (diminution des retours des clients, situation par rapport à la concurrence). Cette étape est un préalable pour la préparation et la mise en place du système de management de la qualité.

L'établissement d'un système de management de la qualité engendre des bénéfices tels que la réduction des coûts de gestion, l'optimisation de l'allocation de ressources et l'amélioration du fonctionnement global de l'entreprise d'une manière générale. Egalement, la mise en place du système de management de la qualité permet de faciliter la maîtrise de la qualité souhaitée par le client, et d'atteindre l'objectif visé par les responsables puisque ce système oriente l'entreprise vers la satisfaction permanente des clients.

Pour évaluer un système de management de la qualité d'une entreprise, on fait recours à un ensemble d'outils tels que le tableau d bord, l'audit interne et externe, la check-list.

L'opération d'évaluation d'un système de management de la qualité est très complexe. Elle nécessite des compétences particulières et un suivi permanent et régulier du fonctionnement de l'entreprise.

Notre travail a pour objectif de découvrir concrètement les différentes opérations de ce processus d'évaluation du système de management au sein d'une entreprise en l'occurrence l'EPB. Autrement dit, nous répondrons comme il est d'usage dans tout travail de recherche de poser une question de recherche, dans notre travail la question posé est : « **comment une entreprise (pour notre cas l'EPB) procède -t- elle pour évaluer son système management de la qualité?** ».

Ce sujet soulève de notre part un véritable intérêt, dans la mesure où cette étude nous permettra de découvrir de près les différentes opérations que mènent les responsables de management au sein d'une entreprise afin d'assurer une meilleure qualité à ses produits.

De ce qui précède, trois questions subsidiaires découlent de la question principale :

Introduction générale

- Qu'est ce qu'un système de management de qualité et en quoi il est utile?
- Quels sont les outils d'évaluation d'un système de management de la qualité ?
- Comment établir une check-list à partir de l'étude de la norme dictée par la nature de la certification ? pour notre cas il s'agit de l'ISO 9001 version 2015.

Pour mener à bien cette recherche, nous nous appuyant sur trois hypothèses à répondre :

- ✓ Le système de management de la qualité influence positivement sur l'efficacité des entreprises.
- ✓ Il existe plusieurs outils qui permettent d'évaluer un système management de la qualité.
- ✓ L'efficacité du système de management de la qualité est due au respect des exigences de la norme ISO 9001 version 2015.

Afin de traiter notre problématique d'étude, nous avons opté pour un plan de travail qui est divisé en deux grandes parties de recherches à savoir :

- La première partie est basée sur une recherche théorique, portant sur la littérature relative à notre thème. Elle comporte trois chapitres, le premier chapitre est consacré à présenter des généralités sur la qualité. Le deuxième chapitre présente le système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008. Dans le cadre du troisième chapitre nous recensons les outils d'évaluation du système de management de la qualité.
- La deuxième partie sera consacrée à un cas pratique au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia. Cette partie nous permettra de vérifier nos hypothèses, puis de répondre à notre question principale. Pour cela, on divisera cette partie c'est-à-dire le quatrième chapitre en deux sections, la première sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil et dans la deuxième section nous expliquerons comment l'EPB évalue son système de management de la qualité à travers la technique de la check-list.

CHAPITRE I

GENERALITES SUR LA QUALITE

Introduction au chapitre:

La qualité est devenue une obligation vitale de compétitivité et de pérennité des entreprises. A cet effet, les responsables des entreprises sont appelés à définir et à mettre en œuvre une véritable démarche d'amélioration de la qualité de leurs produits et services.

Adopter une démarche qualité, c'est mettre en place une organisation et des processus visant à produire un service ou un produit de qualité. Cette qualité peut être définie comme l'aptitude à satisfaire les besoins des usagers, besoins exprimés ou implicites.

La politique qualité doit être en accord avec la politique générale de l'organisation dont elle est l'une des composantes essentielles de l'organisation. La politique qualité permet de traduire les attentes des clients.

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans un premier temps des généralités sur la qualité, en second lieu nous allons aborder l'évolution de la qualité, et en dernier lieu nous allons entamer la certification qui est l'assurance donnée par un organisme qualité tel que L'Organisation International de standardisation et la normalisation qui est un document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu.

Section 01 : Les concepts relatifs à la qualité.

La qualité est de plus en plus une variable essentielle pour toute entreprise qui propose des biens et/ou de services sur un marché. La qualité d'un produit couvre sa compétitivité pour les entreprises.

1-1-Définition de la qualité :

La qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins du client. Telle est la définition la plus simple de la qualité, un produit ou un service est de la « qualité » si le client est satisfait après son utilisation.

L'AFNOR définit le concept de qualité totale comme une politique de mobilisation des énergies ... De ce fait la qualité totale devient une stratégie de management de l'entreprise. La qualité est aujourd'hui une valeur reconnue par l'entreprise, car elle est considérée comme étant l'axe essentiel de toutes les préoccupations de l'entreprise. Le mot qualité est abondamment utilisé dans le langage courant avec des significations différentes.

L'organisation internationale de standardisation ISO définit la qualité comme étant « un 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 ». ¹

D'après S .SHOGI et al², la qualité se définit en quatre niveaux :

a) Au niveau du client : la qualité d'un produit (bien ou service) est son aptitude à satisfaire les besoins de ses utilisateurs. La qualité d'un produit s'analyse en divers éléments : les multiples caractéristiques techniques, esthétique, la sûreté de fonctionnement (fiabilité, disponibilité.....), la sécurité, l'ergonomie, le respect des délais, la documentation de l'emploi et de maintenance, l'information sur les produits et l'entreprise

b) Au niveau de la production : la qualité d'une production réside dans son aptitude à produire au moindre coût des produits satisfaisant les besoins de leurs utilisateurs.

Le moindre coût peut être recherché pour les producteurs eux-mêmes, ou pour la société dans son ensemble (coût sociétal).

c) Au niveau de l'entreprise ou de l'organisme : la qualité consiste à la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer :

- L'efficacité de son fonctionnement.

¹ LAUDOYER, GUY, « la certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité », Edition d'Organisation, Paris, 2000, P.23.

² SHOGI .SHIBA .GRAHAM .WALDEN. DAVID, "4 révolution du management de la qualité totale "Edition Dunod, Paris, 1998, P.109.

- La qualité de ses produits et services.
- La pertinence et la cohérence de ses objectifs.

d) Au niveau de la société : En générale, la qualité d'une entreprise (qui est à la qualité de sa politique ou de son projet); tient essentiellement à sa capacité d'innover, de créer de la valeur ajoutée (sur le plan matériel, des valeurs...), et à la partager au mieux entre les parties prenantes (clients, employés et actionnaires, la société et communauté sociale) en protégeant l'environnement physique (écologie). Cette dernière acceptation du terme reconnaît à la qualité une dimension éthique et morale³.

Le point commun entre ces définitions est l'existence de classifications dépendant du jugement des agents. La qualité est partout, dans toutes les fonctions, tous les processus: s'impose également aux administrations et à la fonction publique, aux services publics et aux collectivités locales. Elle recouvre donc diverses notions qui varient selon le type de produits ou services, les contextes sociaux ou les périodes historiques considérées.

Ils existent d'autres définitions de la qualité :

- Pour l'ouvrier : la qualité signifie « être fier de son travail ».⁴
 - Pour le manager de l'entreprise : la qualité signifie la réalisation de la production demandée.
 - Pour le directeur des méthodes : la qualité c'est le meilleur ajustement du produit aux attentes du public. Or, l'obtention de cette qualité suppose un coût qu'on dénomme le coût de l'obtention de la qualité « COQ : Coûts d'Obtention de la Qualité ».
- « La qualité correspond aux caractéristiques d'un résultat, d'un produit, ou d'un service qui répond aux besoins du client que les utilisateurs, les bénéficiaires, et les commanditaires du résultat »⁵.

D'autres experts de la qualité la définissent comme étant :⁶

- **W.E.DEMING** : « La qualité est le degré de satisfaction ».
- **P.CROSBY** : « C'est la conformité aux spécifications »
- **C.HERSAN** : « C'est la conformité aux besoins »
- **P.LYONNET** : « C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur »
- **J.JURAN** : « C'est l'aptitude à l'emploi ».

³ SEDDIKI .Abdallah, « management de la qualité », Edition Office national des publications universitaires, Alger, 2004, P .22 .

⁴ KAORU ISHIKAWA « La gestion de la qualité » Edition Dunod, Paris 2002, P 5.

⁵ Alphonse Carlier « management de la qualité pour la maîtrise du système d'information » Edition Lavoisier, Paris, 2006, P73.

⁶ Gerd Kameke et Peter Bauer, « management de la qualité de A à Z » Masson, Paris 1994, P 17à 22.

1-2/ Les concepts liés à la qualité :

1-2-1/La sur-qualité : la démarche qualité conduit naturellement à faire le mieux pour le client, cependant la qualité a un coût et il s'agit de s'en tenir au « Juste Nécessaire », au-delà, la sur-qualité dégradera le prix de revient, que celui-ci soit mesuré sur le coût du produit ou assumé par le service autour du produit.

Aller au-delà de la surface située à l'intersection de la qualité souhaitée par le client, la qualité livrée et la qualité perçue par le client, conduit à s'exposer à de la sur-qualité et à des surcoûts, la sur-qualité c'est l'incapacité de l'entreprise à fournir un produit ou un service selon les exigences ou le niveau voulu par les clients.

Donc par définition la sur-qualité : « certains donneurs d'ordre visent parfois des performances très élevées pour les besoins de leurs produits ou exigent des contrôles complexes qui pourraient être car ils sont redondants avec ceux qu'ils réalisent dans leur usines »⁷.

1-2-2/ La non-qualité : le coût de la non-qualité (CNQ), c'est celui des dysfonctionnements internes et la non-satisfaction des clients (réclamations). C'est aussi une augmentation du prix de revient réel du produit et donc des bénéfices en moins.

Pour calculer les coûts de non-qualité (CNQ), on classe la non-qualité en deux types :

La non-qualité interne (celle qu'est détectée à l'intérieur de l'entreprise, suite à des contrôles par exemple)

La non-qualité externe (détectée par le client).

✓ **Les causes de la non-qualité interne :**

- Les rebuts (perte de produits en fabrication due à une non-qualité, le produit est irrécupérable et doit être jeté).
- Les retouches : un produit ou un service doit être refait.

✓ **Les causes principales de la non-qualité externe :**

- Les indemnités
- Le déplacement des commerciaux
- La perte du client
- Le coût des réclamations clients

1-2-3/ La sous-qualité : c'est l'incapacité de l'entreprise à fournir un produit ou un service selon les exigences ou le niveau voulu par les clients.

⁷ Bernard FORMAN, « De manuel qualité au manuel de management », AFNOR, 2001, p 22

1-3/La politique qualité :

De la politique qualité découlent les objectives qualités.

« Ce sont les orientations et objectifs généraux de qualité exprimés par la direction et formalisés dans un document écrit »⁸. De manière générale, la politique qualité doit être en accord avec la politique générale de l'organisation dont elle est l'une des composantes essentielles de l'organisation. La politique qualité permet de traduire les attentes et besoins des clients et la stratégie correspondante de l'organisation tout en prenant compte la culture de l'organisation, ses marchés et son secteur.

a) Les étapes de la politique qualité :

Collecter les informations sur l'environnement externe et interne de l'entreprise : en interne il s'agit de lister les événements, les fait qui rendent la démarche qualité incontournable ; on travaille aussi à partir de la stratégie pour étudier comment le système de management de qualité peut aider au développement de l'entreprise ; on travaille également sur les facteurs externes à l'entreprise : renforcement de la concurrence, durcissement des marchés ...

- Interroger l'ensemble du comité de direction sur ses attentes en matière de qualité.
- Dresser un bilan qualité : forces et faiblesse de l'entreprise
- Aider la direction à formuler sa politique : rappeler le contexte et expliquer en quoi la politique qualité s'inscrit dans le projet global de l'entreprise ; exprimer les enjeux qualité de l'entreprise.
- Traduire en objectifs mesurables les orientations générales fixées.
- Valider en comité de direction.

b) Le contexte de politique qualité :

Une réflexion sur la politique qualité est indispensable avant de démarrer la roue de Deming (PDCA : Plan-Do-Check-Act). C'est un socle, une base incontournable.

Exigence de la norme ISO 9001, elle place la direction de l'entreprise comme un élément moteur de la démarche qualité.

1-4/Les aspects de la qualité :

Pour bien comprendre la notion qualité, il est important de faire apparaître certains de ses aspects :

⁸ D'orbes .H, « comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », revue Science de gestion d'entreprise 12, 2005, P1.

1-4-1/La qualité totale :

On parle de qualité totale lorsqu'une entreprise travaille pour proposer la meilleure qualité possible. Cette qualité se trouve dans l'organisation, la production, le management et les produits ou services commercialisés.

Opter pour la qualité totale passe par la recherche d'amélioration continue à tous les niveaux de l'entreprise. Ces actions ont un seul but : satisfaire la clientèle.

Pour qu'une entreprise atteigne la qualité totale, elle a deux approches :

- **Une approche systémique :** l'entreprise et sa gestion sont considérées comme des systèmes.
- **Une approche statistique :** par l'analyse du fonctionnement et des résultats de l'entreprise.

La qualité totale ou management total de qualité (TQM) est une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en déduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sortie (outputs).

Elle peut aussi être définie comme : « une méthode de gestion pour aboutir à l'excellence opérationnelle. C'est un système basé sur le respect des concepts fondamentaux et l'éthique de l'organisation, ayant une action permanente centrée sur la satisfaction du client et le développement du personnel par son implication »⁹.

Pour ROGER HERNOUL : la qualité totale est un mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant le succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société.¹⁰

1-4-2/La non-qualité (mesure/coûts) :

On ne peut pas parler de qualité sans gérer la non-qualité, sinon nous obtiendrons des surcoûts, qui vont diminuer la compétitivité des produits. Dans un sens plus large, la non-qualité est le « contraire » de la qualité.

La non-qualité, c'est l'écart constaté entre la qualité visée et la qualité obtenue. La non-qualité correspond aux produits non conformes retirés de la production sur les lignes de conditionnement. Ce sont les produits qui présentent des défauts critiques détectés lors des autocontrôles et autres contrôles qualité.

Comment identifier la non-coût-qualité ?

⁹ ROGER HERNOUL, « Le grand livre de la qualité » Edition Afnor, France, 3^e édition 2013, P.206.

¹⁰ ROGER HERNOUL, « le grand livre de la qualité » Edition Afnor, France, 2^e édition 2010, P10.

- Sur base du relevé de la production, l'identification et quantification de la non-qualité.
- Par équipe de production voir par personne.
- Réaliser un Pareto sur base de coût et un autre par pièces ou poids suivant les produits.
- Rechercher et analyser les causes de dysfonctionnements.
- La non qualité crée des conflits et freine la progression de l'entreprise.
- La non qualité représente en coût, la catégorie la plus importante dans une société.
- Elle avoisine entre 10 et 20 % du chiffre d'affaire. Le gisement de gain est immense.

1-5/ Les instruments de la qualité :

On peut classer les outils de la qualité en deux catégories : les outils classiques et les outils de deuxième génération.

1-5-1/ Instruments classique de la qualité :

Il existe sept outils classiques dits à ce jour traditionnel qui ont été introduits dans les années cinquante par le professeur Deming auprès des japonais.

a) Brainstorming ou remue-méninge :¹¹

Tableau n°1 : Brainstorming.

Phases	Principes	Résultats
Incubation du thème	S'imprégner du problème à résoudre	Obtenir un consensus sur la recherche, le but
Feu vert illumination	Pas de censure ni de soi, ni des autres	Émettre plus d'idées possibles
Feu rouge critique	Sélectionner les idées les plus pertinentes	Transformer l'idée en solution/action

Source : DANIEL BOERI « Maitriser la qualité », Edition Maxima, Paris 2006, P 35.

La méthode d'Osborne dite du brainstorming est utilisée pour créer en groupe le plus d'idées possible. Donc la technique de brainstorming a été conçue en 1935 par Alex Osborne, vice-président de l'agence publicité Américaine BBDO.

Elle repose essentiellement :

¹¹ DANIEL BOERI, « Maitriser la qualité », 3^{ème} édition, Edition Maxima, Paris 2006, P 35.

- Sur la séparation entre l'émission des idées et leur critique (partant du principe que chaque intervention critique casse le potentiel d'idées du groupe), sur l'association des idées (engendrer une chaîne de valeur ajoutée entre les idées), sur la non-censure dans l'émission des idées ni de soi ni des autres.
- L'analyse de chaque idée émise et la sélection des idées les plus intéressantes ou les plus applicables.

Maximum d'idées lors de la recherche d'une solution innovante. Elle peut s'appliquer à n'importe quel type de problème (organisationnelles, nouveaux produits, nouveaux processus...)

a-1) L'étape :

Incubation : consiste à se mettre d'accord précisément sur le sujet de la recherche.

Illumination (feu vert) : consiste pour le groupe à émettre toutes les idées possible. C'est la phase « émission des idées ».

Critique (feu rouge) : lorsque la phase d'émission des idées est terminée, chacune des idées est alors reprise, discutée et évaluée par le groupe ou par un autre groupe.

a-2) Avantages :

- Émettre en quelques minutes plusieurs dizaines d'idées.
- Faire l'apprentissage dans ce travail de groupe de la non-censure, de la non-critique des autres.
- Atout supplémentaire : l'aspect ludique du brainstorming.

b) La feuille de relevés ou le tableau de collecte de données :

Il s'agit de rendre efficace la collecte de données, d'informations, d'observations traduisant un phénomène qui pourra être analysé par le traitement (statique ou non) de ces données.¹²

c) Diagramme d'Ishikawa :

Le diagramme d'Ishikawa permet d'identifier la cause d'un effet constaté et donc de déterminer les moyens pour y remédier. Il se présente sous la forme d'arêtes de poissons ou d'un arbre classant les catégories de cause inventoriées selon la loi des 5 M.¹³ Construire un diagramme d'Ishikawa, c'est donc construire une arborescence qui, de l'effet à étudier (tronc), va remonter dans toutes les causes possibles (branches) et dans toutes les causes secondaires (sous- branches) pour aller jusqu'aux détails (feuilles).

c-1) Objectif :

¹² ROGER ERNOUL, « Le grand livre de la qualité », 3^{ème} édition, Edition Afnor, Paris 2013, P 51.

¹³ KAORU ISHIKAWA, « La gestion de la qualité », outils et applications pratiques, Edition Dunod, Paris 2007, P 60.

- Constituer un outil d'analyse d'un phénomène.
- Identifier l'ensemble des causes d'un problème et sélectionner celles qui feront l'objet d'une analyse posée, afin de trouver des solutions.

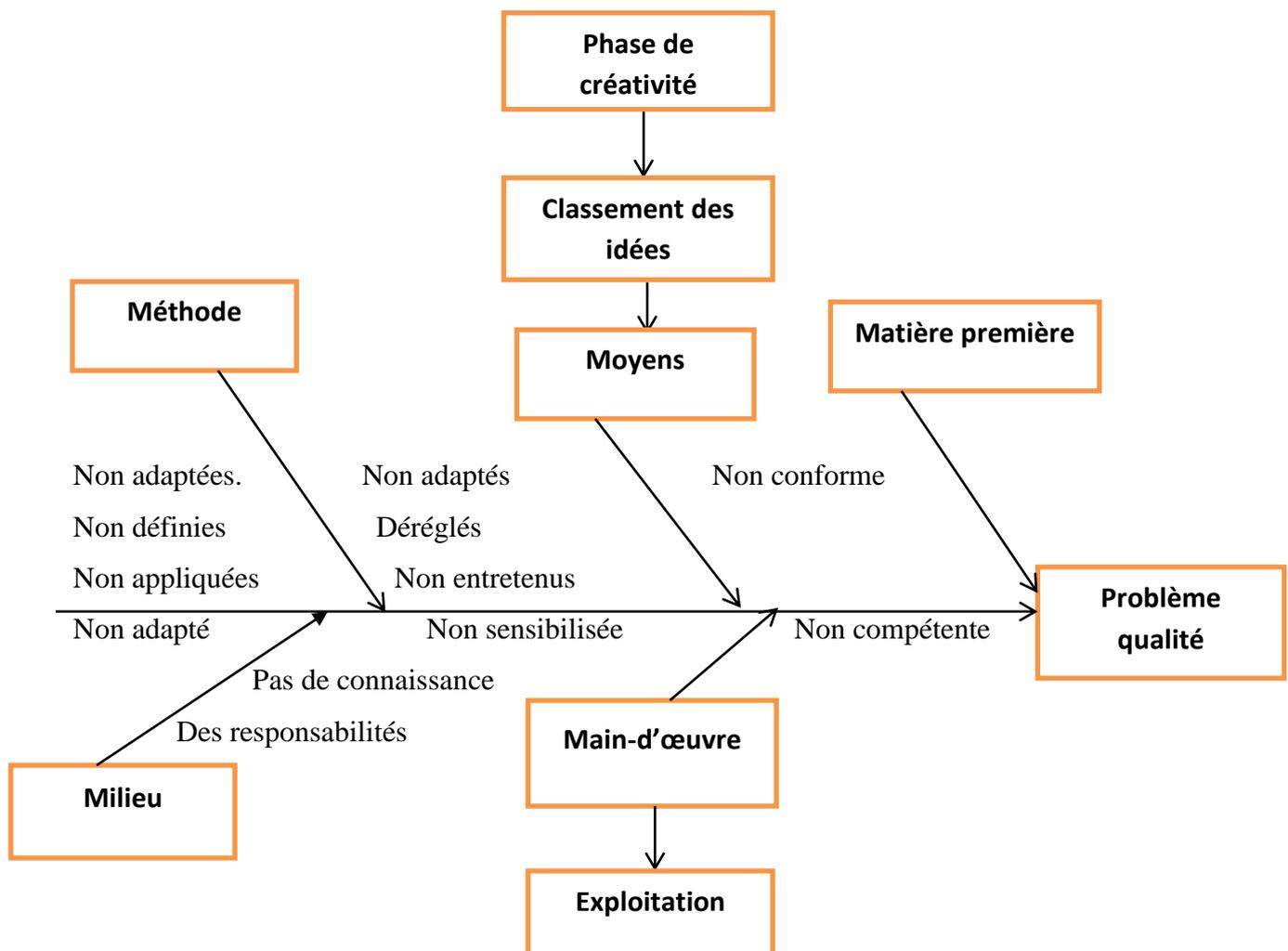
c-2) Les étapes :

- Définir clairement l'effet : sur lequel on souhaite directement agir.
- Lister à travers un brainstorming
- Regrouper les causes potentielles en familles.
- Tracer les flèches secondaires
- Inscrire sur des mines flèches
- Rechercher, parmi les causes potentielles exposées

c-3) Les avantages :

- Cet outil permet de sélectionner rapidement, grâce à cinq catégories, les causes principales à traiter.
- La présentation de l'outil en cinq arêtes et arêtes centrale permettent une visualisation très aisément décodable des causes à traiter.

Schéma n°1 : Modèle de Diagramme d'Ishikawa.



Source : KAORU ISHIKAWA, «La gestion de la qualité », outils et applications pratiques, Edition Dunod, Paris 2007, P 62.

d) Histogramme :

L'histogramme est un outil « visuel » qui permet de détecter certaines anomalies ou de faire un diagnostic avant d'engager une démarche d'amélioration. Utilisé dans ce cadre, l'histogramme est un outil « qualitatif ». Pour pouvoir bien mener l'étude de la dispersion d'un paramètre à l'aide d'un ou de plusieurs histogramme, il faut avoir une bonne connaissance du paramètre étudié. De même, il faut connaître les conditions de collecte des données : fréquence de mesure, outil de mesure utilisé.

e)Le diagramme de Pareto :

Le diagramme de Pareto permet visuellement de choisir le problème à traiter en travaillant sur des données factuelles chiffrées. Il est basé sur la loi des 80/20 : 80% des problèmes dans une entreprise sont occasionnés par 20 % des causes.

e-1) Objectif :

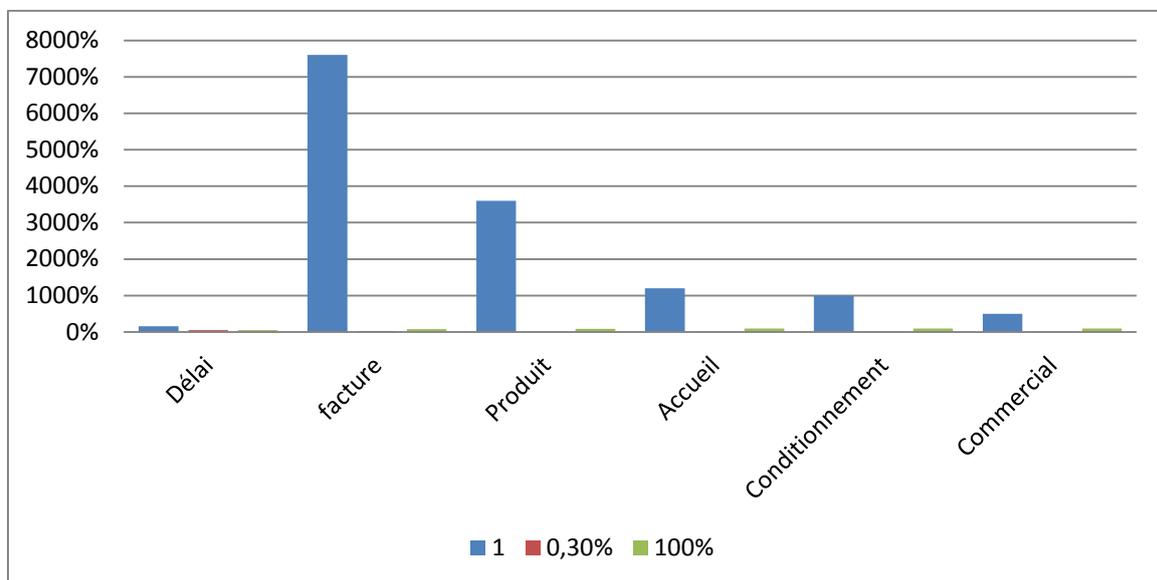
Le diagramme de Pareto s'utilise pour choisir le problème prioritaire que l'on doit traiter.

e-2) Étapes :

- Recueillir des données et les placer dans un tableau intermédiaire.
- Reclassez les données par ordre décroissant depuis la rubrique qui « pèse » le moins.
- Tracer le graphique de Pareto.

e-3) Avantages :

- Cet outil visuel est facile et rapide à mettre en œuvre.
- Il oblige à travailler sur des données chiffrées.

Figure N°2 : Le diagramme de Pareto

Source : JEAN-MARIE GOGUE, « Management de la qualité », Edition Economica, Paris 2005, P 85.

f) Carte de contrôle ou carte de maîtrise statistique des processus (MSP) :

Une carte de contrôle est un outil permettant de déterminer le moment où apparaît une cause assignable entraînant une dérive du processus de fabrication. Ainsi, le processus sera arrêté au bon moment, c'est –à-dire avant qu'il ne produise des pièces non-conforme (hors de l'intervalle de tolérance).

g) Diagramme de corrélation :

Le diagramme de corrélation ou de dispersion est un outil graphique de mise en évidence d'une relation entre deux variables. Il permet, par exemple, de comparer deux méthodes de mesure, de déterminer une échelle de mesure.

Indirecte significativement ou de mettre en évidence des relations de cause à effet entre les variables.

h) Le QRQC (Quick Response Quality Control)¹⁴:

Le (QRQC) : est une méthode rapide de résolution de problème déployée en trois niveaux dans l'entreprise (direction-managers/ateliers-équipe) qui se base sur une approche opérationnelle terrain. Elle permet de supprimer rapidement les problèmes récurrents.

h-1) objectif :

- Le QRQC est une approche concrète de la résolution de problème, menée impérativement sur le terrain. Elle vise des résultats rapides.
- La logique démarre dans l'atelier suite à des constats d'anomalies... Les problèmes non résolus par les équipes sont transmis aux managers puis, si besoin, à la direction pour analyse et action.

h-2) avantages

- Le QRQC apporte des résultats concrets et rapides.
- Il permet de diminuer rapidement les problèmes qualité récurrents sans perdre trop de temps en réunion.
- C'est une approche très opérationnelle, applicable facilement en production.
- En utilisant, on déploie une culture de l'action.

1-5-2/ Instrument de deuxième génération :

Outil de qualité ou les outils de management de la qualité sont aussi des outils de résolution des problèmes, ces outils sont les suivants :

a) QQQQCCP ou système Quintilien :

Le QQQQCCP est un outil simple, utilisé pour spécifier un problème ou clarifier une situation. Il structure la réflexion en donnant un guide d'analyse au travers de questions factuelles dont les réponses permettent de définir précisément le problème.

a-1) Objectif :

Cet outil permet de s'assurer que l'on dispose bien de toutes les données nécessaires pour caractériser le problème et donc le résoudre. Une liste de questions : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? Nous permet de ne rien oublier.

b) L'arbre des causes :

L'arbre des causes : consiste à analyser et à représenter l'enchaînement des causes ayant contribué à l'apparition d'une non-conformité. Le caractère ordonné de la

¹⁴ FLORENCE GILLET-GOINARD et BERNARD SENO, « La boîte à outils du responsable qualité », 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris 2012, P 118.

représentation permet de mieux comprendre l'événement indésirable et d'engager les actions correctives pour en éviter le renouvellement.¹⁵

b-1) Objectif :

L'arbre des causes est un schéma utilisé couramment dans le domaine des risques professionnels pour rechercher a posteriori les causes d'un accident. Il peut être également exploité en qualité pour trouver la cause racine d'une non-conformité ou d'une réclamation.

b-2) Avantage :

- Cet outil aide à la visualisation de l'enchaînement logique des causes qui ont concouru à la production d'une non-conformité.
- Il permet de comprendre tous les événements ayant entraîné un problème.
- C'est un outil simple et logique à mettre en œuvre.
- Il est complémentaire de l'Ishikawa qui liste toutes les causes possibles (mais pas forcément réelles).
- Il aide à mettre en évidence ce qui différencie les faits observés ou scénario « normal » de référence (standards).

c) Diagramme des Affinités (KJ) :

Le KJ (Diagramme des Affinités) est un outil de construction de la représentation qui ne peut être dégagé d'une conception générale de la représentation et de la gestion de projet qui est la modélisation systémique.

Le KJ fait partie d'un système général de représentation qui procède par étape du Quoi ou Comment.

- Il faut distinguer la méthode du KJ et la production finalisée de l'atelier, la méthode repose sur des hypothèses de travail et la production d'un cheminement heuristique dont le coach responsable vis-à-vis du groupe

d) Analyse factorielle des données

L'analyse factorielle permet d'extraire, à partir des données nombreuses, les tendances les plus marquantes, à l'aide des représentations graphiques

L'objet de ce travail est d'étendre deux méthodes en analyse factorielle, l'analyse en composante principale, et l'analyse des correspondances multiples, à des données de type intervalle.

¹⁵ ROGER ERNOUL, « Le grand livre de la qualité », 3^{ème} édition, Edition Afnor, Paris 2013, P 53.

e) Diagramme des relations :

Représenter un réseau d'éléments, causes et effets, avec toutes leurs interrelations. L'outil permet d'analyser les relations entre les éléments et d'identifier les causes fondamentales.

f) Diagramme matriciel :

Identifier les relations entre des groupes d'éléments. À l'aide d'une pondération, il est possible de visualiser l'importance de chacune des relations

g) Diagramme en flèche :

C'est une méthode graphique d'analyse des interactions de tous les éléments constitutifs d'un système ou d'un problème à résoudre.

h) Diagramme des décisions :

Représenter la suite des options possibles afin de planifier la mise en œuvre d'un projet tout en tenant compte des embûches potentielles. L'outil est par conséquent utile comme plan de contingence.

1-6/ Les coûts de la qualité et la non qualité :**1-6-1/ Les coûts de la qualité :**

Ce sont des coûts qui permettent de recouvrer un niveau de qualité conforme au niveau recherché par l'entreprise et aux exigences des clients, ils permettent à l'entreprise de détecter les problèmes de non-conformité à la qualité, et de mettre en place les directives d'améliorations ou les actions correctives nécessaires à l'obtention de la qualité souhaitée.

A) Coût de détection :

Ce sont des dépenses engagées pour vérifier la conformité des produits ou du service aux exigences de la qualité.¹⁶

Exemples :

- Les audits qualité.
- Enquêtes de satisfaction.

B) Coût de prévention :

Concernant l'investissement humain et matériel engagées pour vérifier, prévenir et réduire les anomalies ou défaillances c'est –à-dire pour financer les actions menées au niveau des causes des anomalies.

Exemples :

- Gestion de la démarche qualité.

¹⁶ JEAN-MARIE GOGUE « Management de la qualité » 4^{ème} édition, Edition Economica, Paris 2005, P 57.

- Formation du personnel.
- Entretien des locaux.

1-6-2/Les coûts de non qualité :

Les coûts du non qualité sont des coûts occasionnés pour assurer le niveau de qualité défini (politique qualité). Ils concernent aussi les pertes subies lorsque la qualité n'est pas obtenue (coûts liés aux défauts), certaines pertes sont difficilement quantifiables mais peuvent être d'une grande importance , comme la perte de la clientèle.

Les CNQ (Coûts de Non Qualité) prennent en compte des défaillances (internes ou externes) :

A/Les coûts de défaillances internes :

Concernent les frais encourus lorsque le produit ou le service ne satisfait pas aux exigences de qualité avant d'avoir quitté l'entreprise.

Exemples :

- Accidents du travail.
- Temps perdu à gérer les non conformités.
- Equipement en panne.
- Réparation.

B/Les coûts de défaillances externes :

Concernent les faits encourus lorsque le produit ou le service ne répond pas aux exigences de qualité avant d'avoir quitté l'entreprise.

Exemples :

- Retard dans le rendu des résultats.
- Rappels de résultats.
- Réclamation.

7-/La qualité dans l'entreprise :**7-1/La qualité du produit :**

La qualité du produit joue un rôle important dans la performance des entreprises, c'est-à-dire au sens de M.Porter, elle est conditionnée par son coût, et sa disponibilité dans l'obtention de position avantageuse sur des marchés concurrentiels.

Il existe huit dimensions qui caractérisent la qualité d'un produit durable c'est –à-dire sa capacité à satisfaire des exigences (spécifications, clients)¹⁷

- La performance.

¹⁷ OUGOUR SOFIANE et MERIDJA AMAZIGH « L'impact du système de management de la qualité sur l'image de marque cas : Tchén-Lait/ Candia», mémoire de fin de cycle, option : Management des organisations, l'Université de Béjaïa 2014/2015.

- Les accessoires.
- La fiabilité.
- La conformité.
- La durabilité.
- La maintenabilité.
- L'esthétique.
- La qualité perçue.

7-2/La planification de la qualité :

La planification qualité permet de définir les objectifs stratégiques de la direction et les exigences de la qualité au niveau du produit (diminution des retours des clients, situation par rapport à la concurrence), et de préparer la mise en place du système de management de la qualité. Comme elle s'intéresse mutuellement à l'élaboration des plans qualité et l'amélioration continue de la qualité.

7-3/L'assurance qualité :

Définition de l'assurance qualité : « l'assurance qualité a pour but de donner confiance, sur base d'une démonstration, en la conformité des produits et/ou services aux exigences définies »¹⁸. L'assurance qualité est définie comme un investissement préventif consenti dans le but de limiter les risques d'aléas. Elle représente donc la probabilité d'obtenir des produits ayant le niveau de qualité réelle désiré lorsque les précautions sont accrues, et les risques limités, la confiance que l'on peut avoir dans un projet augmente.

Elle s'appuie sur une organisation matérialisée par un manuel qui a pour objectif de prouver l'obtention de la qualité que l'on doit attendre.

On désigne donc par assurance qualité, un moyen d'obtenir la confiance dans l'assurance de la qualité. C'est –à-dire la capacité de l'entreprise à satisfaire le niveau de qualité désire.L'objectif de l'assurance qualité est :

- Donner confiance.
- Vérifier de façon permanente l'efficacité du système mise en place.
- Apporter la preuve que les résultats sont conformes aux objectifs.

7-4/La maîtrise de la qualité :

La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées en vue de répondre aux exigences relatives à la qualité. Elle consiste à

¹⁸François Caby, Virginie Louise et Sylvie Rolland, « la qualité au XXI^e Siècle vers le management de la confiance », Edition Economica, Paris 2002, P 11.

mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour assurer de la conformité du produit aux exigences de la qualité ; son but est de maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leurs résultats, et de maîtriser le processus de création.

7-5/Le contrôle de la qualité :

Selon l'ISO 9001 version 2008 : le contrôle « est l'évaluation de la conformité par observation et jugement accompagné si nécessaire de mesures, d'essais ou de calibrage »¹⁹ ; un contrôle doit avoir trois phases :

- Vérifier la conformité.
- Informer.
- Décider et préparer les actions de correction.

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 »²⁰

De façon plus large, on parle du concept d'amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'améliorer constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

8/Les objectifs relatifs à la qualité :

Les objectifs face à la qualité dépendent du bord sur lequel l'on se situe pour analyser la qualité. Pour cela, les experts de la qualité distinguent des « partenaires pour la qualité ». Ces partenaires sont : l'entreprise et les clients. Les objectifs de chaque partie diffèrent donc, selon le statut de chacune d'elles.

8-1/Les objectifs de l'entreprise :

L'entreprise est un ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, des pouvoirs et des relations. Elle est un acteur économique produisant des biens et des services pour d'autres acteurs, dans le but de dégager des bénéfices. Ses objectifs sont liés à ses obligations envers l'extérieur (les clients et la société) et envers elle-même. Elle a également, des engagements qu'elle se doit d'honorer vis-à-vis de tous les facteurs qui le composent.

L'entreprise doit satisfaire le client. Elle est conduite à épouser le point de vue de celui-ci quant à la qualité. Elle doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance

¹⁹<http://www.iso.org/iso/home.htm>

²⁰ François Caby, Virginie Louise et Sylvie Rolland, « la qualité au XXI^e Siècle, vers le management de la confiance », Edition Economica, Paris 2002, P 109.

en cette qualité. Elle doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance en cette qualité. Aussi, envers les clients liés à elle par contrat, l'entreprise doit respecter les clauses contractuelles en matière de qualité, de prix et de délai. Cela constitue pour elle des objectifs « externe » à atteindre. Les objectifs « internes », quant à eux, viennent des obligations de l'entreprise envers son personnel et envers ses actionnaires ; ou d'une façon générale, envers ceux qui mettent les moyens à sa disposition. Elle recherche la rentabilité, la compétitivité, la pérennité, la progression.

8-2/ Les objectifs des clients :

Le client est une personne ou un groupe de personnes qui reçoit, contre paiement un produit ou un service et qui bénéficie des avantages découlant de ce produit ou service. Le terme « client » s'applique à l'entreprise, au consommateur, à l'utilisateur final d'un produit, au détaillant, au bénéficiaire ou à l'acheteur.

Le client est l'acteur le plus important de l'entreprise, car il détermine de façon significative la survie et le développement même de celle-ci, son objectif en termes de qualité des produits ou des services proposés à lui par l'entreprise est des plus délicats. Le client veut avoir, à l'avance, une probabilité aussi élevée que possible, sinon la certitude absolue, que le produit ou service dont il va disposer répondra à ses besoins. Il est très attentif à la qualité de ce qu'il acquiert.

Les objectifs du client, face aux produit et au service d'une entreprise, sont réunis sous l'appellation « exigences du client ». Ses relations avec l'entreprise sont les plus souvent limitées à la satisfaction de ses exigences, et donc de ses besoins ou attentes formulés, de façon implicite et pourquoi pas, de façon imposées.

9-1/ Les responsabilités du responsable qualité :

Pour mener à bien le projet qualité il est indispensable que soit précisée la mission du responsable qualité.

La direction définit par écrit ce qu'elle attend de ce poste les autorités associées :

Si la mission principal est de mettre en place et d'animer le système de management qualité (et assurance qualité), ses responsabilités sont très variables d'une entreprise à l'autre, elles dépendent de la taille de la société, de ses ambitions qualité, de son organisation et de la nature de ses activités.

9-2/ Les qualité de responsable qualité :

- La patience :
- La rigueur

- Le charisme
- L'écoute
- Un positionnement en tant que ressource

Section 02 : L'évolution du concept qualité :

Le concept de la qualité a connu plusieurs phases de développement, nous allons présenter dans cet élément les phases de son évolution débutant du contrôle qualité à la TQM.

2-1/Le contrôle 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 ». On peut trouver deux formes de contrôle de la qualité :

A) Le contrôle a posteriori :

Jusqu'aux années quarante, la qualité des produits était vérifiée à l'aide du contrôle a posteriori en sortie d'usine afin d'empêcher les produits défectueuses d'arriver aux clients Ceci peut nous rappeler de la fameuse idée de division des tâches de l'un des fondateurs grandes théories du management, F.W.TAYLOR (1856-1915) aux USA. Après quelque temps, il fallut remettre en question cette pratique du moment qu'elle présente plusieurs lacunes ;le faite que les produits défectueux son détectés après le processus de production .

B) Le contrôle a priori :

Partant de l'inconvénient du contrôle a posteriori, il était essentiel de détecter les défaillances au cours du processus de fabrication. Après application, on se rendit compte que le nombre de défaillance diminuait au fur et à mesure. Même cette méthode a été remise en cause dans la mesure où elle présente plusieurs manques, à savoir que le contrôle se limitait au processus de production toute en ignorant la qualité des fournitures et matières utilisées dans la fabrication. En effet, ces deux formes de contrôle ne permettent qu'une diminution partielle, la prévention devient alors un élément primordial ; c'est la naissance de « l'assurance ».

2-2/L'assurance qualité :

L'assurance de la qualité est d'après François Cab et en (2002) ; « l'ensemble approprié de dispositions préétablies et systémiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise »²¹. En termes 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 clients et en termes 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

²¹ BENOUARI MAHFOUD et IDRI KAHINA, « l'impact du système de management de la qualité sur la performance commerciale des entreprises. Cas de l'EPB, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, Option : Management des Organisations, l'Université de Béjaïa 2015/2016, P 24.

interne de la qualité), mais aussi aux yeux des clients et utilisateurs (assurance externe de la qualité). L'assurance de la qualité vient en complément au contrôle de la qualité pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui sera fournie. Elle a comme fonction interne, de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place. Mais le caractère centralisateur de la démarche d'assurances qualité, ainsi que les multiples procédures, entraînent parfois une certaine dérive bureaucratique, masquant alors l'objectif de conformité de la production aux attentes des clients.

Tableau n°2 : Tableau récapitulatif les étapes d'évolution de la qualité :

Etapes	Objet /Sujet Concerné	Effet pour le client
Control qualité	Produit	Satisfaction à posteriori
Assurance produit	Produit et organisation	Confiance à priori
Management de la qualité	Produit organisation et parties intéressées	Satisfaction confiance et fidélisation des clients

Source : établi par nos soins

Section 03 : La certification et la normalisation :

3-1/La certification :

Un acte magique, dans la vie d'une entreprise, qui a pour objet d'évaluer et de reconnaître la conformité du système de management de la qualité d'une entreprise.

Aussi la certification peut être comme étant « l'assurance donnée par un organisme qualité et dépendant tendant à attester qu'un produit /service présente régulièrement certaines qualité spécifiques, résultants de spécification énoncée dans un cahier de charge ou une norme officielle²².

La certification peut être le meilleur ou le pire des maux. Elle peut être un alibi; on trouve alors dans les rangs de ses partisans les <<anciens tayloriens>>en quête de rationalisation absolue et qui préfèrent se mettre à l'abri des procédures, plutôt que de favoriser l'initiative et la flexibilité.

3-1-1 /Les étapes de la certification :

Le tableau ci-après répond les 11 étapes de la certification, il présente pour chacune d'entre elles les différents contenus.

Tableau n°3 : Les étapes de la certification.

Étapes	Contenus
1-Contrat avec l'organisme de certification	Identifier le périmètre de certification. Identifier l'effectif se trouvant sous le périmètre. Ce qui va permettre de définir la durée de l'audit de certification. Cette durée est plus ou moins longue selon qu'il s'agit d'un audit de certification ou renouvellement et un audit de suivi.
2-L'organisme de certification identifie les services audités et désigne une équipe d'auditeur	Sont concernés de façon aléatoire les seuls services inclus dans le périmètre. Le périmètre définit la taille de l'équipe d'audit.
3-Contrat entre l'entreprise et le responsable d'audit.	Déterminer le planning d'audit.

²² DANIEL BOERI, « Maitriser la qualité », Edition Maxima, Paris 2006, P 96.

4-Validation de planning	Faisabilité réelle de l'audit (date et applicabilité).
5-En interne : Information et préparation des services concernés	Vérifier les connaissances en matière de procédures Vérifier ou en est le service par rapport au plan d'audit (utilisation de grille d'auto-évaluation). Identification des audités. Training de relation avec l'auditeur.
6-réunion d'ouverture de l'audit.	Présentation des différents interlocuteurs. Présentation de planning d'audit. Responsabilité de la direction
7-Audit lui-même	Les auditeurs rencontres les différents responsables des services audités Déroulement du plan d'audit.
8-Préparation de la synthèse+ des remarques et non conformités	Interne à l'équipe d'audit.
9-Réunion de clôture	Présentation de la synthèse de l'audit ,des remarque et non- conformités constatés. Validation de la synthèse. Remise du rapport.
10-Correction de l'entreprise suite aux remarque et non- conformités	Informations des corrections réalisées ou à venir transmises au responsable d'audit.
11-Commission	Décision de certification par l'organisme ²³ .

Source : DANIEL BOERI, « Maitriser la qualité », Edition Maxima, Paris 2006, P 98.

²³ Le terme <<organisme>> est défini dans l'ISO 9000 :2005(§ 3.3.1) comme <<ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, pouvoirs et relation>>.

Exemple : compagnie, société, firme, entreprise, institution, œuvre de bienfaisance ,travailleur indépendant, association, ou parties ou combinaison de ceux-ci

3-2/ La normalisation : Peut être définie comme étant «un document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, par les usages communs et répétés, des règles directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné».

3-2-1/l'évolution de la normalisation :

Vers le milieu des années 80, au sein de l'organisation internationale de certification (ISO)²⁴, un comité technique en charge d'élaborer des normes dans le domaine du management et l'assurance qualité.

3-2-2/ Un point sur les normes ISO 9000 version 2000 :

La communauté internationale dans le cadre d'ISO, a repris ces travaux et réalisé un ensemble de normes qui font désormais référence sur le plan international :

Les normes « ISO 9000 », établies en 1994, qui se déclinent de la façon suivante :

- La norme ISO 9000 : elle-même, décrit le système des normes et donne les lignes directrices pour leur sélection et ensuite leur évaluation par l'entreprise.
- La norme ISO 8402 : concerne la terminologie utilisée, le vocabulaire.
- La norme ISO 9004 : est un guide pour la mise en place et le management d'un système qualité.
- Les normes ISO 9003, ISO 9002, ISO 9001 : présentent les requis nécessaires à l'assurance qualité. Chacune répond aux exigences de la précédente.
 - L'ISO 9003 porte sur l'identification des exigences de qualité des clients et une organisation des contrôles permettant de montrer de façon appropriée, le respect de ces exigences.
 - L'ISO 9002 porte sur la maîtrise des processus principaux permettant de satisfaire ces exigences.
 - La norme ISO 9001 porte sur la maîtrise de la préparation : conception du produit, organisation de la production.

A ces normes s'ajoute la norme ISO 14000 qui vise à prévenir les risques en termes d'environnement au niveau « sociétal ». Il va de soi que les industriels sont plus concernés par cette norme que les entreprises de service.

- La norme ISO 10011 est un guide pour l'audit des systèmes qualité.

²⁴ ISO : International Standards Organisation

Elle décrit les voies et moyens pour s'assurer de la performance du système qualité.

Ces normes sont encore valides et l'entreprise dispose d'une période de transition de 3 ans jusqu'en 2003 pour passer à la nouvelle certification ISO 9001 version 2000.

Cela signifie que les entreprises ont le choix du référentiel de certification sur une période de deux ans (environ) à valider avec leur organisme de certification

Conclusion du chapitre :

De nos jours, l'impact de la qualité s'est profondément élargi, puisqu'elle ne touche pas seulement le produit, mais aussi les procédés de fabrication, les équipements et les hommes, l'organisation et toutes les procédures de travail au sein de la structure. Au-delà de la qualité du produit, il faut entrevoir tous les aspects et facteurs concourant au produit fini. Il convient donc de se familiariser avec le management de la qualité.

De ce fait, la qualité est devenue un thème sur lequel le Management s'appuie en vue de conduire un changement dans les entreprises. Elle constitue l'un des moteurs essentiels de la compétitivité. Elle est devenue un enjeu stratégique majeur dans une concurrence mondiale de plus en plus vive.

Pour la démarche qualité elle apporte à l'entreprise une réelle valeur ajoutée. Cette valeur ajoutée est la garantie de la satisfaction de ses clients. Et elle est un atout dans la recherche de la fidélisation.

CHAPITRE II

LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001 : 2008

Introduction

L'histoire d'une entreprise en matière de qualité est unique. Chacune a ses valeurs, sa culture, sa stratégie du moment, les changements de direction stratégiques, au gré des fréquents changements de président ou des mouvements du marché secouent l'entreprise. La culture qualité est l'une des caractéristiques les plus stables. Les modifications de cap dans l'organisation n'impacte pas négativement et immédiatement la qualité des produits qu'elle fabrique, ni la stabilité des processus de travail. Le fait, pour une entreprise, d'entreprendre une démarche de certification ISO ou de prolonger, de la renouveler, lui donne une sorte d'assise. La description des processus et la réponse aux exigences de la norme donnent une lecture pérenne de l'organisation et définissent des règles de travail stables.

Section 01 : Management de la qualité.

Cette section est consacrée à la présentation du système de management de la qualité.

1-1/ Les notions sur le système de management:

1-1-1/ Définition du système : Ce terme relatif au management est défini dans la norme ISO 9000 : 2005 comme un « ensemble d'éléments corrélés ou interactif ».

D'après « Le petit Larousse », système vient du grec système qui signifie ensemble

Un système est un ensemble ordonné d'idées, ou bien encore une combinaison d'éléments réunis de manière à former un ensemble.

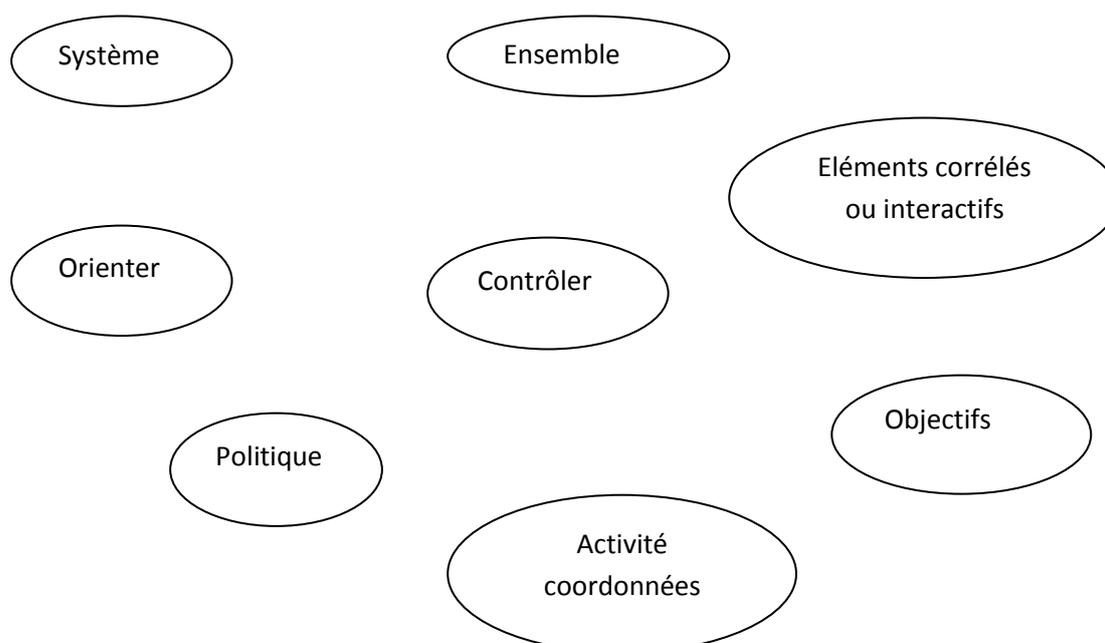
1-1-2/ Définition du système de management :

L'ISO 9000 version 2005 définit un système de management comme un « système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs ».

La notion de management ici, étant définie par cette même norme par « activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme ».

Tout en restant dans le cadre sémantique et dans les définitions de la norme ISO 9000 :2005 , nous retrouvons les mots-clés suivants : système, ensemble, éléments corrélés et interactifs, activités coordonnées, orienter, contrôler, politique, objectifs.

Figure N°3 : Les mots-clés du « système de management »



Source : CLAUDE Y. BERNARD, « Le management par la qualité totale », Edition Afnor, Paris 2000, P 23.

Politique, Orienter, Objectifs : car avant tout commencement, posons-nous la question du « Pourquoi faisons-nous cela, dans quelle but, quelle est la cible ? »

Activités coordonnées, Eléments interactifs et corrélés : organisation-nous, planifions, définissons les activités, les rôles et responsabilités de chacun, les méthodes et les règles de fonctionnement.

Contrôler : car toute activité doit être contrôlée, mesurée, évaluée, pour savoir si nos objectifs ont été atteints, si les résultats sont ceux escomptés.

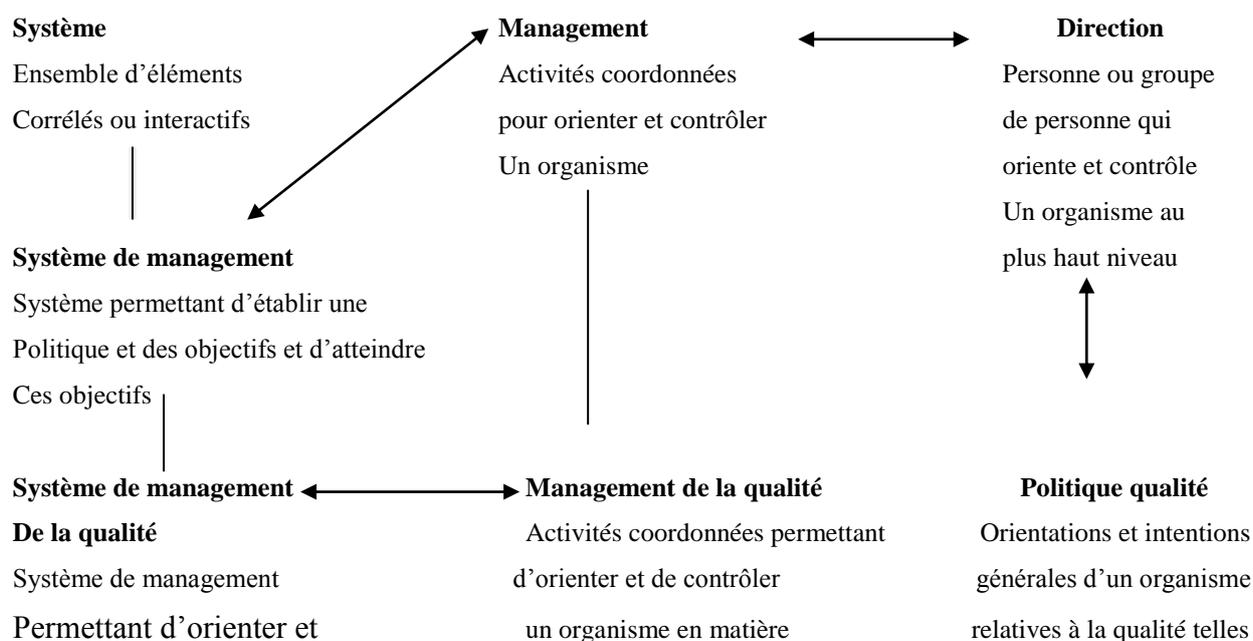
Orienter : car il sera nécessaire de prendre les décisions adéquates pour réajuster nos activités, nos méthodes, nos moyens, par rapport aux résultats attendus et aux objectifs fixés.²⁷

1-1-3/ Définition de management de qualité :

Selon l'ISO 9001 : 2008, le management de la qualité est défini comme étant « l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »²⁸, cette orientation et ce contrôle de l'organisme, en matière de qualité passent, généralement, par l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la planification, la maîtrise, l'assurance et l'amélioration de la qualité ; constituant du même coup les missions et les composantes du management de la qualité.

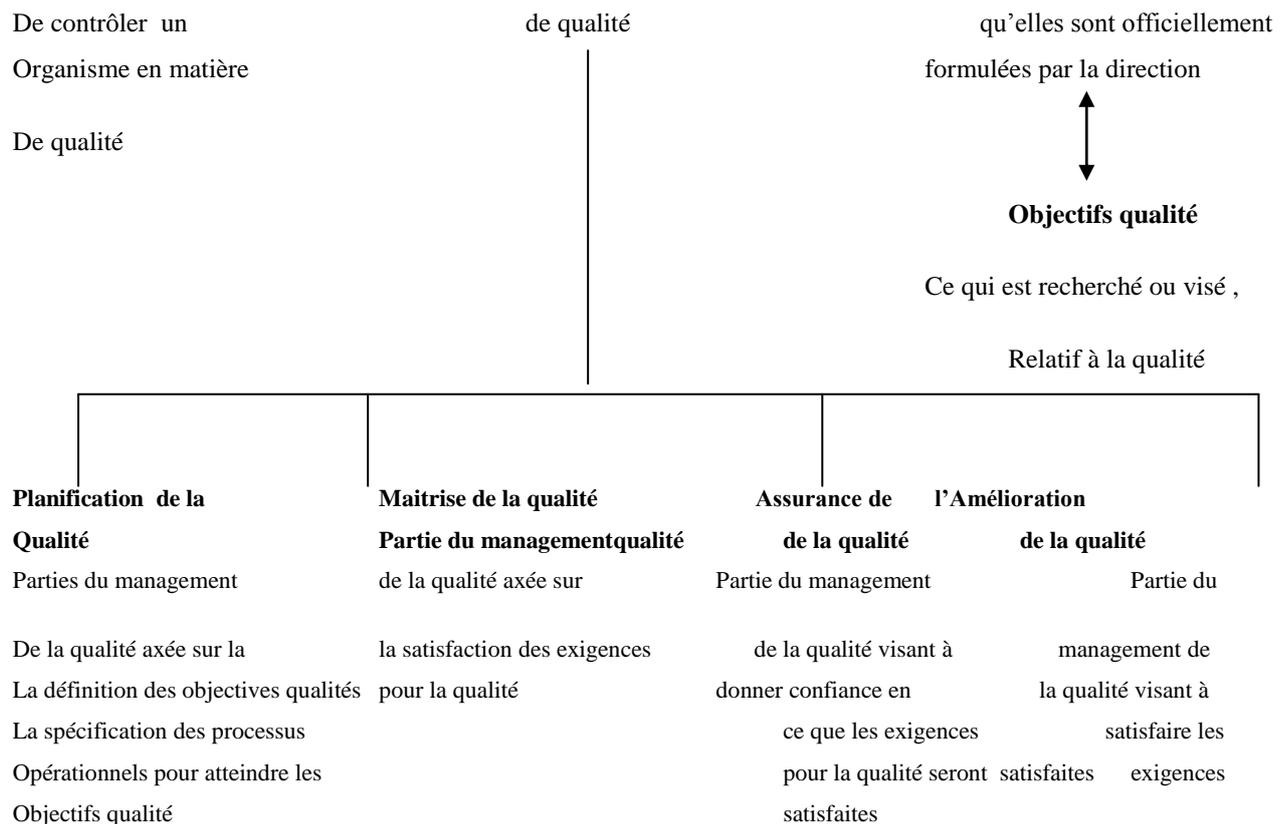
De cette définition découle le schéma suivant qui porte sur l'ensemble des concepts relatifs au management de la qualité :

Schéma N° 4 : Concepts relatifs au management de la qualité.



²⁷ Solange Faucher, « Système intégré de management » Edition Afnor 2006, P .9.

²⁸ NF EN ISO 9000 version 2000, « Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, P.9.



Source : CLAUDE Y. BERNARD, « Le management par la qualité totale », Edition Afnor, Paris 2000, P 25.

1-1-4/ Les composantes essentielles 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.

➤ **La planification de la qualité :**

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

La planification qualité :

- Définit les objectifs stratégiques de la direction (position de leader, augmentation des bénéfices, etc.)
- Prépare la mise en œuvre du système de management de la qualité (basée sur une approche processus par exemple).

- Elabore des plans qualité (activité spécifiques liées à un produit ou une activité, comme par exemple un plan formation, etc.).
- Essaie d'améliorer la qualité (démarche d'amélioration continue, partenariat avec les fournisseurs, etc.).

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 ?

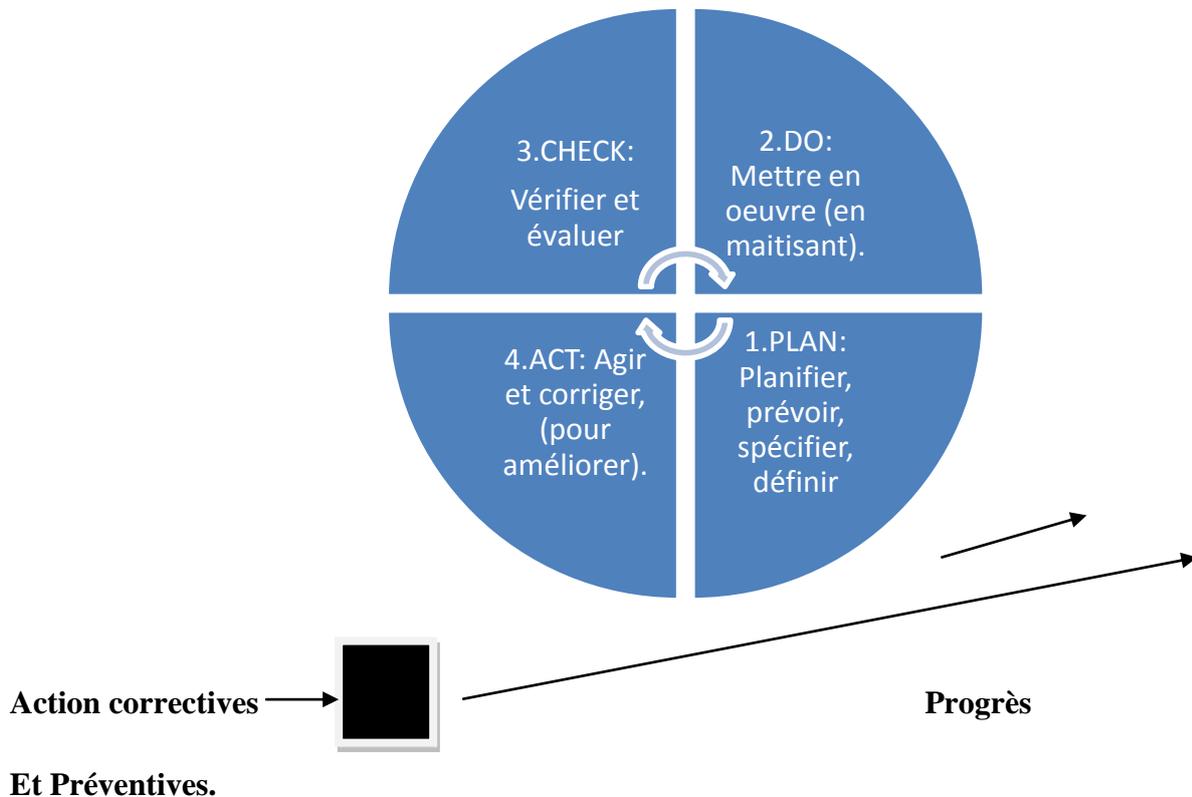
➤ La maîtrise de la qualité :

La maîtrise de la qualité est « l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité »²⁹. 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 concernent à la création du produit et leurs résultats ; c'est maîtriser le processus de création.

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 créatrice. Elle permet d'éviter toute déviation indésirable de la qualité planifiée du produit ou service fournit. W.Edward Deming, connu pour avoir introduit la maîtrise statique de la qualité au sein de l'appareil militaire des Etats-Unis et des industries Japonaises, 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, Do, Check, Act), encore appelé « roue de Deming ».

²⁹ CNUCED/OMC, « Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000 », CCI, Genève, 1996, P .6 .

FigureN° 5 : La roue de Deming(PDCA).



Source : BRUNELLE ERIC, « Qualité-environnement », essai présente, Université de Sherbrooke, Canada ,2005.P .4.

- Planifier (plan) : cette étape consiste à planifier en fonction des objectifs clients (entrée), du contexte de production et du retour client. Il s'agit d'y établir des objectifs, de normaliser les procédures de travail et de former les employés.
- Faire (Do) : Il s'agit ici, d'effectuer ce que l'on a planifié, à l'aide des ressources de l'entreprise. Il faut y effectuer le travail, conformément aux prescriptions du plan.
- Vérifier (Check) : Selon Deming, la troisième étape consiste à vérifier les écarts éventuels des produits (sorties). L'entreprise doit vérifier la conformité du travail effectué au plan.
- Agir (Act) : pour définir, la roue de Deming suggère alors, en cas de non-conformité, de trouver et d'éliminer la cause du problème.

Le cycle PDCA de Deming s'applique 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.

➤ 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, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matières de qualité »³⁰.

En terme d'objectif, l'utilisateur 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 à l'utilisateur.

En termes 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 de la 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 décrire 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).

L'instrument essentiel de l'assurance de la qualité est l'audit qualité qui est défini comme étant « l'activité qui permet de détecter, de corriger dès que possible les défaillances pouvant intervenir dans l'activité opérationnelles et mettant en péril l'atteinte des objectifs qualités et d'établir le plan d'amélioration de la qualité d'une action ou processus »³¹. Celui-

³⁰RAYMOND PERPERMANS, « Gestion de la qualité, contrôle de la qualité ou assurance de la qualité ? », l'actualité terminologique, volume 20, numéro 2, 1987, page 4.

ci, 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 un organisme certificateur, c'est-à-dire un organisme habilité à délivrer des certifications de conformité à un référentiel précis telle que les normes ISO 9000.

➤ L'amélioration de la qualité :

L'ISO 9001 :2008 définit 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 »³².

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-dits 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'améliorer constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ces clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

L'évolution de management de la qualité :

A) Evolution de management de la qualité :

Le management de qualité a débuté dans les entreprises industrielles mais aujourd'hui, il se reprend de plus en plus dans les institutions à caractère administratif au départ, les exigences des différents collaborateurs et notamment les clients n'étaient pas prises en compte du fait de la faiblesse de l'offre par rapport à la demande ainsi, les producteurs mettaient l'accent sur la quantité au détriment de la qualité.

³²NF EN ISO 9000 :2000, « système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, P.9.

C'est dans les années 70-80, après une constatation vertigineuse de la part des méventes par rapport à la production, que les entreprises ont commencé à mettre en cause leurs systèmes de gestion et de la pencher vers les clients.

On assiste ainsi à la mise en place d'un contrôle de qualité par laquelle le critère d'achat devint qualité /prix.

La fourniture d'un produit de qualité doit venir d'un travail de qualité touchant tous les compartiments de l'entreprise. C'est aussi que d'autres institutions de prestation de services public ou privé commencent à saisir l'opportunité de ce système de gestion.

B) Les étapes de l'évolution :

- **Contrôle qualité** : par lequel il faut mesurer, examiner, essayé et passer au calibre d'une ou plusieurs caractéristiques d'un produit ou service et les comparer aux exigences spécifiées en vue d'établir leur conformité. Il s'agit de faire de la qualité axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité.
- **Assurance de la qualité** : qui se manifeste par la mise en œuvre d'un ensemble de dispositions préétablies et systématiques destinées à donner confiances en l'obtention de la qualité requise. Elle consiste à pérenniser et à démontrer la qualité.
- **Management de la qualité** : par lequel il faut piloter la qualité à travers des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité
- **Management de la qualité total** : incluant la définition de la politique qualité, la fixation d'objective qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité.

1-2/ Les principes de système de management de la qualité :

Le système de management de la qualité applique huit principes pour faciliter la réalisation des objectives qualités :³³

- **L'entreprise est orienter client**: elle répond aux exigences des clients.

³³ François Caby, Virginie Louisse et Sylvie Rolland, « La qualité au XXI^e Siècle vers le management de la confiance », Edition Economica 2002, P 23.

- **Leadership** : il faut nécessairement avoir un dirigeant qui s'appuie sur ses points positifs pour emmener les autres employés à le suivre dans la démarche qualité qu'a adoptée l'entreprise.
- **L'implication du personnel** : L'ensemble des acteurs de l'entreprise sont les mieux placés pour écouter la satisfaction du client.
- **L'approche processus** : par laquelle une valeur ajoutée doit être dégagée à chaque étape du processus de gestion (entre chaque entrée et chaque sortie). Par l'application de ce principe, le manager peut facilement dégager la contribution de chaque employé dans la réalisation des objectifs.
- **Le management par approche système** : Relier les processus au système entreprise contribue à l'atteindre des objectifs.
- **L'approche factuelle pour la prise de décision** : c'est –à-dire s'appuyé sur les indicateurs de mesure, des tableaux de bord pour la prise de décision efficace.
- **Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs** : qui doivent être de gagnant à gagnant pour que ces relation soient bénéfiques pour tous et augmentent

1-3/ Principes essentiels liés au système de management de la qualité :

1-3-1/ Fondement du système de management de la qualité :

Le système de management de la qualité vise à aider les entreprises

Les clients exigent les produits (services) dont les caractéristiques répondent à leurs besoins et leurs attentes.

- La démarche du SMQ incite les entreprises à analyser les exigences des clients, à définir les processus qui contribuent à la réalisation des produits /services acceptables par le client .Le système management de la qualité peut servir de cadre à l'amélioration continue permettant d'accroître la probabilité de satisfaire le client au sens large.³⁴

1-3-2/ L'approche processus de management de la qualité

Les quatre domaines d'application du système de management de la qualité:

- Responsabilité de la direction.
- Management des ressources.
- Réalisation du produit et/ou service.
- Mesure, analyses, amélioration.

Les quatre domaines doivent se lire comme un processus.

³⁴ FLORENCE GILLET-GOINARD et BERNARD SENO, « La boîte à outils du responsable qualité », Edition Dunod, Paris 2012, P 65.

a) Un processus : un processus est « un ensemble d'activités corrélées ou interactive qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie (résultat) » en y apportant de la valeur ajoutée.

On peut parler du processus de réalisation, de fabrication (transformer des matières premières en produit fini) mais aussi de processus « gérer les ressources humaines » qui consiste à partir d'un besoin à avoir une personne compétente à son poste. Le processus à un périmètre bien défini (un début et une fin) et un client qui va juger de sa qualité.

Le client peut être externe (par exemple dans un processus de livraison) ou interne (dans un processus de conception).

La notion brute de processus est peu originale mais elle devient beaucoup plus intéressante si on ajoute une obligation de transversalité.

Exemple : On peut passer du service RH (mission des personnes travaillant aux ressources humaines) à la notion de processus « gérer les ressources humaines » qui va faire intervenir à la fois les RH mais aussi tous les chefs de service, la direction pour remplir une même mission : assurer la compétence du personnel.

L'approche processus c'est donc :

- Une réflexion sur les grandes activités clés de l'entreprise.
- Une volonté de décloisonner l'entreprise, et de faire travailler ensemble les différents métiers, en synergie.
- Une responsabilisation de chacun qui n'est plus un « pion » dans une équipe mais un contributeur de processus.
- Une recherche permanente de plus d'efficacité à travers la simplicité et la force des processus. Le résultat est plus facilement atteint (qualité, coût, délai) lorsque les ressources et activités concernées sont gérées comme un processus.
- Le développement de la relation client fournisseur interne, la gestion fluide des interfaces entre services mais aussi entre processus.

1-3-3/ Politiques qualités et objectifs qualité :

- Fiche- engagement de la direction/politique qualité
- Découvrir les enjeux de la démarche
- Objectif de la démarche

Contexte interne : Il s'agit de se remémorer les événements, les faits qui en interne rendent la démarche qualité incontournable

Améliorer la satisfaction des clients

Basculer les clients « satisfait » en « très satisfait »

Externe : on s'interroge ici sur les facteurs externes à l'entreprise : renforcement de la concurrence, durcissement des marchés

Politique qualité

Les enjeux internes :

- Mieux travailler ensemble.
- Se rassembler autour d'un projet
- Mieux écouté nos clients.
- Améliorons les prestations de nos sous-traitants.
- Agir prioritairement sur les nouveaux produits.

Les enjeux externes :

- Gagner des parts de marché.
- Distancer significativement la concurrence.

1-3-4/ Un système documentaire :

a) Un système documentaire qualité : c'est un système qui comprend tous les documents créés au sein de l'entreprise pour parer aux risques de non-conformité des produits et de non-satisfaction des clients.

Plus globalement, le système répond à des besoins internes :

- Faire connaître et préserver le savoir-faire (pouvoir de transférer facilement).
- Structurer, formaliser une organisation, et parfois la remettre en cause.

Et à des besoins externes liés aux exigences d'une réglementation ou d'un client.

b) Les documents d'un système qualité :

- **Manuel qualité :** c'est un document environs 30 pages décrivant de façon globale le système qualité d'un organisme.

Il doit rassurer sur la capacité de l'entreprise à satisfaire ses clients.

Il doit contenir au moins :

La présentation succincte de l'entreprise, (et éventuellement de sa cartographie des processus).

- La politique qualité.
- Les responsabilités, pouvoirs, relations entre personnes qui ont une incidence sur la qualité.

- La façon dont l'entreprise assure la satisfaction de ses clients et s'améliore en permanence.
 - Le manuel peut citer les processus, les procédures.
 - On précisera aussi les dispositions pour revoir, mettre à jour et gérer le manuel.
- **Fiches d'identités processus** : les entreprises qui ont choisi l'approche processus qui vont créer ces fiches.
 - **Les procédures** : Une procédure est un enchaînement de tâche élémentaire standardisées qui démarre d'un besoin et aboutit à un « livrable » identifiable pour un client.
C'est la réponse à la question « Quoi ? » et de « Qui fais quoi et quand ? » :
Et pour écrire une procédure doit :
 - Identifier le processus sous revu.
 - Identifier les entités qui interviennent.
 - Lister les exigences de la norme par rapport à l'activité.
 - **Enregistrements** : ce sont les documents permettant l'enregistrement des faits : ce sont les preuves de l'application d'une procédure ou d'une consigne, ainsi que les informations et les conditions dans lesquelles se sont déroulées les actions réalisées. Ces documents assurent la traçabilité du déroulement des opérations.
 - **Plan qualité** : Il spécifie quelles procédures et ressources associées doivent être appliquées par qui, et quand, pour un projet, un produit, ou un contrat particulier.

1-4/ Les exigences de système de management de la qualité :

1-4-1/ Exigences générales : L'organisation doit établir, documenter, mettre en œuvre un système de management de la qualité et améliorer en permanence son efficacité conformément aux exigences de la norme internationale l'organisation doit :

- Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus.
- Identifier les processus nécessaire au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme.
- Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de maîtrise de ces processus.
- Assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus.
- Surveiller, analyser et mesurer ces processus.

- Les procédures documentées exigées par la présente norme internationale.

1-4-2/ Les exigences relatives à la documentation :

a) **Manuel qualité** : l'organisation doit établir et tenir à jour un manuel de qualité qui comprend.

Le manuel qualité « la carte visite » de l'entreprise c'est le document sur lequel s'appuient tous les autres documents concernant la qualité.

- C'est un document décrivant la politique qualité.
- Une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité.
- Le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions.

b) **Maîtrise des enregistrements** : Les enregistrements doit être établis et conservés pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du système de management de la qualité. Les enregistrements doivent rester lisibles, facile à identifier et accessibles. Une procédure documentée doit être établie pour assurer l'identification, le stockage, la protection, l'accessibilité, la durée de conservation et l'élimination des enregistrements.

Section 02 : l'évaluation ou l'estimation d'un système de management de la qualité :

La norme exige de mettre en œuvre les processus de mesure propres pour assurer que le système de management de la qualité est conforme aux exigences.

Se limiter à cette exigence risque de s'avérer rapidement insuffisant et de ne concerner que le cercle restreint des seuls qualitatifs de l'entreprise.

Aussi n'évaluer que les seuls moyens risque d'entraîner les acteurs qui ont leurs propres objectifs-à considérer la qualité comme une simple strate supplémentaire de contraintes et à un exercice de style périodique.

2-1/ Définition de l'évaluation :

L'évaluation est un examen systématique et autonome, en vue de déterminer, si les activités et résultats satisfont aux dispositions préétablies et, si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective. Les dispositions préétablies peuvent provenir d'un référentiel externe ou interne à l'organisme.

2-2/ les niveaux d'évaluation :

- La conformité : Les pratiques sont-elles conformes à la description de la structure documentaire.
- L'efficacité : l'amélioration continue implique d'évaluer également les performances de l'entreprise et la pertinence des critères utilisés.

2-3/ Les outils d'évaluation :

Les outils utilisés pour évaluer l'efficacité d'un système de management de la qualité sont les suivants :

a) Tableau de bord : Un tableau de bord est une représentation synthétique d'indicateurs clés. Le responsable peut ainsi appréhender visuellement la situation d'une entité et prendre rapidement des décisions.

Il est conçu pour piloter la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise et suivre la réalisation des objectifs.

Il part donc de la stratégie, il la décline en objectifs; il retient des indicateurs de performance associés aux objectifs. Il est régulièrement alimenté par des données tirées du système d'information et retraitées qui permettent de suivre l'évolution des indicateurs.

➤ Objectifs du tableau de bord :

- Un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage « proactif » d'une activité.
- c'est un instrument d'aide à la décision.
- Le tableau de bord qualité permet de mesurer les résultats des actions engagées dans le plan d'action.
- C'est un outil indispensable pour communiquer et maintenir la motivation du personnel.
- Le tableau de bord et les indicateurs associés mesurent l'efficacité du système qualité. les éléments fondamentaux de la phase (check) de PDCA, il aide le responsable qualité à agir, réagir, prendre les bonnes décisions.
- Il constitue un élément de preuve objective des progrès réalisés et de l'efficacité du système de management.

b) L'audit interne :

Définition de l'audit qualité :

C'est un examen méthodique et indépendant d'une fonction en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité sont conformes aux dispositions préétablies, et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace pour atteindre les objectifs. Donc l'audit interne donne toujours des indications sur la maîtrise de la qualité et permet d'engager des actions de progrès utiles et partagées.

Les objectifs de l'audit interne :

Pour la direction de l'entreprise : La direction, doit disposer d'une vision globale et ponctuelle sur l'état des processus. Il importe de différencier les processus qui fonctionnent de ceux qui sont améliorables ou encore inexistants.

Pour la direction qualité : la direction qualité doit mesurer l'efficacité d'un système de management de la qualité. Il s'agit de répondre aux questions suivantes : le système mis en place est-il appliqué ? Applicable ? Entretenu ?

L'audit interne permet à la direction qualité de faire un bilan sur la conformité des processus par rapport aux exigences, et identifier les pistes d'amélioration.

L'audit interne outre d'être « photo » de l'état du système de management de la qualité, est également un outil de mesure permettant d'évaluer la progression du système. Il peut servir de support à des actions de formation.

Le but principal des audits internes est d'évaluer l'application et l'efficacité du système de management de la qualité mis en place, ou d'une partie choisie de ce système pour identifier des pistes de progrès.

Contexte de l'audit interne :

Outre le fait que la norme prescrit la réalisation d'audits réguliers, il est utile de pratiquer des audits sur l'ensemble des activités sur une période donnée. Par exemple, on peut viser l'auditer l'ensemble du système qualité sur une période de deux

➤ **Les étapes de l'audit :**

- Planifier les audits : définir et faire valider par le comité de direction les sujets à auditer sur l'année ou sur plusieurs années, en tenant compte des résultats précédents.
- Préparer la réalisation de chaque audit : collecter le référentiel d'audit (documents de référence de activités à auditer : référentiels, descriptifs de processus, procédures...) élaborer les guides d'audits, mettre les futurs audités dans une relation constructive.
- **La conduite de l'audit** : elle se déroule elle-même en trois étapes

La réunion d'ouverture, les interviews et la réunion de clôture.

La réunion d'ouverture : permet de faire connaissance, de poser le décor d'audit et le programme de travail. L'auditeur doit chercher avant tout à ce que s'instaure un climat de coopération entre lui et les audités pour lesquels l'audit peut constituer une épreuve angoissante. Il s'agira aussi de positiver les débats et de « vendre », l'idéal étant bien sûr que les audités soient preneurs, ce qui est rarement le cas.

➤ **L'auditeur interne**

L'audit interne est réalisé par des collaborateurs formés, il s'agit d'un prérequis. Les auditeurs internes sont fréquemment des personnes ayant une bonne connaissance du métier. Ceci est surtout vrai pour des activités spécifique, on comprendra volontiers que pour mener un audit dans une industrie qui fabrique de la colle, la connaissance des métiers, du point de vue de la qualité, est un réel plus. A l'inverse, pour une société de distribution, la formation pratique peut être réalisée au fil des audits par compagnonnage.

Au sujet de l'auditeur interne, on attend de lui, qu'il soit impartial, courtois, rigoureux, motivé, correct, pédagogue et curieux

c) La mesure de la satisfaction client :

Connaître l'opinion du client sur l'entreprise et ses services est une voie essentielle ; c'est l'occasion pour l'entreprise « d'ouvrir la fenêtre » et effectivement de se donner l'opportunité de travailler avec un autre matériel que les traditionnels rapports internes.

Une fois les attentes connues, il est important de savoir comment les clients, dans leur vécu, perçoivent les produits et services qui leur sont délivrés.

Cette enquête peut se faire par courrier, e-mail, par téléphone ou en face-à-face.

- **Une échelle d'accord sur une affirmation :**

Que pensez-vous de cette affirmation : nos horaires sont adaptés à vos besoins :

- tout à fait d'accord.
- moyennement d'accord.
- d'accord.
- pas d'accord.

- Une échelle visuelle de sourire par exemple

Dans tous les cas, il vaut mieux utiliser la même échelle pour toutes les attentes et conserver cette échelle d'une enquête à l'autre pour pouvoir exploiter et comparer les résultats au cours du temps.

Faire le bilan des attentes du client :

Il s'agit de faire le point sur ses exigences par une étude qualitative des besoins qui comprend quatre phases :

- Le recueil de l'information.
- L'analyse des attentes.
- La sélection.
- La formalisation

Recueil de l'information : Le recueil se fait par entretiens semi-directifs au cours desquels les questions posées seront très générales, par exemple :

- Pourquoi nous avez-vous choisis ?
- Quels sont les critères d'évaluation de vos fournisseurs ?
- Qu'attendez-vous de notre produit/service ?

- Quelle serait pour vous l'entreprise idéale ?

La règle d'or lors de ces entretiens est d'accepter tout ce que dit le client sans chercher le cas échéant à se justifier ou à trouver des solutions. Le but n'est pas de parler de soi, il est d'écouter le client.

Analyse des attentes :

Dans le compte rendu des interviews, repérez les attentes et notez-les sur des poste-It. Exemple : Si le client vous dit « j'aimerais qu'une hôtesse soit présente dans votre hall d'accueil », son attente est plutôt « j'ai besoin d'information pour pouvoir m'orienter dans votre hall d'accueil ».

Ce travail pour bien formuler les attentes est important car il évite de se limiter aux solutions envisagées par le client.

Sélection des attentes en fonction de votre objectif :

Afficher les poste-it au mur, regroupez les attentes redondantes. En notant le nombre de fois où elles ont été exprimées. Puis sélectionnez les attentes clés.

Une autre manière d'envisager la question.

d) l'audit externe –la certification :

La certification se traduit en final par un audit qualité externe. Un organisme de certification extérieur, choisi par l'entreprise va entreprendre une analyse de système de management de la qualité et délivrer un certificat de conformité au référentiel. Cette phase finale pour réussir aura bien entendu fait l'objet d'une préparation et d'une vérification approfondie à l'aide des outils définis précédemment.

Conclusion du chapitre :

La mise en place d'un système de management de la qualité permet de faciliter la maîtrise de la qualité souhaitée par le client, et d'atteindre l'objectif visé par les responsables, puisque ce système oriente l'entreprise vers la satisfaction permanente des clients.

L'établissement d'un système de management de la qualité engendre des bénéfices tels qu'une réduction du coût de gestion de système de management, une meilleure utilisation et réduction des ressources allouées et une amélioration de fonctionnement global et de la performance de l'entreprise.

Un système de management de la qualité bien pensé et formalisé sans excès, peut devenir un outil de gestion et de développement particulièrement intéressant pour l'entreprise. Mettre en œuvre un système de management de la qualité c'est de mettre en œuvre une politique qualité qui place le client au centre des préoccupations de l'entreprise, et qui place la qualité comme axe essentiel de gestion. C'est une conscience de la qualité en vue d'obtenir les résultats économiques et financiers souhaités.

CHAPITRE III

LES OUTILS D'ÉVALUATION DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE QUALITÉ

Introduction au chapitre :

L'évaluation du système de management de la qualité lui-même est une étape nécessaire à la certification. Toutefois, la pratique montre qu'à s'en tenir à cette seule évaluation, la qualité risque de rester non seulement entre les mains des seuls experts qualité de l'entreprise mais surtout de rester éloignée des métiers des collaborateurs avec le risque que ces derniers ne s'en détournent.

L'évaluation qui est un examen systémique et autonome à la fois consiste ou non la mise en œuvre des dispositions préétablies. La norme exige de mettre en œuvre les processus de mesure propres pour assurer que le système de management de la qualité est conforme aux exigences.

Section 01 : Le tableau de bord.

1/ Définition d'un tableau de bord :

Le tableau de bord est un outil de pilotage, contenant un ensemble d'indicateurs permettant de synthétiser et visualiser les informations nécessaires aux managers pour faciliter la prise de décision, aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel, en vue d'atteindre les objectifs de performance.³³

2/Objectifs d'un tableau de bord :

Le but du tableau de bord est de :

- Collecter et stocker des informations de gestion.
- Comparer sur certains aspects les prévisions et les réalisations (achats, ventes, production).
- D'analyser les écarts et leurs origines (différences sur prix, sur qualité, sur cout,...).
- De mesurer les performances et les résultats de l'entreprise (taux de marge, rentabilité, ratios, délais, variation des résultats,).
- D'aider à la correction des écarts constatés par rapport aux objectifs.

3/Les fonctions d'un tableau de bord :

Les tableaux de bord jouent un rôle essentiel dans le suivi des performances de l'organisation. Ils remplissent plusieurs fonctions. Le tableau suivant résume les fonctions d'un tableau de bord ainsi que l'intérêt de chaque fonction.

Tableau n°4: Les fonctions d'un tableau de bord.

Fonction	Intérêt
Responsabilisation	L'implication des équipes dans l'identification, la réalisation et le suivi des performances.
Communication	Avoir un référentiel commun pour les équipes, vision cohérente et partagée.
Mesure du progrès	Information sur le degré de réalisation des objectifs, mise en évidence des écarts entre prévisions (objectifs) et réalisations grâce aux indicateurs de performance.
Anticipation	Alertes dès lors qu'une tendance met en évidence un risque ou un problème.
Aide à la décision	Diagnostic de la situation et analyse de l'information pour faire des choix pertinents, corriger le tir.

Source : DANIEL BOERI, « Maitriser la qualité », Edition Maxima, Paris 2006, P 108.

³³ CAROLINE SELMER, « Concevoir le tableau de bord », 1^{ère} édition, Edition Dunod, Paris 1998, P 14.

4/ Les étapes d'élaboration d'un tableau de bord :

Un tableau de bord se construit en plusieurs étapes.³⁴

4-1/ Détermination des objectifs en termes de performances :

Les objectifs de l'organisation doivent être formulés clairement. Ils indiquent les résultats à atteindre. Les objectifs stratégiques sont déclinés à tous les niveaux de l'organisation. La formulation des objectifs permet de déterminer les performances que l'on souhaite évaluer. En outre, les futurs utilisateurs des tableaux de bord en construction pourront être clairement identifiés à cette étape.

4-2/ Sélection des indicateurs :

Il s'agit à cette étape de déterminer les indicateurs pertinents, ainsi que le niveau de détail que l'on souhaite obtenir. Il est important de trouver un équilibre entre le niveau de détail souhaité et la charge de travail engendrée par la mise à jour des données. De plus, le nombre d'indicateurs sélectionnés devra être limité, car l'information représente un coût non négligeable. Le choix des indicateurs constitue la difficulté majeure d'élaboration du tableau de bord.

4-2-1/ Définition d'un indicateur :

Les indicateurs sont avant tout des moyens de communication entre acteurs et permettant de simplifier, de résumer et de rendre accessible des aspects complexes à une audience assez diversifiée.

Les indicateurs doivent ainsi permettre d'aider à la prise de décision, d'informer et de permettre une montée en puissance des parties prenantes.

Un indicateur peut être défini comme étant une information chiffrée visant à mesurer une variable.

4-2-2/ Les critères d'un bon indicateur :

Un bon indicateur doit présenter un certain nombre de qualités. Il doit être :

- **Objectif** : c'est-à-dire ne pas dépendre de l'interprétation du manager ou de l'instrument de mesure.
- **Quantifiable** : c'est-à-dire mesurable, tout jugement sur une situation suppose de disposer d'une mesure absolue ou relative de celle-ci. Même des situations très qualitatives par nature comme les ressources humaines peuvent faire l'objet de mesure. Mesurer peut toutefois conduire à ne plus être objectif quand par exemple, on attribue des valeurs subjectives (« bien », « moyen », « mauvais ») à des phénomènes.

³⁴ www.ptemagazine.com

- **Fidèle** : L'indicateur doit toujours donner la même réponse lorsque les situations mesurées sont strictement identiques. Cette qualité dépend souvent de la précision de la définition des éléments constitutifs de l'indicateur, et de la rigueur des procédures de saisie et de traitement de l'information.
- **Simple et compréhensible** : Il est essentiel que la méthode de calcul de l'indicateur soit comprise et acceptée par ceux dont l'indicateur mesure l'action. Une opacité dans le calcul ou une trop grande complexité peuvent le rendre inopérant. C'est souvent le cas des indices trop synthétiques.
- **Sensible** : L'indicateur doit être réactif vis-à-vis du phénomène qu'il est censé mesurer. Il faut toutefois se méfier de la volonté de mesure en temps réel.

4-2-3/ Les différentes catégories d'indicateurs d'un tableau de bord :

Il est possible de distinguer trois catégories d'indicateurs :

- **Indicateurs économiques** : résultats, marge, taux de rotation, part de marché, durées des crédits clients et des crédits fournisseurs, rentabilité des capitaux et des investissements,.....
- **Indicateurs physiques** : d'activité (production, vente, nombre de clients, nombre de commandes,.....), de qualité (taux de retour des produits, délai d'attente,....), **de cout** (taux horaire, nombre d'heures de main d'œuvre,....).³⁵
- **Indicateurs humains** : portant sur les compétences et l'implication du personnel (absentéisme, démissions, mutations, embauches,....).

4-2-4/ Format d'un indicateur :

Comptage : nombre avec unités (prêts, mètre linéaire,

Proportion : fraction plutôt utilisée pour des petits échantillons (4/5 ; 1/10 ; ...).

Taux : pourcentage d'un ensemble (23% du budget, 5% des étudiants,.....).

Ratio : rapport entre quantités d'unités différentes (budget/effectif, document/étudiant,.....).

Notation : appréciation obtenue par grille ou loi (A/B/C, 12/20, taille 1, 2, 3, 4, 5,....).

Indice : traduction arithmétique sans dimension (indice INSEE 100, CAC 40,....).

4-2-5/ Rôle des indicateurs de gestion :

Faciliter la communication, par un langage et un référentiel commun.

Faciliter la mobilisation vers un objectif commun.

- Faciliter l'évaluation des stratégies, des progrès, des tendances... fournir des données quantifiées, en permettant de déterminer concrètement le nombre et la qualité des dispositifs à mettre en place.

³⁵ CAROLINE SELMER, « Concevoir le tableau de bord », 2^e édition, Edition Dunod, Paris 2003, P 35.

4-3/ Collecter et consolider les données :

Construire un tableau de bord suppose de collecter l'information, de la stocker, puis de la traiter pour qu'elle soit utilisable. Un tableau de bord efficace minimise ce temps de préparation.

4-4/ Déterminer la fréquence de la mesure :

La fréquence de la mesure dépendra à la fois du cout de la mise à jour et des besoins des utilisateurs. Généralement, les mises à jour sont très fréquentes aux niveaux opérationnels (journalières ou hebdomadaires) et moins fréquentes aux niveaux stratégiques de l'organisation.

5/Contenu d'un tableau de bord :

Adapté à l'entreprise, il comprend en général, deux parties :³⁶

Des tableaux : rassemblant les indicateurs pertinents ; des tableaux de chiffres à caractère technique (niveau de production), commercial (chiffre d'affaires), financier (disponibilités), et économique (résultats).

Des graphiques (diagrammes, histogrammes, courbes,...) facilitant la compréhension et l'interprétation des tendances et des écarts.

6/ Les facteurs déterminant le contenu du tableau de bord : les tableaux de bord dépendent :

De l'entreprise, son activité, sa taille ;

De l'environnement : marché, concurrence, conjoncture ;

Du responsable auquel ils s'adressent : son champ de responsabilité et d'intervention.

7/Les catégories de tableaux de bord :

On peut distinguer trois catégories de tableaux de bord :

- **Tableaux de bord stratégiques :** utilisés par des managers, ils permettent de comprendre l'environnement de l'entreprise actuel et à venir et de développer une stratégie à long terme cohérente.³⁷ Les données n'ont pas besoin d'être rafraichies en temps réel et sont volontairement très peu précises. On préférera souvent des indications comme le chiffre est bon/mauvais/à améliorer ou la tendance. C'est par définition un type de tableau de bord très visuel.

³⁶ MICHEL LEROY, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris 2000, P 63.

³⁷ <http://www.Boutique.Afnor.Org>

- **Tableau de bord analytiques** : ils permettent à l'utilisateur d'avoir une vue d'ensemble des informations qui l'intéressent. Mais celles-ci doivent être le point de départ d'une analyse plus poussée, autrement dit l'utilisateur doit pouvoir descendre dans le détail d'une information. Par conséquent c'est un type de tableau de bord qui reste visuel mais qui présente déjà des données et non plus des appréciations de celles-ci.
- **Tableaux de bord opérationnels** : ils permettent à l'utilisateur d'être informé en temps réel des alertes et informations importantes de son mécanisme de production. Ce tableau permet de piloter une activité, comparable à un tableau de bord de voiture ou d'avion. L'information doit être claire, visible et le tableau ergonomique. On ne doit pas risquer de passer à côté de l'information. Ce type de tableaux peut avoir des designs très variés en raison de l'activité qu'il permet de piloter.

8/ Les différents types de représentations de l'information dans un tableau de bord :

Voici une liste non exhaustive des différents types de représentations pour l'information dans un tableau de bord.

Texte simple : Dans la majeure partie l'homme préfère un affichage sous forme de graphique ou imagé si l'information à présenter le permet : sa compréhension sera instantanée. Le texte n'est utilisé que rarement juste pour mettre en avant une valeur, en utilisant un texte simple : exemple : Revenu Net 2009 : 35000 DA.

Les jauges : Ce type de graphique permet d'afficher la progression d'une valeur par rapport à un objectif définit.

Bullet graphs : Les Bullet graphs sont la façon la plus claire de représenter une information dans un espace minimal. Ce type de graphiques a pour but de pallier les défauts des gauges et thermomètres. Ses avantages sont :

- La possibilité d'empiler cote à cote ce type de graphiques en espace minimum et sans pertes de clarté.
- Simplicité et mise en avant des valeurs clés, du contexte sans décorations.
- Peut être orienté verticalement ou horizontalement.
- Permet de juger la performance en un coup d'œil à la barre.
- Permet de comparer la performance à un contexte : le marqueur.
- Permet de savoir à quel point la performance est bonne ou non : tranche de couleur à l'affichage :

Diagrammes en barres : Le diagramme en barre permet d'afficher de manière très simple plusieurs informations sur un même diagramme et plusieurs instances de l'information (comme la valeur au cours du temps).

Il est souvent intéressant de détailler un peu le contenu des barres.

Ce type de graphique peut paraître familier et son utilisation évidente. Il permet de classer les différents types de données selon leurs natures : catégorie, ordinale ou intervalle ; puis faire le bon choix d'affichage en fonction du message que vous souhaitez passer.

Diagramme en barres empilées : Le graphe barres empilées permet de

- présenter plusieurs séries sur le même diagramme. Par exemple, si notre objectif est de représenter les ventes des produits sur une période de temps pour une région donnée, ces résultats pourront être ventilés par gamme en utilisant le graphe à barres empilées.

Ce type de graphique fonctionne comme un camembert : il affiche la répartition des valeurs d'un tout mais met en avant le tout. Sa lecture est moins aisée qu'un diagramme en barre mais il peut s'avérer utile pour afficher une performance (proche d'une gauge sans les inconvénients).

Diagramme linéaires : Les diagrammes linéaires sont utiles lorsque l'on souhaite mettre en avant la façon dont les valeurs évoluent : la tendance, la fluctuation, le cycle de changement, etc...., ou lorsque on veut montrer l'évolution d'une valeur par rapport à une autre. C'est le meilleur moyen de mettre l'accent sur l'évolution de la valeur plutôt que sur la valeur.

Le diagramme linéaire met mieux en avant la tendance des réservations par rapport à la tendance de facturation.

Les diagrammes secteur (camembert) : est particulièrement adapté lorsque l'on souhaite comparer les proportions des composantes d'un tout.

Sparklines : Les sparklines, sont judicieux mini graphiques, suffisamment petits pour tenir dans une seule cellule du tableur Excel.

Les mini courbes, judicieusement glissés à la droite du tableau, matérialise les tendances d'un simple coup d'œil.

Cartographie : Dans le Casse l'information que vous souhaitez mettre en avant est géographiquement localisée vous pouvez utiliser des fonds de cartes. **Exemple :** visualiser le chiffre d'affaire par région.

9/ Critères d'un bon tableau de bord (TB) : Un bon tableau de bord doit répondre à certains critères qui sont :

Exhaustivité : Le TB doit contenir toutes les informations qui aident à la décision.

Simplicité : Le TB ne doit contenir que les informations qui aident à la décision. Les informations clés sont agrégées pour être significatives et focalisées sur l'essentiel.

Pertinence : Le TB reflète les enjeux de l'organisation en mesurant le niveau d'atteinte des objectifs.

Actualisation : Le TB établit des mesures en temps réel pour que la prise de décision se fasse en temps réel.

Fréquence a adaptée : Le TB est produit à une fréquence répondant aux besoins des décideurs.

Accessibilité : Chaque décideur peut accéder facilement aux données du système d'information dont il a besoin.

Lisibilité : Les données contenues dans le TB sont facilement compréhensibles.

Section 02 : L'audit interne.

L'audit interne a connu des évolutions dans le temps tant dans sa pratique (car il ne se limite plus aujourd'hui à l'audit comptable et financier mais il s'applique à toutes les fonctions de l'entreprise, que dans sa définition, cette évolution entraîne la nécessité de bien connaître la fonction d'audit interne en vue d'une évaluation de sa performance.

2-1/ Définition de l'audit interne :

C'est un dispositif qui concourt à assurer la conformité du système qualité autrement dit c'est un examen méthodique et indépendant d'une fonction en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité sont conformes aux dispositions préétablies, et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et aptes à atteindre les objectifs.

L'audit qualité interne est le seul outil qualité imposé par les normes NF EN ISO 9001, 9002, et 2003 ; il s'agit d'un moyen de vérifier que le système qualité mis en place est approprié (efficace) mais aussi d'un outil, pour l'entreprise, d'amélioration continue.³⁸

Il s'agit ici de présenter une proposition de procédure prenant en compte l'utilisation du « pack d'évaluation ISO 9001 : 2008 ».

2-2/ Les objectifs de l'audit interne :

- **Pour la direction de l'entreprise :**

La direction, doit disposer d'une vision globale et ponctuelle sur l'état des processus. Il importe de différencier les processus qui fonctionnent de ceux qui sont améliorables ou encore inexistantes.

- **Pour la direction qualité :**

La direction qualité doit mesurer l'efficacité du système de management de la qualité. Il s'agit de répondre aux questions suivantes : le système mis en place est-il appliqué ? Applicable? Et entretenu ?

Ainsi, l'audit interne permet à la Direction Qualité de faire un bilan sur la conformité des processus par rapport aux exigences, et d'identifier les pistes d'amélioration.

L'audit interne outre d'être une « photo » de l'état du système de la qualité, est également un outil de mesure permettant d'évaluer la progression du système. Il peut servir de support à des actions de formation.

³⁸ BOURGHADEN HAMZA et BELDJOU DI HOCINE, « La pratique de l'audit interne et l'audit externe : Cas de la SPA Général Emballage et d'un commissariat aux comptes », Mémoire de fin de cycle. Option : Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit (CCA), l'Université Abderrahmane Mira-Bejaia promotion : 2015-2016, P 7.

2-3/ Déroulement d'un audit qualité interne (les étapes de l'audit) :

Les audits internes peuvent être menés par tous les services, et les étapes de l'audit sont comme suit :³⁹

2-3-1/ Planifier les audits :

L'audit interne est réalisé sur l'initiative de la direction ou même à l'origine, il peut y avoir une demande du secteur concerné ou d'un autre secteur (commanditaire ou client de l'audit).

Ces audits peuvent se situer :

Soit dans le cadre d'un suivi systématique de l'activité de l'organisme, donc de façon planifiée.

Soit à la suite de circonstance particulière, variations contestées des performances suivies des actions correctives, modification d'organisations.

La planification (dont tous les membres de l'organisme sont informés) se base sur les bilans des audits précédemment et des actions d'amélioration entreprises précédemment, de l'état et de l'importance des processus considérés.

Doivent être déterminés :

- Les textes normatifs applicables.
- La délimitation du champ de l'audit qualité.
- La liste des fonctions à auditer.
- La « profondeur » de l'analyse.

2-3-2/ Choisir les auditeurs :

Suivant l'audit réalisé, l'équipe peut être constitué de 1, 2 ou plusieurs de deux auditeurs. D'une manière générale, il est commode d'auditer par équipe de deux, l'un maintenant le contact relationnel avec l'audité l'autre assurant la prise de notes. Cette manière de procéder peut également apporter une meilleure objectivité de l'audit tout en le rendant plus complet. Dans tous les cas un personne de l'équipe doit être désigné responsable d'audit afin d'assurer la coordination et l'arbitrage au sein de l'équipe.

Les auditeurs sont choisis en fonction de leurs compétences à mener à bien ce travail ; ils doivent également posséder des qualités « clés » :

- Ecoute
- Impartialité, objectivité, honnêteté
- Capacité d'analyse et de synthèse

³⁹ EN-ISO-9001, « Système de management de la qualité », Novembre 2008, P. 12, 13, 14.

- Diplomatie
- Tolérance vis-à-vis des audités
- Rigueur vis-à-vis des faits

2-3-3/ Préparer l'audit :

L'équipe d'audit se doit d'effectuer une étude préliminaire appelée « phase de collecter les documents (ceux relatifs à la situation à auditer et ceux recensant les résultats actuels ou passer du secteur à auditer), à préparer un outil de base à l'audit (on à utiliser la grille que nous proposons) on à établir un programme d'audit.

Ce programme est diffusé au personnel qui va être audité. Il comprend les objectifs de l'audit, les auditeurs le mode de déroulement, la date et le lieu, le référentiel audité et le domaine concerné. Est alors organisé avec toutes les personnes concernées réunion préalable à l'audit suite à quoi le programme sera validé.

2-3-4/ Réaliser l'audit :

L'examen se déroule suivant le programme préétabli et a pour objet la « photographie » de la situation afin de déceler les écarts éventuels par rapport au référentiel de l'audité et son adéquation aux objectifs recherchés (référentiel de l'auditeur).

Tout au long de l'audit, les auditeurs peuvent s'appuyer sur l'outil qu'ils ont choisi. Les questions sont préférablement posées selon le principe dit « de l'entonnoir », une question ouverte portant sur un sujet plutôt large permet à l'audité d'expliquer ses façon de faire, puis en fonction des informations obtenues l'auditeur cible d'avantage ses questions sur des points nom mentionnés ou insuffisamment développés.

2-3-5/ Rendre compte des résultats :

Suite à l'audit et aux constats effectués, l'auditeur doit synthétiser les résultats. Cela consiste à mettre en évidence les écarts observés par rapport aux objectifs à en évaluer l'influence et à rechercher l'origine de ces écarts.

-Une réunion de fin d'audit suivie d'un rapport écrit comprennent éventuellement des propositions d'actions correctives remis au responsable du service audité, à la direction et au responsable qualité, closent la phase d'audit interne proprement dite.

-Associées au rapport, une ou plusieurs fiches d'alerte peuvent être rédigées afin de mettre en évidence les points de dysfonctionnement les plus graves.

2-3-6/ Vérifications des actions :

Dans le cas d'un audit interne, le travail de l'auditeur s'arrête au rapport écrit. Néanmoins il se peut qu'il ait participé aux tâches d'élaboration des actions correctives donc peut-être qu'il soit chargé de leur vérification (vérification par les indicateurs déterminés).

2-3-7/ Suivi des audits :

Le responsable qualité capitalise les résultats de l'audit interne dans les documents qualité. Il se doit également de déterminer le suivi périodique de la situation à examiner s'il y a lieu en tenant compte de la planification annuelle déjà établie.

4/ Les missions de l'audit interne :

Selon The Institute of Internal Auditors (L'IFACI, 2009 :2004), les missions de l'audit interne sont de deux natures :

Missions d'assurance :

Dans le cadre de mission d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur une entité, une opération, une fonction, un processus, un système ou tout autre sujet. L'auditeur interne détermine la nature et l'étendue des missions d'assurance. Elles comportent généralement trois types d'interventions :

- a) La personne ou le groupe directement impliqué dans l'entité, l'opération, la fonction, le processus, le système ou le sujet examiné, autrement dit le propriétaire du processus.
- b) La personne ou le groupe réalisant l'évaluation l'auditeur interne.
- c) La personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation, l'utilisateur. Cette mission d'assurance est accompagnée de la mission de conseil.

Missions de conseil :

Conseils sont généralement entrepris à la demande d'un client. Leurs natures et leurs périmètres font l'objet d'un accord avec ce dernier. Elles comportent généralement deux intervenants :⁴⁰

- a) La personne ou le groupe qui fournit les conseils, en l'occurrence l'auditeur interne.
- b) La personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés-le client. Lors de la réalisation d'une mission de conseil, l'auditeur interne doit faire preuve d'objectivité et n'assumer aucune fonction de management.

⁴⁰ <http://www.btb.termiumplus.gc.ca>

5/ Les moyens de l'audit interne :

Pour réaliser un certain nombre d'activités, l'audit interne dispose d'un certain nombre de moyens :

❖ La charte d'audit interne :

La charte d'audit interne selon GERBIER (1996 :10) est un texte solennel émanant de la plus haute autorité, de l'entreprise, qui fixe les droits et les devoirs du service d'audit, constitue sa loi fondamentale et autorité son développement.

- La charte d'audit doit être agréée et signée par la plus autorité de l'entreprise. Elle constitue un bon support de communication, tant interne qu'externe. Celle-ci doit être régulièrement mise à jour et portée à la connaissance des audités.
- Pour SARDI (2002 :83), la charte d'audit doit prévoir au moins :
- Les objectifs de l'audit interne ;
- Le domaine de compétences ;
- Sa place dans l'organigramme ;

Ses responsabilités et ses pouvoirs ;

❖ Le manuel d'audit :

Le manuel d'audit interne est un document interne au service d'audit interne matérialisant son organisation et ses procédures.

Selon RENARD (2010 :418), le manuel d'audit est un document d'entreprise qui va refléter l'organisation et les habitudes de travail du service d'audit interne. Ce document sorte de bible du service doit remplir trois objectifs qui sont de définir de façon précise le cadre de travail, d'aider à la formation de l'auditeur débutant et de servir de référentiel.

Il est aussi un élément de contrôle interne. Le manuel doit comporter un rappel des normes et standards de l'audit interne ainsi que la méthodologie pour la conduite des différents missions.

❖ La cartographie des risques :

Sans une gestion globale et raisonnée des risques l'organisation ne saurait maîtriser ses activités et atteindre ses objectifs.

- ✓ La cartographie des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous forme hiérarchisée pour en assurer une démarche globale d'évaluation des risques.⁴¹

⁴¹ JACQUES RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », 3^{ème} édition d'Organisation, Paris 2000, P 71.

- ✓ Selon BEGERET (2002 :32) et JIMENEZ (2008 :116) les travaux de cartographie des risques opérationnels ont pour objet :
- ✓ D'identifier, d'évaluer, de classer, de comparer et de hiérarchiser les risques susceptible d'impacter une ligne de métier donnée et /ou l'établissement ;
- ✓ D'informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'adapter le management de ses activités.
- ✓ De permettre aux auditeurs internes d'élaborer leur plan d'audit ;
- ✓ De permettre l'établissement d'un plan de gestion ;
- ✓ De permettre le suivi régulier des risques ;

❖ **Le plan d'audit :**

Selon VAURS (2000 :42), le plan d'audit est un document élaboré par le service interne et approuvé par la direction générale qui indique selon un calendrier prévisionnel de réalisation la liste des missions à effectuer et les auditeurs qui seront à charge ;

Le plan d'audit est élaboré à partir d'une cartographie des risques permettant ainsi de déterminer de façon efficace la stratégie d'audit. Il constitue une référence pour les programmes annuels qu'il couvre et fait l'objet d'adaptation pour prendre en compte les préoccupations non prévues au départ.

❖ **Le manuel de procédures :**

Le manuel est un document « permettant de capitaliser, puis de partager des connaissances objectives et impersonnelles. (HENRY et MONKRAM-DAVERAT, 2000 :125).

En effet, le manuel en assurant la formalisation des modes opératoire permet ainsi de les mémoriser contrairement à la transmission orale qui ne garantit pas toujours une fidélité. A cela, il faut ajouter le rôle de formation que Celui-ci joue au sein de la structure pour les auditeurs débutants.

❖ **Le dossier d'audit :**

Selon LEMANT (1995 :160) le dossier à pour but de recenser, de rassembler et de retrouver les informations produites au cours de la mission. Leur contenu permet de fonder l'opinion de l'auditeur en cas de litige. Il permet à l'auditeur de :

- ✓ Justifier les informations qui sont portées dans le rapport d'audit ;
- ✓ Se référer à l'audit antérieur, avec efficace en cas d'audit récurrent.
- ✓ Servir d'instrument de formation professionnelle pour les débutants et une illustration pratique du guide d'audit lorsque bien documenté.

❖ Les papiers ou feuilles de travail :

« Les feuilles de travail révèlent : les problèmes rencontrés, les décisions que l'on a prises par rapport à ces problèmes, les preuves justificatives de l'opinion émise. Ils révèlent le niveau de qualité. Aussi ces papiers de travail doivent être clairs concis, complets, propres, documentés et référencés » (GRAND ,2006 :52).

Les papiers de travail doivent constituer un ensemble autonome. Leurs revues ne doivent pas nécessiter de demande d'explication supplémentaire.

6/ L'auditeur interne :

L'audit interne est réalisé par des collaborateurs formés, il s'agit d'un pré requis. Les auditeurs internes sont fréquemment des personnes ayant une bonne connaissance du métier. Ceci est surtout vrai pour des activités spécifiques, on comprendra que pour mener un audit dans une industrie qui fabrique de la colle, la connaissance des métiers, du point de vue de la qualité, est un réel plus. A l'inverse, pour une société de distribution, la formation pratique peut être réalisée au fil des audits par compagnonnage.⁴²

Au sujet de l'auditeur interne, on attend de lui, qu'il soit impartial, courtois, rigoureux, motivé, correct, pédagogue et curieux.

La théorie souhaite que les auditeurs internes aient uniquement un rôle de contrôle de l'application et la pertinence du Système de Management de la Qualité. La pratique montre qu'il est aussi souhaitable d'ajouter un « zeste » de formation, de conseil. Il s'agit d'un contact très important que les collaborateurs souhaitent avoir, aussi bien pour se détendre au cours de cette épreuve parfois stressante, mais aussi pour répondre aux questions qu'ils se posent, et enrichir leur savoir-faire.

7/ Le rôle du responsable d'audit :

Le responsable d'audit effectue les actions suivantes :

- Il prépare l'audit avec le ou les auditeurs ;
- Il mène les débats (et lui seul) ;
- Il prend des notes ;
- Il se retourne périodiquement vers l'auditeur pour lui demander s'il désire des compléments d'information ;
- Il anime la restitution ;
- Il prépare et valide le rapport final, rédige d'un commun accord ;

⁴² René Ricol : Président du cabinet Ricol et ancien président de l'IFAC : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, « Auditeur interne et auditeur externe : une coopération nécessaire », revue des professionnels de l'audit du contrôle et des risques, n°220, Juin-Juillet 2014, P 20.

8/ Le rôle de l'auditeur :

- ✓ Il prépare l'audit avec le responsable d'audit ;
- ✓ Il suit les débats ;
- ✓ Il prend le maximum de notes ;
- ✓ Il intervient à la demande du responsable ou en cas de dérive sur l'horaire ou le contexte ;
- ✓ Il collecte les preuves demandés ;
- ✓ Il note les références des documents présentés ;
- ✓ Il prépare la restitution avec le responsable d'audit ;
- ✓ Il assiste à la restitution ;
- ✓ Il prépare le rapport final avec le responsable ;

Section 03 :l'audit externe.**Définition d'audit externe :**

Est une mission de vérification réalisée en vue de certifier la sincérité et la régularité des comptes, et exprime une opinion indépendante sur une situation déterminée à partir d'un référentiel préétabli.

Il est exercé par un professionnel autonome de l'entreprise qu'on nomme « commissaire aux comptes » cette mission, aujourd'hui obligatoire pour les entreprises économiques.

La définition reconnue par les praticiens est la suivante : « mission d'opinion, confiée à un professionnel indépendant, utilisant une méthodologie spécifique de diligences acceptables par rapport à des normes ».

L'audit externe consiste dans l'examen systématique des activités de l'entité, au regard des objectifs qu'elle poursuit, en vue d'évaluer son organisation et ses performances, d'identifier ses pratiques non économiques, improductives et inefficaces, et d'extraire des recommandations d'amélioration.⁴³

L'audit externe est en général effectué pour aider la direction générale à maîtriser les opérations et les résultats et à augmenter les performances de l'entité.

⁴³ Groupe Consultant d'Assistance aux plus pauvres, « Audit externe des institutions de micro finance » un guide pratique diffusé par GRET : Groupe de Recherche et d'Echange Technologiques, série « Outil technique » n°3, Février 2000, P 7.

Section 04 : La Check-list comme outil d'évaluation du SMQ :

4-1/ Définition de la Check-list : Il existe plusieurs définitions de la check-list mais les plus importantes sont :

Définition de Larousse : La check-list se définit comme une liste d'opérations permettant de vérifier le fonctionnement de tous les organes d'une entreprise.

Définition selon (Wikipédia) :

- Opération consistant à vérifier méthodiquement les étapes nécessaires d'une procédure pour qu'elle se déroule avec le maximum de sécurité.
- Elle doit permettre la mesure et bien refléter la qualité des pratiques.

Intérêts de la Check-list :

Fournir un outil simple et efficace de contrôles prioritaires à effectuer systématiquement pour :

- Améliorer le travail d'équipe ;
- Améliorer la communication interprofessionnelle ;
- Garantir en permanences la sécurité du personnel de l'organisme ;
- Introduire ou maintenir une culture et des valeurs qui permettent d'y arriver.

Objectifs de la Check-list : La Check-list vise à réaliser un certain nombre d'objectifs qui sont comme suit :

- Rappels des points clefs à vérifier ;
- Mise en œuvre multi professionnelle de recommandations ;
- Diminution du taux d'erreurs ;
- Outil diagnostic et support à l'évaluation des pratiques ;
- Stratégie de défense contre les erreurs humaines ;
- Standardisations des taches pour faciliter la coordination au sein des équipes

Conclusion au chapitre :

Dans un environnement économique en perpétuelle évolution, les organisations utilisent des tableaux de bord comme outil de pilotage. L'or qu'il est bien construit, le tableau de bord contient les indicateurs de performance essentiels pour suivre l'activité et prendre des décisions pertinentes. Un tableau de bord, pour être un outil de pilotage et de gestion efficace, doit donner une image synthétique et compréhensible en un coup d'œil de la situation de l'entreprise, d'un service, d'un projet. Par conséquent, le tableau de bord doit idéalement prendre au moins en partie la forme de tableaux, graphiques, camemberts, etc. Cette mise en forme graphique et pratique facilitera la lecture et permettra de tirer la sonnette d'alarme plus rapidement au besoin.

L'audit permet de voir, donc de savoir, si la pratique est à la hauteur de l'enjeu. Il est alors possible de savoir si le système est apte à poursuivre le combat de la qualité. Un bon audit donnera également des bases pour proposer des améliorations en connaissance de cause.

Un audit externe permet aussi d'être connu puis reconnu sur la valeur intrinsèque de l'organisation de son système de management. La pratique d'audits est exigeante à la fois pour l'auditeur comme pour l'audité et celle-ci s'appuie sur des référentiels qui font l'objet d'une actualisation permanente.

La check-list est utilisé aussi comme un outil d'évaluation du système de management de la qualité qui est un outil simple et efficace de contrôles prioritaires à effectuer systématiquement.

CHAPITRE IV

**La mise en place du système de management de
la qualité**

Au sein de l'EPB

Introduction au chapitre

Ce chapitre est consacré à la présentation de notre lieu de stage pratique qui est l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB).

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique. Aujourd'hui, il est classé 2^{ème} port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} pétrolier.

Il est également le 1^{er} port de bassin méditerranéen certifié ISO 9001 version 2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients, l'entreprise portuaire a connue d'autres succès, elle est notamment certifiée à la norme ISO 14001 : 2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

Après avoir présenté l'EPB nous procédons à l'élaboration d'une check-list qui est un outil d'évaluation du système de management de la qualité.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1) Historique de l'EPB :

Bejaia, une ville, un port,

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques datant de plus de 10 000 ans, ainsi que de nombreux sites archéologiques recelant des objets d'origine remontant à l'époque néolithique.

Bejaia joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands.

La Saldae romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'aux XIème siècles, que Bgaieth, devenue Ennaceria, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée.

La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Bejaïa aujourd'hui est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaïa depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

1-1) Historique de création de l'EPB

Le décret n°82-285 du 14 aout 1982 publie dans le journal officiel n°33 port création de l'entreprise portuaire de Bejaia, entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritime.

L'entreprises, réputée commerçantes dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des ports(ONP), à la Société National de Manutention(SO.NA.MA) et à la compagnie National Algérienne de Navigation(CNAN).

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

Elle fut dotée par l'état, du patrimoine, des activités, des structures et des moyennes détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n°88.01, 88.04 de 2 janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économique et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescription des décrets n°88.101 du 16 mai 1988, n°88.199 du 21 juin 1988 et n°88.177 du 28 septembre 1988.

L'entreprise portuaire de Bejaia, est transformée en entreprise publique économique, société par actions (EPE-SPA) depuis le 15 février 1989, son capital social fut fixé à dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000 Da, détenue à 100% par la société de gestion des participations de l'état « port », par abréviation « SOGEPORIS ».

1-2) Situation géographique :

Le port de Bejaia, est délimité par :

- Au nord par la route national N°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et de large sur une largeur de 2750m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

a)Mouillage

Connue pour être l'une des meilleurs de la côte algérienne, la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus de 20m. Abrisée de tout le vent sauf du nord est à l'est, la rade est limitée par une ligne imaginaire s'étendant du Cap Carbon au Cap d'Aokas. Pour les pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du chemin d'accès.

Données techniques et équipements :

- **Accès du port :** Le port de Bejaia est accessible par un chenal extérieur large de 320 m et à 13,50 m. Les navires de marchandises générales accèdent aux bassins par le biais de deux passes, respectivement la passe ABDELKADER, large de 110 m et draguée à 12 m et la passe de la Casbah, large de 125 m et dragué à-12 m.

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

- **Infrastructures portuaires :** Le port de Bejaia s'étale sur une superficie totale de 76 hectares. Sa surface d'entreposage s'étend sur 422.000 m² couverts. Il dispose de plus 3000 ml de quai, répartis, entre 16 postes à quais pour navires de marchandises générales, 03 postes à quais pour navires pétroliers, un poste RO/RO et un poste gazier.

Tableau n°05 : Les ouvrages de production : Jetées.

Jetées	Longueurs	Profondeurs
Jetées Est	650 ml	Entre 0 et 16 m
Jetées Sud	450 ml	Entre 10 et 13 m
Jetées du large	1500ml	Entre 6 et 10 m
Jetées de fermeture	800 ml	Entre 0 et 6 m

Source : Document Interne de l'EPB.

- **Les bassins :**

Le port de Bejaia est constitué de 3 bassins et 3 passes

- Avant-port : surface 75 HA
- Vieux port : surface 26 HA
- Arrière port : surface 55 HA

- **Les passes :**

- Passe d'entrée : longueur= 320 ml
- Passe ABDELKADER : longueur= 110 ml
- Passe de la casbah : longueur= 125 ml

Tableau n°06 : Les ouvrages d'accostage : Quais

Dénomination du Quai	N°des postes à quai	Bassins	Profondeurs (m)	longueur
Port pétrolier	01 à 03	Avant port	10 à 13,5	710 ml
Quai Nord	06 à 07	Vieux port	08	75 ml
Quai Ouest	08 à 11	Vieux port	09	420 ml
Quai de la Casbah	12 à 13	Vieux port	08	257 ml
Quai de la presse	14	Passe Casbah	10	146 ml
Quai Ouest	15 et 16	Arrière port	10,5	230 ml
Quai de la gare	17 à 24	Arrière port	7,5 à 10,5	430 ml
Nouveau Quai	20 à 24	Arrière port	12	750 ml
Grande jetée du large	26	Arrière port	12,5	78 ml

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

Source : Document Interne de l'EPB

- **Installations** : les principales installations du port sont :
 1. Le terminal à conteneurs d'une superficie de 08 hectares ;
 2. Le terminal à bois d'une superficie de 07 hectares ;
 3. Le terminal roulier d'une superficie de 13.000 m² ;
 4. Un abri papier d'une superficie de 1200 m² ;
 5. Un centre de transit des marchandises dangereuses de 7.000 m² ;
 6. Des silos à céréales d'une capacité de 30.000 et 120.000 tonnes.
 - **Zones extra-portuaires** : l'EPB dispose de deux terrains en dehors de l'enceinte portuaire pour y développer des ports-secs et zones extra-portuaire. Le premier, situé à 05 Km du port dans la commune d'IGHIL OUBEROUAK, est d'une superficie de 56,048 m². Cette zone qui sera dédiée exclusivement aux conteneurs est constituée de deux hangars de 20.010 m² et 750 m² et de 02 entrées principales. Le deuxième terrain situé dans la commune de Tixter dans la wilaya de Bordj-Bou-Argeridj est d'une superficie de 20 hectares répartis en 02 zones A décidée au terminal ferroviaire et la zone de réception des conteneurs d'une superficie de 141.676 m². La Zone B est un espace dédié pour le stockage logistique, d'une superficie de 44.238 m².
- ❖ **Equipements** :

Tableau n°07 : Equipement de Manutention

Désignation	Capacité	Nombre d'engins
Chariots élévateurs à pinces	< à 3 T	06
Chariots élévateurs à fourches	< à 3 T	10
	5 T	09
	8 T	04
	10 T	06
	18 T	04
	28 T	03
	42 T	01

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

Désignation	Capacité	Nombre d'engins
	52 T	01
Pelles chargeuses	< 1.5	08
Rétro chargeurs		02
Chargeurs sur pneus	04 m3	01
Stackers	38 T	02
Tracteurs remorques	38 T	03
	50 T	04
Grue Gottwald HMK 260E	80 T	01
Grue Gottwald HMK 170E	63 T	01
Grues LIEBHERR	63 T	03
Grue portuaire LIEBHERR	124 T	01
Grues portuaires LIEBHERR	64 T	03
Grues auto mobiles LIEBHERR	50 T	02
Grue auto mobile GROVE	59 T	01
Portique à grain VIGAN	550 T	01

Source : Document Interne de l'EPB

- **Equipements Navals :**
 - **Equipement de Remorquage :**
 - Cap Carbon
 - Cap Sigli
 - Seybouse 3
 - Cheliff VI
 - Cap-Bouak

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

- Canot Mina 4
- Sidi Bouali
- Sidi Yahia
- Bugia
- Oued Das
- BirEsselam

1-3) Activités et description des services de l'EPB :

L'EPB comprend des différentes missions et activités, qui sont les suivantes :

➤ **Activités**

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'aconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.

➤ **Description des services :**

La description des services de l'EPB peut se présentée comme suit :

a) l'acheminement des navires de la rade vers le quai :

Dans certains cas exceptionnels, d'arrivés massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernières est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la direction capitainerie.

L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le lamanage.

b) le remorquage

Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les mains d'œuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres mains d'œuvres.

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

c) le pilotage

Il est assuré de jour comme la nuit par la direction capitainerie et obligatoire à l'entrer et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

d) Le lamanage

Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

e) **Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises** : elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.
- La livraison aux clients.

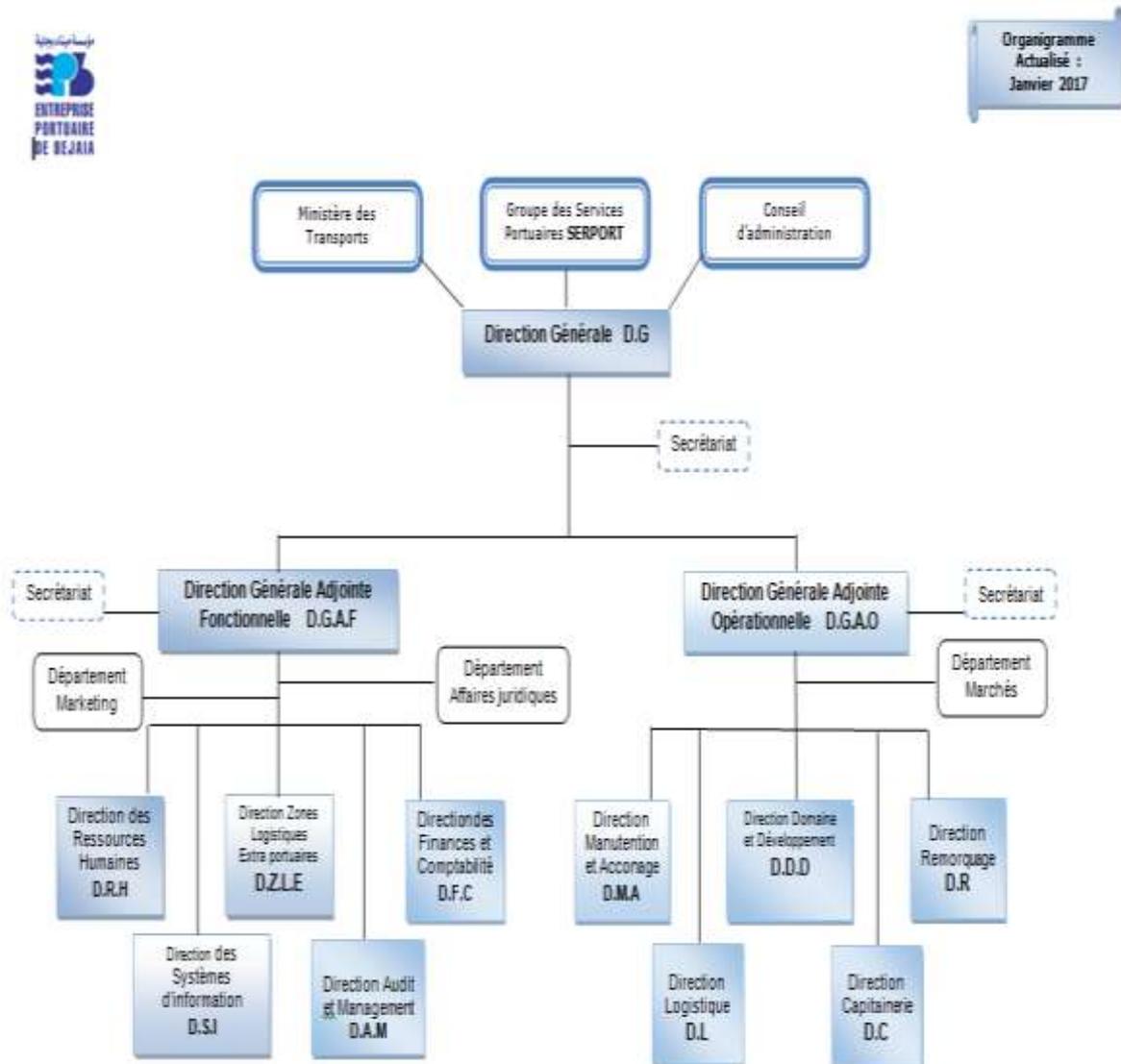
La manutention et l'acconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.

D'autres prestations sont également fournies aux navires et au client telle que :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (ponts bascules).
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haut mer)

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

Figure n°07 : L'organigramme de l'EPB



Source : EPB

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

Direction capitainerie (DC) :

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

Pilotage : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotes, de canots et de remorqueurs.

Amarrage : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire.

L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.

Accostage : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

Direction Remorquage (DR) :

Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs. Les prestations sont :

Remorquage portuaire.

Remorquage portuaire.

Remorquage hauturier (haute mer).

Sauvetage en mer.

Direction fonctionnelles :

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles. Elles sont rattachées à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle qui est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

Direction Audit et Management (DAM) :

Elle a pour mission :

La mise en place des procédures écrites en tenant compte des normes du certificat du système de management intégré (SMI).

Définir avec la direction générale le programme qualité et sa planification.

Assurer la gestion documentaire du système qualité.

Assurer la planification et la réalisation des audits qualité internes.

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

Assurer la planification et la réalisation des audits de gestion.

Assurer la mise en œuvre et l'aboutissement des actions correctives, préventives et projets d'améliorations.

Direction Finances et comptabilité (DFC) :

Elle a pour mission :

La tenue de la comptabilité.

La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placement).

La tenue des inventaires.

Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

Direction Zones Logistiques Extra Portuaires :

Elle a pour mission :

Elaborer les schémas de développement technique, organisationnel, commercial et opérationnel des zones logistiques extra-portuaires.

Suggérer les axes stratégiques pour le développement et la promotion des activités multimodales.

Elaborer les procédures de gestion et de fonctionnement opérationnel des sites logistiques.

Accompagner la Direction Générale pour l'obtention des différentes autorisations et agréments nécessaires pour l'opérabilité optimale du site.

Direction des Systèmes d'Information (DSI) :

Elle a pour mission :

La réalisation du schéma directeur par la conduite des projets d'informatisation en veillant à la cohérence fonctionnelle et technique ainsi qu'à la qualité et la sécurité des systèmes d'information.

La mise en œuvre des systèmes d'information à la fois flexibles et fiables.

Le management des évolutions des systèmes d'information et des projets informatiques.

Marché et hinterland :

L'hinterland direct du port de Bejaia, qui s'étend sur un rayon de 250km, compte un peu plus de 12 millions d'habitants, répartis sur 10 wilayas ou départements.

C'est la zone la plus dense en matière de branches d'activités économiques, tant industrielles que commerciales, et plusieurs projets d'envergures nationales sont en cours de réalisation ou projetées dans le cadre d'un plan national global de développement.

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

L'hinterland segmenté en trois zones principales, la zone de l'Algérois, la zone des hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM, compte plusieurs zones industrielles et zones d'activité dont les plus importants sont : la zone de Rouïba, Réghaia et Corso , les zones industrielles de Sétif, El-Eulma, M'Sila et Bordj Bou Arreridj dans le segment des hauts plateaux et les zones industrielles d'Akbou, d'El Kseur, et de Bejaia dans le segment de la SOUMMAM.

L'espace portuaire est structuré autour d'élément d'envergure : infrastructures portuaires (terminaux, quais, infrastructures industrielles), stockage, énergie, tissu industriel et zones à vocation d'accueil d'entreprise industrielles (CIVITAL, OAIC, COGB,....).

Les critères de segmentation du marché du port sont les suivant :

Typologie produit.

Typologie client.

Zone géographique.

a) Typologie produit :

Deux segments sont identifiés :

a-1) Selon la nature de la marchandise :

Différents types de marchandises transitent par le port de Bejaia, la diversité de ces produits implique nécessairement une adaptation des moyens d'exploitation pour répondre aux exigences technique et améliorer les conditions de traitement des marchandises. La segmentation peut alors se faire selon la nature de la marchandise (conteneurs, céréales, bois, produits ferreux, produits divers pétroliers, matériaux de construction,..)

a-2) selon les types de navires :

Plusieurs types de navires transitent par le port de Bejaia et cela peut nécessiter la spécialisation des postes à quai. RO/RO,....)

b) Typologie client :

De par sa position géographique et son label qualité, l'entreprise portuaire de Bejaia détient un portefeuille client composé de :

- Consignataire agissant pour le compte d'armateurs nationaux et étrangers pour les lignes régulières, le tramping et le transport d'hydrocarbures.

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

- Transitaires représentant les opérateurs économiques dans les opérations d'import/export.
- Chargeurs et réceptionnaires de marchandise générales.
- Industriels opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et sur le territoire national.
- Passagers sur la ligne Bejaia/Marseille.
- Commandants de navires en escale au port.

c) Concurrents de l'EPB :

En l'absence d'une concurrence interne, à partir du moment où le port de Bejaia détient le monopole de ses activités, les principaux concurrents de port sont les autres ports algériens :

c-1) Le port de DJENJEN (JIJEL) :

La gestion du terminale à conteneurs de Djendjen sera confiée à compter 2017 à un opérateur étranger « Dubaï port world (DPW) » qui fera du port de Djenjen un port de transbordement. (DP world, quatrième opérateur mondial de terminaux pour containers, gère 42 terminaux et 13 projets en développement dans 27 pays. En 2016, le groupe a réalisé un bénéfice de 191.78 millions de dollars sur un chiffre de 3.49 milliards).

c-2) Le port de Skikda :

Le port de Skikda est principalement un port de marchandise diverses. Il traite principalement les produits sidérurgiques (21% de part de marché) ainsi que le divers (machines, et pièces). Le vieux port, est d'ailleurs devenu un centre de réception et de transfert de cargaisons de projet pour l'exploitation et la production pétrolière dans le sud (tubes, machineries). La principale contrainte du port de Skikda est le faible d'eau (6.00) des quais de marchandises divers existants.

Les nouveaux projets du port de Skikda concernent principalement la création d'une plateforme logistique, en partenariat avec un opérateur très probablement étranger.

c-3) Le port d'Annaba :

Le port d'Annaba c'est principalement un centre d'exportation et d'importation de vrac (minerais, charbon, phosphates,...). Cependant, il joue également un rôle régional secondaire dans l'importation des marchandises diverses, des conteneurs, des produits agricoles et des véhicules.

Les projets de développement pour le port comportent principalement l'expansion du parc à conteneurs. L'agrandissement et l'augmentation du tirant d'eau des quais pour les

conteneurs est compliquée par la configuration du bassin et le type de construction des structures de quai avec des murs gravitaires. Agrandi et des quais existants est de l'ordre de

Section 2 : Démarche qualité au sein de l'EPB

1) Contexte de la démarche qualité de l'EPB :

Le contexte des années 1990 s'est caractérisé par les différentes réformes lancées à tous les niveaux. Ces réformes ont comme objectif de faciliter l'adoption de nouveau système et c'est le cas de l'adoption du système économique par l'Algérie en 1990. Ces dernières années l'économie est marqué par la mondialisation et la libéralisation des échanges ce qui a conduit a la transformation du fonctionnement et les modalités des acteurs de l'économie Algérien pour analyser le niveau des entreprises Algériennes qui indéniablement présentent des carences dans tous les domaines en comparaison aux autre entreprises à l'échelle mondiale.

2) Termes et définitions :

Direction : personne ou groupe de personnes qui oriente et contrôle un organisme au plus haut niveau. La direction a le pouvoir de déléguer son autorité et de fournir des ressources au sein de l'organisme.

Organisme : personne ou groupe de personnes ayant sa propre structure fonctionnelle avec des responsabilités, autorités et relations en vue d'atteindre ses objectifs.

Client : personne ou organisme qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un produit, ou un service destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme.

Fournisseur : personne ou organisme qui procure un produit ou un service.

Amélioration continue : activité récurrente d'amélioration des performances.

Management : activité coordonnées pour orienter et contrôler un organisme.

Management de la qualité : c'est le management relatif à la qualité, le management de la qualité inclut généralement l'établissement d'une politique qualité, et d'objectifs qualités, planification et l'assurance qualité.

Système : ensemble d'éléments corrélés ou en interaction.

Politique qualité : elle est généralement cohérente avec la politique générale de l'organisme elle peut être alignée avec la vision, la mission de l'organisme et fournit un cadre pour fixer des objectives qualités.

Conformité : satisfaction d'une exigence.

Non-conformité : non-satisfaction d'une exigence.

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

Processus : ensemble d'activités corrélées ou en interaction, qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Procédure : manière spécifiée d'effectuer une activité ou de réaliser un processus.

Action corrective : action visant à éliminer la cause d'une non-conformité et à éviter sa réapparition.

Action préventive : action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable.

3) Présentation des Normes :

3-1) La Norme ISO 9001 version 2008 :

Système de management de la qualité « Exigence », cette norme spécifiée les exigences relatives au système de management de la qualité en vue d'une certification.

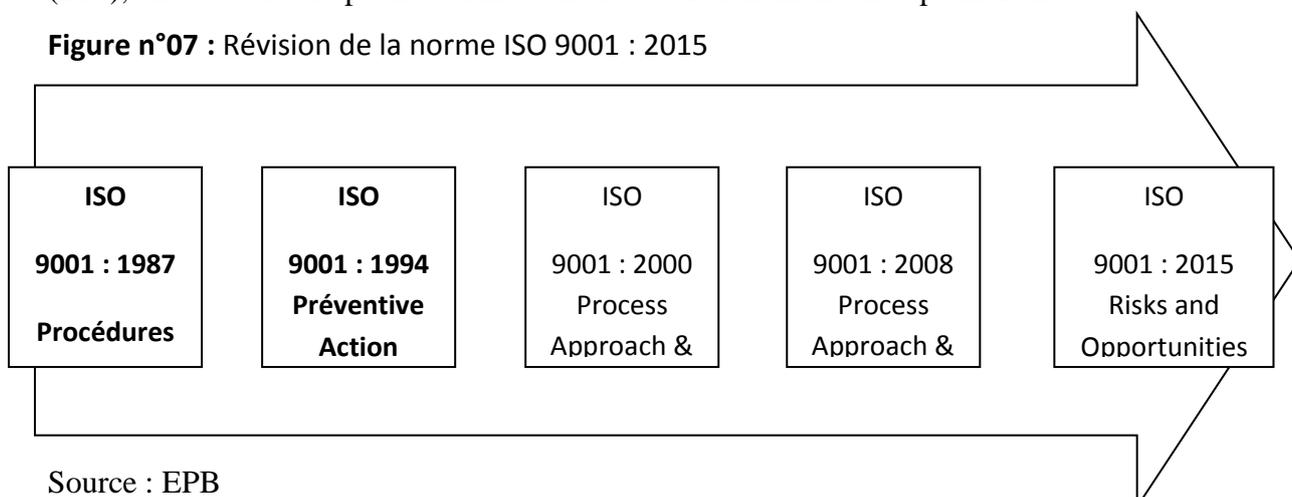
Elle remplace l'ISO 9001 : 1994, l'ISO 9002 : 1994 et l'ISO 9003 : 1994, et elle constitue une révision technique de ces normes ainsi que celle de l'ISO 9001 : 2000.

Elle porte essentiellement sur l'efficacité du système de management de la qualité à lui satisfaire les Exigences des clients. ISO 9001 donne lieu à une certification dont l'objet est de démontrer l'aptitude de l'organisme à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences, le système de management de la qualité ainsi mis en œuvre permet d'accroître la satisfaction des clients. L'ISO 9001 correspond à un sous ensemble de l'ISO 9004, car il couvre les activités ayant un impact sur la qualité finale du produit et vise la satisfaction entière du client. Cette norme présente un modèle complet de système de management de la qualité depuis l'identification des exigences du client jusqu'à l'obtention de sa satisfaction.

3-2) La Norme ISO 9001 version 2015 :

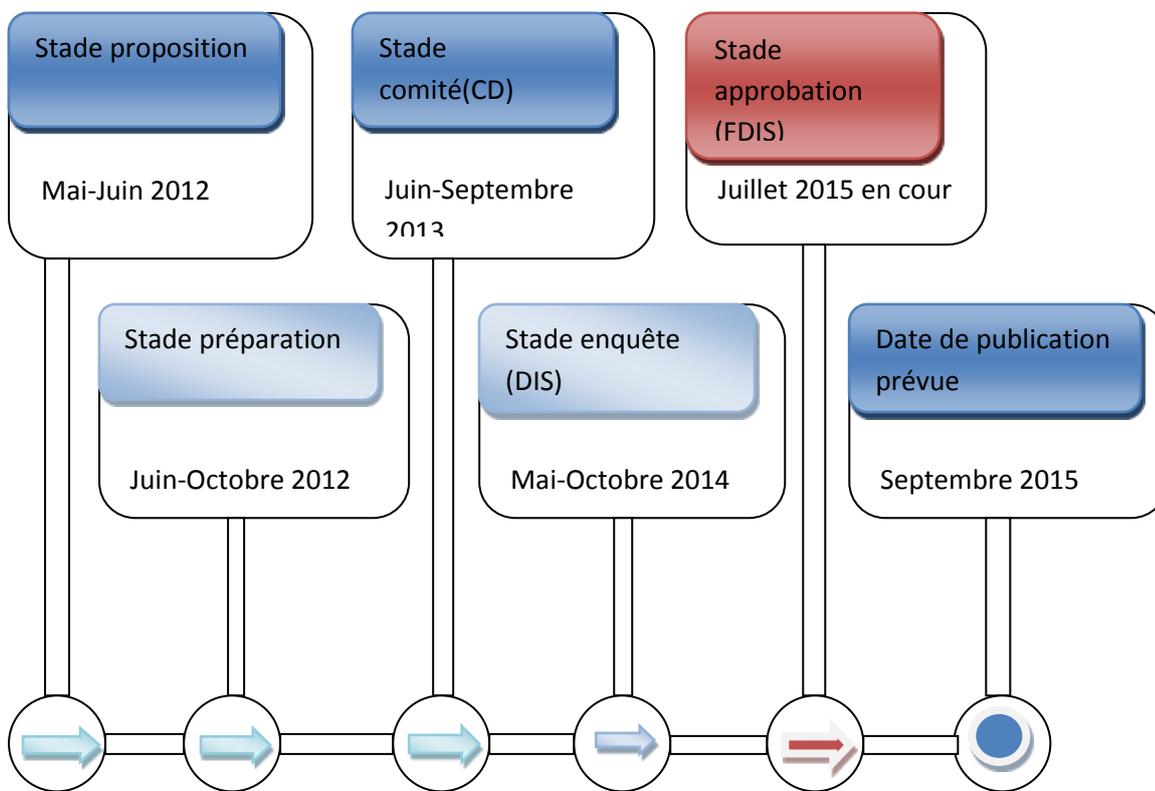
La norme ISO 9001 version 2015 est disponible en tant que projet de norme internationale (DIS), elle devrait être publiée définitivement et officiellement en Septembre 2015.

Figure n°07 : Révision de la norme ISO 9001 : 2015



Source : EPB

Figure n°08 : Planification de la norme ISO 9001 version 2015



Source : EPB

L'EPB a lancé la nouvelle norme ISO 9001 version 2015 qui est constituée de dix (10) chapitres qui sont comme suit :

- **Chapitre 01** : La maîtrise des risques c'est-à-dire approche risque est opportunités est la grande nouveauté pris en considération.
- **Chapitre 02** : Gestion de la qualité comme instrument stratégique.
- **Chapitre 03** : Le renforcement du leadership et de l'engagement de la direction à assumer la responsabilité de l'efficacité du système de management de la qualité, c'est la responsabilité de chacun.
- **Chapitre 04** : La norme s'intéresse en plus à la satisfaction du client aux parties intéressées (le personnel, fournisseurs, les partenaires et toutes les personnes impactées).

Dans le chapitre 4, l'introduction du concept de « partie intéressée », ainsi la norme ISO 9001, pousserait les entreprises à ne pas s'intéresser qu'aux clients, mais également au personnel, riverains, financeurs, etc....

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

- **Chapitre 05 :** Décrire le contexte dans lequel les entreprises opèrent (l'environnement).

- **Chapitre 06 :** La norme impose moins de documentation sur papier.

Le chapitre 6, l'introduction claire et explicite du concept de maîtrise des risques, complétée d'une notion d'opportunités qui remplaceront les actuelles actions préventives dont les entreprises y compris l'EPB peinent à en comprendre la finalité et qui sont par conséquent, très peu formalisées. En réponse à ces nouvelles exigences.

- **Chapitre 07:** La mise en œuvre des objectives qualités (les entreprises devront déterminer comment les objectives qualités seront atteintes.

Dans le chapitre 7, une nouvelle approche présentant les exigences relatives à la documentation du système de management de la qualité. A noter également la notion de contrôle des informations documentées. Cet aspect viendra peut-être renforcer une première notion de contrôle évoquée maladroitement dans l'actuelle version 2008 de l'ISO 9001.

Voir

- **Chapitre 08 :** La norme ISO 9001 : 2015 n'exige pas de manuel qualité sous la forme actuellement requise, certaines « informations documentées » sont exigées.

Dans le chapitre 8, l'introduction de la maîtrise de la planification opérationnelle Est-ce un parallèle avec la maîtrise opérationnelle attendue dans l'ISO 14001 ? Sans plus d'informations, difficile à savoir.

- **Chapitre 09 :** La notion sous-traitance disparaît au profit de la « maîtrise des services et produits externes ». En d'autres termes, les produits/services achetés ou sous-traités devront être maîtrisés par l'entreprise de l'EPB en fonction de leur incidence sur le produit final ou le service fourni.

- **Chapitre 10 :** Les exigences relatives aux ressources nécessaires sont regroupées et plus exhaustives.

Dans le chapitre 10, une réorganisation qui semble plus logique des exigences en matière de traitement des non-conformités et des actions correctives.

Section n°3 : La mise en œuvre d'un système de management de la qualité :

3-1) Engagement de la direction :

Dans cette étape la direction communique au sein de l'organisme l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales donc le véritable projet qualité est défini et mis en œuvre dans l'EPB. Pour la prise en compte des exigences clients et des exigences réglementaires sont les priorités de l'EPB. Toutes les actions menées par la direction visent à démontrer son engagement pour la qualité.

Il est important que la direction assure la disponibilité des ressources nécessaires au développement, à la mise en œuvre et à l'amélioration continue de l'efficacité du système de management de la qualité.

3-2) Création d'une structure de pilotage :

Les missions du groupe de pilotage sont identifiés (autorité-responsabilité). Il est essentiel d'obtenir l'adhésion et l'implication de tous : chaque acteur suivant ses fonctions ou son niveau de responsabilité a des attentes et des différences face à la qualité.

3-3) La réalisation :

La formation à la démarche qualité :

Le facteur le plus déterminant dans la gestion de la qualité, est la formation du personnel, alors l'ensemble de l'entreprise portuaire de Bejaia doit connaître les exigences de la norme mise en œuvre et comprendre les enjeux d'une démarche qualité. Cette formation peut être réalisée en interne avec l'aide d'un consultant, ou à l'extérieur dans les organismes de formation.

L'objectif principal de la formation des membres de l'entreprise portuaire de Bejaia est d'assigner une responsabilité de la qualité aux pilotes pressentis et à chaque membre du personnel. La démarche qualité ne peut réussir qu'avec l'adhésion de tout le personnel et la mise en place du système qualité est le résultat d'information de dialogue et de concertations et d'actions. Une politique de communication autour de ce type de démarche est un bon atout.

La création du système documentaire de système qualité :

Cette étape consiste à définir la structure documentaire de l'EPB exigée par la norme, puis à l'élaboration du guide de rédaction des documents du système qualité du principe de

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

validation et d'approbation et la diffusion des documents. Cette étape consiste aussi à la rédaction des procédures, des instructions, formulaires...etc., et le dernier document élaboré c'est le manuel qualité sans négliger la préparation des indicateurs statiques pour que l'EPB puisse mesurer l'évolution de la qualité des produits ou des services.

La mise en application du système qualité :

Mettre en place un système qualité au sein de l'EPB veut-dire la diffusion des documents du système qualité au sein de cette entreprise ce qui implique la mise en application des procédures, des instructions...etc. ; ainsi l'élaboration du planning d'audit interne.

La correction de la mise en application :

- **Audit qualité interne :**

L'auditeur de l'entreprise portuaire de Bejaia cherche à savoir si les règles écrites permettent d'atteindre les objectifs d'amélioration de la qualité que l'EPB s'est fixée. Les objectifs de l'audit qualité veillent à ce que l'entité auditée respecte la conformité, l'efficacité et l'aptitude à atteindre les objectifs.

- **Action corrective et préventive :**

L'entreprise portuaire de Bejaia met à jours des procédures écrites pour appliquer les actions correctives, préventives et effectuer des enregistrements, des modifications des procédures écrites qui y résultent.

Les actions correctives : contiennent les procédures suivantes :

- Le traitement effectif des réclamations des clients et des rapports de non-conformité du produit.
- La recherche des causes de non-conformité relatives aux produits, aux processus, et au système qualité.
- La détermination des actions correctives nécessaires pour éliminer des causes de non-conformité.

Les actions préventives : comprennent :

- L'utilisation des sources d'information appropriées.
- La détermination des étapes appropriées pour traiter, tout problème nécessitent une action préventive.

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

L'audit externe : on distingue deux types :

L'audit premier phase :

Cette phase consiste à l'évaluation de la conformité du système documentaire sur la base d'un manuel qualité et des procédures de l'EPB. L'auditeur confirme l'étendue et le contenu du domaine à certifier.

L'audit deuxième phase :

Le programme d'audit selon cette phase reprend de façon détaillé toutes les activités et services qui font l'objet d'un audit la planification, des interviews, les personnes concernées par l'audit et l'équipe d'audit suivent le programme établi.

La certification :

L'octroi de la certification est accordé par l'organisme certificateur et pour cela il y a des critères pour l'obtention du certificat : le système qualité de l'EPB vise a satisfaire à tous les points de la norme concernée, il ne doit pas y avoir de non conformités majeurs quant à la mise en application du système qualité.

L'après certification :

Un audit de contrôle est réalisé chaque année au sein de l'EPB. Le renouvellement du certificat donne lieu à un nouvel audit complet. La vie du système de management de la qualité ne s'arrête pas avec la certification, ce qui pousse l'entreprise portuaire de Bejaia a se développer avec un progrès permanent qui est la réussite.

Section 4 : L'évaluation du système management qualité de l'EPB à partir d'une check-list

Check-list d'évaluation du SMQ de l'EPB : Mai 2017

Chapitres de la norme	Désignation	Réponse	Observations
4.2.1. Généralités	La politique et les objectives qualités sont-ils formalisés?	Conforme	La politique et les objectives qualités sont formalisés sur documents et support électronique (site web)
	Les 6 procédures exigées par la Norme sont-elles rédigées?	Conforme	Procédure établie
	Les documents nécessaires au fonctionnement des processus sont-ils établis, documentés, mis à jour ?	A améliorer	La revue des processus ne s'est pas effectuée et les documents non mis à jour
	Les documents nécessaires au fonctionnement des processus sont-ils appliqués ?	A améliorer	Les fiches processus ne sont pas exhaustives et les pilotes de processus ne sont pas suffisamment sensibiliser à l'usage de ces documents
	Les enregistrements nécessaires à la maîtrise efficace des processus sont-ils gérés ?	A améliorer	
4.2.2. Manuel qualité	Avez-vous rédigé un manuel qualité?	Conforme	Manuel Management Intégré révision 05
	Les domaines d'application du SMQ sont-ils spécifiés (y compris le détail et la justification des exclusions) ?	Conforme	

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

	Le manuel qualité, comprend-il toutes les procédures documentées établies pour le SMQ? Ou comprend-t-il leurs références?	Conforme	Le manuel qualité comprend toutes les procédures
	Le manuel qualité comprend-il une description des interactions entre les processus?	Non-conforme	Les interactions ne sont pas décrite dans le manuel
	Remettez-vous le Manuel Qualité à jour régulièrement?	Conforme	Révision 05 dernière mise à jour et de mois d'AVRIL 2015
4.2.3. Maître de la documentation	Une procédure de maîtrise de la documentation a-t-elle été rédigée?	Conforme	PR.DMI.05 procédure N°5 de direction management
	Définit-elle le mode d'approbation des documents?	Conforme	
	Décrit-elle le mode de révision et de mise à jour de vos documents?	Conforme	La procédure permet de décrire le mode de révision et la mise à jour
	Explique-t-elle la façon dont les modifications et le statut en vigueur de vos documents sont identifiés?	Conforme	La D.M.I.M va procéder à la modification ou à la réalisation du document et vérifie la conformité puis l'édition et codification ou à la réalisation du document
	Explicite-t-elle une méthodologie rendant les versions pertinentes de vos documents disponibles sur les lieux d'utilisation?	Conforme	Manuel qualité
	Décrit-elle un mode d'action rendant vos documents lisibles et identifiables sur les lieux d'utilisation?	Conforme	

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

	Précise-t-elle la méthode permettant d'identifier et de maîtriser la diffusion des documents d'origine extérieure jugés nécessaires par l'organisme pour la planification et le fonctionnement du SMQ)?	A améliorer	Les documents d'origines externes ne sont pas clairement identifier et établit
	Propose-t-elle un mode de gestion permettant d'empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés?	Conforme	Réenregistrement
4.2.4. Maîtrise des Enregistrements	Etablissez-vous des enregistrements apportant la preuve du fonctionnement du SMQ et de sa conformité aux exigences?	Conforme	L'utilisation d'un tableau des enregistrements
	Existe-t-il une procédure documentée assurant l'identification, le stockage, la protection, l'accessibilité, la conservation et l'élimination des enregistrements?	Conforme	PR.DMI.05 Et MO.DMI.08,09 et 10 et t MO.DGA.10 ET PR.DGA.04
	Les enregistrements sont-ils faciles à identifier et accessibles?	Conforme	PR.DMI.06
5.1 / 5.2. Engagement de la Direction & Ecoute Client	Existe-t-il un document qui décrit l'engagement dans la mise en œuvre et l'amélioration continue de la Direction Qualité?	Conforme	Maitrisé
	Est-ce que la politique et l'objective qualité sont établis dans un document écrit?	Conforme	Bonne maitrise de manuel qualité,
	Les exigences de vos clients sont-elles	A améliorer	A partir d'une action corrective

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

	actualisées régulièrement?		
	La Responsable Qualité communique-t-il en interne sur l'importance de satisfaire les exigences des clients?	A améliorer	La responsable qualité essaye toujours à éliminer la non-conformité
	Est-ce que la Direction et la Responsable Qualité communiquent en interne sur l'importance de satisfaire les exigences réglementaires et légales ?	Conforme	Maîtrisé
	Le responsable s'assure-t-il de la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ?	conforme	Maîtrisé
	La responsable mène-t-il des revues de direction?	A améliorer	
	La responsable s'assure-t-il que les exigences des clients sont déterminées et respectées?	Acceptable	Manque de communication
5.3 / 5.4. Politique qualité & Planification	Avez-vous une politique qualité? Si oui, quelle est-elle?	Acceptable	
	Votre politique qualité prend-t-elle en compte les exigences réglementaires, légales et celles des clients?	Acceptable	La responsable qualité fait des entretiens avec leurs clients
	Quels sont vos objectifs qualité pour les différents niveaux de votre activité?	A améliorer	La compréhension des attentes et les besoins clients
	Vos objectifs qualité sont-ils en adéquation permanente avec la politique qualité de l'organisme? (cohérence entre la politique exprimée et les objectifs fixés)	A améliorer	Selon la DG la politique qualité implique que dès les objectifs qualité cohérentes et complémentaires repartis entre les différents partenaires, composant la communauté portuaire
	Vos objectifs qualité sont-ils adaptés à la finalité de l'organisme?	A améliorer	les recommandations client

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

	Vos objectives qualités sont-ils mesurables?	Acceptable	Satisfaction partielle des exigences du client
	Garantissez-vous que la politique et les objectives qualités soient communiqués au sein de l'organisme?	A améliorer	La direction s'assure en tout temps que la politique qualité de l'EPB est adaptée à la finalité de l'organisme
	Vérifiez-vous que la politique et les objectives qualités sont compris au sein de l'organisme?	A améliorer	Améliorer les moyens de contrôle
	Votre politique qualité comprend-elle l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du SMQ ?	Conforme	
	Votre politique qualité propose-t-elle un cadre pour établir et revoir les objectives qualités ?	A améliorer	
	Votre politique qualité est-elle revue quant à son adéquation permanente ?	A améliorer	
	La Direction s'assure-t-elle que la planification du SMQ est réalisée dans le but de satisfaire la politique et les objectifs exprimés ?	conforme	La direction planifie le SMQ dans le but de satisfaire les exigences du client ainsi que les objectives qualités
5.5. Responsabilité, autorité et communication	Les responsabilités et autorités de tous les individus de votre organisme sont-elles clairement formalisées et communiquées au sein de l'organisme ?	conforme	La direction de l'EPB assure que les processus de communication sont établis au sein de l'organisme
	Un représentant du processus de management a-t-il été nommé pour assurer le suivi du SMQ, pour rendre compte de son fonctionnement et de tous les besoins d'amélioration, pour assurer que la sensibilisation aux	conforme	La répartition des responsabilités au niveau de SMQ

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

	exigences du client est encouragée dans tout l'organisme ?		
	Des processus de communication sont-ils établis au sein de votre organisme?	A améliorer	
	Ces processus communiquent-ils à propos de l'efficacité de votre SMQ au sein de l'organisme?	A améliorer	La communication mise en œuvre actuelle est générale et ne concerne pas le SMQ
5.6. Revue de direction	Vos revues de direction sont-elles planifiées à intervalles réguliers? afin de s'assurer que le SMQ reste pertinent, adapté et efficace.	A améliorer	Les revues de Direction sont organisées seulement à l'approche d'un audit externe, le RD ne sont pas systématique
	Les revues comprennent-elles l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le SMQ (y compris la politique et les objectives qualités) ?	Acceptable	
	Quels sont les éléments d'entrée de vos revues de direction?	Conforme	Résultats qualité et non-conformité, bilan de fonctionnement des processus retours clients, bilan fournisseur
	Quels sont les éléments de sortie de vos revues de direction?	Acceptable	adaptés au mode de fonctionnement de l'organisme
	Les enregistrements des revues de direction sont-ils conservés?	Conforme	Rédaction d'une synthèse écrite
6.1 Mise à disposition des ressources	La direction assure-t-elle la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ, à son amélioration continue et à l'accroissement de la satisfaction des clients?	Conforme	L'organisme met à disposition les ressources humaines, les infrastructures et l'environnement de travail nécessaire pour mettre en œuvre et entretenir le SMQ
6.2. Ressources humaines	La direction identifie-t-il les compétences nécessaires en personnel dont le travail a une incidence sur la qualité du produit?	A améliorer	Les compétences nécessaires au management qualité ne sont pas suffisamment établies

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

	La direction pourvoit-il les besoins en formation des membres du personnel dont le travail a une incidence sur la qualité du produit? (acquisition des compétences nécessaires)	A améliorer	Pouvoir à la formation et entreprendre d'autres actions pour satisfaire ces besoins.
	Un indicateur a-t-il été mis en place pour évaluer/mesurer l'efficacité des actions entreprises dans le domaine de la gestion des compétences, sensibilisation, formation?	A améliorer	
	La direction assure-t-elle que le personnel est conscient de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité?	A améliorer	Evalue l'efficacité des membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités
	Rédigez-vous et conservez-vous des enregistrements décrivant les compétences de votre personnel? (formation initiale et professionnelle, savoir-faire, expérience)	Acceptable	
6.3 / 6.4. Infrastructures & Environnement de travail matérielles	La direction a-t-elle déterminée et fourni les infrastructures et services supports nécessaires à l'obtention de la conformité du produit? (bâtiments, espaces de travail, installations) (logistique, moyens de communication, systèmes d'information)	Conforme	Des programme d'investissement conséquent remorqueur grues chariots et autre infrastructure
	La direction entretient-elle ces infrastructures?	Conforme	Entretien l'infrastructure de production et amélioration de l'environnement de travail
	L'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit	Acceptable	L'EPB fournit les espaces de travail et les infrastructures nécessaires pour obtenir la conformité

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

	est-il géré et surveillé par la Direction ? (conditions physiques, environnementales, ergonomiques...)	au service
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

7.1. Planification de la réalisation du produit	Les processus nécessaires à la réalisation du produit sont-ils développés et planifiés?	Conforme	Bonne planification
	La planification et la réalisation du produit sont-elles cohérentes avec les exigences relatives aux autres processus du SMQ?	conforme	Les objectives qualités et les exigences relatives au produit
	Des processus, documents et objectifs qualité ont-ils été identifiés lors de la planification de la réalisation du produit ?	conforme	L'EPB développe et planifie Les processus nécessaire à la réalisation du produit
	Le produit fait-il l'objet d'actions de vérification, validation, surveillance, mesure, contrôle et essais spécifiques?	Conforme	Il détermine Les activités requises et les critères du produit
	Etablissez-vous des enregistrements apportant la preuve que les processus de réalisation et le produit résultant satisfont aux exigences (4.2.4) ?	Conforme	Maîtriser
7.2. Processus relatifs aux clients	Les exigences client formulées ou non (nécessaires à l'usage), ainsi que les exigences réglementaires et légales ont-elles été déterminées par l'organisme ?	conforme	Bonne maîtrise de la relation
	Les revues des exigences relatives au produit sont-elles réalisées régulièrement?	Acceptable	

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

	Existe-t-il des enregistrements prouvant les résultats des revues de produit et des actions qui en découlent?	Acceptable	
	L'organisme s'assure-t-il que les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolus ?	A améliorer	
	En cas de modification des exigences du produit, vous assurez-vous que les documents correspondants sont mis à jour et que le personnel concerné en est informé?	Acceptable	Manque de personnel qualifié
	Communiquez-vous avec le client à propos d'informations relatives au service, aux réclamations, aux retours d'informations, au traitement des consultations, des commandes et de leurs avenants ?	Conforme	L'organisme Mettre en place un système appropriés et des supports de communication permettant de collecter toutes les informations relatives aux besoins et l'attentes des clients
7.3. Conception & Développement	La direction planifie-t-elle et maîtrise-t-elle la conception et le développement du produit?	Exclus (NA)	Non applicable
	La Direction a-t-elle déterminé les étapes de la conception et du développement, déterminé les activités de revue et de vérification appropriées à chaque étape ?	Exclus (NA)	C'est pas possible de vérifier l'efficacité au moment actuel il faut attendre jusqu'à la fin de la tache

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

Les interfaces entre les personnes impliquées en Conception et Développement sont-elles gérées ? (responsabilités et autorités)	Exclus (NA)	Non applicable
Quels sont les éléments d'entrée de votre processus de C&D?	Exclus (NA)	Non applicable
Qu'avez-vous identifié comme éléments de sortie du processus C&D?	Exclus (NA)	Non applicable
Existe-t-il un document décrivant les caractéristiques essentielles au bon déroulement du service? (revues de la conception et du développement afin d'évaluer l'aptitude des résultats de la C&D à satisfaire aux exigences, afin d'identifier les problèmes et proposer des actions correctives, préventives)	Exclus (NA)	Non applicable
Vérifiez-vous la conformité et/ou mesurez-vous les écarts entre les éléments de sortie et les exigences d'entrée de la C&D?	Exclus (NA)	Non applicable
Contrôlez-vous le produit de la C&D avant sa mise à disposition?	Exclus (NA)	Non applicable
Evaluez-vous l'aptitude du processus C&D à répondre aux exigences pour l'application ou l'usage prévu?	Exclus (NA)	Non applicable

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

	Une revue, vérification et validation des modifications de la conception et du développement sont-elles menées avant leur mise en œuvre?	Exclus (NA)	Non applicable
7.4. Achats	Evaluez-vous vos fournisseurs grâce à des critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation?	A améliorer	Travailler en collaboration avec le service d'achat
	Appliquez-vous une pondération (achats critiques/non critiques) dépendante de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final ?	A améliorer	
	Evaluez-vous et sélectionnez-vous les fournisseurs pour vous assurer que le produit attendu est conforme aux exigences?	Conforme	L'organisme assure que le produit acheté est conforme aux exigences
	Conservez-vous les enregistrements correspondants?	Conforme	Lieu d'archivage service qualité
	Vos documents d'achats contiennent-ils clairement les données décrivant le service recherché?	Conforme	Bonne maîtrise
	Effectuez-vous des contrôles à la réception pour assurer que le produit acheté satisfait aux exigences d'achat spécifiées ? Si oui, lesquels et comment?	A améliorer	Le contrôle à la réception pour assurer que le produit acheter satisfait aux exigences d'achat spécifier n'est pas assuré par le demandeur de produit
	Prévoyez-vous des contrôles du produit sur le site du fournisseur?	A améliorer	Hormis les grands équipements tels que les grues, les contrôle s'effectuent à la réception

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

7.5. Production & Préparation du Service	Planifiez-vous les activités de préparation des services dans des conditions maîtrisées?	Conforme	CPN et CRM
	Contrôlez-vous l'aptitude du processus de préparation des services attendus dont les éléments de sortie ne peuvent être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori, à atteindre les résultats planifiés?	Exclus (NA)	Non applicable
	Identifiez-vous le produit tout au long de sa réalisation (traçabilité)? Maîtrisez-vous cette identification et les enregistrements qui y sont corrélés?	Conforme	Il planifie et réalise les activités de production et de préparation du service dans des conditions maîtrisées
	Prenez-vous des dispositions pour préserver la conformité du service et de ses composants depuis la réalisation jusqu'à la livraison à la destination prévue? (prendre soin de la propriété du client)	Conforme	La mise en œuvre des activités de libération, de livraison et de prestation de services après livraison
7.6. Maîtrise des Equipements de Surveillance et de Mesure	Maîtrisez-vous vos activités de surveillance et de mesure?	Conforme	La mise en œuvre des activités de surveillance et de mesure

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

	Avez-vous un processus qui assure que votre système d'évaluation est mis en place de manière cohérente par rapport aux exigences de surveillance et de mesure ?	Conforme	L'entreprise a établi un processus pour assurer que ces activités peuvent être effectuées
	Lorsqu'il est nécessaire d'assurer des résultats valables, vous assurez-vous que votre système d'évaluation est fiable?	Conforme	
	Lorsqu'un élément d'évaluation se révèle non-conforme aux exigences, avez-vous une méthodologie/un mode de détection permettant d'identifier les non conformités?	Conforme	L'entreprise évalue et enregistre la validité des résultats de mesure antérieure lorsqu'un équipement se révèle non conforme aux exigences
	Entrenez-vous systématiquement les actions appropriées lorsqu'un système d'évaluation se révèle non-conforme aux exigences?	Conforme	Action corrective
	Confirmez-vous la capacité de vos logiciels de surveillance et de mesure à répondre à l'utilisation prévue?	Conforme	Action préventive
8.2. Surveillance et Mesure	Mesurez-vous la satisfaction de vos clients?	Conforme	Enquête client et calcul de l'indice de satisfaction client

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

La mesure de la satisfaction des clients est-elle planifiée ?	Conforme	Surveillance périodique
Existe-t-il des enregistrements des méthodes de mesure de la satisfaction des clients, ainsi que de leurs exploitations?	Conforme	Parcours client
Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations sont-elles déterminées?	Acceptable	
Avez-vous rédigé une procédure documentée formalisant vos audits internes (fréquence, responsabilité, champ, méthode, critères, rapport d'audit, conservation des enregistrements...)?	Conforme	5 ^{eme} révision de l'audit interne
Surveillez-vous et/ou Mesurez-vous les processus formalisant le SMQ? Les méthodes utilisées démontrent-elles l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés?	Conforme	Planifier les audits
En cas de non atteinte des résultats planifiés, vérifiez-vous que les actions entreprises par l'organisme pour assurer la conformité du produit/du service sont mises en place de façon adéquate?	Acceptable	Tableau de bord management et tableau de bord opérationnel
Vérifiez-vous que les caractéristiques du produit satisfont aux exigences spécifiées?	Acceptable	

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

	Rédigez/réalisez-vous des documents prouvant que votre produit est conforme aux critères d'acceptation?	Acceptable	
8.3. Maîtrise du Produit non-conforme	Avez-vous rédigé une procédure documentée qui spécifie les contrôles, responsabilités et autorités liés au traitement d'un produit non-conformes? Est-elle assortie d'une action de vérification pour démontrer la conformité de nouveau aux exigences?	Conforme	Maîtrisé
	Est-ce que cette procédure explicite la manière dont vous traitez les non conformités détectées avant et/ou après la livraison?	Conforme	AP et AC
	Gardez-vous une trace des non conformités détectées et des actions (y compris les dérogations) entreprises ? Les enregistrements relatifs aux non-conformités sont-ils conservés?	Conforme	Rapport de NC
	Une fois que les capacités professionnelles acquises non-conformes sont traitées, le produit est-il contrôlé de nouveau?	Acceptable	Absence des Fiche d'action corrective et préventive

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

	Menez-vous les actions adaptées aux effets des non-conformités détectées sur les produits après la livraison ou une fois leur utilisation commencée?	Acceptable	Il faut expliquer les cause et trouvé une solution(AC)
	Menez-vous les actions adaptées aux effets des non-conformités détectées sur les produits après la livraison ou une fois leur utilisation commencée?	Acceptable	Il faut expliquer les cause et trouvé une solution(AC)
8.4. Analyse des Données	Déterminez, recueillez et analysez-vous les données démontrant la pertinence et l'efficacité du SMQ, ainsi que les possibilités d'amélioration de son efficacité?	Conforme	Maîtrisé
	Cette analyse des données fournit-elle des informations sur la satisfaction du client?	Conforme	Maîtriser
	Cette analyse fournit-elle des informations sur la conformité aux exigences du produit?	Conforme	Maîtriser
	Cette analyse fournit-elle des informations sur les caractéristiques et les évolutions des processus et du produit? (Y compris les opportunités d'Actions Préventives)	Acceptable	absence d'AMDEC processus
	Cette analyse fournit-elle des informations sur les fournisseurs?	Acceptable	
	Veillez-vous à l'amélioration continue de l'efficacité de votre SMQ?		
	Menez-vous des actions correctives pour éliminer les causes des non conformités détectées afin d'éviter qu'elles se reproduisent?	Conforme	Action corrective
8.5. Amélioration	Avez-vous rédigé une procédure documentée pour formaliser ces actions? (actions qui	Conforme	Le concept NC n'est par suffisamment compris au

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

	définissent comment gérer les non-conformités détectées, leurs causes et les actions correctives associées) (enregistrement des résultats et évaluation de l'efficacité des actions correctives mises en œuvre)		pris des opérationnel la correction est souvent prise pour une action corrective
	Menez-vous des actions pour éliminer les causes de non conformités potentielles ? (actions préventives)	Acceptable	Le concept AP n'est pas suffisamment compris aux pris des opérationnels
	Avez-vous rédigé une procédure documentée pour formaliser ces actions? (Actions qui permettent d'identifier les causes et les actions correctives associées)	Conforme	La synthèse de AC
	Rédigez et conservez-vous des documents (enregistrements) qui prouvent que vous entreprenez des actions correctives et /ou préventives pour minimiser l'apparition de non-conformités?	Conforme	Rapport de NC et les synthèses de NC et AP

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

❖ Analyse des résultats.

Dans la partie pratique pour évaluer le système de management de la qualité actuel à la base de la norme ISO 9001 : 2015 sachant que l'EPB n'a pas subi des audits de surveillance (rénregistrement en 2014 /2016), pour 2017 (c'est un réenregistrement).

Après avoir fait une check-list et l'entretien avec le responsable qualité nous allons traiter les données relatives au management de qualité, et nous allons recueillir leurs réponses

Analyse de la Check-list :

Généralité :

D'après les réponses recueillies on constate que la politique qualité de l'EPB est adoptée à la finalité de l'organisme puisque ces objectives sont cohérents et répartis entre les différents partenaires de l'EPB.

Maîtrise de la documentation :

Le contrôle de documentation chez l'EPB s'étend aux documents suivants :

Manuel qualité.

Processus

Les enregistrements qualité.

Les documents sont conforme et vérifier par le directeur de la structure

Maîtrise des enregistrements :

On remarque que les enregistrements sont faciles et accessibles et aborde la preuve de la conformité aux exigences

Engagement de la direction :

On remarque que la communication au sein de l'organisme permet de satisfaire des exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires à travers des réunions ordinaires, journée d'immersion, journal interne). L'EPB assure aussi la disponibilité des ressources

Planification :

On remarque que malgré la planification du système management de la qualité l'EPB n'a pas pu satisfaire toutes les exigences des clients.

Responsabilité autorité et communication :

On constate que l'EPB a assuré la répartition des responsabilités au niveau du SMQ et améliore le processus de communication.

Revue de direction :

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

On remarque que l'EPB a respecté l'enchaînement des étapes d'élaboration, des revues de direction.

Mise à disposition des ressources :

L'organisme de l'EPB met à disposition les ressources humaines et les infrastructures et l'environnement du travail nécessaires pour mettre en œuvre et entretenir le SMQ.

Ressources humaines :

On constate que les compétences nécessaires au management qualité ne sont pas suffisamment établies.

Réalisation du produit :

On constate qu'elle répond aux attentes du personnel de l'EPB car elle décline l'ensemble des processus permettant de réaliser un produit depuis sa planification est conçu conformément des procédures qualité à tous les phases de son cycle de vie.

Processus d'achat :

On remarque que l'EPB maîtrise les dispositions de surveillance et de mesure et elles sont effectuées de manière cohérente.

Maîtrise du produit non-conforme :

On remarque que l'EPB améliore son SMQ d'une manière efficace.

Chapitre IV La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'EPB

Conclusion :

A la lumière de ce chapitre, nous pouvons dire que l'analyse du Check-list nous a permis d'obtenir un certain nombre d'informations sur l'efficacité du système de management de la qualité appliqué au sein de l'EPB.

La mise en place d'un système de management de la qualité au sein de l'EPB est conforme à la norme ISO 9001 : 2008, qui se voit à travers une démarche ordinaire et système documentaire, et puisque l'EPB n'a pas pu subir des audits surveillances (réenregistrer en 2014/2016) alors l'entreprise portuaire de Bejaia évalue son SMQ à la base d'une nouvelle norme ISO 9001 :2015.

Les synthèses des résultats des deux résultats (entretien et l'élaboration de la Check-list) auprès des travailleurs et des clients de l'EPB nous a permis de déduire que la mise en place d'un SMQ conformément aux normes ISO a des avantages sur la performance de l'entreprise.

On déduit que l'EPB suit un processus qui a conduit à la réussite de la démarche qualité de toute l'entreprise, dépend du degré de la maîtrise des processus ayant un impact sur la qualité, et la manière d'utiliser la norme elle-même.

Conclusion Générale

Conclusion générale

En conclusion, nous avons défini les concepts clés de la qualité, du système de management de la qualité et les outils d'évaluation du système de management de la qualité. Tous ces concepts doivent être maîtrisés, compris et suivis par les responsables des entreprises pour qu'elles soient compétitives.

En effet, le système de management de la qualité qui est conforme à la norme ISO 9001 version 2008 permet de :

- Créer un climat de confiance et de sérénité entre l'entreprise et son environnement et la réalisation de la plus-value ;
- Organiser les activités de l'entreprise et garantir la satisfaction de ses clients ;
- Identifier des dysfonctionnements et améliorer en permanence des processus sur la base des mesures objectives.

L'étude de l'impact de la mise en place d'un système de management de la qualité sur les performances économiques de l'EPB, nous a permis de répondre à notre question principale et d'expliquer les outils d'évaluation du SMQ et leurs apports.

L'EPB possède actuellement une bonne situation financière grâce aux normes ISO 9001 version 2008 et 2015 (une nouvelle norme qu'a adoptée l'EPB) pour une meilleure maîtrise des audits de mesure et de surveillance. Le chiffre d'affaire de l'EPB, sa clientèle et ses ventes ne cessent de s'améliorer dans le bon sens. Les objectives qualités de l'entreprise ont été atteintes, la certification a permis de pallier à certains dysfonctionnements auxquels l'EPB a eu à faire.

Par conséquent, l'efficacité des SMQ dépend aussi des composantes de son environnement, ce sont ces composantes qui déterminent le fonctionnement du SMQ. Dans ce contexte, la production de la qualité est l'affaire de tout le monde quand on fait participer tous le personnel à la réalisation des objectives qualités, et on adopte un style de commandement participatif.

Le SMQ est un système ouvert, en interaction avec son environnement externe, il doit y avoir une synergie globale entre tous les intervenants du système portuaire du fournisseur jusqu'à la police des frontières maritimes. Les collaborateurs de l'EPB constituent son environnement et doivent être efficaces à fin que son SMQ atteigne la performance.

Conclusion générale

Cependant, il faut noter que la production de la qualité est toujours partielle parce que les besoins des clients changent sans cesse et les normes ne sont pas vraiment maîtrisées par le personnel. En raison du manque de formation, le traitement des réclamations des clients se fait d'une manière un peu lente. Nous pouvons dire que la qualité ne se fait pas du jour au lendemain, elle nécessite un processus d'apprentissage.

En d'autres termes, la certification ne peut pas être une fin en soi, car la qualité est un état d'esprit et l'entreprise certifiée évolue dans un environnement global, et cet environnement doit être favorable à la production de la qualité et à l'application des normes ISO 9001 version 2008 et 2015. Par conséquent, il requiert sans cesse de disposer des outils qui permettent d'évaluer le SMQ ainsi de mesurer la performance de l'entreprise afin de quantifier la progression de celle-ci.

De ce fait, malgré l'existence d'un pourcentage moyen des clients et travailleurs qui ne sont pas satisfaits de l'entreprise, nous pouvons confirmer la réussite de l'implication de SMQ, et sa contribution à éliminer les non-conformités et à réduire les coûts de non qualité ; donc atteindre la performance économique et commerciale.

Bibliographie

I- Ouvrage :

1. Alphonse Carlier « management de la qualité pour la maîtrise du système d'information » Edition Lavoisier, Paris, 2006.
2. BENOUARI MAHFOUD et IDRI KAHINA, « l'impact du système de management de la qualité sur la performance commerciale des entreprises. Cas de l'EPB, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, Option : Management des Organisations, l'Université de Bejaia 2015/2016.
3. Bernard FORMAN, « De manuel qualité au manuel de management », AFNOR, 2001.
4. CAROLINE SELMER, « Concevoir le tableau de bord », 1^{ère} édition, Edition Dunod, Paris 1998.
5. CAROLINE SELMER, « Concevoir le tableau de bord », 2^e édition, Edition Dunod, Paris 2003,.
6. CNUCED/OMC, « Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000 », CCI, Genève, 1996.
7. D'orbes .H, « comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », revue Science de gestion d'entreprise 12, 2005.
8. DANIEL BOERI, « Maitriser la qualité », 3^{ème} édition, Edition Maxima, Paris 2006.
9. FLORENCE GILLET-GOINARD et BERNARD SENO, « La boîte à outils du responsable qualité », 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris 2012.
10. François Caby, Virginie Louise et Sylvie Rolland, « la qualité au XXI^e Siècle vers le management de la confiance », Edition Economica, Paris 2002.
11. Gerd Kameke et Peter Bauer, « management de la qualité de A à Z » Masson, Paris 1994.
12. JACQUES RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », 3^{ème} édition d'Organisation, Paris 2000.
13. JEAN-MARIE GOGUE « Management de la qualité » 4^{ème} édition, Edition Economica, Paris 2005.
14. KAORU ISHIKAWA « La gestion de la qualité » Edition Dunod, Paris 2002.
15. KAORU ISHIKAWA, «La gestion de la qualité», outils et applications pratiques, Edition Dunod, Paris 2007.
16. LAUDOYER, GUY, « la certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité », Edition d'Organisation, Paris, 2000.
17. Le terme <<organisme>> est défini dans l'ISO 9000 :2005(§ 3.3.1) comme <<ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, pouvoirs et relation>>.
18. MICHEL LEROY, « Le tableau de bord au service de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris 2000.

Bibliographie

19. René Ricol : Président du cabinet Ricol et ancien président de l'IFAC : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, « Auditeur interne et auditeur externe : une coopération nécessaire », revue des professionnels de l'audit du contrôle et des risques, n°220, Juin-Juillet 2014.
20. ROGER HERNOUL, « le grand livre de la qualité » Edition Afnor, France, 2^e édition 2010.
21. SEDDIKI .Abdallah, « management de la qualité », Edition Office national des publications universitaires, Alger, 2004.
22. SHOJI .SHIBA .GRAHAM .WALDEN. DAVID, «4 révolution du management de la qualité totale »Edition Dunod, Paris, 1998.
23. Solange Faucher, « Système intégré de management » Edition Afnor 2006.

II- Mémoire

- BOURGHADEN HAMZA et BELDJOUDI HOCINE, « La pratique de l'audit interne et l'audit externe : Cas de la SPA Général Emballage et d'un commissariat aux comptes », Mémoire de fin de cycle. Option : Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit (CCA), l'Université Abderrahmane Mira-Bejaia promotion : 2015-2016.
- OUGOUR SOFIANE et MERIDJA AMAZIGH « L'impact du système de management de la qualité sur l'image de marque cas : Tchic-Lait/ Candia», mémoire de fin de cycle, option : Management des organisations, l'Université de Bejaia 2014/2015.

III- Articles

1. Groupe Consultant d'Assistance aux plus pauvres, « Audit externe des institutions de micro finance » un guide pratique diffusé par GRET : Groupe de Recherche et d'Echange Technologiques, série « Outil technique » n°3, Février 2000.
2. NF EN ISO 9000 version 2000, «Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France.
3. RAYMOND PERPERMANS, « Gestion de la qualité, contrôle de la qualité ou assurance de la qualité ? », l'actualité terminologique, volume 20, numéro 2, 1987.

Site internet.

- <http://www.Boutique.Afnor.Org>.
- www.ptemagazine.com
- <http://www.btb.termiumplus.gc.ca>
- <http://www.Boutique.Afnor.Org>

TABLE DES MATIERES

Table des matières

Les remerciements	
Les dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
CHAPITRE I GENERALITE SUR LA QUALITE.....	3
Section 01 : Les concepts relatifs la qualité.	4
1-1-Définition de la qualité :	4
1-2/ les concepts liés à la qualité :.....	6
1-2-1/La sur-qualité :.....	6
1-2-2/ la non-qualité :	6
1-2-3/ La sous-qualité.....	6
1-3/La politique qualité :	7
1-4/Les aspects de la qualité.....	7
1-4-1/La qualité totale :	8
1-4-2/La non-qualité (mesure/couts) :.....	8
1-5/ Les instruments de la qualité :	9
1-5-1/ Instruments classique de la qualité :	9
1-5-2/ Instrument de deuxième génération :	14
1-6/Les couts de la qualité et la non qualité :	16
1-6-1/Les couts de la qualité :	16
1-6-2/Les couts de non qualité :	17
7-/La qualité dans l'entreprise :.....	17
7-1/La qualité du produit :.....	17
7-2/La planification de la qualité :	18
7-3/L'assurance qualité :	18
7-4/La maitrise de la qualité :.....	18
7-5/Le contrôle de la qualité :	19
8/Les objectifs relatifs à la qualité :	19
8-1/Les objectifs de l'entreprise :.....	19
8-2/ Les objectifs des clients :.....	20

Table des matières

9-1/ Les responsabilités du responsable qualité :	20
9-2/Les qualité de responsable qualité :	20
Section 02 : L'évolution du concept qualité :	22
2-1/Le contrôle qualité :	22
2-2/L'assurance qualité :	22
Section 03 : La certification et la normalisation :	24
3-1/La certification :	24
3-1-1 /Les étapes de la certification	24
3-2/ La normalisation	26
3-2-1/l'évolution de la normalisation :	26
3-2-2/ Un point sur les normes ISO 9000 version 2000.....	26
CHAPITRE II : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SELON LA NORME ISO 9001 :2008.....	29
Section 01 : Management de la qualité.	30
1-1/ Les notions sur le système de management:	30
1-1-1/ Définition de système	30
1-1-2/ Définition de système de management :	30
1-1-3/ Définition de management de qualité.....	31
1-1-4/ Les composantes essentielles du management de la qualité	32
1-2/ Les principes de système de management de la qualité.....	37
1-3/ Principes essentiels liés au système de management de la qualité :	38
1-3-1/ Fondement du système de management de la qualité :	38
1-3-2/ L'approche processus de management de la qualité	38
1-3-3/ Politiques qualités et objectifs qualité :	39
1-3-4/ Un système documentaire :	40
1-4/ Les exigences de système de management de la qualité :	41
1-4-1/ Exigence générale.....	41
1-4-2/ Les exigences relatives à la documentation :	42
Section 02 : l'évaluation ou l'estimation d'un système management de la qualité	43
2-1/ Définition de l'évaluation :	43
2-2/ les niveaux d'évaluation :	43
2-3/ Les outils d'évaluation :	43

Table des matières

CHAPITRE III : LES OUTILS D’EVALUATION DU SYSTEME MANAGEMENT DE QUALITE.....	49
Section 01 : Le tableau de bord.....	50
1/ Définition d’un tableau de bord :	50
2/Objectifs d’un tableau de bord :	50
3/Les fonctions d’un tableau de bord	50
4/Les étapes d’élaboration d’un tableau de bord.....	51
4-1/ Détermination des objectifs en termes de performances :	51
4-2/ Sélection des indicateurs :	51
4-2-1/ Définition d’un indicateur	51
4-2-2/ Les critères d’un bon indicateur :	51
4-2-3/ Les différentes catégories d’indicateurs d’un tableau de bord	52
4-2-4/ Format d’un indicateur	52
4-2-5/ Rôle des indicateurs de gestion	52
4-3/ Collecter et consolider les données.....	53
4-4/ Déterminer la fréquence de la mesure	53
5/Contenu d’un tableau de bord	53
6/ Les facteurs déterminant le contenu du tableau de bord	53
7/Les catégories de tableaux de bord	53
8/ Les différents types de représentations de l’information dans un tableau de bord	54
9/ Critères d’un bon tableau de bord (TB)	55
Section 02 : L’audit interne.....	57
2-1/ Définition de l’audit interne.....	57
2-2/ Les objectifs de l’audit interne.....	57
2-3/ Déroulement d’un audit qualité interne (les étapes de l’audit).....	58
2-3-1/ Planifier les audits	58
2-3-2/ Choisir les auditeurs	58
2-3-3/ Préparer l’audit	59
2-3-4/ Réaliser l’audit.....	59
2-3-5/ Rendre compte des résultats	59
2-3-6/ Vérifications des actions.....	60
2-3-7/ Suivi des audits.....	60
4/ Les missions de l’audit interne.....	60
5/Les moyens de l’audit interne	61

Table des matières

6/ L'auditeur interne.....	63
7/ Le rôle du responsable d'audit	63
8/ Le rôle de l'auditeur	64
Section 03 :l'audit externe.....	65
Section 04 : La Check-list comme outil d'évaluation du SMQ	66
4-1/ Définition de la Check-list.....	66
CHAPITRE IV : La mise en place du système management qualité au sein de l'EPB	68
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	69
1) Historique de l'EPB :	69
1-1) Historique de création de l'EPB	69
1-2) Situation géographique :	70
1-3) Activités et description des services de l'EPB :	74
2-L'organigramme de l'EPB :	76
Section 2 : Démarche qualité au sein de l'EPB.....	81
1) Contexte de la démarche qualité de l'EPB :	81
2) Terme et definition :	81
3) Presentation des normes :	82
3-1 La norme ISO 9001 Version 2008 :	82
3-2 La norme ISO 9001 Version 2015 :	82
Section n°3 : La mise en œuvre d'un système de management de la qualité :.....	85
3-1) Engagement de la direction :	85
3-2) Création d'une structure de pilotage :	85
3-3) La réalisation :	85
Section 4 : L'évaluation du système management qualité de l'EPB à partir d'une check-list	88
Conclusion Générale	108
Bibliographie	110
Table des matieres	

Résumé :

Il est communément admis que la mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ) est un facteur capital essentiel pour le succès à long terme d'une organisation.

A travers ce travail nous souhaitons appréhender le lien entre le SMQ et la norme ISO 9001 en vue d'estimer l'efficacité d'évaluation du SMQ. Cette recherche expose des résultats d'une étude pourtant sur l'utilisation de la norme ISO 9001 : 2008 de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.

Ce modeste travail nous a permis aussi d'expliquer les différents outils d'évaluations d'un système de management et leurs apports.

Mot clés : SMQ, Norme ISO 9001, EPB, Check – List.

Summary:

It is widely acknowledged that the implementation of a quality management system (QMS) is a critical factor essential to the long-term success of an organization.

Through this work, we wish to understand the link between the QMS and the ISO 9001 standard in order to estimate the evaluation efficiency of the QMS. This research shows results of a study yet on the use of the ISO 9001: 2008 standard of the Port Enterprise of Bejaia.

This modest work also allowed us to explain the different evaluation tools of a management system and their contributions.

Key words: SMQ, ISO 9001, EPB, Check - List.