

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, SCIENCES DE GESTION ET
SCIENCES COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



Mémoire

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences financières et
comptabilité

Option : Audit et contrôle de gestion

Thème

*Le contrôle des coûts associés à la certification
ISO 9001 :2015
Cas de SNVI (CIR) de Rouïba*

Présenté par :

DJEMA Amira

OUMALOU Tinhinane

Dirigé par :

M^{me} : RACHEDI Akila

Date de soutenance : 19/12/2018 à 11h

Jury de soutenance :

Président : GHEDDACHE Lyes MCA

Examineur : GUEDACHE Khaled MACA

Rapporteur : M^{me} RACHEDI Akila MCA

Promotion : 2018

Remerciements

Nous tenons à remercier notre Dieu le tout puissant pour son aide, sa protection ainsi que sa miséricorde durant tout le long de notre éducation.

Nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance à notre promotrice M^{me} RACHEDI pour son encadrement et ses conseils, ses orientations et son aide pour la réalisation de ce travail.

Nos grands remerciements et gratitude à nos encadreur à l'entreprise SNCI, Mme TOUARRIA et M^{me} OUMANI qui, nous ont beaucoup aidés et mis à notre disposition tous les renseignements et les données pour l'élaboration de ce travail.

Nous tenons à adresser également nos vifs remerciements pour les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail.

A toutes personnes qui à contribuer de près ou de loin a la réalisation de ce travail.

DEDICACES

Je tiens à dédier ce modeste travail :

A Mon cher papa qui a beaucoup sacrifié pour moi et pour lequel je dois le mérite pour ce que je suis devenue aujourd'hui.

À ma très chère maman qui a attendu espérer et souhaiter ma réussite. Que dieu les garde pour nous

A mes chères frères et sœurs...

A ma binôme Kenza

A tous mes ami(e)s

A toutes personnes qui m'aimes et que j'aime...

DJEMA Amira

Dédicaces

« Soyons reconnaissants aux personnes qui nous donnent du bonheur ; elles sont les charmants jardiniers par qui nos âmes sont fleuries. »

A mes très chers parents,

En reconnaissance de leur patience et de tous les sacrifices qu'ils ont consentis pendant mes longues années d'étude. Aucun mot, ne saurait exprimer le respect, amour et affection, que je nourris à votre égard. Que Dieu leur procure santé, bonheur et longue vie afin que je puisse leur combler à mon tour, sans jamais les décevoirAmen.

Je dédie ce travail particulièrement à ma chère et brave mère qui m'a donné tout et qui m'a toujours soutenu, c'est grâce à elle si je suis à ce niveau, maman vous êtes mon modèle dans la vie, vous êtes une femme de fer.

A ceux qui m'ont soutenu, encouragé, apprécié mes efforts et créés le milieu favorable, l'ambiance joyeuse et l'atmosphère joviale pour procurer ce travail.

OUMALOU Tinhinane

LISTE DES ABRÉVIATIONS

TQM	Management De La Qualité Total
SMQ	Système de Management de La Qualité
MQ	Management de La Qualité
QOOQCP	Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?
COQ	Coût d'Obtention de La Qualité
CP	Coût de Prévention
CD	Coût de Détection
CNQ	Coût de Non-Qualité
CNCI	Coût de Non-Conformité Interne
CNCE	Coût de Non-Conformité Externe
ISO	International Organization Of Standardization
AFNOR	Association Française de Normalisation
PDCA	Plan Do Check Act
PQ	Politique Qualité
SNVI	Société Nationale de Véhicule Industrielle
CIR	Carrosserie Industrielle de Rouïba
SPA	Société Par Action
EPE	Entreprise Publique Economique
FR	Fond de Roulement
BFR	Besoin en Fond de Roulement
TN	Trésorerie Net
AT	Actif Total
DT	Dettes Total
CP	Capitaux Propre
CPE	Capitaux Permanent
RN	Résultat Net
ROE	Ratio de Rentabilité Financière
ROA	Résultat des Activités Ordinaires
EVA	Valeur Ajoutée Economique
ANC	Actif Non Courant
AC	Actif Courant
VE	Valeur d'Exploitation
VR	Valeur Réalisable
VD	Valeur Disponible
PC	Passif Courant
PNC	Passif Non Courant
DCGA	Direction Contrôle De Gestion Et Audit

LISTE DES FIGURES

figure N°	Désignation	Page
01	Le diagramme cause à effet ISHIKAWA	24
02	Organigramme groupe SNVI	90
03	Système de management de la filiale CIR	94
04	Procédures des actions correctives	96
05	Procédure des actions préventive	96
06	Processus de réalisation	97
07	Processus de conception et de développement	97
08	Processus de gestion industrielle	98
09	Processus de fabrication	99
10	Organigramme filiale carrosserie industrielle ROUIBA	102
11	Organigramme de la DCGA	107
12	La typologie des coûts	109
13	Le processus d'application du COQ	110
14	La démarche COQ	111

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique N°	Désignation	Page
01	Le diagramme cause à effet ISHIKAWA	27
02	Le diagramme de PARETO	28
03	La roue de demning	31
04	Les couts d'obtention de la qualité	112
05	Les défauts 20012-2013	130
06	Diagramme comparatif des défauts entre 2012 et 2013	131
07	Les types d'indicateurs entre l'année 2013 et 2014	115
08	Causes d'incidents entre l'année 2013-2014	132
09	Les incidents par types de véhicule entre l'année 2013-2014	117
10	La variation des indicateurs de solvabilité	122
11	Ratios de rentabilité financière	123
12	Rentabilité commerciale	124
13	Rentabilité économique	125

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°	Désignation	Page
01	Exigence documentaire d'ISO 9001	64
02	Résumé d'historique SNVI	91
03	Les coûts d'obtention de la qualité	129
04	Analyse des défauts entre 2012-2013	114
05	Tableau comparatif des incidents entre 2013 et 2014	115
06	Taux d'incidents par causes d'incidents	116
07	Incident par type de véhicule en 2014	116
08	Bilan actif version condensé	119
09	Bilan passif version condensé	120
10	Les indicateurs d'équilibre financier	122
11	Variation des indicateurs de solvabilité	122
12	Ratio de rentabilité financière	123
13	Calcul de rentabilité commerciale	124
14	Calcul de rentabilité économique	125
15	Calcule par la méthode EVA	134

SOMMAIRE

Introduction générale

Chapitre I : approche théorique de la gestion de la qualité

Introduction au chapitre I

Section 01 : description et différents concepts de la qualité

- I. Evolution et définitions des termes liés à la qualité.....6
- II. Les éléments clés de la qualité.....11
- III. La non-qualité : causes et conséquences.....18

Section 02 : système de management de la qualité

- I. Les principes de management de la qualité.....20
- II. Les outils de management de la qualité.....23
- III. la mise en place de système management de la qualité.....33

Conclusion du chapitre I

Chapitre II : la contribution de la certification ISO 9001 : 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

Introduction du chapitre II

Section 01 : la norme ISO 9001 :2015 et la certification

- I. Historique et les grands aspects liés à la normalisation et la certification.....45
- II. Le processus et exigences de la norme ISO 9001 : 2015.....52
- III. Le système documentaire d'ISO 9001 : 2015.....64

Section 02 : la certification : coûts et apports

- I. Les coûts associés à la certification de la norme ISO 9001 :2015.....66
- II. La performance dans le cadre de la certification.....72
- III. L'après certification83

Conclusion du chapitre II

Chapitre III : le contrôle des coûts associés à la qualité cas de SNVI

Introduction du chapitre

Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil (SNVI de Rouïba)

- I. Présentation de la société SNVI.....89
- II. Présentation de la filiale CIR.....92

Section 2 : les coûts d'obtention de la qualité

- I. Les COQ selon la norme NF X 50-126.....108
- II. La mesure de la satisfaction clients.....113
- III. L'analyse financière.....118

Conclusion du chapitre III

Conclusion générale

INTRODUCTION
GENERALE

La concurrence, l'innovation technologique, la préservation de l'environnement, la mondialisation..., font que désormais, gérer une entreprise de production ou de services sans tenir compte des exigences de la qualité, paraît complexe. Les entreprises évoluent dans un contexte où les exigences des clients s'accroissent rapidement. Le développement d'une approche originale de la qualité fondée sur l'intégration et la participation du client est devenu un champ d'intérêt privilégié.

En effet, à mesure que la qualité de la vie s'améliore, la demande de produits et de services de qualité augmente également. Partout dans le monde, les clients exigent que le produit ou le service offert par les entreprises, correspond à leurs spécifications, réponde à leurs attentes.

Pour cela, l'implantation du management par la qualité totale est une alternative permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise face à un environnement de plus en plus changeant. L'instauration du management par la qualité totale aura pour conséquence, le développement de l'entreprise et l'amélioration de la qualité des produits et services.

Le management par la qualité totale passe par le développement d'un « esprit qualité » partager par tous, avec l'appui sur le besoin de l'amélioration continue, qui touche toute l'entreprise et qui est orientée vers la satisfaction des besoins et des attentes des clients.

Le management de la qualité, apparaît dans ce cas comme une voie de réussite face aux exigences des clients, et la norme ISO 9001 version 2015 comme une alternative de management, susceptible de conduire une entreprise à une meilleure performance, et ainsi vers l'excellence.

C'est dans ce sens, que de plus en plus d'organisations s'adaptent aux exigences d'une compétitivité du marché national et international par l'adoption de la démarche qualité. Selon ISO, la certification reste le seul moyen privilégié pour rendre visible tous ces efforts en matière de qualité. Aujourd'hui la certification est au cœur d'un problème central : celui de la confiance que peut avoir un client dans le produit (service) qu'il achète.

La certification s'obtient à travers l'application de normes de qualité. Ces normes appelées, « normes iso 9000 », correspondant à un ensemble de référentiels de bonne pratiques de management en matière de qualité, portés par l'organisme international de standardisation (ISO). Les normes ISO 9000 ont été originalement écrites en 1987, puis elles sont été révisées en 1994 et à nouveau en 2000. A partir de l'an 2000, la régularité des cinq (5) ans pour la révision n'est plus respectée pour toutes les normes de famille ISO9000. Ainsi les dernières révisions datent de 2005 pour ISO 9000, de 2008 pour ISO 9001.

La norme ISO 9001 version 2015, faisant partie de la famille ISO 9000, s'écrit ISO 9001 :2015. Elle porte essentiellement sur les exigences relatives à un système de management de qualité, elle aide les entreprises et organismes à gagner en efficacités et à accroître la satisfaction des clients, elle est constituée de dix (10) articles traitants des exigences applicables à chacun des aspects d'un système de management de la qualité.

Selon la norme ISO 9001 article introductif 01 « Généralités » : « L'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité. ». De plus, le terme « performance » ne signifie pas « efficience » car la définition de ce terme, que l'on peut lire dans la norme ISO 9000 au § 3.7.8, explique qu'une performance est un « résultat mesurable ».

Aussi, dans le but d'enrichir la réflexion sur l'adaptation des entreprises algériennes à cet environnement normatif, l'objectif global de cette recherche est d'aboutir, par le biais d'une étude empirique, à une meilleure compréhension des systèmes de management de la qualité qui ont cours dans les entreprises algériennes.

La problématique de la recherche :

Ce travail a pour objet de faire ressortir l'importance de la qualité. Ainsi, la mise en place de la norme ISO 9001 au sein d'une organisation constitue une véritable démarche de progrès. La certification est une démarche pour démontrer que le système de management de la qualité (SMQ) est conforme aux exigences de la norme ISO 9001. Notre objectif à travers cette étude est de mettre en évidence le concept de management de la qualité et les coûts associés à la certification de l'ISO 9001 :2015, et la contribution de cette dernière à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Lorsqu'une entreprise s'engage à la préparation de la certification ISO 9001 elle doit procurer les ressources et le budget nécessaire à ce projet qui est le coût de la certification en elle-même, certaines entreprises ne souhaitent pas s'engager dans une certification ISO 9001 à cause des contraintes des coûts associés à cette démarche.

Le recours à la certification qualité est une bonne approche pour faire le premier pas vers l'excellence. Malgré ses apports avérés, elle ne constitue pas un atout suffisant vers l'excellence. Pour ce faire, il nous a donc semblé utile d'engager notre travail de recherche autour de cette thématique d'évaluation et de pilotage de la performance dans une logique de qualité, afin de répondre à une interrogation principale qui fait l'objet de notre problématique à savoir :

La certification ISO 9001 est un projet d'entreprise.

- **Quel est son impact sur sa performance et comment gérer les coûts associés à ce projet ?**

Outre l'interrogation principale, cette étude vise, de façon spécifique, à trouver des réponses concluantes aux questions suivantes :

- **Pourquoi le management de la qualité dans une entreprise et comment parvenir à la certification ISO 9001 ?**
- **Quels sont les coûts de cette certification ?**
- **Existe-il une relation étroite entre la certification qualité et la performance des entreprises ?**

Pour répondre à cette problématique, trois hypothèses ont été définies dont l'objet est de fournir un cadre de réflexion à notre recherche, la validation des hypothèses suivantes ou une partie d'elles, nous permettra de répondre à notre question fondamentale.

Hypothèse 1 : La démarche qualité attribuée à l'entreprise a une bonne image au niveau de ses partenaires (clients, fournisseurs, actionnaires, état, etc...).

Hypothèse 2 : L'implantation d'un système qualité engendre des coûts, de ce fait la certification est coûteuse pour l'entreprise.

Hypothèse 3 : la certification améliore la performance de l'entreprise ce qui contribue à une augmentation des ventes.

L'intérêt de ce travail semble donc être double, il permet d'une part de mieux comprendre la problématique du SMQ et d'autre part, de cerner les coûts associés à la certification ISO 9001.

Méthodologie de recherche :

L'approche méthodologique et épistémologique adoptée dans le cadre de ce travail de recherche est une double approche : Analytique et empirique.

L'approche analytique pour conceptualiser le cadre théorique de la recherche et
L'approche empirique, une étude sur le terrain.

Pour mener à bien notre travail, nous proposons trois chapitres qui seront abordés comme suit :

Le premier chapitre est consacré au cadre théorique, qui nous servira dans un premier lieu à mieux expliquer le management qualité. Le deuxième chapitre tâchera de montrer l'importance de la certification pour l'entreprise quel que soit son coût.

Le troisième chapitre de notre travail de recherche portera sur le cas pratique de la filiale carrosserie (CIR) de groupe SNVI « Entreprise Nationale Des Véhicule Industrielle », nous

procéderons d'abord à la présentation de la société, ensuite, nous ferons cas de l'analyse du processus du système management qualité par la certification ISO 9001 ainsi une étude des coûts de certification.

CHAPITRE I :

Approche théorique de la gestion de la qualité

Introduction

Une entreprise est comme un être vivant ; elle ne peut remplir ses fonctions que si elle est en bonne santé. Malheureusement il lui arrive d'être malade. Si l'on examine de plus près ses fonctions (services, bureaux, ateliers, magasins), on y décèle parfois des tensions internes, des conflits sociaux dus à des cloisonnements ou des défauts d'organisation, qui sont autant d'entraves à la communication et à la coopération.

L'entreprise souffre de non-qualité, c'est le plus souvent parce que la compétence technique des ingénieurs, des techniciens et le savoir-faire des ouvriers sont trahis par ces cloisonnements et ces défauts d'organisation et de méthodes. Toutes les fonctions de l'entreprise, rongée par ses problèmes internes, se referme alors sur elle-même et sur ses dysfonctionnements, en oubliant sa vocation première qui est de satisfaire les besoins de ses clients. Cette anomalie doit être traitée de manière globale : c'est la démarche « qualité totale ».

Dans ce premier chapitre qui est divisé en deux sections, d'abord, nous allons essayer de mettre en lumière les notions de base de la qualité, ensuite, le système de management de la qualité SMQ (ses principes et outils).

Section 01 : Description et différents concepts de la qualité

La qualité est la meilleure source de fidélité de la clientèle, le principal atout vis-à-vis de la concurrence et le seul axe possible pour préserver la croissance et la rentabilité. Cette qualité des produits ou des services, qualité des processus, qualité des ressources humaines et l'équipe de gestion et la qualité est sûrement considérée toujours comme un gros problème.

C'est pourquoi les entreprises qui mettent en place un programme qualité accroissent souvent plus rapidement leurs bénéfices. De cela il est nécessaire d'assurer que les produits et les services répondent aux normes de qualité requises.

I. Evolution et définition des différents termes de la qualité

1. L'évolution de la qualité dans le temps

1.1 La qualité un souci permanent

L'ouverture des marchés aux produits et aux services, la croissance des moyens de communication et d'échange, la nécessité de résoudre des problèmes de plus en plus complexes ont contraint l'entreprise à intégrer une démarche qualité.

L'évolution du concept de la qualité a été marquée par trois périodes :

1.1.1. L'âge de tri (des années 40 aux années 60)

Pour cette période les produits sont contrôlés, les bons sont acceptés et les mauvais rejetés.

Durant ces deux décennies le souci majeur des entreprises était d'augmenter leur capacité de production pour répondre à la demande du marché. La disponibilité du produit primait sur la performance attendue.¹

Pour Edwards Deming en 1947 qui a donné les méthodes de contrôle de la qualité, la guerre a joué un rôle accélérateur dans le développement de la qualité. Aussi, Juran, un auteur Américain, s'installe également au Japon à la fin des années 50, et peu à peu émerge la gestion de la qualité.²

« En effet, l'armée américaine pendant son effort de guerre des années 40 a donné une impulsion au contrôle statistique de réception ou d'inspection finale. Des procédures basées sur L'AQL : Average Quality Limit (NQA : niveau de qualité Acceptable) ont vu le jour pour représenter le pourcentage d'éléments défectueux »³.

Certaines entreprises ont introduit des méthodes plus performantes pour contrôler leurs produits : les plans d'échantillonnage qui permettaient d'estimer la qualité des lots produits à partir d'un échantillon représentatif du produit.⁴

¹ <http://performancezoom.com/qualite-age-amelioration.php>, consulter le 11/10/2018

² Idem

³ Idem

⁴ Idem

1.1.2. L'âge du contrôle (des années 60 aux années 80)

Des contrôles sont effectués en cours de fabrication sur certaines caractéristiques du produit afin de permettre d'adopter des actions correctives dès que des écarts par rapport aux objectifs sont décelés. Cette période est caractérisée par la recherche de la maîtrise de la qualité. La croissance des capacités de production devenait supérieure à celle de la demande des marchés intérieurs.⁵

Dans un premier temps, les techniques statistiques appliquées aux produits ont été transposées aux processus de fabrication. Par la suite, la majorité des méthodes statistiques utilisées aujourd'hui fussent introduites, telles que les cartes de contrôle pour les processus, les études de défaillance ... Cette période correspond à celle de la recherche de la maîtrise des processus de production.⁶

1.1.3. L'âge de l'amélioration (les années 80 à aujourd'hui)

Cette période se caractérise par des dispositions qui ont été prises pour obtenir une qualité plus régulière et plus économique. Durant cette période la concurrence ne se joue plus sur des marchés intérieurs acquis. Les marchés se mondialisent. En outre, des alliances se créent pour réduire les coûts de recherche, de développement, de production et de distribution. L'objectif est d'accroître la performance globale de l'entreprise pour faire face à la concurrence.⁷

Les mouvements de consommation coordonnent leurs forces et réclament non seulement des produits techniquement performants, mais encore des produits sécuritaires accompagnés d'un service. Ils sont fidèles à une marque tant qu'elle représente une valeur. La qualité a un prix, mais plus que n'importe quel prix.⁸

Les conditions conjoncturelles de cette période permettent d'innover au niveau des approches qualité. Les deux concepts : assurance de la qualité et qualité totale deviennent une base importante pour la construction et le déploiement de la fonction qualité dans l'entreprise.⁹

D'après l'association de normalisation française (AFNOR), l'assurance de la qualité consiste à établir des mesures et des règles dans un système qualité qui englobe la majorité des activités d'une entreprise. Il s'agit de prévenir et de détecter les problèmes A de non qualité et de démontrer l'efficacité des mesures prises afin d'inspirer confiance au client au sujet de ses exigences.

L'élaboration des normes ISO 9000 par l'ISO en 1987 et leur révision et 2000 a permis de répondre aux attentes des entreprises industrielles et de services de disposer de référentiels sur

⁵ <http://performancezoom.com/qualite-age-amelioration.php>

⁶ Idem

⁷ Idem

⁸ Idem

⁹ Idem

le management de la qualité qui permettent d'améliorer leur efficacité, fonctionnement et performance économique, ainsi que la qualité de leurs produits et services.¹⁰

2. Définition des termes liés à la qualité

2.1 Qualité

Le terme qualité est difficile à cerner du fait de la multitude des apports d'auteurs sur le quoi de ce concept comme le confirme **Mintzberg**¹¹ « On ne peut pas définir la qualité, néanmoins on peut la reconnaître ».

D'après le dictionnaire Larousse « La qualité signifie notamment : la manière d'être, bonne ou mauvaise, de quelque chose, état caractéristique ou supériorité, excellence en quelque chose.

Toutes les entreprises travaillent autour de la qualité. Que ce soit pour la vente de produit ou de service, la qualité est indispensable.

En entreprise la notion de qualité vient du taylorisme, mouvement qui prône la « meilleure façon de produire ». Les entreprises veulent produire un produit ou un service de qualité et qui réponde à la demande et aux besoins des consommateurs.

La « **Qualité** » peut se définir comme la capacité à atteindre les objectifs opérationnels visés. La norme ISO 8402-94 définit la qualité comme suit :

Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites.¹²

La norme ISO 9000 :2015, §3.6.2 propose la définition suivante : « La qualité est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

Pour un organisme, s'orienter vers la qualité, c'est adopter une culture qui adopte un comportement, des actions et des processus afin de fournir de la valeur par la satisfaction des exigences des parties intéressées.

La qualité des produits et des services d'un organisme est déterminée par la capacité à satisfaire tous les clients, mais aussi les impacts, prévus et imprévus, sur les autres parties intéressées.¹³

Pour l'AFNOR : « La qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confère son aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites ».¹⁴

¹⁰ <http://performancezoom.com/qualite-age-amelioration.php>, consulter le 11/10/2018

¹¹ Idem

¹² <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/definition-qualite>, consulter le 12/10/2018

¹³ CLAUDE Pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015, éditions AFNOR, octobre 2015, page 20

¹⁴ Idem

Chapitre I : Approche théorique de la gestion de la qualité

De même **Frédéric lukace** considère que : « La qualité est la satisfaction extrême et durable du client et une réduction systématique de tous les coûts qui n'y contribuent pas, autrement, présenter à chaque client le bien ou le service qui correspond exactement à ses besoins ». ¹⁵

L'objectif de la qualité est de satisfaire des besoins exprimés et implicites. Selon Froman.B ces besoins peuvent être ¹⁶ :

- ceux des utilisateurs d'un produit ou service (déjà exprimés ou à identifier) ;
- ceux des exigences de société (obligations exprimées par les lois, des réglementations, des codes, ou autres considérations, visant par exemple la sécurité, la protection de l'environnement, la santé...) ;
- ceux de la bonne gestion interne d'un organisme (besoins interne exprimés par ses dirigeants) ;
- cet objectif se traduit par la mise en œuvre de dispositions destinées ;
- pour le produit ou le service, à traduire ces besoins en spécifications nécessaires à leur réalisation et à s'assurer que la fabrication est conforme aux spécifications établies ;
- pour les exigences de société ou réglementaires, à assurer le respect de ces exigences ;
- pour la bonne gestion interne, à mettre en place des outils de management appropriés.

2.2 Management de la qualité totale TQM

Dans la littérature académique de multiples appellations ont circulé :

TQM (Total Quality Control), CWQC (Company Wide Quality Control), GQG (Gestion De La Qualité Globale), MQT (Maitrise De La Qualité Total), TQM (Total Quality Management). Nous préférons la définition suivante de DETRIE Philoppe (2003) :

« Le management de la qualité est un ensemble de méthodes et de pratiques visant à mobiliser tous les acteurs de l'entreprise pour la satisfaction durable des besoins et attentes des clients au meilleur coût ». ¹⁷

Selon Joseph Juran – gestion de la qualité. AFNOR. 1983 « lorsqu'une démarche qualité est particulièrement poussée, on parle de qualité totale ou de TQM, Total Quality Management. C'est une démarche d'amélioration permanente de la qualité des produits et services produits et vendus à travers la participation de tous les acteurs et de toutes les fonctions de l'organisation ». ¹⁸

¹⁵ Mémoire de projet de fin d'études de Master au sein de la société SARA Electronique, « contribution à la mise en place du système management de la qualité ISO 9001 :2015 », Ecole spécialisé en Qualité et Métrologie de Casablanca.

¹⁶ BERMARD Froman, La manuelle qualité, outil stratégique d'une démarche qualité, édition AFNOR, 2ème édition, 1989, p150

¹⁷ DETRIE Philoppe, Conduire une démarche de qualité, édition d'organisation, 4^{ème} édition, 2^{ème} tirage 2003, pages 22

¹⁸ <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/tqm>, consulter le 10/10/2018

Aussi, pour Joseph Juran – gestion de la qualité. AFNOR. 1983 « La mission essentielle de l'entreprise est de fournir des produits (le terme de produits englobant des marchandises et des services) qui répondent aux besoins des utilisateurs. »¹⁹

Pour la norme ISO 9000 « Management de la qualité : activité coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de la qualité ». ²⁰

2.2.1 L'intérêt du management de la qualité

La qualité doit être managée parce qu'elle s'adresse à toutes les fonctions de l'entreprise, elle concerne ²¹:

- **la production, mais aussi toutes les fonctions**
 - la qualité d'évaluation du marché (marketing) : percevoir et anticiper les besoins du marché ;
 - la qualité de conception (bureau d'études) : traduire les besoins du marché en spécifications de production au moindre coût et dans les meilleurs délais ;
 - la qualité de réalisation : assurer la conformité aux spécifications ;
 - la qualité des services internes (ressources humaines, finance, entretien, administration, services généraux, informatique...) : applique les principes de la qualité à chaque service fonctionnel car il est un fournisseur interne ;
 - la qualité des ventes (commercial) : écouter et fidéliser le client, développer l'image de l'entreprise.

- **les qualitatifs, mais aussi tout le personnel** : impliquer par l'engagement individuel, les plans d'action qualité, les groupes d'amélioration de la qualité...

- **les entreprises, mais aussi les fournisseurs** : assurer la qualité des fournisseurs.

- **les produits et services, mais aussi leur environnement** : dépasser la qualité des prestations de base car la valeur ajoutée, vient de plus en plus de « périphérique » du produit/service.

Management de la qualité totale est aussi considéré comme un ensemble de principes et méthodes organisés en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client aux moindres coûts. Elle est pour objectif l'obtention de la qualité totale grâce à²² :

¹⁹ DETRIE Philoppe, op.cit., page 22

²⁰ Idem

²¹ Idem

²²<https://qualite.ooreka.fr/comprendre/tqm> consulter le 10/10/2018

- la réduction du gaspillage, l'excellente gestion des stocks ;
- l'optimisation du temps de travail et des conditions de travail ;
- l'amélioration constante des produits ou des services commercialisés.

2.3 Le management

Pour OLIVIER MEIER (2009) « le management est l'art de conduire, diriger motiver et contrôler les membres d'une organisation, en établissant les liens entre les différents acteurs du système dans un souci de cohérence et d'efficacité. Le style de management peut varier selon le profit de dirigeants, la nature de l'environnement et la taille de l'entreprise ».²³

2.4. Les quatre composants de la qualité

DETRIE Philoppe (2003) ²⁴ donne les composants de la qualité ainsi :

- **la qualité de définition** : c'est identifier et traduire les besoins des clients cibles en niveaux de performance à atteindre dans un cahier des charges : caractéristique techniques, esthétique, délai, sécurité, prix...
- **la qualité de conception** : c'est élaborer les solutions qui permettent d'atteindre les niveaux de performance requis ;
- **la qualité de réalisation** : c'est mettre en œuvre les solutions en pleine conformité avec les spécifications et dans la durée ;
- **la qualité de service** : c'est proposer des prestations complémentaires attendues par chaque client : accueil, conseils, personnalisation, informations...là aussi, la durée est essentielle.

²³ Mémoire de fin d'étude contribution de la certification ISO 9001 version 2008 à l'amélioration des performances d'une entreprise : cas de la SONABHY, CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieur en Gestion

²⁴DETRIE Philoppe, op.cit., pages 24

II. Les éléments clés de la qualité et les enjeux

1. Les éléments clés de la qualité

1.1 Planification de la qualité

La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir les objectifs qualités et de spécifier les processus opérationnel et les ressources afférentes nécessaires pour atteindre les objectifs qualités.²⁵

1.2 Maitriser la qualité

La maitrise de la qualité est l'ensemble de technique et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité.²⁶

1.3 Assurance de la qualité

L'assurance de la qualité est l'ensemble des activités préétablis et systématique mise en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activité ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité.²⁷

1.4 Amélioration continue

L'ISO 9000 : 2000 définit l'amélioration de la qualité comme « la partie du management de la qualité axée sur la croissance de la capacité à satisfaire des exigences pour la qualité ». ²⁸

²⁵ NF EN ISO 9000 :2000, système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France, (3.2.9), p.9

²⁶ CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996, page 6.

²⁷ Ibid, page 7.

²⁸ NF EN ISO 9000 :2000, système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France, (3.2.12), page 9.

2. Les enjeux

Selon DETRIE Philippe (2003)²⁹, les enjeux de la qualité sont les suivants :

2.1 L'enjeu pour le client

2.1.1. La satisfaction

Le respect du contrat est le minimum qu'on puisse attendre de son fournisseur. Ne pas respecter son cahier des charges est à coup sûr le meilleur moyen de mécontenter son client.

Il n'est d'industrie durable que celle qui vend de la bonne qualité. On oublie le prix qu'on a payé une chose, on oublie le temps pendant lequel on l'a impatientement attendu, mais on se souvient des services qu'elle vous a rendus ou refusés. Car le prix ne se paie qu'en fois, la livraison n'a lieu qu'une fois ; mais l'usage est de tous les jours.

2.1.2. La fidélisation

Un client fidèle est un client qui :

- confie ses besoins dans les activités de l'entreprise ;
- prescrit l'organisme ;
- est immunisé contre l'attraction de concurrents.

Il est important d'avoir en mémoire qu'il coûte en moyenne cinq fois moins de fidéliser un client existant que d'en conquérir un nouveau.

2.2 L'enjeu pour le collaborateur

2.2.1 L'appui dans l'action de chacun

L'amélioration de la qualité de travail est un facteur d'accroissement d'efficacité. Les gens sont libérés d'un travail négatif et pénible : la retouche (ou refaisage ou reprise...).

Toute personne peut contribuer à l'amélioration de son travail, à la condition d'y être associée.

Cinq postulats :

- chacun et chacune a des idées ;
- les gens n'aiment le gâchis ;
- ils aiment le travail bien fait et veulent pouvoir être fiers de leur « production » ;
- chacun veut être respecté, considéré quel que soit l'échelon de ses responsabilités ;
- les gens acceptent de moins en moins une vision réductrice de leur travail.

²⁹ DETRIE Philippe, Op.cit., page 32-38

2.2.2 L'aide à l'amélioration managériale

Autrefois, le management consistait à faire passer les idées de la direction dans les mains de ses salariés.

Aujourd'hui, le management est l'art de motiver son équipe vers la satisfaction durable de ses clients, qu'ils soient internes ou externes. Il s'agit d'orienter la culture de l'entreprise vers la satisfaction du client, la qualité étant un des piliers de la croissance interne.

2.2.3 La cohésion

Les démarches qualité proposent une nouvelle façon de travailler dans les structures existantes (et non la même façon de travailler dans de nouvelles structures). Il s'agit de développer la communication horizontale par les relations clients/fournisseurs interne et par le partage des problèmes.

L'insuffisance de volonté contributive de quelques-uns conduit à des comportements attributifs fréquents. Ils se manifestent par l'imputation d'une responsabilité à d'autres ou par l'usurpation d'un mérite. Climat peu favorable pour progresser en équipe. L'entreprise n'est pas une addition de compétence mais, une multiplication de compétence.

2.3 L'enjeu pour l'entreprise

2.3.1 L'amélioration du fonctionnement

Un certain nombre d'auteurs indique que les gains potentiels en matière de qualité peuvent s'élever jusqu'à 20% du chiffre d'affaire CA.

DETRIE Philippe (2003) de façon plus réaliste, une enquête menée par la CEGOS « Le groupe Cegos (prononcé et parfois écrit Cégos) est l'un des leaders mondiaux de la formation professionnelle continue. » auprès de 203 entreprises a montré que les coûts de la non-qualité sont en moyenne égaux à 3.9% du chiffre d'affaire d'une entreprise, 10.6% de sa valeur ajoutée ou 2/3 de son bénéfice brut.

2.3.2 La différenciation

Il s'agit d'accroître le pouvoir d'attraction et la notoriété de l'entreprise. La mise en œuvre d'une démarche qualité renforce quatre avantages concurrentiels :

- l'accueil et l'écoute des clients ;
- des produits/services constamment adaptés ;
- la réactivité et la capacité d'anticipation ;
- l'image d'excellence.

L'enjeu est de taille car un client satisfait le dit à trois personnes. Un client mécontent le dit à dix personnes (jusqu'à vingt pour 13% d'entre eux).

2.3.3 Le développement

Si les efforts de productivité sont nécessaires pour une entreprise, ils ne sont plus suffisants pour garantir son développement car, dans un marché de renouvellement, tout développement passe par la fidélité des clients et donc par leur pleine satisfaction.

2.4 Synthèse

DETRIE Philippe (2003)³⁰, synthétise les enjeux de la qualité et les bénéfices attendus ainsi :

2.4.1 Les enjeux de la qualité

Ce sont respectivement pour le client, les collaborateurs et l'entreprise :

- **Clients :**
 - des clients satisfaits ;
 - et fidélisés.
- **Collaborateurs :**
 - l'implication de chacun ;
 - un management mobilisateur ;
 - des relations internes efficaces.
- **Entreprise :**
 - du savoir-faire et des économies ;
 - une notoriété consolidée ;
 - des parts de marché supplémentaire.

La chance des démarches qualité est qu'elles satisfont à la fois :

- **le client** : c'est la définition même ;
- **le collaborateur** : faire bien du premier coup est confortable ;
- **le fournisseur** : cette exigence est pour lui source sur le marché ;
- **l'actionnaire** : la satisfaction des acteurs précédents ne peut que le réjouir.

2.4.2 Les bénéfices attendus de la qualité

Ils sont résumés comme suites selon DETRIE Philippe (2003) :

- **Le client :**
 - diminuer les réclamations et les coûts de prospection ;
 - accroître la satisfaction et la fidélisation.
- **Collaborateurs :**
 - diminuer les retouches, désorganisation, attribution et la non-conformité ;
 - accroître les améliorations, prévention, contribution et la valeur ajoutée.

³⁰ DETRIE Philippe, Op.cit., page 32-38

➤ **Entreprise :**

- diminuer les mauvaises références et la perte de part de marché ;
- accroître la notoriété et la croissance.

3. la perception de la qualité

Selon DETRIE Philippe (2003), les treize erreurs communes concernant la notion de la qualité sont³¹ :

3.1 La qualité ne concerne que le produit

Toute entreprise vend des produits :

- entreprise industriel vend ses fabrications ;
- banque vend ses produits financiers ;
- loueur vend ses formules et forfaits ;
- restaurant vend ses menus.

Mais la différence se fait aussi sur les services : accueil, personnalisation, conseil, assistance... c'est la « tertiarisation » de l'économie.

La mondialisation a standardisé les performances produites. Aujourd'hui c'est de plus en plus sur la qualité de service que se joue la concurrence. Et là seul le client est jugé.

3.2 La qualité signifie le luxe

Rappelons que le management de la qualité est un ensemble de méthodes et de pratiques visant à mobiliser tous les acteurs de l'entreprise pour la satisfaction durable des besoins et attentes des clients au meilleur coût. Ce n'est pas nécessairement le haut de gamme.

3.3 Vite et bien sont incompatibles

Il y a plus de salariés qui pensent qu'il n'est pas possible de concilier qualité et quantité que le contraire : « si je fais de la qualité, à quelle heure je vais terminer mon travail ? ». Vite et bien seraient exclusif.

Mais il n'est y a pas un champion qui joue autrement que vite et bien ?

3.4 La qualité ne se mesure pas

Trois types de mesure de la qualité sont possibles :

- satisfaction des clients (internes ou externes), des clients perdus, des prospects : chaque critère de satisfaction est analysé et hiérarchisé ;
- conformité des produits et service : chaque unité peut se doter d'indicateurs mesurant ses non-conformités par rapport aux exigences spécifiées ;

³¹ DETRIE Philippe, Op.cit., page 54-62

- coûts qualité : les coûts résultant de la non-qualité sont quantifiables, ils sont calculés à partir d'hypothèses de saisie.

3.5 La qualité coûte cher

Chaque entreprise est constituée de deux ensembles :

- l'entreprise productive réelle, qui produit et qui vend ;
- l'entreprise fantôme, qui gaspille le temps, le budget et les efforts.

3.6 Le zéro défaut est impossible

Le zéro défaut ne supprime pas le droit à l'erreur, mais crée le devoir de recherche les causes de l'erreur, 99% de qualité est satisfaisante, le niveau de la qualité doit être selon la méthode « zéro défauts ».

3.7 La qualité, c'est du travail en plus

Il s'agit d'accroître sa vigilance à ses clients et d'agir en conséquence : c'est beaucoup plus un état d'esprit qu'il faut qu'une tâche qui s'ajoute.

La qualité apporte beaucoup de pratiques homogènes, les certifications le plus souvent vitales pour l'activité, une vigilance accrue aux besoins et attentes des clients (études de satisfaction, réclamations ...), elle ne peut être « en plus ». C'est de la conscience professionnelle tournée vers la satisfaction client ! Personne ne peut se soustraire à cette exigence.

3.8 La qualité, c'est beaucoup de papier

Il est sûr que la maîtrise de la qualité implique la formalisation de pratiques et leurs enregistrements parfois fastidieux et dont l'utilité n'est pas perçue immédiatement. Mais comment prouver autrement la bonne application d'une procédure ou d'une instruction ?

3.9 La non-qualité c'est l'autre

Dans les entreprises le plus souvent il y a un manque de remise en cause personnelle. Chacun se considère au volant comme un excellent conducteur. En effet, la qualité et d'abord affaire de comportement, trois attitudes sont à éviter d'après DETRIE Philippe :

- la suffisance : l'humilité est l'antichambre de toutes les perfections ;
- le passage d'esprit : le préjugé économise beaucoup d'efforts : il permet de se faire une opinion sur tout sans à voir à réfléchir ;
- l'inertie : être objectif par exemple combien de fois par jour inactif devant des anomalies pourtant bien identifiés.

3.10 La qualité ne s'applique qu'à certains

L'entreprise peut être considérée comme une chaîne de compétences. Si un seul maillon est défaillant, l'efficacité de l'entreprise devient nulle : la qualité de chacun quotidienne celle de l'ensemble.

L'entreprise n'est pas une addition mais une multiplication de compétences. La qualité d'une entreprise et ainsi égale au produit des qualités de ses unités.

3.11 Qualité et affaires de spécialistes

La qualité a besoin de spécialistes pour la gestion de la qualité : un manuel qualité, un contrat d'assurance qualité, le juste-à-temps... ne s'invente pas. Leur rôle est d'accompagner (sans se substituer) l'ensemble de l'entreprise dans ses démarches et d'apporter les méthodes nécessaires. Mais la qualité a aussi et surtout besoin de gens motivés pour accepter de se remettre en cause et de se rapprocher de ses clients. La fidélisation passe par la construction d'un vécu rationnel.

La qualité c'est savoir attirer la critique à soi pour éliminer toute cause d'insatisfaction. Il ne s'agit pas d'hésiter à remettre en question l'habitudes et certitude pour mieux satisfaire le client.

3.12 La qualité est souvent présente

La qualité d'une prestation ne se mesure pas à l'aune de sa maîtrise ou de ses efforts, mais aux résultats perçus par le client. Le principe permanent de remise en cause la méthode de travail et de comportements doit être encouragé dans une mise en application à la fois :

- individuelle par la volonté de s'améliorer ;
- collective par le décloisonnement.

4. Équilibrer la qualité

Proposer un produit ou un service de qualité répond à un équilibre. Ce dernier est fixé par chaque entreprise. Équilibrer la qualité, c'est satisfaire le consommateur tout en optimisant les coûts de production.

- si pour améliorer la qualité d'un produit ou d'un service le coût de production augmente, on parle de sur qualité ;
- si au contraire le produit ou le service ne répond pas aux attentes des consommateurs, on parle de non qualité.³²

³²<https://qualite.ooreka.fr/comprendre/definition-qualite> consulter le 10/10/2018.

5. La non-qualité

Selon AFNOR la non-qualité est définie comme l'écart global constaté entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue. Elle débute au moment où la première anomalie apparaît sur une pièce. C'est à partir de là que commence la démarche de la recherche qualité.

La non-qualité est couteuse. Pour l'entreprise chaque produit bien fabriqué apporte de l'argent, chaque produit mal fabriquer en fait perdre.³³

5.1 Les facteurs qui influencent la non-qualité

5.1.1 Le personnel : pour le personnel les facteurs qui affectent la non-qualité sont³⁴ :

- la passivité ;
- l'indifférence ;
- l'inattention ;
- le manque de formation ;
- la distraction ;
- des lacunes dans la formation ;
- l'absence d'initiative ;
- le manque de concertation entre le personnel ;
- l'ignorance des conséquences de la non-qualité ;
- le non-respect des procédures lors de la production ;
- la fatigue qui accroît le risque de commettre certaines erreurs.

5.1.2 Les facteurs qui influencent la non-qualité au niveau des engins

Les anomalies ne se traduisent pas par les défauts du produit mais par les méthodes mal adapté à savoir³⁵:

- le manque d'entretien préventif des équipements ;
- le manque de fiabilisation des machines ;
- l'absence de pièce de rechange ;
- un manque en termes de documentation ;
- des mauvaises règles ;
- des machines trop anciennes.

³³<https://fr.slideshare.net/HajarELGUERI/la-non-qualit> consulter le 12/10/2018.

³⁴ <https://fr.slideshare.net/HajarELGUERI/la-non-qualit> consulter le 12/10/2018.

³⁵ Idem

5.2 Les conséquences de la non-qualité

La non-qualité génère une multitude de produit tel que³⁶ :

- Elle engendre des coûts qui influences négativement les bénéfices espérer ;
- Elle porte atteinte à l'image de marque de services ;
- Elle fait naitre un manque de confiance et des réclamations de la part des clients ;
- Elle entraine une démotivation et un stresse pour le personnel ;
- Elle engendre des conflits et nuit à l'esprit de l'entreprise ;
- Elle génère une perte de temps considérable.

5.3 Le coût de la non-qualité

La relation entre le coût et la qualité était toujours complexe est reposait sur ces deux objectifs³⁷ :

- la diminution du coût ;
- l'amélioration de la qualité.

Les coûts de la non-qualité sont la somme des deux montants :

- les coûts d'obtention de la qualité c'est-à-dire de détection et de prévention ;
- les coûts de non-qualité due aux anomalies internes et externe.

Nous allons les expliquées davantage en deuxième chapitre.

³⁶ Idem

³⁷ <https://fr.slideshare.net/HajarELGUERI/la-non-qualit> consulter le 12/10/2018

Section 02 : le système de management de la qualité

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ) est nécessaire pour diriger avec succès d'une organisation.

Selon la norme ISO 9000 :2015 « Un SMQ est l'ensemble des actions mises en place par une entreprise qui souhaite avoir une démarche qualité ou d'amélioration continue dans le but d'augmenter la qualité de sa production et son organisation ». ³⁸

Une entreprise est dite performante lorsque le triptyque "**coût - délai - qualité**" est justifié et efficace, lui permettant de se positionner avantageusement sur un marché. L'industrie a initiée une réelle réflexion sur la manière d'améliorer sa performance. ³⁹

Les principes de management de la qualité qui permettent aux organismes d'améliorer leurs performances de façon continue, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires...) sont issus des meilleures pratiques et de l'expérience d'un grand nombre d'organismes au niveau international.

I. Présentation et principes de base de management de la qualité

1. Présentation du SMQ

La norme ISO 9001 un Système de Management de la Qualité, souvent abrégé SMQ (en anglais : quality management system), est un ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et des objectifs à atteindre en vue d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

La qualité par contre est définie comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. La qualité des produits et services d'un organisme est déterminé par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes.

Comprendre comment les résultats sont obtenus par le SMQ permet à un organisme d'optimiser le système et ses performances.

1.1 Intérêts de la mise en œuvre d'un système de management qualité

Les bénéfices potentiels de la mise en place d'un SMQ sont notamment les suivants ⁴⁰:

- plus grande aptitude à porter ses efforts sur les processus clés et opportunités d'amélioration ;

³⁸ Norme ISO 9000 :2015 §3.5.4

³⁹ BENMOUSSA Hafida 2015(Mémoire de Projet de Fin d'Etudes filière ingénieurs au sein de 'RMS' Maroc), Mise en place d'un système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2015, ENSA de Marrakech.

⁴⁰ Mémoire de projet de fin d'études de Master au sein de la société SARA Electronique, « contribution à la mise en place du système management de la qualité ISO 9001 :2015 », Ecole spécialisé en Qualité et Métrologie de Casablanca.

Chapitre I : Approche théorique de la gestion de la qualité

- résultats cohérents et prévisibles au moyen d'un système de processus alignés avec les orientations stratégiques ;
- optimisation des performances par un management efficace des processus, une utilisation efficiente des ressources et une réduction des obstacles inter-fonctionnels ;
- possibilité pour l'organisme d'assurer la confiance des parties intéressées en ce qui concerne sa cohérence, son efficacité et son efficience.

Pour atteindre ces résultats, des actions d'amélioration sont requises et comprennent⁴¹:

- définir les objectifs du système et les processus nécessaires pour les atteindre ;
- définir les rôles, autorités, les responsabilités et les obligations relatives au management des processus ;
- comprendre les capacités de l'organisme et déterminer les contraintes en matière de ressources avant d'agir ;
- déterminer les interdépendances entre processus et analyser l'effet des modifications de processus individuels sur l'ensemble du système ;
- gérer les processus et leurs interrelations comme un système pour atteindre l'objectif qualité de l'organisme de manière efficace et efficiente ;
- s'assurer de la disponibilité des informations nécessaires pour mettre en œuvre et améliorer les processus et pour surveiller, analyser et évaluer les performances du système dans son ensemble ;
- gérer les risques et opportunités susceptibles d'avoir une incidence sur les éléments de sortie des processus et les résultats globaux du système management qualité.

2. Les sept principes du management de la qualité (ISO 9001)

La norme internationale ISO 9001 évolue et passe à sept (07) principes de management de la qualité décrits dans l'ISO 9001 : 2015 contrairement à la version 2008 qui est fondée sur huit (08) principes. Ces principes ont été élaborés et mis à jour par les experts internationaux de l'ISO/TC176.

Les auteurs MARC Bazinet, DORI Nissan et JEAN-Marie Reilhac, (2015), illustrent les principes de management de la qualité comme suite ⁴²:

⁴¹ Mémoire de projet de fin d'études de Master au sein de la société SARA Electronique, « contribution à la mise en place du système management de la qualité ISO 9001 :2015 », Ecole spécialisé en Qualité et Métrologie de Casablanca.

⁴² MARC Bazinet, DORI Nissan et JEAN-Marie Reilhac, au cœur de ISO 9001 :205, une passerelle vers l'excellence, édition AFNOR, 2015, page 14-15-16.

2.1 Orientation clients

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes.

Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et d'autres parties intéressées dont ils dépendent. Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeurs pour les clients.

Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables d'un organisme.

2.2 Responsabilité de la direction (leadership)

A tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquels le personnel est impliqué dans l'attente des objectifs qualité de l'organisme.

Etablissement de la finalité, des orientations et de l'implication permet à un organisme d'aligner ses stratégies, ses politiques, ses processus et ses ressources, afin d'atteindre ses objectifs.

2.3 Implication du personnel

Il est essentiel pour les organismes que l'ensemble du personnel soit compétent, habilité et impliqué pour fournir de la valeur.

Pour gérer un organisme d'une façon efficace et efficiente, il est important d'impliquer l'ensemble de personnel à tous les niveaux et les respecter en tant qu'individu. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences et des connaissances facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisme.

2.4 Approche processus

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manières plus efficaces et efficientes lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent.

Le système de management de la qualité est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système, y compris l'ensemble de ses processus, ses ressources, sa maîtrise et ses interactions, permet aux organismes d'optimiser leurs performances.

2.5 Amélioration

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration. L'amélioration est essentielle pour s'un organisme conserve ses niveaux de performance actuel, réagissent à toutes variations de ses conditions interne et externe et créer de nouvelles opportunités.

2.6 Prise de décision fondée sur des preuves

Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont plus susceptibles de produire des résultats escomptés.

La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrées, ainsi que leurs interprétations qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de causes à effets et des conséquences involontaires possibles. L'analyse des effets, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans les décisions prises.

2.7 Gestion des relations avec les parties intéressées

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées, telles les fournisseurs.

Les parties intéressées ont une influence sur les performances d'un organisme. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsqu'un organisme gère ses relations avec les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec son réseau de fournisseurs et des partenaires a souvent une importance particulière.

II. Les outils de management qualité

1. Le brainstorming

Shoji SHIBA, Alan GRAHAM et David WALDEM (2003) ⁴³ définissent le brainstorming comme un moyen pour les groupes de générer très rapidement un maximum d'idées en mettant à profit la dynamique du groupe et la créativité des participants. Cette méthode a été élaborée par A. F. Osborne dans les années 30.

1.1 L'utilité

Le brainstorming est particulièrement utile lorsque l'on essaye de générer des idées au sujet de problèmes, de secteurs susceptibles d'être améliorés, de causes possibles, d'autres solutions et des résistances au changement. En dégagant de nombreuses idées originales en peu de temps et en encourageant tous les membres du groupe à participer, cet outil utile donne des idées nouvelles aux participants et leur permet d'élargir leurs horizons. Elle permet aux idées de se développer en symbiose. Elle ne peut toutefois se substituer aux données.⁴⁴

⁴³ Shoji SHIBA, Alan GRAHAM et David WALDEM, TQM : 4 révolutions du management, manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du management par la Qualité Total, édition DUNOD, Paris, 2003, page 357.

⁴⁴ Shoji SHIBA, Alan GRAHAM et David WALDEM, Op.cit., page 357.

1.2 La réalisation de brainstorming

- Écrire la question ou le point à examiner par le brainstorming sur un tableau-papier ou à tout autre endroit qui pourra être vu de tout le monde. Et assurer que tout le monde comprenne bien le sujet à examiner.
- Passer en revue les règles du brainstorming :
 - il ne faut pas débattre les idées lors du brainstorming ;
 - il ne faut passer pas de jugement : il n'est pas permis de critiquer les idées d'autres participants ;
 - toute idée est acceptable ;
 - développer les idées d'autrui ;
 - la qualité des idées compte.

Le brainstorming peut être structuré ou non structuré. Dans le deuxième cas, chaque personne exprime les idées qui lui viennent à l'esprit. Cette méthode donne de bons résultats si les participants sont expansifs et sont à l'aise les uns avec les autres.

Lorsque le brainstorming est structuré, chaque participant émet une idée à tour de rôle [une personne peut demander à ce que l'on passe à la suivante si elle n'a pas d'idée quand vient son tour]. Le brainstorming structuré marche bien lorsque les gens ne se connaissent pas bien ou ne sont pas bavards : chacun à une occasion de parler.

- donner aux gens le temps de réfléchir à quelques idées avant de commencer ;
- écrire toutes les idées sur un tableau-papier ;
- lorsque toutes les idées ont été formulées (généralement au bout de 30 ou 40 minutes), il faut revenir sur chacune d'entre elles pour qu'elles soient claires et associer les idées connexes sur la liste ;
- s'entendre sur la manière dont les idées seront jugées et collecter les données, la mise aux voix, les matrices ou les courbes de pareto pour faire un choix entre les diverses options. les groupes utilisent souvent en premier lieu les techniques de mise aux voix pour réduire la liste et la ramener à un maximum de 6 à 10 idées. ensuite il faut utiliser d'autres techniques pour faire un choix à partir de cette liste plus restreinte.⁴⁵

Remarque

- le brainstorming est une technique pour générer des idées mais chaque idée devra être ensuite validée ;
- la discussion ou l'évaluation d'idées pendant le brainstorming ralentira le processus et entravera l'apport d'idées originales. ne débattre des idées qu'à la fin ;
- au cas où quelques personnes domineraient le débat, l'animateur peut décider de revenir à un format de brainstorming structuré.⁴⁶

⁴⁵ Ibedm, page 358

⁴⁶ Idem

2. L'analyse des affinités

L'analyse des affinités, un outil conçu par Jiro Kawakita, aide le groupe à rassembler une grande quantité d'informations et à agencer ces informations en fonction d'affinités ou de relations naturelles. L'analyse des affinités laisse les idées déterminer les catégories ou les groupements par classes, plutôt que de permettre que des groupements convenus d'avance déterminent ou endiguent la formulation d'idées.⁴⁷

2.1 L'utilité

Une analyse des affinités peut aider une équipe ou un groupe à organiser de nombreuses idées ou éléments différents en peu de temps. Les groupes utilisent souvent l'analyse des affinités pour générer des idées sur des problèmes ou des domaines pouvant faire l'objet d'améliorations, des causes, des solutions de remplacement ou encore des réticences au changement.

Cette analyse est aussi utile pour s'assurer qu'une idée isolée ne disparaisse dans la tourmente. La méthode est particulièrement utile lorsque les questions semblent trop vastes ou trop complexes, lorsque l'on veut un consensus, ou qu'on a besoin d'idées qui sortent de l'ordinaire. Etant donné que les idées de chacun sont incluses et que l'équipe groupe les idées, il sera plus facile d'obtenir un consensus.⁴⁸

2.2 La réalisation de l'analyse d'affinité

- énoncer le point ou la question à examiner et il faut assurer que tous les participants comprennent clairement ce qui est demandé ;
- générer des idées puis les mentionner sur des bouts de papier. chaque idée doit être enregistrée sur son propre bout de papier. pour cet exercice, il est plus facile d'utiliser, s'il y en a, des notes "post-it" ou des fiches ;
- générer des idées : par le brainstorming en groupe, avec une personne qui sera chargée de consigner chaque idée par écrit, ou en demandant à chaque personne d'enregistrer sa ou ses propres idées.

La première méthode donne de meilleurs résultats lorsqu'il n'y a pas trop d'idées en présence et qu'il faut faire preuve d'imagination (on peut développer les idées d'autrui). La deuxième méthode est plus efficace lorsqu'il est important de saisir la contribution de chaque participant pris individuellement, ou de mettre à profit l'expérience de chaque participant.

- placer les bouts de papier dans un ordre quelconque, d'une manière qui permette à tout le monde de les voir (par exemple, sur une table ou sur un mur) ;
- demander aux membres de l'équipe de regrouper les idées qui ont des points communs, en déplaçant les bouts de papier mais sans qu'il y ait de discussion. au bout d'un moment, les participants ne déplaceront plus les papiers.

⁴⁷ Ministère de l'équipement, des transports et du logement, Article N° 18, « résoudre un problème : les outils », Janvier 2001, page 21

⁴⁸ Idem

Si le groupe a de nombreux participants, il faut faire un tri par groupe de 3 ou 4, donnant à chaque groupe quelques minutes pour cette démarche. Ensuite, il faut appeler le groupe suivant de 3 à 4 personnes, et ainsi de suite, jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'éléments à classer.

Ne pas forcer les participants à placer un élément dans un groupe particulier ; il est parfaitement acceptable que certains groupes ne comportent qu'un seul article. Si un bout de papier est constamment déplacé entre deux catégories, il y a deux solutions : soit préciser sa signification, soit le placer dans les deux catégories en ajoutant un autre bout de papier.

- pour chaque groupement, il faut donner un nom ou d'une catégorie qui reflète sa signification et l'écrire sur un bout de papier. il sensé de regarder d'abord parmi les éléments du groupe. si aucun n'exprime clairement l'idée ;
- il faut transférer les renseignements sur une feuille de papier, avec des lignes qui encerclent les différents groupes ;
- utiliser les outils de hiérarchisation pour faire un choix entre les catégories.⁴⁹

Remarque

- le tri doit se faire aussi silencieusement que possible. discuter sur les éléments notés sur les morceaux de papier uniquement s'il convient d'apporter une précision ;
- il ne faut pas forcer les participants à inclure un élément dans un groupe particulier. il est acceptable d'avoir un élément dans plus d'un groupe, bien qu'il ne faille pas abuser de cette solution ;
- si un bout de papier est constamment déplacé entre deux groupes, il faut soit préciser sa signification, soit le placer dans les deux catégories en ajoutant un autre bout de papier.

3. Le diagramme d'Ishikawa ou Diagramme cause-effet

DETRIE Philippe (2003), présent l'outil comme suite ⁵⁰:

3.1 Principe

Le diagramme causes - effet est une représentation graphique simple qui, pour un effet (un défaut, une caractéristique, un phénomène...), tente d'identifier l'ensemble des causes, des facteurs potentiels pouvant l'affecter.

Construire un diagramme Cause-Effet, c'est construire une arborescence, qui de « l'effet » va remonter dans toutes les causes possibles (branches), dans les causes secondaires (petites branches), et jusqu'aux détails (feuilles). Les premiers diagrammes causes-effet ont été développés par le professeur Kaoru ISHIKAWA en 1943. Ce type de diagramme est de ce fait également appelé diagramme d'ISHIKAWA ou diagramme en arrêtes de poisson. Il est utilisé pour :

- comprendre un phénomène, un processus ; par exemple les étapes de recherche de panne sur un équipement, en fonction du/des symptôme(s) ;

⁴⁹ Ministère de l'équipement, des transports et du logement, Article N° 18, « résoudre un problème : les outils », Janvier 2001, page 21

⁵⁰ DETRIE Philippe, op.cit., page 212

Chapitre I : Approche théorique de la gestion de la qualité

- analyser un défaut ; remonter aux causes probables puis identifier la cause certaine ;
- identifier l'ensemble des causes d'un problème et sélectionner celles qui feront l'objet d'une analyse poussée, afin de trouver des solutions ;
- il peut être utilisé comme support de communication, de formation ;
- il peut être vu comme une base de connaissances.

Le diagramme causes - effet n'apporte pas directement de solutions, il permet néanmoins de bien poser le problème.

3.2 Etapes de construction du diagramme causes-effet

- définir l'effet à observer : phénomène défaut, caractéristique du produit ou du procédé ;
- tracer une flèche de gauche à droite en direction de l'effet ;
- décrire les facteurs principaux qui sont les causes potentielles de ce qui est observé.

La recherche des causes peut se faire selon les 5M : **M**ain d'œuvre, **M**atière, **M**éthode, **M**achines (équipement), **M**ilieu (environnement). On peut y ajouter deux autres "M" pour arriver à 7M : **M**anagement et **M**oyens financiers, qui constituent des facteurs intéressants, notamment dans les domaines immatériels, les services, gestion de projets, logiciels par exemple.

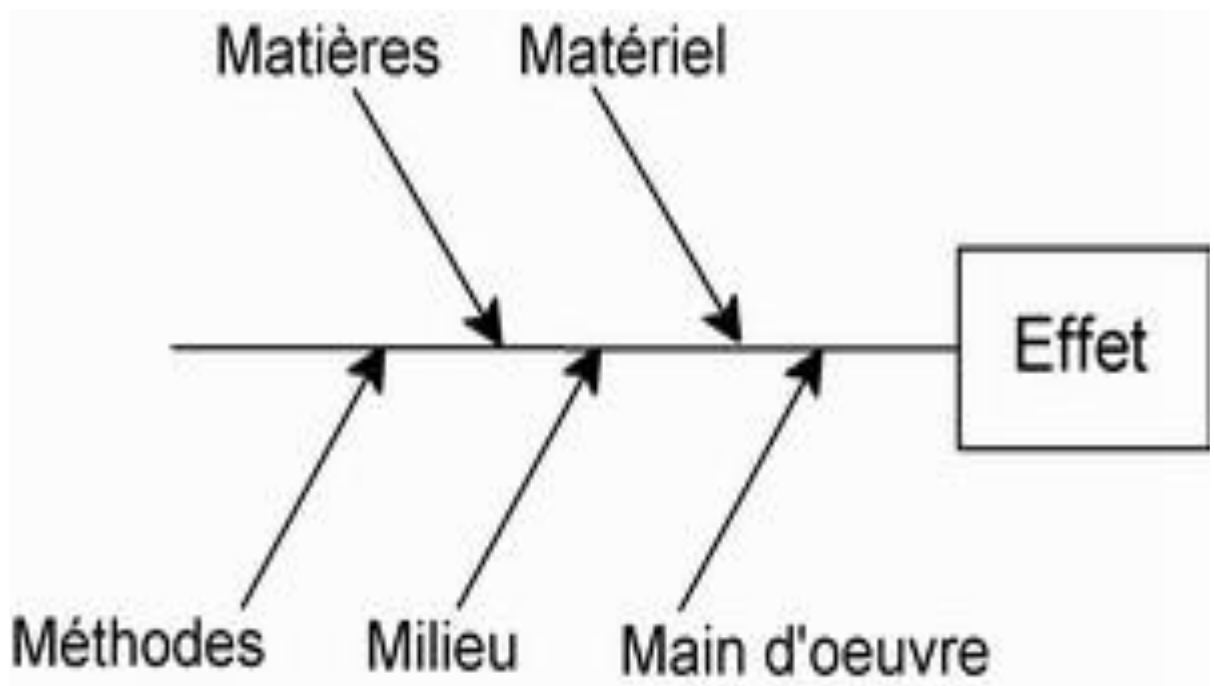


Figure 1 : le diagramme cause à effet d'Ishikawa

3.3 Avantages

- facilite le travail en groupe ;
- permet une lecture facile ;
- permet de structurer la réflexion ;
- facile à utiliser.

3.4 Inconvénients

- aspect parfois dense pour des problèmes très complexes ;
- nécessité de savoir différencier l'essentiel de l'accessoire.

4. Le diagramme de Pareto

DETRIE Philippe (2003), explique la méthode de pareto ainsi⁵¹ :

4.1 Objet

Le diagramme de pareto est un graphique représentant l'importance de différentes causes sur un phénomène. Ce diagramme permet de mettre en évidence les causes les plus importantes sur le nombre total d'effet et ainsi de prendre des mesures ciblées pour améliorer une situation.

4.2 Fonctionnement

Ce diagramme se présente sous la forme d'une série de colonnes triées par ordre décroissant. Elles sont généralement accompagnées d'une courbe des valeurs cumulées de toutes les colonnes. Ce diagramme est construit en plusieurs étapes :

- établir la liste des données ;
- quantifier chacune de ces données ;
- effectuer la somme des valeurs obtenues ;
- calculer, pour chaque valeur, sa part en pourcentage du total ;
- classer les pourcentages par valeurs décroissantes ;
- représenter graphiquement ces pourcentages par un histogramme ;
- représenter l'histogramme des valeurs cumulées.

4.3 Avantages

- facilité de lecture et d'utilisation ;
- prises de décisions rapides.

⁵¹ DETRIE Philippe, Op.cit., page 213

4.4 Inconvénients

- aspects quantitatifs privilégiés ;
- absence de mise en évidence des interactions entre les causes

Ce schéma présente un exemple de diagramme Parito :

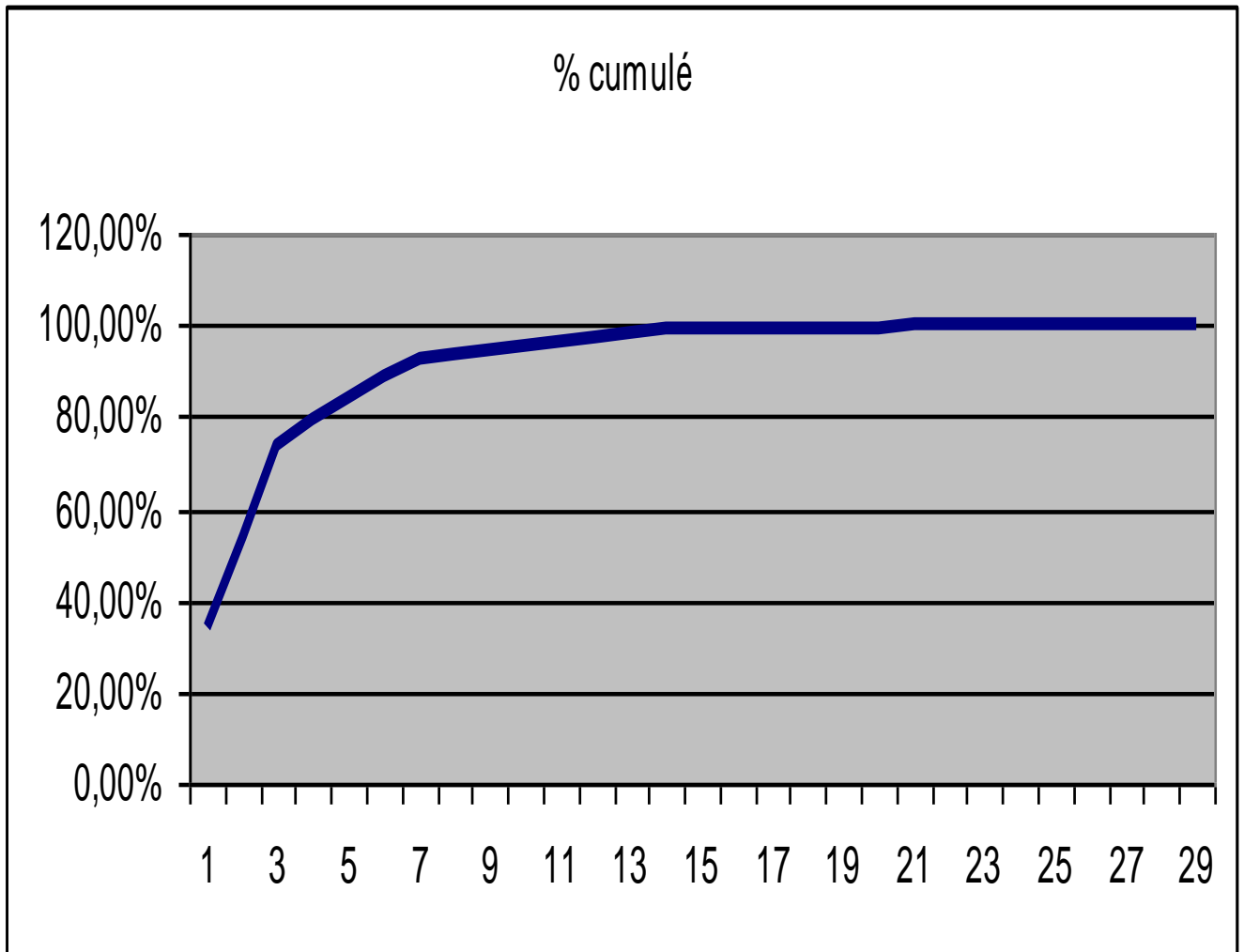


Figure 2 : Le diagramme de Pareto

5. Plan d'action

5.1 Objet

La fiche de plan d'action⁵² aide à organiser de façon opérationnelle une action qu'il faut mettre en œuvre. Elle aide à passer de l'idée à la pratique.

Un plan d'action est mis au point dans le cadre de la résolution de problème, une fois que les solutions sont mises au point et approuvées. Un plan d'action peut aussi venir dans le cadre d'un projet plus vaste, pour définir ce que l'on va faire pratiquement, conformément aux orientations qui ont été définies.

5.2 Modalités

- préciser ce qui va être fait selon les rubriques de la fiche proposée (joindre un planning) ;
- faire valider cette formulation par la hiérarchie ;
- si nécessaire, décliner ce plan d'action sous la forme d'un ensemble d'actions élémentaires, en précisant **qui fait quoi pour quand** ;
- se servir de la fiche de plan d'action comme document de référence tout au long de l'action ;
- l'action terminée, faire figurer en bas de la fiche les résultats obtenus.

5.3 Précautions et précisions

Cette fiche peut être utilisée dans le prolongement de l'étude du problème. Elle peut aussi constituer un sous-ensemble d'un projet de changement plus vaste, piloté à un niveau stratégique.

Précisions sur quelques rubriques :

- la "raison profonde" de l'action est ce qui la justifie ;
- le "commanditaire" est celui à qui l'on rend des comptes, il peut aussi apporter un appui politique si nécessaire ;
- les "modalités de travail" désignent les grandes lignes de la démarche qui va être suivie pour conduire l'action ;
- les "modalités de pilotage" précisent les rendez-vous pour faire le point sur l'avancement de l'action ;
- la "communication pour cette action" présente les principales actions de communication (et les personnes concernées) en appui à ce plan ;
- la "validation par la hiérarchie" confirme l'accord pour ce plan d'action.

5.4 Intérêts et limites

Il est essentiel d'organiser la mise en œuvre opérationnelle. Une idée de solution n'est pas un problème solutionné.

⁵² Ministère de l'équipement, des transports et du logement, Article N° 18, « résoudre un problème : les outils », Janvier 2001, page 18

Une variante de cette fiche encore plus simple est proposée avec le **Points de repères - Résoudre un problème : la démarche**.

Elle propose les rubriques suivantes :

- titre de l'action ;
- résultats recherchés ;
- indicateurs ;
- échéances ;
- responsable.

6. La roue de Deming

Claude Pinet (2015)⁵³ définit la roue de Deming comme une illustration de la méthode de gestion de la qualité PDCA (Plan-Do-Check-Act). Son nom vient du statisticien **William Edwards Deming**. Ce dernier n'a pas inventé le principe du PDCA, mais il l'a popularisé dans les années 50 en présentant cet outil au Nippon Keidanren (Le Nippon Keidanren ou simplement Keidanren est le syndicat patronal des entreprises du Japon).

La méthode comporte quatre étapes, chacune entraînant l'autre, et vise à établir un cercle vertueux. Sa mise en place doit permettre d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit, d'une œuvre, d'un service...

1. **Plan** Préparer, Planifier (ce que l'on va réaliser) ;
2. **Do** Développer, réaliser, mettre en œuvre (le plus souvent, on commence par une phase de test) ;
3. **Check** Contrôler, vérifié ;
4. **Act** Agir, ajuster, réagir (si on a testé à l'étape "Do", on déploie lors de la phase "Act")

La première étape, **Plan**, consiste à planifier la réalisation. Elle se déroule généralement en trois étapes :

- identification du problème (par exemple à l'aide du q.q.o.q.c.p). recherche des causes racines (par exemple à l'aide d'un diagramme de pareto, d'un diagramme d'ishikawa ou de la méthode des 5 pourquoi) ;
- recherche de solutions avec écriture du cahier des charges et établissement d'un planning.

L'étape **Do** (faire) est la construction, le développement, la réalisation de l'œuvre. Une fois achevée, on entame l'étape **Check** (vérifier) qui consiste à contrôler que la solution mise en place résout bien le problème rencontré. Cette étape utilise des moyens de contrôle divers, tels que des indicateurs de performance. Puis l'étape **Act** consiste à agir et réagir, c'est-à-dire corriger et améliorer la solution mise en place, voire à standardiser cette solution, elle amène donc un nouveau projet à réaliser, donc une nouvelle planification à établir.

Il s'agit donc d'un cycle que l'on représente à l'aide d'une roue. A chaque étape, la roue tourne d'un quart de tour et ainsi avance en représentant un progrès. De plus, pour éviter de "revenir en arrière", on représente une cale sous la roue, qui l'empêche de redescendre et qui symbolise par exemple un système qualité, un système d'audits réguliers, ou un système documentaire qui capitalise les pratiques ou les décisions.

⁵³ Claude Pinet, op.cit., page 29-30.

On peut remarquer que le schéma traditionnel de la roue est souvent, à tort, représenté à l'envers, comme ci-contre : en tournant vers la droite.

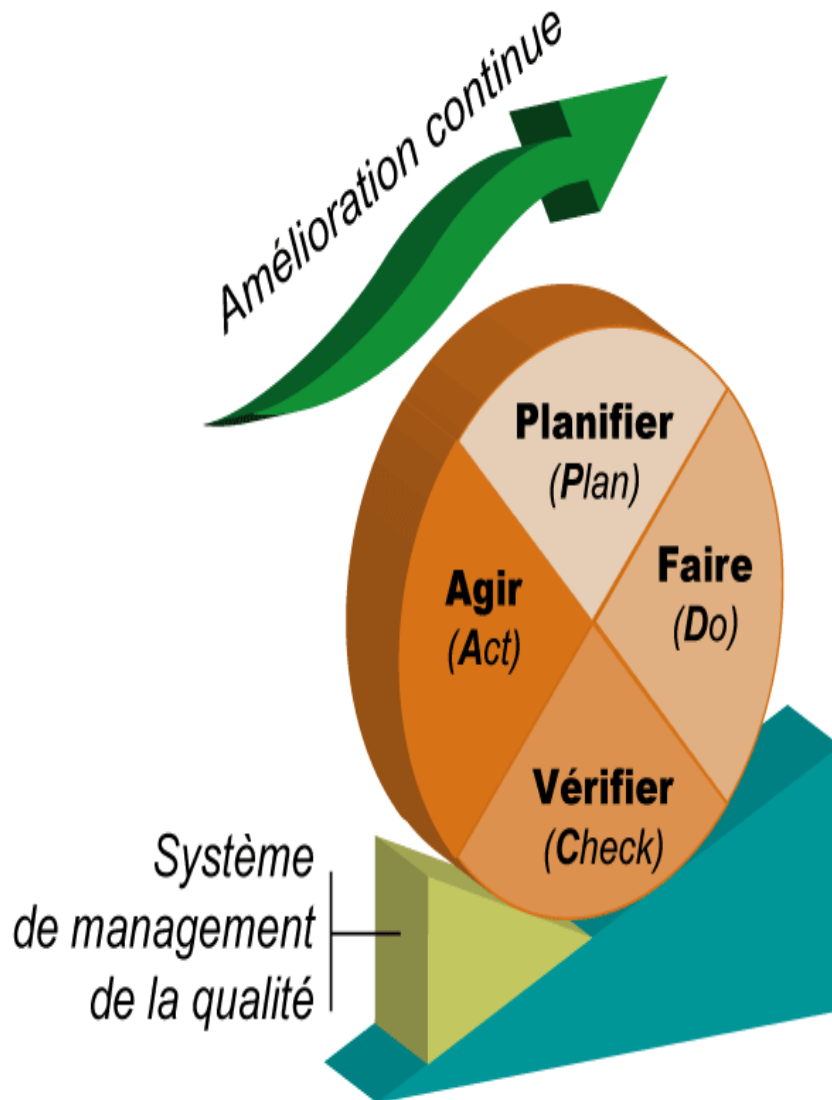


Figure 3 : La roue de Deming

7. Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? (QOOQCP)

DETRIE Philippe (2003)⁵⁴, expose la méthode QOOQCP de cette manière :

7.1 Objet

Analyser une activité, décrire une situation en adoptant une attitude interrogative systématique en posant les questions : quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? (Voire : combien ?). Chaque réponse à chacune de ces questions peut être soumise à l'interrogation supplémentaire : pourquoi ?

Ces questions élémentaires sont très commodes pour mettre de l'ordre dans les idées. Elles sont utilisées à différents moments dans la démarche de résolution de problème :

- pour poser un problème,
- pour rassembler des informations et les mettre en forme,
- pour chercher des idées de causes possibles, de solutions possibles,
- pour préparer un plan d'action.

7.2 Modalités

Examiner la situation sous différents angles :

- **quoi ?** qu'est-ce que c'est ? que fait-on (objet, nature, quantité...) ? quel défaut ? quelle phase du processus ? quel constituant ?
- **qui ?** qui est concerné ? quelles personnes ? quelles équipes ? quels bénéficiaires ?
- **où ?** a quel endroit ? a quelle distance ? dans quel secteur ?
- **quand ?** a quel moment ? a quelle heure ? a quelle époque ? pendant quelle période ? depuis quand ?
- **comment ?** Comment est-ce arrivé ? Comment le fait-on ? Avec quel procédé ? Comment le constate-t-on ?

Compléter la description en répondant à la question : **combien ?** Pour chiffrer les éléments caractéristiques de la situation en choisissant bien les unités de mesure. Toutes ces questions peuvent se combiner avec la question : **pourquoi ?** Soit pour chercher les causes, soit pour indiquer les raisons, soit pour expliquer les intentions.

⁵⁴ DETRIE Philippe, op.cit., page 210

7.3 Comment choisir les outils ?

L'utilisation des outils présentés n'est pas impérative dans le cadre de la démarche de résolution de problème. Cela n'est justifié que si cet emploi clarifie les idées, fait gagner du temps, structure la réflexion collective. Sur une situation complexe et embrouillée, le diagramme des affinités - par exemple va prendre du temps, mais aussi en faire gagner. Par contre, utiliser le même outil pour un problème simple va faire perdre du temps. C'est la même chose pour d'autres outils ; ils peuvent vous faire perdre du temps si vous les employez pour examiner des situations assez simples.

Le premier réflexe doit être de faire simple. Par exemple, pour choisir et justifier une solution, il n'est pas obligatoire de bâtir une grille de critères et de fonder le choix sur des notations. Il est peut-être suffisant de considérer les projets de solutions en ayant caractérisé chacune avec quelques indications : "avantages"/"inconvénients". La grille de critères n'est utilisée que si le choix à faire semble délicat.

Par ailleurs, ce qui guide le choix des outils est la phase de la démarche de résolution de problème. Une autre grille permet de guider le choix d'outils.

III. Mise en place de Système Management de Qualité

1. Définition de la démarche qualité

Une démarche qualité est un outil de changement créant une dynamique de progrès continu dans le fonctionnement de l'entreprise et la satisfaction de ses clients, cela favorise la pérennité et le développement de l'entreprise.

Une démarche qualité est avant tout :

- un véritable projet d'entreprise participatif qui doit être porté par la direction et impliquer tout le personnel ;
- un outil stratégique destiné à atteindre les objectifs fixés par la direction.⁵⁵

La mise en œuvre d'un SMQ selon la norme ISO 9001 :2015 vise deux principaux objectifs :

- démontrer, par la certification, l'aptitude de l'organisme à fournir constamment des produits et services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables ;
- accroître la satisfaction des clients par la mise en œuvre efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

⁵⁵ Mémoire de projet de fin d'études de Master au sein de la société SARA Electronique, « contribution à la mise en place du système management de la qualité ISO 9001 :2015 », Ecole spécialisé en Qualité et Métrologie de Casablanca.

2. Adoption de la démarche qualité

L'adoption d'un SMQ selon la norme ISO 9001 :2015 peut aider l'organisme à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité. Autrement dit, la norme ISO 9001 :2015 vise à intégrer la qualité dans le management global des organismes afin de leur garantir des performances durables.

Dans cette optique, l'engagement dans la qualité relève d'une décision stratégique qui nécessite une implication active de la direction au plus haut niveau. L'implication de la direction se traduira en réalité par la mise en œuvre des premières exigences de la norme qui relèvent de la stratégie de développement, et de ce fait, concernent directement les responsabilités de la direction. C'est pourquoi la genèse de la démarche avec la nouvelle version, que l'on soit déjà certifié (à la version 2008) ou non, commence obligatoirement par un travail avec les membres de la direction. Ceux-ci doivent être sensibilisés et, au besoin, formés aux nouveaux concepts de la qualité. Cela leur permettra d'appréhender l'importance stratégique de la qualité pour la pérennité de leurs organismes et d'assumer pleinement leur rôle de moteur de la démarche qualité.

La démarche de mise en œuvre du SMQ selon la norme ISO 9001 :2015 est spécifique à chaque organisme. Cependant, quatre grandes phases peuvent être repérées suivant le cycle PDCA regroupant au total douze étapes.

3. Adoption de la démarche qualité

La démarche présentée ici est essentiellement inspirée d'un article d'YVON (M)⁵⁶

3.1 Phase de planification du SMQ

Etape 1 : expression de la finalité et/ou de la vision de l'organisme

Un organisme, comme tout système vivant, existe pour durer. Il doit pour cela avoir le souci du futur et des lendemains et tout commence par une réflexion stratégique qui positionne l'organisme dans un futur lointain. La réflexion stratégique part de la vision de la direction de son organisme et des résultats attendus de cette vision. La vision elle-même part de la finalité de l'organisme, c'est-à-dire son but. Les questions qui sous-tendent la réflexion stratégique sont par exemple :

- quelle est la finalité de notre organisme ?
- qu'en sera-t-il dans dix, quinze ou vingt ans ?
- quels résultats attendons-nous de cette configuration (vision) ?

Un organisme peut être à but lucratif (créer de la richesse et des profits) ou à but non lucratif (fournir des biens et services publics à la société). Cela constitue sa principale finalité. Celle-ci est conditionnée par d'autres finalités telles que :

- améliorer la satisfaction des clients ;
- améliorer les conditions de travail pour le personnel ;

⁵⁶ La démarche présentée ici est essentiellement inspirée d'un article de YVON (M) : « Mettre en œuvre la version 2015 de la norme ISO 9001 » publié sur www.bivi.afnor.org dans la rubrique ARTICLE D'AUTEUR Amélioration continue –II-10-111 le 22/09/2014 ; disponible sur <https://bivi.afnor.org/notice-details/mettre-en-uvre-la-version-2015-de-la-norme-iso-9001/1297060>

- conserver l'environnement.

La vision de l'organisme pourra être par exemple, l'augmentation de sa taille, la conquête de marchés internationaux, le lancement de nouveaux produits. En général, cette vision s'exprime en une phrase. Par exemple :

- nous voulons être numéro « un » en algérie avec des sites de productions proches des lieux de consommation dans dix ans.
- nous voulons disposer du premier réseau de ventes en ligne sur nos types de produits dans quinze ans.

En ce qui concerne les résultats attendus, ils sont l'expression concrète de la vision qu'a la direction de son organisme. Ils peuvent être exprimés en chiffre d'affaires, en progression de marge, en pénétration d'un marché local ou étranger ou encore en évolution de la gamme de produits. A ce stade, les résultats attendus restent globaux. Il n'est pas nécessaire de rentrer dans les détails pour donner le chiffre d'affaires attendu dans dix ans pour chacun des produits du catalogue.

Etape 2 : Compréhension du contexte de l'organisme et des besoins et attentes de ses parties intéressées

Ces résultats exprimés et escomptés par la direction sont des souhaits qui s'appuient sur une volonté de réussite. Cependant, un certain nombre d'événements peuvent aller dans le sens de ces espérances ou bien les contrarier. Ces événements, qui sont autant de risques et d'opportunités pour les organismes, sont issus de sources qu'il s'agit d'identifier afin d'anticiper leur survenue.

La norme ISO 9001 :2015 exige, en son paragraphe 0.3.3, une approche par les risques et les opportunités, cette exigence démarre avec la compréhension du contexte de l'organisme (exigée au paragraphe 4.1 de la norme).

Au sens de la norme ISO 9001 :2015, « La compréhension du contexte de l'organisme est un processus. Ce processus détermine les facteurs ayant une influence sur la finalité, les objectifs et la pérennité de l'organisme. Il prend en compte des facteurs internes tels que les valeurs, la culture, les connaissances et la performance de l'organisme, ainsi que des facteurs externes tels que les environnements juridique, technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social et économique ».

Une partie du processus de compréhension du contexte de l'organisme consiste à identifier ses parties intéressées pertinentes. Il s'agit également d'établir un inventaire le plus exhaustif possible des parties intéressées avec leurs besoins et attentes vis-à-vis de l'organisme, de les évaluer en fonction de la pertinence, c'est-à-dire de leur impact potentiel sur les résultats attendus de l'organisme puis à les hiérarchiser pour faciliter leur gestion étant donné que l'organisme ne peut pas avoir la même vigilance sur toutes ses parties intéressées.

Etape 3 : Formulation des orientations stratégique et de la politique qualité de l'organisme

A ce stade la direction peut maintenant expliquer comment elle compte atteindre les résultats attendus issus de sa vision compte tenu des enjeux internes et externes ainsi que des influences de ses parties intéressées. Elle va énoncer des valeurs, définir des priorités, allouer des ressources, choisir des facteurs clé de succès (environnement, qualité, politique salariale, sécurité, etc.).

En bref, elle va établir les orientations stratégiques de son organisme. Parmi ces orientations stratégiques figure la décision de mettre en place un SMQ selon la norme ISO 9001 :2015, cependant la direction va définir la politique qualité de son organisme.

La politique qualité est constituée de l'ensemble des intentions et orientations en matière de la qualité des produits et services fournis (par exemple amélioration de la durabilité, performance, respect des clients, etc.). Elle doit, selon la Norme ISO 9001 :2015 (§5.2.2), être disponible et tenue à jour sous la forme d'une information documentée, communiquée, comprise et appliquée au sein de l'organisme ; mise à la disposition des parties intéressées pertinentes.

Etape 4 : Déploiement des objectives qualités cohérentes et mesurables

A partir de la politique qualité, la direction doit définir des objectives qualités pour des fonctions, niveaux et processus pertinents dans l'organisme.

On distingue en général plusieurs types d'objectifs :

- augmentation des performances sur les marchés : diminuer de x% les retours de produits ou les réclamations des clients ;
- diminution de y, z% des rebuts, des déchets, des pollutions, des accidents ;
- préparer l'organisme ou un de ses secteurs à la certification de son système de management de la qualité ou de ses produits ;
- préparer la présentation à un prix qualité ;
- etc.

Les objectives qualités sont définies suivant un principe général. A partir de sa vision, la direction effectue une écoute attentive des clients et du marché afin de bâtir la stratégie globale de l'organisme. Une fois la stratégie globale construite, elle est déclinée en politique qualité. Cette politique se traduit à son tour par des objectifs avec des délais.

Etape 5 : Identification des processus de l'organisme

Une fois les objectives qualités définis, il convient à présent de déterminer les processus nécessaires pour atteindre ces objectifs. Selon la norme ISO 9000 :2015 un processus est un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.

D'après cette dernière, des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un

Chapitre I : Approche théorique de la gestion de la qualité

système cohérent. C'est pourquoi il est recommandé d'utiliser l'approche processus pour le développement d'un SMQ.

L'approche processus s'appuie sur une identification systématique et un management des processus et de leurs interactions de manière à obtenir les résultats prévus conformément à la politique qualité et à l'orientation stratégique de l'organisme. L'application de cette dernière dans le cadre d'un système de management de la qualité permet :

- la compréhension et la satisfaction en permanence des exigences ;
- la prise en compte des processus en termes de valeur ajoutée ;
- l'obtention d'une performance effective des processus ;
- l'amélioration des processus sur la base d'une évaluation de données et d'informations.

L'identification des processus exigée par l'ISO 9001 ou recommandée par l'ISO 9004 consiste, à partir de l'identification des activités de l'organisme, à mettre en évidence et à sélectionner les activités qui peuvent être considérées comme des processus ayant une influence significative par leur valeur ajoutée sur la satisfaction des parties intéressées de l'organisme, souvent appelés « processus clés ». Par exemple si la politique qualité s'oriente vers l'innovation, le processus « Recherche et développement » sera un processus clé ; si elle s'oriente vers la réactivité aux demandes des clients, le processus « Supply Chain » (en français « chaîne de valeur ») sera considéré comme un processus clé.

Afin de faciliter l'identification et la sélection des processus à maîtriser en priorité, on peut distinguer plusieurs types de processus :

- **les processus de direction (ou de pilotage) :** ils traduisent le projet d'entreprise. Ce sont ceux qui regroupent les activités influençant sur l'efficacité du système de management et sont sous la responsabilité directe des dirigeants. Ces derniers expriment la raison d'être de l'organisme, sa politique et les objectifs à atteindre tel que : la stratégie d'entreprise, la recherche et développement, le management de la qualité, la communication interne et externe, l'approche client par produit, par marché...
- **les processus de réalisation du produit :** ils correspondent notamment aux activités du « cycle de vie » du produit. Ils concernent directement la fabrication du produit ou la préparation et la fourniture du service. Ils comprennent toutes les activités depuis l'intégration du besoin des clients jusqu'à la satisfaction de ces besoins, comme : les activités commerciales, le développement, la production ou la fabrication ou la réalisation du service, le service après-vente (SAV), La relation client (activités commerciales plus le SAV).
- **les processus de support (ou de soutien) :** ils ne créent pas de valeur ajoutée perceptible par les clients mais sont cependant nécessaires au bon fonctionnement de l'organisme. Ils sont indispensables à la mise en œuvre des autres processus. Ils rassemblent les moyens nécessaires à la réalisation des processus sans pour autant avoir une incidence directe sur le produit livré ou le service fourni aux clients. Il peut s'agir : de la maintenance, de la gestion du personnel, du système d'information.

Etape 6 : Définition des responsabilités pour les processus

Pour qu'un processus fonctionne de manière efficace il doit être piloté de sorte à ce que les dispositions établies soient appliquées. Il faut donc identifier l'équipe de pilotage des processus et nommer ce que l'on appelle des pilotes de processus (ou propriétaires de processus). Il est important donc de définir les autorités, les responsabilités et les obligations relatives au management des processus. Il appartient ensuite à chaque pilote de processus d'organiser son rôle en fonction des moyens dont il dispose, de la nature des objectifs et de la stratégie de l'entreprise.

Toutefois il s'attachera à suivre notamment le retour d'expérience, les constats de non-conformité, les résultats de la mesure de l'efficacité, l'impact de son processus sur les autres processus et à organiser périodiquement des revues de processus dans une logique d'amélioration continue. Mesurer, corriger, améliorer, s'informer et informer sont les actions essentielles du pilote de processus.

Etape 7 : Description des processus

L'approche processus conduit à une gestion transversale de l'organisme permettant ainsi d'optimiser les flux et d'améliorer la circulation des informations par la réduction des obstacles inter-fonctionnels. Pour que cette gestion transversale soit efficace, il est indispensable d'avoir une vision globale des activités de l'organisme.

Le management par une approche processus implique donc de mettre en évidence les interfaces ou les interactions entre les processus, dont la plupart sont en relations internes client-fournisseur. A titre d'exemple, un processus de réalisation qui aboutit à un élément de sortie (par exemple un produit livré à un client) interagit avec d'autres processus (comme le management, la mesure et la surveillance, et les processus d'approvisionnement).

Les interactions entre les différents processus peuvent être représentées par une cartographie des processus. Celle-ci permet entre autres :

- d'obtenir une vision globale de l'entreprise ;
- d'identifier les bénéficiaires (clients), les flux et les interactions ;
- de définir des règles (simples) de communication entre les processus.

L'identification des interactions entre les processus peut être favorisée par la description de ces processus. Cette dernière est essentielle dans la mesure où elle permet de :

- comprendre sans ambiguïté la finalité du processus ;
- situer le processus dans son environnement ;
- identifier les clients et fournisseurs internes du processus ainsi que les informations échangées ;
- définir les interfaces ou interactions entre les processus ;
- préparer les procédures permettant d'atteindre les résultats.

Il convient que la description des processus prenne en compte les éléments suivants :

- la finalité du processus (ou objectifs ou valeur ajoutée), exprimée par une phrase commençant de préférence par un ou des verbes à l'infinifit : définir, mettre en œuvre, disposer, maîtriser, transformer, obtenir, etc.
- les données ou informations d'entrée ;
- les données de sortie ou résultats du processus, exprimées en termes concrets ;
- les outils et/ou les procédures utilisées pour obtenir les résultats, identifiés par leurs références dans le système documentaire ;
- les modalités de pilotage : activités considérées comme déterminantes dans la maîtrise du processus, associées à leur dispositif de suivi ;
- les objectifs à atteindre associés à des indicateurs de mesure ;
- tous les commentaires qui paraissent utiles pour la compréhension de la description et du fonctionnement du processus.

Etape 8 : Définir les activités de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation de l'efficacité des processus et des performances du SMQ

Les activités de surveillance et (lorsque cela est approprié) de mesure (indicateurs de performance, contrôles, tableaux de bord qualité, enquêtes qualité, audits, revues de processus, revues de direction, etc.) doivent être déployées pour surveiller et mesurer l'efficacité des processus, c'est-à-dire leur aptitude à atteindre les objectifs escomptés.

Les indicateurs de performances sont des critères établis afin de vérifier si oui ou non toutes les activités planifiées pour un processus donné ont été réalisées et les objectifs qui lui ont été assignés atteints.

Les contrôles qualités permettent de mesurer la conformité des éléments de sorties des processus aux spécifications décrites préalablement. Les tableaux de bord qualité sont des outils présentant des informations synthétiques et pertinentes permettant de suivre l'évolution des indicateurs de performance en temps réel ou à des intervalles rapprochés. Le but est de permettre la prise de décision en temps opportun pour mener les ajustements nécessaires afin de rapprocher les réalisations des résultats attendus.

L'enquête qualité ou « enquête de satisfaction des clients » vise à recueillir les perceptions des clients, identifier et hiérarchiser les attentes, mesurer le niveau de satisfaction, déterminer les priorités d'amélioration et à suivre l'évolution des perceptions dans le temps afin de définir les orientations de la politique qualité, déterminer les objectifs qualités, sensibiliser le personnel et de lancer les actions d'amélioration.

En ce qui concerne les audits, la Norme ISO 9001 :2015 stipule que l'organisme doit réaliser des audits internes à des intervalles planifiés pour fournir des informations permettant de déterminer si le système de management de la qualité est conforme aux propres exigences de l'organisme concernant son système de management de la qualité et aux exigences de la norme et s'il est mis en œuvre de manière efficace et tenu à jour.

Chapitre I : Approche théorique de la gestion de la qualité

Les revues de processus sont réalisées périodiquement par chaque pilote de processus et ont pour objet :

- d'assurer la satisfaction permanente des besoins et attentes du client du processus ;
- d'identifier toute dérive d'un processus et de définir les actions correctives et/ ou préventives ;
- d'identifier les opportunités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du processus ;
- de mesurer la maturité du processus et de comparer le niveau mesuré avec le niveau préalablement fixé ;
- de vérifier la bonne corrélation entre activités contributives du processus ;
- d'évaluer les interactions avec les autres processus.

Les revues de direction permettent à la direction de vérifier périodiquement, par exemple à l'occasion de la clôture d'exercice, de l'élaboration de plan d'actions, du budget mais aussi à l'occasion d'un changement conduisant à une adaptation de la politique de l'organisme :

- qu'elle dispose d'une vision et d'une représentation suffisamment précise du réseau de processus regroupant les activités de l'organisme ;
- que les mécanismes d'écoute client sont activés et fonctionnent efficacement ;
- que les processus clés contribuent dans la mesure prévue à l'atteinte des objectifs de l'exercice ;
- que les pilotes des processus assurent leur fonction de manière efficace ;
- que les relations entre les pilotes des processus et les responsables fonctionnels sont maîtrisées ;
- que les interactions entre processus sont maîtrisées ;
- que les modalités d'arbitrage prévues (en matière d'allocation de ressources, de priorités, de répartition d'autorités et/ou de responsabilités, etc.) sont mises en application et donnent les résultats attendus.

Etape 9 : gestion de l'information

Il s'agit de déterminer ce qui doit être formalisé en termes de bonnes pratiques (procédures) et ce qui doit être conservé à des fins de traçabilité, et ce, pour chaque processus. Il s'agit également de mettre en œuvre des dispositions qui permettent une bonne communication au sein de l'organisme et avec ses parties intéressées pertinentes.

3.2 Phase de réalisation du SMQ

Etape 10 : L'application du système de management de la qualité

Il s'agit de la mise en œuvre et du suivi du système de management de la qualité. Plus concrètement, les opérationnels avec l'assistance de leur encadrement et du responsable qualité vont utiliser les procédures définies, enregistrer les résultats, renseigner les tableaux de bord, surveiller les indicateurs et traiter les non-conformités et les écarts constatés.

3.3 Phase de vérification des performances du SMQ

Etape 11 : Analyse des données et évaluation des performances

Les informations recueillies suite à la mise en œuvre des activités de surveillance et de mesure doivent être analysées. L'analyse consiste par exemple à suivre une tendance ou à comparer deux informations. Ainsi, l'augmentation d'un nombre de produits défectueux en fabrication peut être due au lancement de nouveaux produits qu'il faut apprendre à fabriquer.

Sans analyse, les informations recueillies seront soit mal utilisées soit inutiles. L'analyse doit se faire de manière arborescente. Il doit exister des analyses nombreuses au niveau des individus, puis des analyses au niveau des services et des processus, puis des analyses au niveau de l'organisme tout entier. Toutefois, il est indispensable que ces différents niveaux se communiquent les informations et les résultats des analyses pour permettre une évaluation systémique des résultats obtenus étant donné qu'un problème est rarement isolé dans un organisme.

L'analyse des informations recueillies doit permettre d'évaluer :

- la conformité des produits et services ;
- le niveau de satisfaction des clients ;
- la performance et l'efficacité du système de management de la qualité ;

- l'efficacité avec laquelle la planification a été mise en œuvre ;
- l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ;
- la performance des prestataires externes ;
- le besoin en amélioration du système de management de la qualité.

3.4 Phase d'amélioration des performances du SMQ

Etape 12 : Amélioration

La surveillance, la mesure, l'analyse et l'évaluation, effectuées précédemment, sont incontournables à une véritable dynamique d'amélioration. Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration de son organisation (afin de réduire les gaspillages et diminuer les coûts de production) et de ses prestations (afin de répondre aux exigences des clients et créer de la valeur ajoutée et de la marge). L'amélioration est donc essentielle pour qu'un organisme maintienne ses niveaux actuels de performance, réagissent à toute variation du contexte externe et interne et crée de nouvelles opportunités. Elle peut être progressive, créative, par rupture ou par réorganisation.

L'amélioration progressive se fait à travers les corrections et les actions correctives suite aux non-conformités rencontrées. L'amélioration créative peut être une approche volontaire qui utilise des outils spécifiques et qui, de ce fait, nécessite des structures adéquates. Ce peut être des groupes de travail ad hoc, des approches transversales impliquant l'ensemble des responsables, etc. L'amélioration par rupture est souvent générée par l'analyse des risques et des opportunités. Quant à l'amélioration par réorganisation, elle s'intéresse à d'autres approches commerciales, d'autres modes de management, d'autres modèles d'organisation plutôt qu'à la nature des produits et services.

Pour chaque processus, on planifie ce qui doit être fait, on fait ce qui a été planifié puis on vérifie la conformité de ce qui a été fait par rapport à ce qui a été planifié afin de décider des actions correctives et des opportunités d'améliorations appropriées pour éliminer les causes des écarts, formaliser les bonnes pratiques observées et améliorer la satisfaction des clients.

4. Réussite de la démarche qualité

Pour que la mise en place d'une démarche qualité soit bénéfique à l'entreprise, il faut :

- que la démarche qualité et ses directives soient claires et comprises au sein de l'entreprise ;
- que le personnel soit formé aux nouvelles tâches qui leurs seront demandées et que leurs conditions de travail soient analysées et si nécessaire améliorées ;
- que des pilotes processus soient nommés ;
- que la non-qualité soit étudiée et amélioré ;
- que la mesure de la satisfaction client soit prise en compte et traité.

Les deux principes de base de la qualité sont la prévention et l'amélioration permanente. Cela signifie que la qualité est un projet sans fin dont le but est de prendre en compte les dysfonctionnements le plus en amont possible.⁵⁷

5. Les acteurs de management qualité

Le responsable du management de la qualité (RMQ) joue un rôle central dans le dispositif car, d'une part, il est le représentant de la direction et, d'autre part, c'est lui qui détient le savoir-faire technique en management de la qualité.

Représentant de la direction, il doit être nommé officiellement par le directeur (du laboratoire/service) et investi par lui de toute l'autorité nécessaire pour mettre en place et faire fonctionner le système de management de la qualité. Son rôle est fonctionnel et non hiérarchique.

Il va sans dire que le RMQ ne doit pas se positionner comme « sous-chef », mais fera preuve de diplomatie et « d'autorité du savoir ». Son objectif est, bien sûr, le fonctionnement d'un système sans heurt et une organisation efficace, mais la première vertu du RMQ est l'écoute et le respect des collègues qui ont chacun leur expertise et leurs contraintes propres. Je n'insiste pas sur l'attitude à avoir, car elle n'est pas spécifique aux normes

⁵⁷ Mémoire de fin d'étude sous le thème : « contribution à la mise en place d'un système management de la qualité selon la norme ISO 9001 :2015 au sien de l'unité DALIA CORP à l'université de Sidi Mohammed Ben Abdellah au Maroc.

ISO 9001, mais plutôt liée à la conduite du changement et au management participatif (nous le disions déjà : le management de la qualité n'est qu'un des outils du management de la recherche).

Détenteur du savoir en matière de management de la qualité, le RMQ pilote la mise en place du système, anime et surveille son fonctionnement, puis impulse son amélioration continue.

Il est important que le RMQ sache programmer et organiser.
Est-ce une activité à temps complet ? La réponse dépend sans doute, entre autres, de la taille de la structure concernée et des objectifs de la direction⁵⁸.

6. Les missions du RMQ

Le RMQ assure le pilotage de la mise en place, puis anime le système de management qualité. Grâce à une bonne connaissance de la norme ISO 9001, il veille à ce que le système mis en place satisfasse la norme. Il aide les secteurs concernés dans la mise en œuvre de l'organisation appropriée et dans la rédaction de la documentation qualité. Pour faire vivre le système, il organise les réunions de la cellule qualité, les revues de direction et les audits internes. Hies prépare et les anime. Il peut, bien sûr, être auditeur lors des audits internes.

Le RMQ est responsable du suivi de toutes les actions. Pour cette raison, il est bon de mettre le RMQ en copie des comptes rendus des différents groupes de travail. Les informations transitent par lui pour la diffusion. Il est responsable des changements à apporter à la documentation qualité. En général, les modifications sont actées en réunion et saisies une fois par an dans la documentation.

Le RMQ assure la diffusion de la nouvelle version, révisée, de la documentation et rappelle les exemplaires anciens.⁵⁹

⁵⁸ Eva Giesen « démarche qualité et ISO 9001 : une culture managériale appliquée à la recherche », IDR éditions, Paris, 2008. Page 31

⁵⁹ Ibedm page 32

Conclusion :

Dans le contexte mondial actuel la concurrence mondiale exacerbée, la qualité au sein de l'entreprise est devenue un impératif de compétitivité, de pérennité et du développement c'est pourquoi, la qualité est à la base de compétitivité des entreprises à la fois pour résister à la concurrence étrangère sur les marchés locaux et pour trouver des débouchés à l'exportation. La qualité totale elle encourage toutes les fonctions et tous les employés à participer au processus d'amélioration continu de la qualité et la démarche qualité étant un projet de changement, pour le réussir, il faut impliquer le personnel à tous les niveaux dans une entreprise.

La démarche qualité qui est un système de management, ne peut donc ignorer la diversité des cultures, il n'y a pas une seule bonne méthode d'application du TQM, celle-ci doit être adaptée à la culture et à l'histoire de chaque entreprise, pour mettre en mouvement l'entreprise en direction de la qualité totale, c'est agir sur les quatre éléments qui la constituent : la culture, le management, les structures et les systèmes. L'amélioration de la performance des entreprises et les grands changements que ceux-ci provoquent et exigent une approche systématique.

Pour l'évolution de l'entreprise il faut faire bien dès la première fois en cherchant toujours l'amélioration et en satisfaisant le client tant que, le client est roi. Et les entreprises qui marche mieux è travers le monde sont celles qui ont une compréhension du mot « client ».

CHAPITRE II :

La contribution de la certification ISO
9001 :2015 à l'amélioration de la performance
de l'entreprise

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

Introduction

Dans la course sans fin à la compétitivité, les entreprises sont à la recherche permanente de solutions nouvelles afin de réduire leurs coûts de production ou de fonctionnement.

La certification est une méthode pour démontrer que le SMQ est conforme aux exigences de la norme ISO 9001. Cette certification est reconnue par un organisme national accrédité et délivrée après un audit de certification.

Être certifié signifie que, au terme du processus, un auditeur externe viendra régulièrement pour auditer les processus de l'organisation et vérifier le respect aux exigences de la norme ISO 9001.

L'ISO 9001, référence internationale pour le management de la qualité, repose sur deux principes : la conformité des produits/services aux exigences clients et réglementaires, ainsi que l'accroissement de la satisfaction client à travers une amélioration continue.

Le respect de ces deux principes permet à tout organisme de garantir la maîtrise de son activité et l'amélioration de sa performance.

En effet, la conformité aux exigences de l'ISO 9001 permet à une entreprise, par exemple, de diminuer ses coûts de non-qualité, de fidéliser ses clients ou accéder à des nouveaux marchés.

Les non-conformités produisent des coûts de non qualité qui selon des études faites par ISO, peuvent atteindre jusqu' à 20% du Chiffre d'affaire (CA) et 35% de la valeur ajoutée. Afin de mettre en place une amélioration continue, atteindre la satisfaction du client, tout en maîtrisant le coût de revient, il est donc important d'intégrer au système de gestion de la qualité un outil qui permet de mesurer les coûts liés à l'obtention de la qualité. D'où la nécessité de déterminer le Coût d'obtention de la qualité (COQ). On pourra donc avoir une image des actions ciblées à mener pour l'atteinte de la qualité au prix le plus bas.

Dans ce chapitre nous développons en premier lieu, les concepts liés à la normalisation et la certification, les exigences de la norme ISO 9001 :2015 et le système documentaire de cette norme. Ensuite, dans le deuxième lieu nous démontrons les coûts d'obtention de la qualité et la contribution de la certification à la performance de l'entreprise. Enfin, nous allons voir ce qu'il y a après certification.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

Section 01 : la norme ISO 9001 :2015 et la certification

Les normes font aujourd'hui partie de notre environnement quotidien : définissant les spécifications techniques des produits, des procédés et des services, ainsi que les conditions d'interopérabilité des systèmes, elles sont une composante essentielle pour le soutien des activités économiques.

Toute entreprise se trouve confrontée à des exigences formulées par ses clients, qui exigent et demandent à leurs fournisseurs de justifier de l'obtention de certificats (ISO, par exemple) ou d'établir des plans qualité et des plans d'assurance qualité.

La certification iso 9001 ne correspond pas à un impératif réglementaire auquel il faut obligatoirement se soumettre. Au contraire, c'est une démarche volontaire, l'entreprise décide de se lancer dans un tel projet.

En outre, Réussir son projet de certification ISO 9001, ce n'est pas seulement obtenir son certificat. C'est la recherche d'améliorations, de réduction de coût, de réduction de délai, de suppression des rebuts et des déchets, d'amélioration de la rentabilité, d'amélioration de la qualité, et à l'expression de nouveaux besoins par la clientèle.

I. Historique et les grands aspects liés à la normalisation et la certification

1. Historique et définition de la normalisation

1.1 Petit historique de normalisation

La normalisation internationale commença dans le domaine électrotechnique avec la création, en 1906, de la Commission électrotechnique internationale (CEI). Les premiers travaux fondamentaux dans d'autres domaines furent entrepris par la Fédération internationale des associations nationales de normalisation (ISA), créée en 1926. Au sein de l'ISA, l'accent portait de façon prépondérante sur l'ingénierie mécanique.

Les activités de l'ISA cessèrent en 1942 en raison de la Seconde Guerre mondiale. À la suite d'une réunion tenue à Londres en 1946, les délégués de 25 pays décidèrent de créer une nouvelle organisation internationale dont l'objet serait de faciliter la coordination et l'unification internationales des normes industrielles. La nouvelle organisation, ISO, entra officiellement en fonction le 23 février 1947.

A la fin de la seconde guerre mondiale, l'expansion industrielle fut accompagnée de grands contrats publics en matière d'armement, de nucléaire, d'aérospatiale... Ces domaines exigeant un niveau de qualité élevé, les donneurs d'ordre, plutôt que de renforcer les services officiels de surveillance, ordonnèrent aux industriels de justifier par eux-mêmes de la qualité requise. Ils avaient ainsi, à l'avance, l'assurance de la validité des mesures préventives

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

requis, dès la conception. Cette étape signe le passage entre le contrôle de la qualité a posteriori et l'assurance de la qualité a fortiori.⁶⁰

En 1959, le département américain de la défense publia le premier standard à destination de ses fournisseurs, puis en 1965 l'OTAN créa le groupe des « Allied Quality Assurance Publications » (AQAP). La France s'engage dans ce domaine en 1980 avec la publication des Règlements sur l'Assurance Qualité (RAQ), par la Délégation Générale pour l'Armement (DGA).⁶¹

En 1970, une loi fédérale américaine exige des critères d'assurance qualité dans le domaine du nucléaire et en France EDF impose à ses fournisseurs la mise en place d'une organisation de la qualité. Au niveau international, en 1979, l'Agence Internationale de l'Energie Atomique édicte un code de bonne pratique sur l'assurance qualité.⁶²

1.2 Définition de la normalisation

La normalisation a pour objet de fournir des normes. Celle-ci peut- être définie comme étant « un document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour 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 ».

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

L'organisation internationale de normalisation a la fonction d'élaboration de normes internationales en matière de gestion de la qualité. A cet effet, plusieurs séries de normes ISO sont élaborées par l'Organisation Internationale de Normalisation.

La normalisation vise à produire et diffuser des normes dans le langage courant une norme se définit comme une règle qui n'est pas forcément écrite et à laquelle il est d'usage de se référer. Facilitant la vie quotidienne de consommateur, lui permettant d'être mieux informé et protégé, la norme est également perçue comme un document de référence sur un sujet ou un domaine donné en accord avec la réglementation.⁶³

⁶⁰<http://www2.emergences.fr/dossiers/normes/notre-dossier/quest-ce-que-la-normalisation/petit-historique-de-la-normalisation> consulter le 27/10/2018, 18h

⁶¹ Idem

⁶² Idem

⁶³ ISO, directives ISO/CEI, partie II : « règles de structure et de rédaction des normes internationales », 5^e édition 2004 (§ 3.1). Vu dans V. GIARD, « la normalisation techniques », revue française de gestion, n°147,2003.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

2. Historique et définition de la norme ISO

2.1 Historique et évolution de la norme ISO dans le temps

2.1.1 Historique de la norme ISO

CLAUDE Pinet (2015)⁶⁴, résume l'historique comme suite :

En 1979, le comité technique TC 176 est créé à l'International Organization for Standardization (ISO).

C'est en 1987 qu'une première version de norme sur la qualité est publiée sous la référence ISO 9000.

En 1990, la décision est prise de réviser cette première version. Les notions de service, de processus et d'environnement devront être prises en compte.

Une première phase de révision aboutit à la publication en 1994 de la version communément appelée ISO 9001 :1994.

En 1996, un nouveau cahier des charges est adopté pour poursuivre le travail de révision.

À partir de 1998, des versions préparatoires (Working Drafts) vont apparaître, résultant des travaux des groupes d'experts internationaux.

En 1999, des versions de travail (Committies Drafts) vont voir le jour pour permettre les derniers ajustements de texte.

Finalement, la norme officielle (international standard) sera publiée au cours du dernier trimestre 2000. La version en langue française de l'iso 9001 :2000 a été publiée par AFNOR le 15 décembre 2000.

La version 2008 de la norme 9001 Systèmes de management de la qualité - Exigences a été publiée par AFNOR le 18 novembre 2008 sous l'indice de : classement X50-131.

Le processus ISO d'élaboration et de mise à jour des documents se déroule toujours selon un cheminement bien défini. C'est ce processus que cette dernière version de la norme internationale a suivi. Tout d'abord, un cahier des charges et un premier document de travail, le « Working Draft » (WD), ont été établis en 2012. Puis, les membres du SC2 ont rédigé un projet de comité, le "committee draft" (CD), qui a été produits en août 2013.

Après avoir recueilli les commentaires des différents pays membres de l'ISO un projet de norme internationale est proposé en juin 2014 : le « Draft for International Standard » (DIS). Ce document a été soumis à une enquête publique afin de permettre à toutes les parties prenantes de s'exprimer fond et sur la forme.

⁶⁴ CLAUDE Pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015, édition AFNOR 2015, page 3-8

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

Les étapes suivantes ont été réalisées au mois de juillet 2015 pour le document « Final Draft for International Standard » (FDIS). Le document FDIS est soumis à validation pour des modifications de forme exclusivement avant vote et publication de la nouvelle version de la norme, « International Standard » (IS) intervenue le 15 septembre 2015.

2.1.2 L'évolution de la norme ISO 9001 dans le temps se présente comme suite

- 1^{er} édition 1987 : assurance de la qualité ;
- 2^e édition 1994 : trois normes :
 - 9001 exigences pour la conception, le développement, la production, le soutien après-vente ;
 - 9002 exigences pour la production l'installation, le soutien après-vente ;
 - 9003 exigences pour le contrôle final et les essais.
- 3^e édition 2000 : une seule norme d'exigence, approche processus, huit principes management de la qualité ;
- 4^e édition 2008 : regroupement des termes et de définition dans iso 9000 modification de terminologie ;
- 5^e édition 2015 : révision technique et nouveau concepts.

La version en date de l'année 2008 était la quatrième version. Cette dernière version constitue la cinquième version de la norme. Elle a pour objectifs : » l'adoption d'une nouvelle structure de document normatif ; » l'adaptation des principes de management de la qualité aux nouvelles contraintes ; » la prise en compte de nouveaux concepts.

2.2 Définition de la norme ISO

2.2.1 Qu'est-ce qu'une norme ?

D'après PIERRE LONGIN et HENRI DENET (2008) ⁶⁵, l'ISO est une organisation internationale créée en 1947, regroupant les organismes nationaux de normalisation de plus de cent dix pays. Elle a pour mission « de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les échanges de biens et de services et de développer la coopération dans les domaines intellectuels, scientifiques, techniques et économiques ».

Plutôt que de l'appeler Organisation Internationale de Normalisation, OIN en français, ou International Organization for Standardization, IOS en anglais, on l'a abrégée en « ISO » – qui vient du mot grec iso –, signifiant égal. Ce qui a satisfait tout le monde. Les travaux de l'ISO aboutissent à des accords internationaux, publiés sous forme de normes internationales, appelées « normes ISO ».

⁶⁵PIERRE LONGIN et HENRI DENET « construisez votre qualité, toute les clés pour une démarche gagnante » ; édition L'unis nouvelle, DUNOD, Paris 2008, 2^{ème} édition, Page 185.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

2.2.2 Qu'est-ce qu'une « norme ISO » ?

PIERRE LONGIN et HENRI DENET (2008) ⁶⁶ disent que toutes les normes élaborées par l'ISO sont volontaires. Elles sont rédigées sur la base d'un consensus international entre experts du secteur industriel, technique ou commercial qui ont demandé une norme particulière. Ce travail s'effectue dans des comités techniques.

Dans le monde, plus de 2 800 comités, comprenant environ 30 000 experts, participent à ces travaux. Pour qu'une norme voie le jour, il faut que :

- 75 % au moins des 90 comités membres votants soient d'accord ;
- 2/3 des votes exprimés par les membres ayant participé à réalisation du document soient favorables. Ce qui est de nature à asseoir une certaine confiance.

Les travaux techniques sont coordonnés à partir du secrétariat central de l'ISO à Genève qui publie les normes achevées. L'ISO n'a aucun pouvoir réglementaire ni législatif. Un certain pourcentage de normes – principalement celles concernant la santé, la sécurité et l'environnement – ont été adoptées par certains pays, dans le cadre de leur réglementation. Mais, il s'agit de décisions souveraines des ministères ou des gouvernements des pays concernés.

Le logo ISO est une marque déposée. L'ISO n'en autorise pas l'usage par des organismes de certification ni par les entreprises auxquelles ces derniers délivrent des certificats dits « ISO 9000 ». Une telle autorisation donnerait l'impression que l'ISO effectue des activités de certification, ce qui n'est pas le cas.

2.3 Les apports de la norme ISO au fil du temps

CLAUDE Pinet (2015) ⁶⁷ présente les apports de la norme ISO au fil du temps de cette manière :

Rappelant que la première version des normes ISO date l'année 1994. Cette version était structurée en trois normes (iso 9001, 9002, 9003). Elles marquaient une distinction entre :

- la conception ;
- la fabrication ;
- le stockage et la livraison.

2.3.1 Les apports de la version 2000

À partir de la version 2000, les trois normes ont disparu. Il n'existe plus qu'une seule norme d'exigences pour la certification : l'ISO 9001. Par ailleurs, le terme « assurance de la qualité » a disparu. Les exigences spécifiées concernent non seulement les produits mais aussi les services, Sans aucune distinction entre les deux fournitures faites aux clients. En revanche,

⁶⁶ PIERRE LONGIN et HENRI, Op.cit., Page 185.

⁶⁷ CLAUDE Pinet, op.cit, page 120

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

ce qui importe, c'est l'accroissement de la satisfaction du client qui est le bénéficiaire des produits ou des services fabriqués.

En outre, le terme « système qualité » a été remplacé par le terme « système de management de la qualité (SMQ) ». Cela met l'accent sur le fait que la qualité doit s'insérer harmonieusement dans un sur-ensemble : le système de management de l'entreprise. Ce système global de l'entreprise comporte plusieurs « sous-systèmes spécialisés », mais qui interagissent afin de contribuer à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise.

2.3.2 Les apports de la version 2008

Cette version (la quatrième) annule et remplace la troisième édition (ISO 9001 :2000). Les modifications permettent principalement de clarifier des éléments du texte de la version précédente et d'améliorer la compatibilité avec la norme internationale relative à l'environnement, l'ISO 14001 :2004. Cette compatibilité avec les exigences environnementales se retrouve nettement marquée dans l'avant-propos de la norme, qui en précise l'utilisation, soit en interne par l'organisme lui-même, soit par un organisme de certification, afin d'évaluer la capacité de l'organisme à satisfaire à la fois :

- les exigences des clients
- les exigences légales
- les exigences réglementaires applicables
- et les exigences particulières auxquelles l'organisme a décidé de souscrire.

Ainsi la conception et la mise en œuvre d'un système de management de la qualité doit tenir compte :

- de l'environnement de l'organisme, de ses modifications ou des risques qui lui sont associés ;
- de besoins variables ;
- d'objectifs particuliers ;
- des produits (ou services) fournis ;
- des processus mis en œuvre ;
- de la taille et de la structure de l'organisme.

2.3.3 Les apports de la version 2015

Cette cinquième version constitue une révision technique de la version précédente. Elle a intégré de nombreux retours d'expériences de mise en œuvre des systèmes qualité qui lui apportent un niveau de maturité plus élaboré. Ainsi, elle met en évidence les points suivants :

- l'alignement sur une structure de document fondée sur dix paragraphes : architecture commune pour toutes les normes de systèmes de management ;
- la confirmation que les livrables sont de type « produit » mais aussi de type service;

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

- la prise en compte du contexte global de l'organisme, à savoir interne mais aussi externe ;
- la compréhension des besoins et des attentes ne se limite pas aux seuls clients, elle est étendue à toutes les parties intéressées ;
- le renforcement de l'approche processus qui contribue à l'amélioration ;
- la détermination et la gestion des risques et opportunités qui se substituent aux actions préventives ;
- le contrôle de l'approvisionnement externe des produits et services, beaucoup plus large que la simple procédure d'achat.

3. La certification

3.1 Définition de la certification ?

PIERRE Longin et HENRI Denet (2008) ⁶⁸ définissent la certification inspirer de l'Afnor comme : « Assurance donnée par écrit par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant de spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle. »

Voici une autre définition assez différente : « Acte par lequel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation, d'un système, d'un produit... à un référentiel (règlement, norme, etc.) »

3.2 Le lien entre l'ISO et la certification

PIERRE Longin et HENRI Denet (2008) ⁶⁹, affirment que l'ISO n'a pas pour mission de vérifier que les utilisateurs appliquent ses normes conformément aux exigences qu'elles contiennent. L'évaluation de la conformité – expression qui désigne couramment ce processus de vérification – relève d'organismes accrédités lorsque les normes ISO ont été incorporées dans la législation ou, dans le secteur privé, fournisseurs et de leurs clients.

En revanche, l'ISO met au point avec sa partenaire la CEI (Commission Électronique Internationale), des Guides ISO/CEI concernant l'évaluation de la conformité et les organisations qui les effectuent. Les critères volontaires retenus dans ces Guides représentent le consensus international pour une pratique acceptable. Leur utilisation au plan mondial contribue à la cohérence de l'évaluation de la conformité et facilite ainsi le commerce international.

Les certifications selon la norme ISO 9001 sont délivrées par des organismes de certification de systèmes qualité, indépendants et autonomes par rapport à l'ISO qui n'a pas autorité pour superviser de telles activités de certification.

Les Guides ISO/CEI pertinents constituent la base d'une pratique acceptable. Lorsqu'un organisme de certification est accrédité, cela signifie qu'il respecte les exigences des guides ISO/CEI et normes applicables.

⁶⁸ PIERRE LONGIN et HENRI DENET, Op.cit., Page 185.

⁶⁹idem.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

Une entreprise a libre choix pour désigner l'organisme de certification qui auditera son système qualité.

3.3 Les avantages de la nouvelle version

La nouvelle version de la norme présente pour l'utilisateur de nombreux avantages. Par exemple, ISO 9001 :2015 :

- accorde plus d'importance à l'implication de la Direction ;
- aide à traiter les risques et opportunités de façon structurée ;
- utilise un langage simplifié, ainsi qu'une structure et des termes communs aux autres normes de système de management – ce qui est particulièrement utile pour les organismes qui mettent en œuvre plusieurs systèmes de management (environnement, santé et sécurité, ou continuité opérationnelle) ;
- traite le management de la chaîne d'approvisionnement plus efficacement ;
- Est plus facile d'utilisation pour les organismes de services ou les organismes relevant de l'économie du savoir.⁷⁰

II. Les exigences de la norme ISO 9001 :2015

CLAUDE Pinet (2015)⁷¹ démontre les exigences de la norme ISO 9001 :2015 comme suite :

1. Les exigences de la norme ISO 9001 :2015

Afin d'assurer la compatibilité avec les autres normes (par exemple : environnement, sécurité...), les experts de la normalisation se sont mis d'accord pour définir une structure commune, véritable socle pour construire un système de management quel qu'il soit.

Cette plateforme commune pour les exigences d'un système de management comprend les dix articles suivants :

- domaine d'application ;
- références normatives ;
- termes et définitions ;
- contexte de l'organisme ;
- leadership ;
- planification ;
- support ;
- réalisation des activités opérationnelles ;
- évaluation des performances ;
- amélioration.

⁷⁰www.iso.org/tc176/sc2/public consulter le 30/10/2018,22h

⁷¹ CLAUDE Pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001, édition AFNOR, 2015, pages 48/59

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

1.1 Domaine d'application (article 1)

Cette norme spécifie les exigences pour un système de management la qualité.

L'organisme doit :

- démontrer son aptitude à fournir un produit ou un service conforme aux exigences des clients, mais aussi à toutes les exigences légales et réglementaires applicables ;
- accroître la satisfaction de ses clients par un SMQ efficace.

Ainsi, tout organisme qui veut se faire certifier doit établir, documenter, mettre en œuvre et contrôler l'efficacité de son système de management de la qualité (SMQ).

1.2 Références normatives (article 2)

Il y a qu'une seule référence normative pour cette norme. C'est l'ISO 9000 :2015 - Systèmes de management de la qualité -Principes essentiels et vocabulaire.

1.3 Termes et définitions (article 3)

Les termes et définitions applicables sont contenus dans l'ISO 9000. Un certain nombre de définitions sont reconduites souvent avec des ajouts de « note à l'article », qui ont pour objectif d'en préciser les termes.

1.4 Contexte de l'organisme (article 4)

Cet article comprend quatre paragraphes qui traitent :

1.4.1 La compréhension de l'organisme et de son contexte

L'organisme doit déterminer les enjeux externes (environnement) et internes (valeurs, culture) pertinents qui influent sur les résultats de son SMQ. Ces informations doivent être surveillées et revues.

1.4.2 La compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées

L'organisme doit fournir des produits et services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires, mais aussi aux exigences des parties intéressées pertinentes pour le SMQ. Ces informations doivent être surveillées et revues.

1.4.3 La détermination du domaine d'application du SMQ

L'organisme doit établir son domaine d'application et déterminer les limites d'applicabilité. Pour cela, l'organisme doit prendre en compte les enjeux externes et internes, les exigences des parties intéressées et ses produits et services. Le domaine d'application doit être disponible et tenu à jour sous la forme d'une information documentée.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

1.4.4 Le système de management de la qualité et ses processus

L'organisme doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour de manière continue et améliorer un SMQ. Ce SMQ doit faire l'inventaire des processus et décrire :

- les éléments d'entrée ;
- les éléments de sortie ;
- les interactions les critères de mesure et les indicateurs de performance ;
- les ressources nécessaires ;
- les responsabilités et autorités ;
- les risques et opportunités ;
- les méthodes d'évaluation.

1.5 Leadership (article 5)

La direction doit démontrer son engagement pour le SMQ en :

- assumant la responsabilité de l'efficacité ;
- s'assurant que la politique et les objectifs sont établis et compatibles avec le contexte et l'orientation stratégique de l'organisme ;
- s'assurant que les exigences sont intégrées aux processus métiers de l'organisme ;
- promouvant l'approche processus et l'approche par les risques ;
- s'assurant que les ressources requises sont disponibles ;
- communiquant sur l'importance de l'efficacité du SMQ;
- s'assurant l'atteinte des résultats attendus ;
- incitant, orientant et soutenant le personnel pour contribuer à l'efficacité du SMQ promouvant l'amélioration ;
- soutenant les autres rôles pertinents de Management.

La direction doit démontrer son engagement pour l'orientation clients. Les exigences clients et les exigences légales et réglementaires applicables doivent être déterminées, comprises et satisfaites en permanence. Les risques et opportunités sont déterminés et pris en compte. L'accroissement de la satisfaction du client doit être la priorité.

La direction doit établir, revoir et tenir à jour une politique qualité. Cette politique doit être appropriée, fournir un cadre pour les objectifs, inclure l'engagement de satisfaire aux exigences applicables et l'engagement pour l'amélioration continue. Cette politique doit être disponible, tenue à jour, communiquée au sein de l'organisme et mise à la disposition des parties intéressées pertinentes. La direction doit s'assurer que les responsables et autorités des rôles pertinents sont attribués, communiqués et compris dans l'organisme.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

1.6 Planification (article 6)

La planification du SMQ doit tenir compte des enjeux et doit déterminer les risques et opportunités pour atteindre les résultats escomptés tout en s'inscrivant dans une dynamique d'amélioration continue et en prévenant ou réduisant les effets indésirables. L'organisme doit planifier les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités. L'efficacité de ces actions doit être évaluée.

L'organisme doit établir des objectifs qualitatifs au niveau des fonctions et des processus. Ces objectifs doivent être :

- cohérents avec la politique ;
- mesurables ;
- apte à tenir compte des exigences applicables ;
- pertinents pour la conformité des produits et services ;
- pertinents pour l'amélioration de la satisfaction du client ;
- surveillés ;
- communiqués ;
- mis à jour.

L'organisme doit conserver des informations documentées sur les objectifs qualitatifs.

La planification de l'atteinte des objectifs doit déterminer :

- ce qui sera fait ;
- avec quelles ressources ;
- qui sera responsable ;
- les échéances (les jalons) ;
- comment les résultats seront évalués.

Lors des modifications du SMQ, ces modifications doivent être réalisées de façon planifiées et systématique.

1.7 Support (article 7)

1.7.1 Ressources

L'organisation doit identifier et fournir les ressources nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration du SMQ. Les ressources comprennent :

- les ressources humaines ;
- les infrastructures ;
- l'environnement, pour la mise en œuvre des processus ;
- les ressources, pour la surveillance et la mesure (validation des résultats) ;
- les connaissances organisationnelles.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

1.7.2 Compétences

L'organisme doit déterminer les compétences, s'assurer que le personnel est compétent et, si nécessaire, mener des actions pour acquérir des compétences complémentaires. Des informations documentées doivent être conservées comme preuve de ces compétences.

1.7.3 Sensibilisation

Le personnel doit être sensibilisé à la politique qualité, aux objectives qualités pertinentes, à l'importance de leur contribution à l'efficacité du SMQ et aux répercussions d'un non-respect des exigences.

1.7.4 Communication

L'organisme doit déterminer les besoins en communication interne et externe pertinents (quels sujets, Quels moments, avec qui, comment, qui).

1.7.5 Informations documentées

Le SMQ doit inclure les informations documentées exigées par la norme et celles jugées nécessaires par l'organisme pour l'efficacité du SMQ. Lors de la création de l'information documentée, l'organisme doit s'assurer :

- qu'elle est bien identifiée (titre, date, auteur, numéro de référence);
- qu'elle est bien décrite ;
- que son format (langue, version, graphique...) est défini ;
- que son support (papier, électronique...) est défini ;
- que sa revue est effectuée ;
- qu'elle est bien approuvée.

La maîtrise des informations documentées couvre :

- leur disponibilité ;
- leur protection ;
- leur distribution ;
- leur stockage ;
- leur modification ;
- leur conservation et leur élimination.

Les informations documentées d'origine externe jugées nécessaires doivent être identifiées et maîtrisées.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

1.8 Réalisation des activités opérationnelles (article 8)

1.8.1 Planification et maîtrise opérationnelles

L'organisme doit planifier, mettre en œuvre et maîtriser les processus nécessaires à la fourniture des produits et services. Pour cela, il doit :

- déterminer les exigences relatives aux produits et services ;
- assigner les ressources nécessaires ;
- mettre en œuvre la maîtrise des processus (par rapport à des critères)
- démontrer les conformités des produits et services.

Il doit aussi maîtriser les modifications prévues et mener des actions pour limiter les effets négatifs des modifications imprévues, les processus externalisés doivent être maîtrisés.

1.8.2 Exigences relatives aux produits et services

Lorsque les exigences relatives aux produits et services ne sont pas établies ou définies par le client ou une partie intéressées, l'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un processus de conception et développement.

Ce processus doit être planifié, avec des éléments d'entrée et des éléments de sortie. Ce processus doit maîtriser ainsi que les modifications intervenues ultérieurement.

1.8.3 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes

L'organisme doit s'assurer que les produits et services fournis par des prestataires externes sont conformes aux exigences spécifiées. Pour cela, il doit s'assurer que les processus fournis par des prestataires externes restent sous le contrôle de son SMQ. Il définira la maîtrise qu'il entend exercer et déterminera les moyens de vérification de la conformité des produits et services fournis par les prestataires externes.

L'organisme doit communiquer aux prestataires externes les exigences relatives aux processus, produits et services à fournir, les moyens de surveillance des performances et les activités de vérification et de validation.

1.8.4 Production et prestation de service

L'organisme doit mettre en œuvre des conditions maîtrisées pour la production des produits et des prestations de services, notamment par la mise à disposition :

- des caractéristiques des produits et services à fabriquer ;
- des résultats à obtenir ;
- des ressources appropriées ;
- des moyens de surveillance et de mesure ;

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

- d'une infrastructure et d'un environnement approprié ;
- de personnes compétentes
- des moyens de validations des processus de production ;
- d'actions visant à prévenir l'erreur humaine ;
- d'activité de libération et de livraison.

Lorsque c'est nécessaire, pour assurer la conformité des produits et services, l'organisme doit utiliser des moyens pour identifier les éléments de sortie (identification et traçabilité). Il faut ainsi, respecter la propriété du client ou des prestataires externes. Aussi il doit assurer la préservation des éléments de sortie.

Le cas échéant, l'organisme doit satisfaire aux exigences relatives aux activités après livraison. L'organisme doit revoir et maîtriser les modifications non planifiées, essentielles à la production.

1.8.5 Libération des produits et services

Des dispositions planifiées aux étapes appropriées doivent permettre de vérifier que les exigences relatives aux produits et services ont été satisfaites. L'organisme doit conserver les informations documentées concernant la libération des produits et services (preuves de la conformité).

1.8.6 Maîtrise des éléments de sortie non conformes

L'organisme doit assurer que les éléments de sortie non conformes sont identifiés et maîtrisés pour empêcher leur fourniture ou utilisation non intentionnelle. Des actions appropriées à la nature de la non-conformité doivent être menées :

- soit par correction
- soit par isolement, confinement, retour... ;
- en informant le client ;
- éventuellement en obtenant une dérogation ou une acceptation particulière.

Après correction des éléments de sortie non conformes, la conformité aux exigences doit être vérifiée.

L'organisme doit conserver les informations documentées suivantes décrivant :

- la non-conformité ;
- les actions menées ;
- les dérogations obtenues ;
- l'identification de l'autorité ayant décidé des actions.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

1.9 Evaluation des performances (article 9)

1.9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation

L'organisme doit déterminer :

- ce qu'il est nécessaire de surveiller et mesurer ;
- les méthodes de surveillance ;
- les méthodes de mesures ;
- les méthodes d'analyse et d'évaluation ;
- quand la surveillance et la mesure doivent être effectuées ;
- quand les résultats de la surveillance et de la mesure doivent être analysés et évalués ;

Il doit aussi s'assurer que les activités de surveillance et de mesure sont mises en œuvre conformément aux exigences.

1.9.2 Satisfaction du client

L'organisme doit surveiller la perception du client sur les niveaux de satisfaction des besoins et attentes. Il doit aussi déterminer les méthodes pour obtenir, surveiller et recevoir les informations nécessaires.

Des enquêtes, mais aussi des réunions avec les clients, des retours d'informations sur les produits et services, des compléments et des réclamations peuvent y contribuer.

Analyse et évaluation

L'organisme doit analyser et évaluer les données et informations issues de la surveillance et de la mesure.

Les résultats de l'analyse doivent être utilisés pour évaluer :

- la conformité des produits et services ;
- le niveau de satisfaction du client ;
- la performance et l'efficacité de système management qualité smq
- l'efficacité de la planification ;
- l'efficacité des actions faces aux risques et opportunités ;
- les performances des prestataires externes ;
- la nécessité d'amélioration de systèmes management qualité SQM.

1.9.3 L'audit interne

L'organisme doit réaliser des audits internes à des intervalles planifier pour fournir des informations permettant de déterminer si le système management qualité est conformes aux exigences et s'il est efficacement mise en œuvre et tenu à jour. Des audits interne doivent être planifié :

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

- avec des critères d'audites et le périmètre défini ;
- avec des audites sélectionné ;
- avec des résultats rapportés à la direction ;
- avec des corrections et des actions correctives approprié et entreprise sans délai ;
- avec des informations documentées conserver comme preuve.

1.9.4 Revue de direction

A des intervalles planifier, la direction doit procéder à la revue de système management qualité afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, adapter et efficaces.

La revue de direction doit être planifiée et prendre en compte :

- l'état d'avancement des actions décidé précédemment ;
- les modifications des enjeux externe et interne pertinent ;
- des informations de performances (satisfaction clients, retours d'informations des partie intéressé, degré de réalisation des objectif qualité, performance des processus, conformité des projet et services, non-conformité, résultat de la surveillance et de la mesure, résultat d'audit, performance des prestataires externe) ;
- l'adéquation des ressources ;
- l'efficacité des actions face aux risques et opportunité ;
- l'opportunité d'amélioration.

Les éléments de sorties de la revue de direction doivent inclure les décisions et les actions relatives aux opportunités d'amélioration, aux besoins de changement et aux besoins en ressources. L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuve des conclusions de la revue de direction.

1.10 Amélioration (article 10)

L'organisme doit déterminer et sélectionné des opportunités d'amélioration et entreprendre des actions nécessaires pour satisfaire des exigences du client et accroitre sa satisfaction. Ces améliorations doivent inclure :

- l'amélioration des produits et services ;
- la correction, la prévention ou la réduction des effets indésirable ;
- l'amélioration de la performance de système management qualités ;
- l'amélioration de l'efficacité de système management qualité.

1.10.1 Non-conformité et actions correctives

Lorsqu'une non-conformité se produit (y compris les réclamations), l'organisme doit :

- agir pour la maitriser, la corriger et prendre en charge les conséquences ;

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

- évaluer et, si nécessaire, mener une action pour éliminer la cause ;
- mettre en œuvre toutes les actions requises ;
- examiner l'efficacité de toute action corrective mise en œuvre ;
- mettre à jour les risque et opportunités ;
- modifier, si nécessaire, le système management qualité.

Les actions correctives doivent être appropriées aux conséquences des non-conformités rencontrées. L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuve de la nature des non-conformités, des actions menées et des résultats de toute action corrective.

1.10.2 Amélioration continue

L'organisme doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de système management qualité. L'organisme doit prendre en compte les résultats de l'analyse et de l'évaluation, ainsi que des éléments de sortie de la revue de direction pour déterminer s'il existe des besoins ou des opportunités d'amélioration.

2 Processus de certification

2.1 Se préparer à la certification

La préparation à une certification ISO 9001 va permettre d'engager ou d'améliorer une démarche qualité pour satisfaire aux exigences de la norme. Cependant, afin qu'elle ait une réelle valeur ajoutée pour l'entreprise, elle sera menée comme un projet, avec un objectif de performance interne.

Se préparer à la certification est un projet à mener de façon structurée ⁷²:

2.1.1 L'objectif

Etre certifié à la date D.

Sachant que le délai habituel est de 12 à 18 mois. Et pour que la démarche vous apporte réellement un progrès interne, de la valeur ajoutée : quels secteurs, pratiques, résultats souhaitez-vous améliorer ?

2.1.2 Le périmètre

Si vous avez plusieurs sites, ou plusieurs types d'activités, vous pouvez y aller progressivement, et n'en cibler qu'une partie. Par exemple, beaucoup d'entreprises multi-sites commencent par un site pilote, puis forts de cette 1ère expérience, déploient ensuite aux autres.

2.1.3 Les acteurs

Le chef de projet tout d'abord, le responsable qualité, il peut être également un chef d'entreprise ou un autre manager plus les collaborateurs, et de façon plus constante, dans les PME, les responsables de service, ainsi la présence d'un expert de l'ISO 9001 est obligatoire.

2.1.4 Le budget

Le coût de la certification en elle-même (audit et délivrance du certificat). Vous demanderez pour cela des devis aux organismes certificateurs.

Le coût si besoin d'un accompagnement, de formations.

2.1.5 Le plan d'action

Définition de plan d'actions détaillé à partir d'un diagnostic de votre situation, qui vous permettra de mettre en évidence les priorités afin d'atteindre :

- la conformité à l'iso 9001
- les objectifs de progrès interne
- et l'efficacité de votre système qualité

Vous pourrez alors passer à l'action

2.2. Le processus de certification

Le processus de certification ISO 9001 repose sur des audits annuels, selon des cycles de 3 années. Leur durée dépend de la taille et de la complexité de l'entreprise, et de la période du cycle. Il est présenté comme suite ⁷³:

2.2.1 Le cycle de certification ISO 9001

Les certifications ISO 9001 sont organisées par cycles de 3 années :

- année 1 : audit complet (initial puis de renouvellement) ;
- année 2 et 3 : audits de suivi, au cours desquels n'est pas obligatoirement audité tout le système qualité.

le tout 1er audit, appelé audit initial, est réalisé en 2 étapes :

- l'étape 1 consiste en une revue documentaire, pour vérifier que le système qualité est défini conformément à la norme ;

⁷² <http://www.certification-iso-9001.fr/tout-sur-la-certification/se-preparer-a-la-certification> consulter le 05/11/2018, 14h

⁷³ <http://www.certification-iso-9001.fr/tout-sur-la-certification/le-processus-de-certification> 05/10/2018, 12h

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

- l'étape 2 est la réalisation des entretiens sur site.

2.2.2 L'intervention de l'auditeur

Le nombre de jours d'audit dépend de la taille de votre société, du nombre de salariés, du nombre de sites. Ceci est défini précisément avec l'organisme certificateur lors de la planification des audits.

Il est utile ici de préciser que quelle que soit sa durée, un audit ne sera jamais exhaustif. L'auditeur ne peut prétendre « tout voir » dans votre entreprise, et il procédera par échantillonnage sur les différents thèmes abordés.

A la fin de l'audit, l'auditeur vous rend compte de ses conclusions lors de la réunion de clôture. Puis il vous envoie son rapport dans les jours suivants.

S'il a constaté des non-conformités, vous devrez lui présenter un plan d'actions correctives

2.2.3 La décision

L'auditeur envoie ensuite son rapport au comité de décision de l'organisme certificateur, accompagné de son avis.

C'est l'organisme au final qui décidera :

- l'attribution immédiate de la certification ; un certificat valable 3 ans vous sera alors envoyé ;
- une vérification ou un audit complémentaire, sur site ou à distance ; entre-temps, vous devrez mener des actions correctives ;
- un refus, ou une suspension ou un retrait si vous étiez déjà certifié.

Voilà, votre certificat en poche, il ne vous restera plus qu'à ... le garder !

L'auditeur viendra vérifier chaque année que votre démarche est pérenne, que vous continuez à satisfaire vos clients et à vous améliorer, que votre système qualité est efficace.

A l'issue d'un cycle de 3 années, vous changerez d'auditeur. Vous pourrez également changer d'organisme certificateur.

Le 1er audit d'un cycle de 3 ans est nommé « audit de renouvellement » et concernera l'ensemble de votre système de management de la qualité, sans toutefois être aussi conséquent que l'audit initial.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

III. Système documentaires

1. Définition du système documentaire

Le système documentaire est « l'ensemble des documents sur lesquels s'appuie un organisme pour formaliser son organisation et mettre en œuvre avec succès son système de management ». ⁷⁴

Dans l'ISO 9001, la terminologie concernant la documentation a évolué, de la version 2008 à la version 2015 de la norme :

- dans la version 2008 il est question de « procédures documentées », de « manuel qualité », de « documentation » et d' « enregistrements » ; ⁷⁵
- dans la version 2015 on parle « des informations documentées ». ⁷⁶

Le système documentaire d'une organisation est indispensable à son fonctionnement au quotidien, mais aussi à sa performance. Il s'agit d'un moyen de communication de l'activité, des résultats de l'organisation.

Pour être certifiée ISO 9001, une organisation doit documenter son système de management. Ainsi le système documentaire de l'organisation doit comprendre, selon la version de l'ISO 9001 celle de (2008)⁷⁷ et de (2015)⁷⁸ utilisée :

Version 2008	Version 2015
<ul style="list-style-type: none">• La politique qualité et les objectifs qualité, le manuel qualité, les 6 procédures documentées et les enregistrements exigés par la norme (Voir en Annexe 3 le détail de ces exigences)• Les documents et enregistrements jugés nécessaires par l'organisation au fonctionnement du SMQ	<ul style="list-style-type: none">• Les informations documentées exigées par la norme, qui sont au nombre de 21 (voir Annexe 4 pour plus de précisions) ;• Les informations documentées jugées nécessaires par l'organisation au fonctionnement du SMQ.

Tableau 01 : Exigences documentaires de l'ISO 9001 [Source : B. Froman]

Le système documentaire de l'organisation ainsi constitué apporte la preuve que l'organisation est capable de fournir systématiquement des produits et/ou services de qualité.

Pour cette raison, il ne doit pas être vécu comme une contrainte mais doit être le vecteur de communication des organisations, mis au service non seulement de leur système de

⁷⁴ B. Froman, « Le système documentaire dans une démarche de management, », consulter d'un mémoire

⁷⁵ ISO, «ISO 9001 :2008, » consulter d'un mémoire

⁷⁶ ISO, «ISO 9001 :2015,

http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=62085.

⁷⁷ ISO, «ISO 9001 :2008, »

⁷⁸ ISO, «ISO 9001 :2015, »

http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=62085.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

management, mais aussi de leurs acteurs dans leur quotidien.

Le système documentaire doit participer à l'objectif de performance des organisations en étant d'une part compréhensible et utilisable par ses acteurs et d'autre part en permettant la réalisation des activités et l'obtention des résultats escomptés par l'organisation.

2. Le lien entre la performance et le système documentaire ISO 9001

Selon l'ISO 9001 :2015, la performance est un résultat mesurable, qu'il soit qualitatif ou quantitatif. Dans les organisations, la performance peut avoir attrait au management des activités, des processus, des produits et/ou de services, de système ou même de l'organisation elle-même.

Comme vu précédemment, le système documentaire est le vecteur de la performance de l'organisation, mais il doit tout autant participer à l'amélioration de ladite performance. A cette fin, il doit être évalué.⁷⁹

3. L'importance d'amélioration du système documentaire

D'après B. Froman⁸⁰, A la période de transition de l'ISO 9001:2008 à l'ISO 9001:2015, il s'agissait d'anticiper et donc de préparer la recertification de l'entreprise en améliorant le SMQ et en y intégrant les nouvelles exigences de l'ISO 9001.

Une revue documentaire a mis en lumière un besoin d'amélioration des procédures de gestion de la documentation (maîtrise des documents / maîtrise des enregistrements qualité) : dans la même logique que celle de la clarification des exigences documentaires pour la norme ISO 9001 version 2015, la documentation nécessite d'être simplifiée, modernisée (moins d'archivage illimité, d'archivage papier, aller vers plus de dématérialisé...) d'être le reflet exact du quotidien de l'entreprise et d'être facilement compréhensible et modifiable par des acteurs dont la qualité n'est pas l'activité principale, et ce afin de gagner en temps et en réactivité.

Pour toutes ces raisons, il fallait donc revoir le processus d'élaboration de la documentation, afin de s'assurer que les documents sont pertinents, utiles, et qu'ils servent la performance, et contribuent à l'optimisation des processus de l'entreprise. Dès lors comment revoir la documentation ? Sur la base de quels critères, de quelle méthodologie ? Et par là même, comment impliquer les utilisateurs de ces informations documentées (notamment d'une part leur créateurs et d'autre part les nouveaux arrivants) afin qu'ils puissent eux-mêmes se saisir de ce projet d'amélioration ? Quelle solution apporter, qui ne soit pas trop complexe, qui corresponde à la réalité du terrain et qui en même temps contribue à améliorer de manière assez significative le quotidien des employés ?

⁷⁹ B. Froman, « Le système documentaire dans une démarche de management, ».

<http://www.bivi.qualite.afnor.org/notice-details/le-systeme-documentaire-dans-une-demarche-de-management/1294370>.

⁸⁰ B. Froman, op.cit.page

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

4. Des critères relatifs à ISO 9001 pour la performance d'un système documentaire

B. Froman⁸¹, démontre que la réflexion s'appuyée sur les points de l'ISO 9001 mentionnés en partie 2.2.1 afin de cadrer cette première ébauche. De là on a distingué plusieurs points-clés :

- les documents pris en compte dans l'ISO 9001 contribuent à la performance : ils permettent non seulement d'apporter des preuves mais aussi de réaliser des activités, d'obtenir des résultats. Ce sont des documents en adéquation avec l'activité de l'organisation et avec l'activité des parties prenantes ;
- les documents d'un système conforme à l'iso 9001 sont clairement identifiés, quelle que soit leur origine ; ainsi il n'y a pas de risque d'entrave à la performance par l'usage d'un document périmé ;
- les documents sont régulièrement revus et mis à jour lorsque cela est nécessaire. Les documents utilisés sont des documents approuvés et dont la dernière version est identifiable et contrôlable ;
- pour un système iso 9001 :2015 en particulier, l'adéquation format/contenu est indispensable : les documents sont donc faciles à utiliser, intuitifs. Ils ne doivent pas comporter d'erreurs majeures de conception qui entraveraient leur utilisation et qui rendraient le temps d'utilisation disproportionné ;
- la disponibilité des documents à tout moment est assurée ; le lieu de stockage des documents est connu des parties intéressées. Par ailleurs les documents ne peuvent être modifiés que par un nombre limité de personnes et leur accès et leur diffusion sont limités afin d'éliminer tout risque de modification ou de suppression involontaire.

Section 2 : la certification : coûts et apports

Cette section illustre en premier lieu les coûts associés à la certification selon la norme 9001 :2015 ensuite, la représentation des apports et la contribution de cette certification à la performance de l'entreprise puis, pour terminer nous allons répondre à la question que devient la qualité après la certification ?

I. Les coûts associés à la certification ISO 9001 :2015

Le coût de certification dépend de plusieurs facteurs qui sont utiles de mettre en relief :

- la norme de référence choisie ;
- l'existence d'un éventuel autre certificat de système qualité ;
- la dimension, exprimée en chiffre d'affaires ou en nombre de travailleurs. Plus l'entreprise est grande, plus elle compte de division, plus son organisation est complexe, plus le coût de l'obtention du certificat sera élevé ;
- la structure de l'organisation. Elle peut être très simple ou très sophistiquée. Elle a donc un impact direct sur la charge de travail des auditeurs ;

⁸¹ B. Froman, op.cit.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

- le nombre de sièges. Celui-ci peut aller d'une adresse unique à une entreprise comportant des succursales, des sièges régionaux et / ou des filiales ;
- la ou les activités que l'on désire faire certifier. L'entreprise n'est pas obligée de faire certifier l'ensemble de ses activités ; elle peut se limiter à une ou plusieurs activités. Par exemple un entrepreneur général possède en plus de ses activités une menuiserie pour la création de charpentes ; l'entreprise est certifiée mais pas la menuiserie, dans ce cas précis, il s'agit d'un choix de la part du responsable qualité ;
- les aspects spécifiques liés au type d'activité ou de technologie.

Ces facteurs ne sont que des exemples parmi d'autres, un grand nombre d'autres facteurs peuvent influencer sur le coût.⁸²

1. La présentation et l'historique de coûts de la qualité

Selon **Kaoru Ishikawa** : « La maîtrise des coûts et la maîtrise de la qualité sont les deux faces d'une même médaille ».

D'après la littérature⁸³ il n'est pas toujours facile d'estimer les dépenses que va engendrer une démarche de certification car elles sont fonction d'une multitude de paramètres comme l'activité de l'entreprise, le nombre de salariés, l'existence ou l'absence totale de Système de Management de la Qualité (SMQ), les objectifs recherchés, les compétences présentes dans l'entreprise, l'engagement de la direction, la motivation du personnel (une ambiance favorable est un plus pour lancer une démarche).

Maintenant abordons la question essentielle que tout chef d'entreprise se pose à connaissance d'un tel outil, combien ça coûte ? Et est-ce rentable ?

Pour être un pas devant ses concurrents gérer la qualité n'est pas toujours suffisant. Mais, connaître ses coûts liés à la qualité et réussir à les réduire est souvent un grand avantage.

La maîtrise de la qualité passe par l'évaluation des coûts et des gaspillages. La manière la plus simple de mesurer la qualité (notion abstraite pour certains) c'est de trouver combien nous coûte la non-qualité.

⁸² Ariane Steyvers. Perspectives économiques et financières de l'implantation du système qualité dans les PME Analyse de cas. Mémoire EAA. Liège : Université de Liège, 1996, 23p.

⁸³ - McGraw-Hill, la qualité, c'est gratuit ; l'art et la manière d'obtenir la qualité, Economica, 1986.
- Joseph M. Juran, Management of quality, McGraw-Hill, 1981 (Gestion de la qualité, AFNOR, 1983).
- DURET Daniel & PILLET Maurice - "Qualité en production" Editions d'organisation Paris 2002.
- GOGUE Jean-Marie – "Management de la qualité". Economica, 3^e Edition, Paris 2001.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

L'un des premiers à utiliser l'expression "maîtrise totale de la qualité" (*Total Quality Control*) et de classer les coûts de la qualité est Armand Feigenbaum dans les années 50 du siècle dernier. Il s'attaque avec succès au mythe qu'obtenir une meilleure qualité engendre des frais très élevés. Il développe le concept de l'usine fantôme (cachée) qui corrige les erreurs de l'usine officielle (jusqu'à 40% de la production). Feigenbaum divise les coûts opérationnels de la qualité en deux principaux domaines ayant chacun ses deux segments :

1. Maîtrise :
 - prévention ;
 - détection.

2. Défaillance :
 - interne ;
 - externe.

Un des pères fondateurs de la qualité Joseph Juran parle de coût de pauvre qualité (cost of poor quality) ou de coûts imputables à une mauvaise qualité. Il pense que ces coûts sont de "l'or dans la mine" (gold in the mine) et n'attendent qu'à être extraits. Juran classe les coûts en 4 catégories :

- défaillances internes
- défaillances externes
- mesure de la qualité
- prévention

Un autre père fondateur de la qualité, Philip Crosby, dans son ouvrage le plus connu "La qualité, c'est gratuit", consacre un chapitre au coût de la qualité (Cost of quality, ou COQ). Il divise le COQ en coûts :

- de prévention ;
- d'évaluation ;
- des échecs.

En 1986 AFNOR publie un fascicule de documentation ("FD X50-126 - Guide d'évaluation des coûts résultant de la non-qualité") dans lequel la classification de ces coûts est la suivante :

- anomalies internes ;
- anomalies externes ;
- détection ;
- prévention.

Selon James Harrington les coûts directs de pauvre qualité (direct poor-quality costs) sont divisés en trois éléments :

- coûts contrôlables ;
- coûts résultants ;
- coûts d'équipements.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

Harrington inclut dans les coûts contrôlables, les coûts de prévention et d'évaluation, tandis que les coûts d'erreur interne et d'erreur externe font partie des coûts résultants. Une autre représentation est de diviser les coûts d'obtention de la qualité en coûts visibles et cachés.

Certains auteurs parlent de coûts directs et coûts indirects (comme pertes de marché, de clients, de renommée et d'opportunités manquées), de coûts productifs et improductifs et aussi de coûts relatifs à la qualité et de non-qualité.

Notre préférence est pour coûts d'obtention de la qualité avec l'acronyme COQ et le classement en 4 catégories selon la norme FD X 50-126⁸⁴ :

1. Prévention ;
2. Détection ;
3. Non-conformités internes ;
4. Non-conformités externes.

2. Le coût d'obtention de la qualité

Dans la revue littérature sur le coût d'obtention de la qualité (COQ) ⁸⁵ est défini comme l'ensemble des dépenses engagées pour garantir la satisfaction des clients. Ce sont les coûts des défaillances internes et externes, les coûts de détection et les coûts de prévention. Le COQ est un indicateur indispensable pour évaluer les enjeux de la qualité et pour mesurer les progrès d'année en année.

2.1 Le coût de prévention

Les coûts de prévention (P) sont les frais engagés pour éviter les non-conformités (NC). Ils sont des coûts associés aux activités conçues pour prévenir les défauts par l'identification et l'élimination des causes de pannes

Cette catégorie comprend principalement les types suivants :

- fonction qualité (salaires, documentation, actions préventives, revues de direction, frais divers) ;
- évaluation des fournisseurs (sélection, audits chez le fournisseur) ;
- sensibilisation (motivation) du personnel ;
- formation du personnel ;
- maintenance préventive ;
- conception nouveaux produits, processus ;
- évaluation du personnel à l'embauche ;

⁸⁴ FD X 50-126, Gestion de la qualité, Guide d'évaluation des coûts résultant de la non-qualité, AFNOR, 1986.

⁸⁵HEUCHEL V., CATALON L. et PARGUEL P., 2004. Evaluation et analyse des coûts d'obtention de la qualité sanitaire des produits dans la filière "lait cru". Renc. Rech. Ruminants, 11 : 99-102. ADES. Le COQ (Coût d'Obtention de la Qualité).

- http://www.e-ades.org/upload/Article_COQ.

- James. Harrington, Poor-Quality Cost, Dekker, 1987 (Le coût de la non-qualité, Eyrolles, 1990).

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

- revue de contrat ;
- fonction environnement (salaires, installations, frais divers) ;
- fonction santé et sécurité au travail (salaires, équipements, signalisations)

2.2 Coût de détection

Les coûts de détection (D), appelés aussi d'inspection, d'évaluation, de mesure ; sont les frais engagés pour vérifier l'existence de non-conformités (NC). C'est-à-dire les coûts associés aux activités de mesure, audit de produits, audit de procédés, audit de services pour satisfaire les exigences des clients internes ou des clients externes.

Cette catégorie comprend principalement les types suivants :

- fonction inspection et test (salaires, documentation, inspections à la réception, en production, à l'expédition) ;
- validations (nouveaux projets, processus, équipements, frais divers) ;
- vérifications (essais y compris destructifs, frais de laboratoire, inventaires, évaluation des produits en stock) ;
- achat ou construction d'équipements de mesure et de surveillance ;
- surveillance et mesurage (prélèvements et échantillons) ;
- dotation aux amortissements des équipements ;
- métrologie (étalonnage et vérifications des équipements de mesure et de surveillance) ;
- entretien annuel du personnel ;
- audits internes processus et produit ;
- audits externes (certification) ;
- enquêtes de satisfaction clients.

2.3 Les coûts des non-conformités internes

Les coûts des non-conformités internes (NCI), appelées aussi anomalies, défaillances, défauts, dysfonctionnements et rebuts ; sont les frais encourus à cause des non-conformités (NC) que le client ne perçoit pas.

Autrement dit, les coûts de pannes de produit ou service qui ne satisfait pas les exigences des clients ; les coûts doivent être encourus avant livraison au client. Cela inclut toutes les activités en vue d'évaluer et de disposer de produits défectueux ou déficients avant livraison.

Cette catégorie comprend principalement les types suivants :

- traitement des non-conformités (analyses, enregistrement, tri) ;
- actions curatives (retouches, réparations, reconditionnements, re-tests, inspection supplémentaire à 100% avant d'être remis dans le flux normal) ;
- rebuts (y compris manutention, stockage, transport, destruction, élimination) ;
- consommation anormale de matières premières, d'énergie, d'informations ;
- produits finis ou en cours déclassés ;
- pertes dues aux achats inemployables (erreurs d'approvisionnement, modifications apportées au produit fini) ;

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

- pertes dues aux produits finis en stock (erreurs de logistique) ;
- pollution accidentelle (installations de dépollution, inspections des rejets, amendes, indemnisations) ;
- accidents du travail (arrêts maladie, personnel remplaçant) ;
- rotation du personnel (formation nouveaux employés) ;
- absentéisme (non prévisible, personnel remplaçant) ;
- maintenance curative (équipements et machines en panne, arrêts de production).

2.4 Les coûts des Non-conformités externes

Les coûts des non-conformités externes (NCE) sont les frais encourus à cause des non conformités (NC) que le client perçoit. Coûts encourus après que le produit ou le service a été livré au client

Cette catégorie comprend principalement les types suivants :

- litiges avec les clients (procès, plaintes, indemnités) ;
- transports exceptionnels (hélicoptère, avion, taxi, colis express) ;
- réclamations et retours clients, produits sous garantie, retraits (pénalités, remboursement retours, transport, temps d'analyse et plan d'actions) ;
- réclamations fournisseurs ;
- service après-vente (SAV) hors garantie (une partie des frais gracieusement offerts au client) ;
- réductions accordées (rabais, remises, ristournes) ;
- pénalités de retard (agios pour non-respect de délais) ;
- remboursements de dommages causés à autrui ;
- frais juridiques ;
- primes d'assurance ;
- frais d'expertise ;
- frais de sous-traitance imposée (rappel, retrait, retour, destruction, élimination).

3. Bienfaits du calcul de COQ

Ce n'est pas par hasard que le COQ est nommé outil stratégique, car maîtriser ses coûts d'obtention de la qualité permet⁸⁶ :

- d'identifier et de mesurer le coût des gaspillages ;
- d'éliminer les gaspillages ;
- d'améliorer la communication en interne ;
- sensibiliser et responsabiliser le personnel ;
- rendre la qualité chiffrable et compréhensible.
- de mesurer le succès de la démarche d'amélioration continue ;
- d'analyser l'efficacité des processus ;
- de prendre des décisions fondées sur des faits incontestables ;

⁸⁶ Site web:http://perso.wanadoo.fr/franck.pochet/manager/ISO9000/quali_c.htm consulter le 15/11/2018

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

- de définir les priorités en connaissance de cause ;
- de favoriser les mesures préventives ;
- de réaliser des économies insoupçonnées ;
- d'augmenter les profits ;
- de mieux comprendre les résultats financiers ;
- d'être un pas devant la concurrence et en fin de compte ;
- de satisfaire encore mieux les clients.

II. La performance dans le cadre de la certification

Depuis toujours, la performance de l'entreprise est au cœur des préoccupations des dirigeants, des scientifiques, des chercheurs, et des actionnaires.... Chacun s'y intéresse suivant un angle qui lui est propre. Ceci explique sans doute pourquoi la performance a toujours été un sujet controversé.

En effet, le concept « Performance » occupe une place fondamentale dans la littérature de gestion. Et pour cela, de nombreuses recherches en sciences de gestion s'intéressent à l'influence d'un paramètre particulier (qualité, coût) sur la performance de l'entreprise.

L'évaluation des démarches qualité s'effectue en utilisant comme critère la performance de l'entreprise et les moyens offerts par la norme ISO 9001. En dépit du fait que la place de ce concept est loin d'être claire dans la littérature théorique et loin d'être partagé par tous dans la pratique, la performance de l'entreprise, qui renvoie à l'efficacité, à l'efficience et à la satisfaction de toutes les parties prenantes, est vraisemblablement un résultat recherché par les démarches qualité.

En plus de l'amélioration de l'image de marque, la certification est un atout majeur pour toute entreprise qui se veut être moderne et compétitive.

Etre certifié conforme aux normes est :

- **mieux vendre** : la certification prouve que le bien, produit ou service proposé répond aux exigences spécifiés ;
- **mieux acheter** : la certification est une garantie pour l'utilisateur ;
- **mieux réglementer** : tout moyen permettant d'exercer d'une manière plus ciblée l'action réglementaire est naturellement à encourager.

Contrairement à ce qui se dit couramment : « la qualité, ça coûte », alors un système de management de la qualité peut rapporter financièrement. En effet, les investissements engagés au départ, et en permanence après la certification, peuvent rapporter pécuniairement sur au moins quatre champs :

- **l'amélioration de la satisfaction du client**, donc l'accroissement de l'image de qualité et la garantie d'une fidélisation et de préconisations à de futurs clients. Ces gains peuvent se chiffrer en parts de marchés gagnées ou non passées à la concurrence ;

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

- **la diminution des non-conformités** sur l'ensemble des processus, donc la baisse des coûts dus à ces non-conformités :
- **l'amélioration de la fluidité dans les processus**, les interfaces, les communications et les interactions internes (l'effet « transversalité » des processus dont on parle souvent) qui accroissent la productivité globale de l'organisme par la disparition des pertes de temps dues aux incompréhensions, aux informations incomplètes, etc.
- **la maîtrise des risques** (actions préventives) qui empêchent que des non-conformités se déclarent et nuisent à l'image de l'organisme.

Encore faut-il que le système soit véritablement efficace et que les actions définies et mises en œuvre apportent véritablement un avantage.

Par exemple : si la méthode et les outils mis en œuvre pour améliorer la communication interne, à des fins d'efficacité du système qualité, n'est qu'une approche plaquée et pour avoir le label de la certification, mais que les vrais problèmes n'ont pas été mis à plat et que les entités internes ne communiquent pas véritablement de façon efficace entre deux passages de l'organisme de certification, il est certain que l'on dira que le système coûte.

1. Le concept de la performance

Le concept de la performance est depuis des siècles largement utilisé sans qu'une définition ne fasse l'unanimité. Il s'agit en effet d'un concept flou et polysémique⁸⁷.

1.1 Définition de la performance

Dans le domaine de la gestion, le concept de performance a pendant plusieurs décennies été rattaché aux seules notions de profit ou de rentabilité de l'entreprise.

Cependant, cette vision était plutôt simpliste et réductrice du terme de performance. Ainsi, la performance étant un concept multidimensionnel, de nombreux auteurs ont tenté de donner une définition au concept de performance des entreprises.

Pour Albanes « la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficacité et l'efficacités »⁸⁸.

Une autre définition tout aussi intéressante est donnée par **CHANDLER**⁸⁹, qui considère la performance comme une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.

⁸⁷ BOURGUINION. André, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de comptabilité, no 269, Juillet-aout, 1995, P. 61.

⁸⁸ PAYETTE. Adrien, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Université Québec les presses, Montréal, 2000, P. 157.

⁸⁹ CHANDLER A.D, « Organisation et performance des entreprises », T1, Edition d'Organisation, Paris, 1992, P.21.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

Pour Mottis « la performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distincts. Est performance dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple coût-valeur. A contrario n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur séparément »⁹⁰.

Le terme performance signifie « la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus ». Par extension, est considéré comme performant celui ou celle qui atteint ses objectifs.⁹¹

De ces différentes définitions, il semble ressortir deux éléments importants pour caractériser la performance à savoir : l'efficacité et l'efficience, ce qui amène donc à convenir de façon générale avec **LUTHAUS (2003)** que la performance est une combinaison de l'efficacité et de l'efficience de l'entreprise.

Ainsi, la performance, prise comme association efficacité et efficience, est donc la capacité pour une entreprise d'atteindre ses résultats au regard des objectifs qu'elle s'est établie, mais d'atteindre ces résultats avec un minimum de coûts.

1.2 Eléments fondamentaux à la performance

Le mot performance est souvent confondu avec les termes efficacité et efficience. Suivant le même ordre d'idées, le manuel de gestion d'Albane, qui a longtemps fait référence en Amérique du nord, stipule : « nous utilisons souvent les mots efficience et efficacité en parlant de la performance. Et aussi c'est le côté (plus, mieux, plus vite, moins cher) de la performance »⁹².

Et pour cela, nous allons éclaircir chacun de ces concepts à savoir :

1.2.1 L'efficacité

Elle peut être définie comme étant « Le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc du degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »⁹³.

L'efficacité est un concept qui est au cœur de toutes démarches cherchant à évaluer les performances des entreprises. En contrôle de gestion, Bouquin (1986), souligne que l'efficacité se mesure par l'écart entre les objectifs affichés et les résultats obtenus. Elle prend

⁹⁰ DEMEESTERE, LORINO, MOTTIS, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », Edition Dunod, Paris, 2006, P. 8.

⁹¹ Ahmed Zaid Malika CHERTOUK ; « Contribution performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », Université Mouloud. Mammeri, Algérie, 2011, P.3.

⁹² LAHLOU. Cherif, « Gouvernance des entreprises, Actionariat et performances », La revue de l'économie & de management, n°07, avril 2008, P. 15. In <http://fseg.univ-tlemcen.dz>.

⁹³ BOIOSLANDELLE. Henri Mahé, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Edition Economica, Paris, 1998, P. 318.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

en compte la qualité des anticipations réalisées par les acteurs et permet aussi d'appréhender les autres aspects que la dimension d'efficacité n'arrive pas à saisir.

1.2.2 L'efficacité

Une organisation est efficace lorsqu'elle utilise le moins de ressources possible pour atteindre ses cibles en matière de production ou, encore des résultats obtenus. Elle est définie comme étant « le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. L'exigence d'efficacité correspond ainsi à l'atteinte du résultat, avec un minimum de ressources mobilisées (temps minimal, efforts limités, économie de moyens) »⁹⁴.

En contrôle de gestion, Bouquin (1986), souligne que l'efficacité se mesure par le rapport entre les ressources mises en œuvre par les acteurs et les résultats obtenus. C'est une mesure qui renvoie à la productivité voire à la rentabilité.

L'efficacité et l'efficacités sont des concepts traditionnels dont se servent les praticiens organisationnels pour évaluer la performance. Une organisation est efficace si, lorsqu'on la compare à des organisations similaires, ses résultats sont relativement élevés par rapport aux ressources utilisées. Elle est efficace dans la mesure où elle atteint ses buts ou réalise ses objectifs. Toutefois, les organisations peuvent être très efficaces sans être efficaces et elles peuvent parvenir à des niveaux relativement élevés d'efficacité sans pour autant être efficaces (March et Sutton, 1997).

D'après **P. Drucker** : « Par efficacité, on fait de bonnes choses ; par efficacité, on fait bien les choses ».

2. Les dimensions de la performance

La revue de littérature va nous permettre de connaître la plupart des dimensions auxquelles est rattachée la performance dans une organisation et que chacun la construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'organisation.⁹⁵

On distingue plusieurs dimensions à savoir les plus essentielles :

2.1 La performance stratégique

La performance stratégique peut être définie comme étant « le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable »⁹⁶.

Autrement dit, pour assurer sa pérennité, une organisation doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits,

⁹⁴ BOIOSLANDELLE. Henri Mahé, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Edition Economica, Paris, 1998, P. 318.

⁹⁵ YAICH. Abderaouf, « Le concept performance », la revue comptable et financier n°69, 2005, P. 01.

⁹⁶ MORAND. Marie Caroline, « La performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008, P. 02. In <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?articlen°282>.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme.

2.2 La performance concurrentielle

Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence.

Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liées à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

2.3 La performance socio-économique

Elle englobe diverses performances à savoir :

2.3.1 La performance organisationnelle

On peut définir cette dimension de performance comme étant « la capacité d'une organisation à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit »⁹⁷.

Aussi il s'agit « de mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économiques »⁹⁸.

Autrement dit, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient à les atteindre.

2.3.2 La performance sociale

Elle s'agit « des résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en œuvre en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales»⁹⁹.

⁹⁷ Bouquin. Henri, « Le contrôle de gestion », PUF, Paris, 2004, P. 107.

⁹⁸ KALIKA. Michel, « Structures d'entreprises, réalités, déterminants et performances », Edition Economica, Paris, 1988, P. 340.

⁹⁹ Idem

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

La performance sociale est aussi définie comme « le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation, ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation »¹⁰⁰.

Certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale, qui peut être mesurée par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, ainsi que le niveau de satisfaction des salariés mesurés par le sondage et les enquêtes d'opinion, aussi le degré d'importance des conflits et des crises sociales.

2.3.3 La performance économique et financière

Elle s'agit de la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs, ayant trait aux coûts. Cette performance mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité...etc. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise.

2.3.4 La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme « la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs ».¹⁰¹

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver et développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, à savoir :

- la part du marché ;
- la fidélisation de la clientèle ;
- l'attrait de nouveaux clients ;
- la satisfaction des clients ;
- la rentabilité par segment, par client, par produit, par marché, etc.

3. Les critères d'évaluation de la performance des entreprises

Les critères nous informent sur ce qu'il faut savoir à propos de la performance d'une organisation, c'est-à-dire ce que l'on doit observer pour mesurer la performance.

Les critères peuvent être quantitatifs ou qualitatifs, qui sont considérés ainsi comme la matière première d'un jugement. Il n'y a pas un ensemble de critères qui pourraient convenir à toutes les organisations, puisqu'elles n'ont pas les mêmes objectifs.¹⁰²

¹⁰⁰ TEZENAS du MONCEL, par Mohamed BAYED, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », *Annales du management*, 1992, P. 381.

¹⁰¹ LAHLOU. Cherif, op, cit, P.18.

¹⁰² http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTG/management/lexique/P-performance-commerciale-TSTG_man_lex078.

4. Les indicateurs de la performance

D'une manière synthétique, nous pouvons dire que les indicateurs de performance peuvent être considérés comme toute donnée chiffrée, financière ou non, quantitative ou qualitative, permettant de mesurer et de suivre des résultats et/ou des objectifs préétablis.

VOYER considère un indicateur de performance comme « tout élément d'information significative, un indice ou une statique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation ».¹⁰³

BERGERON ajoute que « les indicateurs de performance sont avant tout des outils de contrôle et de pilotage. Leur rôle est donc d'influencer le comportement des agents pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance ».¹⁰⁴

4.1 Les types d'indicateurs de performance

Ils existent trois types d'indicateurs à savoir :

4.1.1 Les indicateurs de gestion

Ils sont utilisés souvent en gestion financière. Ils permettent de mesurer l'évolution des performances de l'entreprise.

4.1.2 Les indicateurs de qualité

Indispensables, ils informent sur le niveau qualité et son évolution. Comme ils utilisent des données quantitatives, ils sont faciles à mettre en place et à suivre. On les appelle aussi les indicateurs de conformité. Il existe deux indicateurs dans cette catégorie à savoir :

- **indicateurs de résultats** : s'appuient sur la qualité du produit et la prestation de service, ce type d'indicateur indique une valeur à un moment donné et reflète la réalité.
- Généralement, sa lecture se fait dans la durée, la propension à l'efficacité ou non résulte en effet du cumul des données dans le temps.
- **indicateurs de processus** : c'est une mesure qui diffuse l'ensemble des activités à mettre en œuvre pour atteindre un objectif fixé, sur une période déterminée. Il indique le respect des processus existants. Par exemple : le respect des délais.
- Il existe un lien qu'on ne peut pas négliger, c'est que les informations contenues dans les indicateurs de processus peuvent faciliter l'interprétation des indicateurs de résultats.
- **les indicateurs de satisfaction des clients** : Ils permettent de mesurer la satisfaction des clients et sont donc représentatifs de la qualité perçue. Car ils peuvent utiliser des

¹⁰³ ESSID. Moez, « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », thèse doctorat, science de gestion, université Paris-Sud-faculté jean Monnet, 2006, P. 39.

¹⁰⁴ ESSID. Moez, op. cit, P. 40.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

données qualitatives, ces indicateurs sont plus difficiles à définir et à mettre en place. Ils sont cependant indispensables dans le cadre d'une démarche qualité.

4.2 Les caractéristiques des indicateurs de performance

« La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire qu'on peut la décrire par un ensemble ou un vecteur de mesure (ou indicateurs) plus ou moins complexes. La mesure de la performance ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat ». ¹⁰⁵

De manière générale, l'indicateur de performance :

- n'a d'utilité que relativement à une action à piloter, il est donc lié à un processus d'action précis : il a une pertinence opérationnelle ;
- doit avoir une pertinence stratégique, doit correspondre à un objectif, qu'il mesure l'atteinte de cet objectif ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à l'atteindre ;
- est décliné à l'utilisation par des acteurs précis, généralement collectifs (équipes, y compris équipe de direction), dont il doit aider à orienter l'action et à comprendre les facteurs de réussites.

4.3 L'objectif de l'évaluation de la performance

Pour bien gérer la performance, il faut bien connaître, et comprendre parfaitement l'ensemble des activités de l'entreprise, et pour cela elle a pour objectifs de :

- dresser un état des lieux (moyens mis en œuvre, résultats obtenus) ;
- mesurer l'évolution d'une situation dans le temps ;
- vérifier si les objectifs fixés ont été atteints.

D'une manière globale, l'objectif de cette évaluation est de vérifier et comprendre comment et jusqu'à quel point les actions correctives mises en place répondent aux besoins des entreprises et ont permis une amélioration de leur performance et leur compétitivité.

Et aussi, d'apprendre de l'expérience et dresser un bilan de l'ensemble des bénéfices (mais aussi des échecs) retirés par les entreprises. Il s'agit d'apprécier les réussites et marges de progrès des actions correctives, dans une perspective d'amélioration en vue de la reconduction éventuelle de ce type d'actions.

¹⁰⁵ ALAZARD. Claude, SEPARI. Sabine, « Contrôle de gestion : manuel et application », Edition Dunod, Paris, 2007, P. 16.

5. La relation entre le système de management qualité et la performance des entreprises

Le SMQ se compose d'un ensemble de pratiques et d'approches organisationnelles relatives à la motivation, sensibilisation, formation, satisfaction et d'autres éléments pertinents pour les activités de l'entreprise. Ainsi, la mise en place d'un SMQ dans de nombreuses entreprises engendre des activités d'amélioration constante des processus en y associant tous les membres de l'entreprise dans un effort intégré d'amélioration de la performance globale orientée vers la satisfaction des clients au meilleur coût.

Depuis des années, la qualité a pris une dimension importante au sein des organisations. Plusieurs entreprises se sont plongées dans une démarche qualité où elles recherchent d'augmenter leurs avantages concurrentiels et d'améliorer la qualité de leurs produits et services. Ce recours vers la qualité est justifié par les objectifs suivants : satisfaction des clients, satisfaction des employés, satisfaction de la collectivité, satisfaction des actionnaires, etc.

La satisfaction de ces derniers place l'entreprise dans une position de leader par rapport à ces concurrents. De plus, selon Rodney et Brian (2002), Evans et Eric (2003), Visawan et Tannock (2004), Petrou et Daskalopoulou (2005), Hemsworth et al. (2005), les managers croient fortement à une corrélation positive entre la qualité et la performance de l'entreprise.

Devant cette situation, le concept Total Quality Management (TQM) qui est défini comme étant « une démarche qui vise un progrès permanent et total. L'idée centrale est que les organisations doivent sans cesse améliorer leurs performances, dans tous les domaines. Le TQM propose une manière d'organiser ces activités d'amélioration. Il constitue un prolongement du management de la qualité, une accentuation de la logique qualité. »¹⁰⁶

Le TQM apparaît comme un ingrédient susceptible de maintenir et d'améliorer la performance des entreprises, qui pourront ainsi soutenir la concurrence. Partant de cette affirmation, Ansari (1999), souligne que le TQM est un outil puissant pour relever ces défis et contribue à atteindre un niveau de compétitivité élevé. Potentiellement, le TQM rehausse la qualité des produits et des services, diminue les coûts dans toutes les activités, réduit le délai de développement de produits, accroît la satisfaction de la clientèle, améliore les relations avec les intervenants externes, etc. De plus, le TQM vise à améliorer la performance globale des entreprises et à suivre la procédure, à la respecter et à rechercher en permanence à l'améliorer.

C'est la raison pour laquelle de nombreuses entreprises ont pris conscience de la richesse de TQM et ont lancé des procédés pour en tirer des améliorations mesurables. Pour illustrer cette richesse, nous citons quelques expériences à cet effet, comme un appui sur la corrélation positive qui existe entre le SMQ et la performance des entreprises, telles que celles de :

¹⁰⁶ CANARD. Frédéric, « Management de la qualité », Edition Extenso, Paris, 2009, P. 175.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

Mann et Kehoe (1994), ont réalisé une recherche pour déceler parmi 65 pratiques du TQM celles qui ont un impact positif sur la performance financière et opérationnelle de l'entreprise. A travers un entretien avec 21 responsables d'entreprises ; les auteurs montrent que toutes les pratiques du TQM utilisées dans cette étude ont un effet positif sur la performance de l'entreprise.

Une autre extension, est l'étude menée par Chenhall (1997) [cité par Chan et al. (2002)], auprès de 39 entreprises américaines a montré l'existence d'une forte relation positive entre le management de la qualité MQ et la performance financière de l'entreprise (rehausse la profitabilité de l'entreprise). L'hypothèse dégagée de cet article, dont le degré de la performance dépend largement du degré d'adoption des pratiques de MQ ; autrement dit, plus l'entreprise est avancée dans une démarche de MQ, plus elle est performante.

L'étude d'Easton et Jarrell (1998), est la première qui a utilisé des données financières réelles. Cette enquête auprès de 108 entreprises cherche à examiner l'impact du MQ sur la performance financière de l'entreprise. La méthodologie adoptée par les auteurs, quant à ce travail, se résume aux points suivants :

- une pré-enquête basée sur la technique d'interview a été réalisée ;
- identifier un échantillon d'entreprises qui fournissent des efforts pour la mise en place d'un système de management de qualité ;
- une analyse empirique des données financières, pour isoler l'effet du MQ.

Les résultats montrent que les améliorations de la performance après des efforts à long terme d'amélioration de la qualité sont valides

Sur la même voie de recherche, Chan et al. (2002), soulignent que le développement de MQ était toujours accompagné par une mesure de son degré de performance. Cette performance d'après les auteurs touche les dimensions suivantes : clients, fournisseurs, produits et services ainsi que processus. Cette recherche a permis d'identifier une relation statistiquement significative entre le MQ et un ensemble d'indicateurs de la performance (la compétitivité, l'amélioration continue de produits et service, réduction des coûts, l'amélioration de la productivité, l'amélioration remarquable de la satisfaction des clients).

Les travaux récents de Daskalopoulou et Petrou (2005), Hemsworth et al. (2005), prouvent bien une relation très positive entre le MQ et la performance. Les auteurs dans deux études différentes réalisées en Espagne et en Grèce ont bien confirmé cette idée indiquant que :

- le MQ est facteur de compétitivité pour les entreprises ;
- le MQ a un effet direct et positif sur la performance opérationnelle et financière de l'entreprise.

Dans le but d'analyser le lien entre processus de certification et l'apprentissage organisationnel et la transformation de ces connaissances en compétences susceptibles de faire évoluer l'organisation, certains chercheurs comme Bénézech et Loos-Baroin ont menés une recherche dans ce sens et démontrent que la façon dont les documents du système de management de la qualité (SMQ) sont conçus et perçus au sein de l'organisation va influencer la dynamique d'apprentissage et concluent par la suite que la certification est vue comme un dispositif d'apprentissage organisationnel. Dans le même ordre d'idée Lambert G. et Loos-

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

Baroin J. présument que la certification est plus largement comme un outil de la gestion des connaissances.

Buzzell et Gale voient que le facteur le plus important pouvant affecté la performance d'une unité d'affaires est la qualité du produit et des services offerts par rapport à la concurrence.

Après avoir aborder les recherches qui soutiennent une relation positive entre la qualité et performance, nous allons voir dans un autre point les études qui critique cette relation.

6. Les études qui plaident pour une relation négative entre la qualité et la performance

Paradoxalement, on trouve plusieurs recherches qui ont confirmé une relation négative entre la qualité et la performance telles celles de Mispelblom qui perçoit dans la question de la certification un dispositif de rigidité pour l'organisation à travers le renforcement de la prescription du travail et la diminution de l'autonomie du personnel imputable à la codification du savoir-faire de l'entreprise dans les procédures de travail.¹⁰⁷

D'autres recherches voient en l'engagement dans une démarche qualité des dépenses énormes. Dans ce sens, Hendricks et singhal précisent que certaines entreprises qui ont gagné le prix Malcolm Baldrige de la qualité aux Etats- Unis ont souffert de difficultés financières énormes.¹⁰⁸

Anderson et al. Soulignent que l'hétérogénéité des besoins des clients risque d'influencer négativement le chiffre d'affaires. En effet, si l'entreprise décide de satisfaire les besoins de plusieurs clients ou de plusieurs segments en même temps, elle risque une baisse de la qualité du service et par la suite une baisse du chiffre d'affaires.¹⁰⁹

La qualité a donc traversé une longue période en subissant au fur et à mesure des évolutions. La mondialisation et l'extension des marchés ont fait apparaître la qualité comme un facteur de compétitivité pour l'entreprise, seulement pour jouer pleinement ce rôle qui lui est assigné, la qualité ne doit pas rester limiter au produit mais elle doit être perçue de façon beaucoup plus large englobant aussi bien le produit, le processus de production ainsi que toute l'organisation.

Dans le but d'étudier l'impact de la qualité sur la performance Iaquinto a réalisé une étude sur les entreprises japonaises ayant gagné le prix Deming de la qualité. Les résultats montrent pour la majorité des entreprises l'existence d'une association négative entre le gain d'un prix de la qualité et l'amélioration de la performance.¹¹⁰

¹⁰⁷ Zahir YANAT, Farid CHAOUKI ; « contribution de la certification (ISO 9001 v2000) à l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines : cas du secteur agro-alimentaire », Université de Bordeaux IV et Faculté de droit et d'économie de Bni Mella, Maroc, p 3.

¹⁰⁸ Hajer ZORGATI, Lassad LAKHAL ; « Qualité du produit et performance financière », Faculté de droit et des sciences Economiques et politiques de Sousse, Tunisie, p.6.

¹⁰⁹ Hajer ZORGATI, Lassad LAKHAL, op.cit, p 9.

¹¹⁰ Ibidem, P.10.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

Toutefois, selon certains auteurs comme Hendriks et Singhal; Iaquinto; Hansson et Eriksson¹¹¹ les avantages et le succès du TQM demeurent incertains. Selon Sousa et Voss, les échecs du TQM sont expliqués par la difficulté des méthodologies de recherche empiriques et par la présence de facteurs de contingence tels que la taille et la structure du marché ainsi que la concurrence qui influent sur la relation entre les pratiques de management par la qualité totale et la performance.¹¹²

En d'autres termes, les entreprises qui ont obtenu la certification n'ont pas, en moyenne, connu une amélioration de leur rendement absolu, mais ont vu leur rendement relatif s'améliorer substantiellement, par comparaison avec leurs homologues non certifiés.

ISO 9000 étant un « standard » d'organisation, sa mise en place au sein d'une entreprise ne peut pas constituer à elle seule un atout concurrentiel durable. Une entreprise doit disposer d'autres ressources, plus difficiles à imiter et qui peuvent ainsi constituer un avantage concurrentiel différenciateur. Néanmoins, ces résultats suggèrent que le fait de ne pas rechercher une certification ISO 9000 contribue à une évolution défavorable graduelle du rendement.

La revue de la littérature souligne de consensus dans les travaux sur l'impact de la certification sur la performance des entreprises. Même si les études réalisées sur la relation qualité-performance soutiennent dans la majorité des cas une relation positive ils indiquent également que certains facteurs semblent nécessaires pour que le lien fonctionne.

Toutefois, cette divergence au niveau des résultats peut être expliquée par le fait que les deux termes qualité et performance ont été définie et mesurée de manière variée d'un auteur à l'autre. Le choix de se faire certifier ou pas peut être une fonction de différentes motivations internes ou externes à l'entreprise.

Dans chacun des cas, le résultat final de la certification sur la performance diffère. En synthèse des travaux académiques on peut déduire que, l'implantation d'un système qualité au sein de l'entreprise semble donc accroître sa performance.

III. L'entreprise après la certification

Le certificat n'est pas une fin en soi, mais le début d'un parcours vers l'excellence.

Tout au long d'une année, l'amélioration continue doit être entretenue grâce aux actions d'améliorations qui résultent des audits internes et des revues de direction. Les indicateurs vont servir à faire remonter les informations pertinentes permettant des améliorations efficaces.

Pour Claude Pinet (2015)¹¹³ Il ne faut pas oublier qu'un client, mécontentement de la qualité d'une entreprise, peut déposer une plainte auprès de l'organisme de certification qui a peut délivrer le certificat. Même si ce cas est très rare, l'organisme de certification doit

¹¹¹ Aziza Driss MEDDEB ; « Management par la qualité totale et performance de l'entreprise : Rôle médiateur de l'innovation, Revue de littérature et modèle conceptuel », IHEC Carthage, Tunisie, P.7.

¹¹² Ibidem p.8.

¹¹³ Claude Pinet « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2015 » AFNOR, Paris, 2015.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

instruire cette plainte et, après vérification, si les griefs sont fondés, il peut retirer le certificat délivré précédemment.

Le certificat initial est délivré pour une durée de validité limitée à trois années au maximum. Chaque année, à une date proche de date anniversaire de l'audit de certification, l'organisme de certification va effectuer une visite de surveillance ou d'audit de contrôle. Cette surveillance a pour objectif de s'assurer que l'entreprise a bien corrigé les non-conformités relevées, que le niveau de qualité de l'entreprise est au moins maintenu et de performance amélioré.

En principe, c'est l'auditeur qui a pratiqué l'audit initial qui est chargé de la surveillance. Ainsi, il peut aisément juger des progrès réalisés par l'entreprise.

Au bout de dernières années, l'entreprise repasse intégralement l'audit de certification. Et ainsi de suite pour les années suivantes.

1. La fonction qualité dans l'après-certification

Contrairement à ce qui peut s'entendre quelquefois, la fonction qualité n'a pas vocation à disparaître dans l'après-certification.

Même si le but du système de management de la qualité est atteint, à savoir que, la dimension qualité devient partie intégrante des fonctionnements de l'organisme, des missions transversales restent des facteurs clés du succès et de la réussite, et demandent même à être approfondies et renforcées. Ces missions étant rarement compatibles avec des responsabilités de réalisation ou de management.

Parmi les missions de fond de la fonction qualité, on peut citer :

- la mise à jour et l'optimisation permanente de la structure documentaire du système de management de la qualité ;
- la mise en cohérence et l'optimisation permanentes des mesures et des surveillances du système de management de la qualité : audits internes, enquêtes de satisfaction, indicateurs qualité, etc.
- le pilotage transversal du processus d'amélioration continue et sa dynamisation ;
- la facilitation de la communication interne nécessaire à la transversalité ;
- l'accroissement de la compétence collective en matière de qualité par l'apport de nouveaux outils (nouveaux pour l'organisme) et l'organisation de sensibilisation et de formations à la qualité ;
- l'accompagnement de nouveaux projets liés à la démarche qualité ;
- l'optimisation permanente du système de management de la qualité en général. ¹¹⁴

¹¹⁴ Michel Bellaïche « l'après certification ISO 9001. », AFNOR, 2004. Page 109.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

Conclusion

L'environnement actuel pose continuellement de nouveaux défis compétitifs pour les entreprises. Ces dernières doivent être capables de comprendre leur environnement général, de satisfaire de façon très précise les besoins de ses clients, d'anticiper et de s'adapter de manière continue aux nouvelles règles de son environnement dans le but de garantir une survie à long terme en cherchant à aboutir une certaine performance. En effet, cela ne peut être réalisé qu'à travers l'intégration d'un système qualité digne de ce nom.

Conquérir la certification représente une attestation de reconnaissance national et international à la qualité du travail, parce que l'ISO 9001 assure des bonnes pratiques de management, l'assurance de la qualité des produits ou services et, par conséquence, la satisfaction du client. Les exigences de la norme constituent un référentiel qui est reconnu mondialement.

L'établissement d'un SMQ ISO 9001 passe par la mise en œuvre des informations documentée, un des réquisits le plus important de cette norme. A l'aide de l'information documentée, il est possible de communiquer et démontrer la conformité des processus, produits et services. En plus, c'est un moyen de retenir et partager la connaissance organisationnelle, diffuser et préserver les expériences d'organisation.

Le recours à la certification qualité est une bonne approche pour faire le premier pas vers l'excellence. Malgré ses apports avérés, elle ne constitue pas un passeport suffisant vers l'excellence. En effet, les résultats des travaux portant sur la performance et la certification sont contradictoires et font que le lien entre ces deux variables est flou.

Chapitre II: la contribution de la certification ISO 9001: 2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise

2. Les besoins en formation à la qualité après la certification

Selon Michel Bellaïche (2004) ¹¹⁵ En premier lieu, les nouveaux arrivants dans l'organisme ont besoin d'être formés à la qualité, sous peine de ressentir un décalage profond, et se sentir inadaptés. Ceci concerne tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise : c'est un point de vigilance clé.

Ensuite, toute démarche d'après-certification, qu'elle se situe dans le champ du management ou des outils à approfondir, nécessitera un effort de formation important.

Il faut considérer que l'effort de formation doit être maintenu à hauteur quasi égale dans l'après-certification qu'avant la certification.

3. La qualité après la certification

L'objet même de démarche qualité se perdrait, à savoir : la qualité. En effet, sous le prétexte que la qualité aurait été mal comprise et renverrait à de mauvaises expériences, ou qu'elle est tellement naturelle qu'il ne faudrait plus en parler, certains souhaitent ne plus parler que de démarche de progrès ou de démarche d'amélioration.

Or, on oublie que le progrès ou l'amélioration peut s'appliquer à des objets comme le chiffre, le volume de vente, la quantité produite, etc. Tous domaines qui, s'ils doivent s'articuler avec la qualité, n'en sont pas priori. On peut tout à fait améliorer le volume des ventes, sans pour autant accroître la satisfaction du client quant à la qualité des produits et des services.

Il semblerait que l'enjeu serait, plutôt que de faire disparaître le terme, d'en faire comprendre toutes la profondeur et toute la richesse.

Tout d'abord, la qualité dans un organisme ne se réduit pas au fait que chacun fasse de la qualité (ce qui est nécessaire, mais pas suffisant), mais fait appel à une complexité qui fonde la spécificité de la démarche.

Par ailleurs, nous ne pourrions plus décliner la qualité sur tous les modes et dans tous ses états pour en suivre le parcours : de la qualité attendue à la qualité voulue, en continuant vers la qualité produite, pour déboucher sur la qualité servie et enfin constater la qualité perçue. ¹¹⁶

¹¹⁵ Ibidem Page 116.

¹¹⁶ Michel Bellaïche, op, cit page 124.

CHAPITRE III :

Le contrôle des couts associés à la qualité cas
de CIR

Introduction

L'entreprise algérienne est aujourd'hui confrontée à un triple défi: la globalisation, le progrès technologique et la dérégulation. En effet cet environnement hétérogène et turbulent a modifié le rôle des dirigeants de l'entreprise. Aussi l'économie du marché s'installe progressivement et la perspective d'adhésion de l'Algérie dans la zone de libre-échange de l'union européenne et à l'organisation mondiale du commerce exige pour les entreprises algériennes de mettre son mode de management selon les standards internationaux.

La norme ou la démarche qualité est devenu également incontournable dans l'environnement de toute entreprise se voulant être concurrentielle et assurer l'avantage compétitif. La gestion de la qualité totale dans l'entreprise algérienne doit passer par l'esprit « qualité ».

L'Algérie est apparue pour la première fois dans l'annuaire ISO 9001 en 1999, mais il reste que l'entreprise algérienne doit mener un combat réel pour améliorer la qualité. Les entreprises algériennes qui se sont rendu compte de la nécessité et l'obligation de faire dans la qualité, se mobilisent pour rattraper nos voisins maghrébins qui ont déjà pris une sérieuse longueur d'avance.

Par ailleurs, cette certification n'est pas gratuite elle engendre des coûts liés à la qualité et à la non qualité plus les frais de l'organisme certificatif, de ce fait la maîtrise de ces coûts est importante si l'entreprise veut être performante et faire de cette certification un projet rentable.

En effet, la société nationale des véhicules industriels (SNVI) est l'exemple vivant sur l'expérience des entreprises algériennes détenant la certification, en particuliers les entreprises publiques.

Notre travail de recherche a été effectué en s'en de la filiale carrosserie (CIR) de Rouiba, cette dernière est la seule à être certifier dans le groupe (SNVI) et cela depuis novembre 2008 avec la version de ISO 9001 : 2000 par l'organisme certificateur appelé **AIB-VINÇOTTE**. Ensuite, elle passe à la version 2008 en novembre 2011 puis en 2014 elle a renouvelé le certificat de la version 2008 aussi, en 2017 elle a été également certifié avec la version 2008 et en juillet 2018 s'engage à la dernière édition de la norme, celle de 2015 et c'est l'organisme **INERTEK** qui a approuvé ces certifications.

Dans ce troisième chapitre de notre mémoire, nous nous sommes focalisé sur étude empirique, ce cas pratique va apporté plus de réponses à notre problématique de départ.

Rappelons que notre objectif était d'étudier les coûts liés à la certification et son impact sur la performance de l'entreprise. Et pour y parvenir nous avons choisi la méthode de l'enquête car, à cause de la complexité du sujet, les responsables eux-mêmes de la SNVI en du mal à maitriser ces coûts pour cela nous avons procédé comme ce qui suit :

- 1) Une prise de connaissance de l'entreprise ;
- 2) Une pré-enquête basée sur la technique d'interview ;
- 3) Identification d'un échantillon pour le contrôle des coûts de la qualité ;
- 4) L'analyse de données financières engendrées par la qualité ;
- 5) La déduction des résultats et la formulation des réserves et recommandations.

Nous allons présenter l'organisme d'accueil en premier temps à l'aide des documents récupérés au niveau de l'entreprise puis, nous exposerons les données chiffrées de notre recherche.

Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil (SNVI de Rouïba)

I. Présentation de la S.N.V.I

La société nationale des véhicules industriels par abréviation SNVI est née par décret N° 81-342 du 12 décembre 1981 suite à la restructuration de la société nationale de construction mécanique SONACOME qui a été créé le 09 août 1967, par l'ordonnance N°67.150 pour promouvoir et développer les industries mécaniques en Algérie

Forme juridique: Entreprise Publique Economique, Société Par Actions (EPE, SPA).

Capital social: 2.200.000.000 de dinars, entièrement détenu par l'Etat.

Siège social : Z.I Rouïba, Route nationale n°5 – BP 153 – Wilaya d'Alger.

Organe de gestion: Conseil d'Administration avec un Président Directeur Général.

La SNVI "Entreprise Nationale des Véhicules Industriels", a pour vocation la conception, la fabrication, la commercialisation et le soutien après-vente d'une gamme de produits composée de:

- Camions et camions tracteurs ;
- Autocars et autobus ;
- Carrosseries Industrielles.

1. Historique de la Société National de Véhicules Industriel

De 1957 à 1966

Implantation de la société française BERLIET sur le territoire Algérien par la construction en juin 1957 d'une usine de montage de véhicules "poids lourds" à 30 km à l'est d'Alger, plus exactement à Rouïba.

De 1967 à 1980

En 1967, fut créée la SONACOME (Société Nationale de Construction Mécanique). Le schéma d'organisation adopté pour la SO.NA.CO.ME regroupant en son sein dix (10) entreprises autonomes.

De 1981 à 1994

La S.N.V.I (Entreprise Nationale de Véhicules Industriels) devient une entreprise publique socialiste (EPS). La SNVI est née à l'issue de la restructuration de la SO.NA.CO.ME et le décret de sa création lui consacra un statut d'entreprise socialiste à caractère économique régit par les principes directifs de la Gestion Socialiste des Entreprises (G.S.E).

De 1995 à 2011

Le mois de Mai 1995, la S.N.V.I a changé de statut juridique pour devenir une Entreprise Publique économique régie par le droit commun: la S.N.V.I est alors érigée en Société Par Actions (SPA), au capital social de 2.2 milliards de Dinars. La S.N.V.I devenue groupe industriel.

De 2011 à Janvier 2015

Le mois d'Octobre 2011, la S.N.V.I a changé de statut juridique pour devenir un Groupe Industriel composé d'une Société Mère et de quatre filiales.

Depuis Février 2015 à ce jour

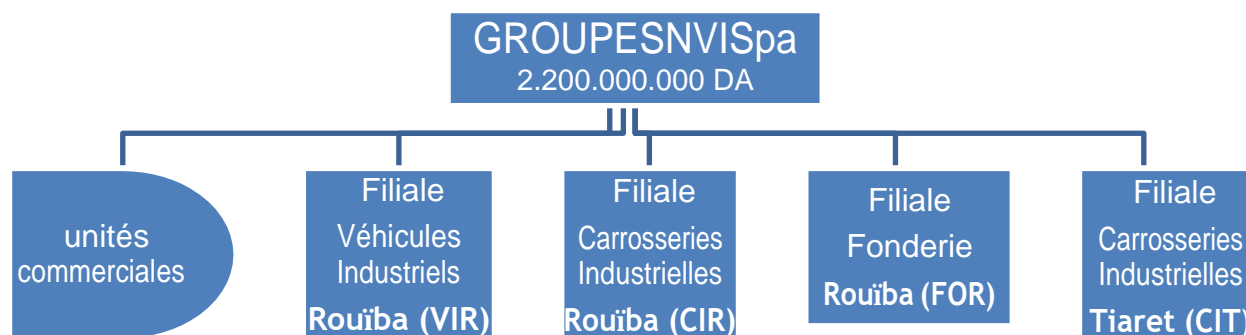
Suite à la réorganisation du Secteur Public Marchand de l'Etat en date du 23 Février 2015, l'EPE FERROVIAL et toutes ses participations a été rattachée au Groupe SNVI.

Du point de vue organique, le groupe SNVI est organisé en quatre filiales de production et aussi elle détient des unités commerciales:

- filiale des Véhicules Industriels de Rouïba (VIR) ;
- filiale Carrosseries Industrielles à Rouïba (CIR) ;
- filiale Fonderie à Rouïba (FOR) ;
- filiale Carrosseries industrielles à Tiaret (CIT) ;
- 11 unités commerciales (Succursales commerciales).

La figure suivante représente l'organigramme groupe groupe SNVI:

Figure N°2: Organigramme groupe SNVI en octobre 2011



Source: document interne de l'organisme

Et d'une Société mère composée de:

- directions Centrales ;
- direction Centrale Commerciale et son réseau ;
- division Rénovation Véhicules Industriels DRVI à Sidi-Moussa.

Tableau N°02: resumé de l'historique SNVI

1957	Organisation BERLIET
1967	Organisation SONACOME
1981	Restructuration SONACOME et Création de la SNVI
1995-2001	la SNVI change de statut d'une EPE à une SPA
2011 à 2015	Organisation GROUPE SNVI en quatre filiales

Source : documents interne de l'entreprise

2. Mission de l'entreprise

La Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI) issue de la restructuration de la SONACOME est chargée dans le cadre du plan national du développement économique et social de :

- la recherche ;
- la production ;
- le développement ;
- l'importation ;
- la distribution.

Elle se spécialise dans le secteur des véhicules industriels et leurs composants dont:

- les camions ;
- les autocars, autobus, minicars, minibus ;
- les camions spéciaux ;
- le matériel tracté (remorques, semi-remorques, et autres...) ;
- les pièces brutes de fonderie.

D'une manière générale, tous les véhicules destinés au transport routier des personnes et marchandises d'une charge utile supérieure à 1,5 tonne.

D'autres parts, la SNVI est chargée d'assurer et de promouvoir les activités d'après-vente des véhicules industriels par la mise en place de leurs moyens de maintenance.

II. Présentation de la filiale CIR

1. Identification de la filiale Carrosseries Industrielles de Rouïba (CIR)

La Carrosserie Industrielle de Rouïba (CIR) est une filiale du groupe SNVI (Entreprise Nationale des Véhicules Industriels) située sur la zone industrielle de Rouïba.

A l'origine, elle était un centre de production du complexe véhicules industriels (CVI) de l'entreprise SNVI, sa création remonte aux années **1979**.

Elle a eu son autonomie en tant qu'unité Carrosseries de Rouïba (UCR) en **1987**, puis Division Carrosseries de Rouïba (DCR) en **2001**.

1^{er} Octobre 2011 : suite à l'opération de filialisation de l'entreprise, elle est devenue Carrosseries Industrielles de Rouïba-SPA, filiale du groupe SNVI.

Edifiée sur un terrain d'assiette acquis auprès du CNERU (Centre National d'études et de Recherches appliquées en Urbanisme) d'une superficie totale de **637 350 m²** dont **83 657 m²** bâtie, elle emploie plus de **976** employés répartis entre cadres, maitrises et exécutons. La filiale C.I.R est dotée d'un organe de gestion composé d'un président du conseil d'administration qui est lui-même le Directeur Général de la filiale.

- **Capital social** : le capital social est fixé à la somme de **4 500 000 000,00DA** en 2018 ;
- **Statue juridique** : EPE SPA CIR filiale SNVI ;
- **Date de création** : 01 janvier 2011 ;
- **Siège social** : ZI voie C BP 143 Rouïba ;
- **Effectifs**: 958 (exercice 2018).

2. Activités de la filiale

La filiale CIR, est spécialisée dans la fabrication des équipements de Carrosseries et le transport de personnes.

Sa gamme de production ne se limite pas au seul habillage camions du types SNVI mais touche aussi aux différentes marques internationales du fait qu'elle est spécialisée dans la fabrication de tous types de carrosseries portés telles que:

- Bennes et plateaux ;
- Citernes hydrocarbures et eau potable de différentes capacités ;
- Véhicules militaires ;
- Mini cars pour le transport scolaire du type 25 L 4 ;
- Mini cars pour la gendarmerie nationale du type 18 L 4 ;
- Véhicules spéciaux (lutte contre incendie, transport explosif...);
- La fabrication et vente des pièces de rechange.

3. Missions

La CIR est à caractère économique à côté des autres filiales du groupe SNVI, sa mission principale est:

- équiper les châssis cabines produits par la filiale des Véhicules Industriels de Rouïba (VIR) ;
- la fabrication des véhicules 25L4 et 18L4.

4. Objectifs de la filiale CIR

Les principaux objectifs de la filiale Carrosseries Industrielles de Rouïba sont :

- assurer la satisfaction de ses clients avec des produits et des services répondant à toutes leurs attentes, en termes de conformité aux exigences (qualités, coût et délai) ;
- améliorer la compétitivité de la filiale, que ce soit en termes de parts de marché ou de rentabilité ;
- assurer une disponibilité et la continuité du véhicule de la gamme SNVI en renforçant la production nationale ;
- développements de nouveaux produits ;
- améliorer la productivité du personnel ;
- établir des relations de partenariat avec des entreprises leaders dans le domaine de l'industrie mécanique tel que le projet de partenariat avec MERCEDES BENZ (Allemagne) qui permettra notamment de :
 - augmenter ses capacités de production et ainsi porter ses parts de marché à des taux plus élevés,
 - favoriser la création d'emploi en renforçant le tissu des sous-traitants,
 - intégrer en fabrication des produits de dernière génération.

5. Le programme d'action de la filiale CIR est en permanence, axé sur :

- l'écoute du client pour connaître ses besoins, de sa pratique et des contraintes spécifiques à ses produits ainsi que la prise en compte rapide de ses réclamations et recommandations ;
- l'optimisation de ses performances ;
- la maîtrise et l'amélioration continue de ses processus ;
- la mise en place progressive d'un mécanisme d'évaluation de la satisfaction du client et d'indicateurs de performance ;
- le maintien et l'amélioration continue de **la certification de son système de management de la qualité** grâce à la maîtrise de tous ses processus, selon la

norme ISO-9001- 2008.

6. Les principaux clients de la filiale CIR

Les principaux clients de la filiale CIR sont:

6.1 Filiale VIR: La filiale CIR est le fournisseur d'équipements portés sur les véhicules de la filiale VIR qui fait partie du groupe SNVI.

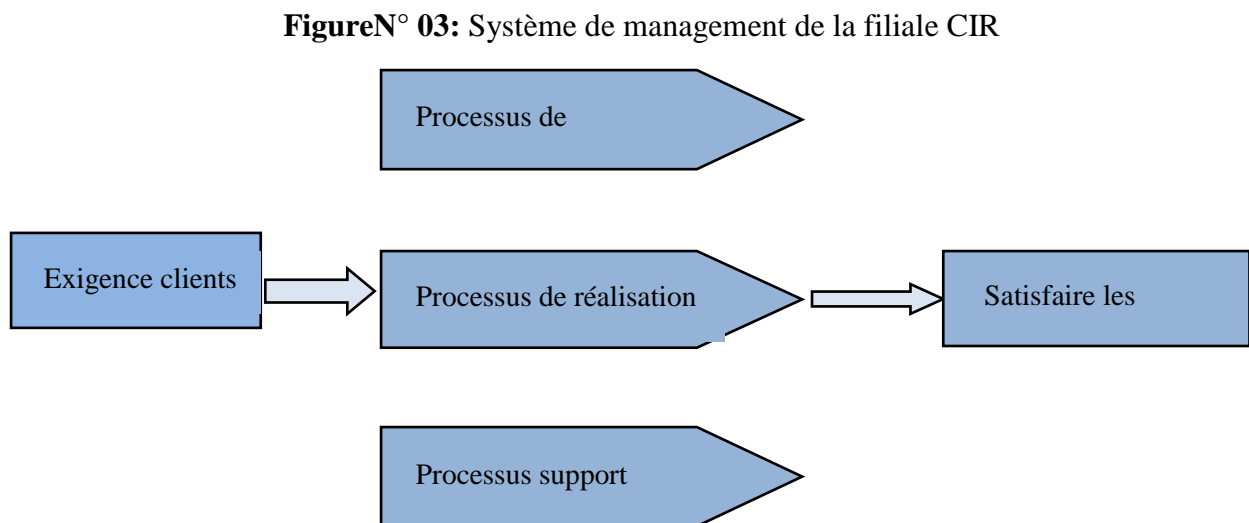
6.2 Direction commerciale: La filiale CIR est aussi fournisseur de l'unité commerciale du groupe SNVI.

6.3 Cocontractants tiers : La filiale CIR est aussi fournisseur directe pour le marché hors SNVI ;

Ce marché comprend les Entreprise publiques, les entreprises privées, les clients particuliers, les collectivités locales et les concessionnaires de véhicules de marques étrangères.

7. Processus de la filiale carrosseries industrielle

Processus : ensemble d'actions et interactions qui transforme les éléments d'entrées en éléments de sorties. La figure suivante représente le système de management de la filiale CIR :



Source: documents interne de l'entreprise

Les trois catégories de processus citées sont nécessaires au système de management de la qualité:

7.1. Processus de management

Ce processus permet principalement de conduire et de guider l'organisme pour améliorer sa capacité à évoluer positivement et de s'assurer que les décisions prises sont cohérentes avec les objectifs fixés (anticiper sur l'environnement).

On peut citer quelques processus:

- stratégie, politique et objectifs ;
- amélioration continue ;
- actions correctives ;
- actions préventives ;
- écoute client ;
- communication interne.

7.1.1 La stratégie de groupe SNVI

La politique générale de la SNVI est définie en amont par le ministère de l'industrie et des mines et la stratégie de la filiale CIR est définie en amont par le groupe SNVI.

La stratégie est de créer une plate-forme mécanique/automobile autour du groupe SNVI, en plus de la production en partenariat avec les leaders mondiaux de véhicules industriels de dernière génération.

Cette stratégie est matérialisée par des actions préliminaires d'assainissement financier de la SNVI et de sa réorganisation et ce, en prévision de sa préparation pour la réalisation d'opérations de partenariats ciblés avec les leaders internationaux. Elle englobe en son sein tous les besoins matériels et immatériels de toutes les filiales.

La stratégie du groupe SNVI s'articule autour des trois axes suivants:

- organisation de la SNVI ;
- des investissements stratégiques avec des partenariats ciblés pour un positionnement compétitif sur le plan national et régional ;
- intégration industrielle, valeur ajoutée algérienne et sous-traitance.

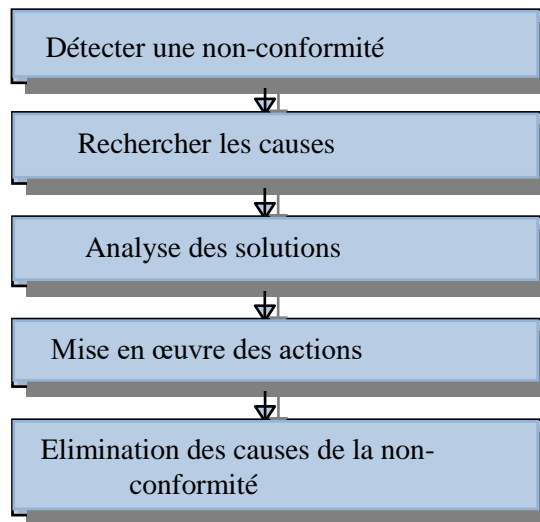
7.1.2 Amélioration continue

C'est un processus qui permet de planifier les objectifs fixés, définir les moyens humains et matériels et définir les étapes à franchir pour atteindre les objectifs.

7.1.3 Actions correctives

C'est des actions visant à éliminer les causes d'une non-conformité ou d'une autre situation indésirable détectée. La figure suivante représente les procédures des actions correctives :

FigureN° 04: Procédure des actions correctives

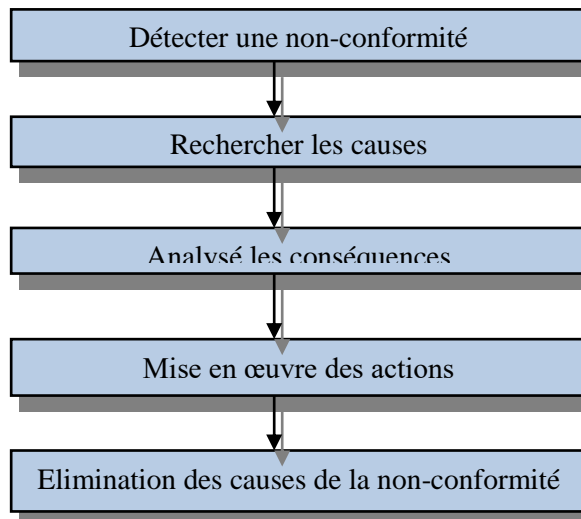


Source: document interne de l'entreprise

7.1.4 Actions préventive

Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable. La figure suivante représente les procédures des actions préventives :

FigureN° 05: Procédure des actions préventives

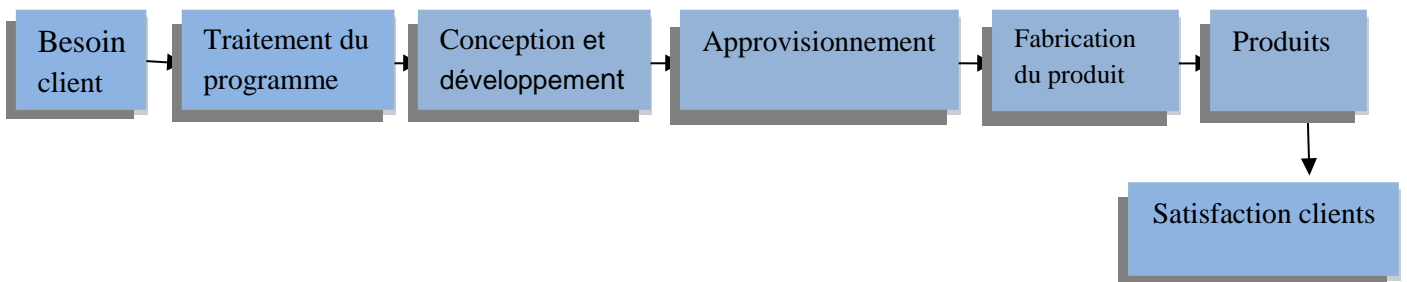


Source: document interne de l'enreprise

7.2 Processus de réalisation (opérationnels)

Ce processus contribue directement à la réalisation du produit depuis la détection du besoin du client jusqu'à sa satisfaction, il regroupe les activités liées au cycle de production. La figure suivante représente les processus de réalisation de l'entreprise :

FigureN° 06: Processus de réalisation



Source: document interne de l'entreprise

Parmi les processus de réalisation figurent:

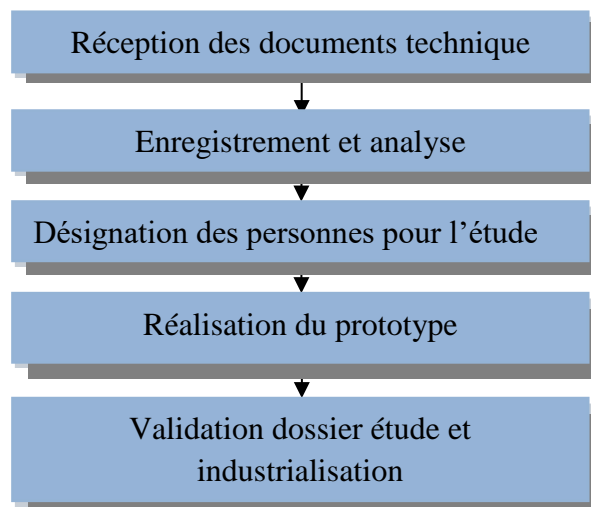
7.2.1 Processus conception et développement

Ces processus décrivent les différentes phases de conception du produit depuis l'émergence des besoins exprimés jusqu'à la validation du dossier d'étude (technique), parmi ses processus:

- Processus de gestion des études de produits nouveaux.
- Processus réalisation du prototype.
- Processus des documents techniques.

La figure suivante représente le processus de conception et de développement :

FigureN° 07: Processus de conception et de développement



Source: documents interne de l'entreprise

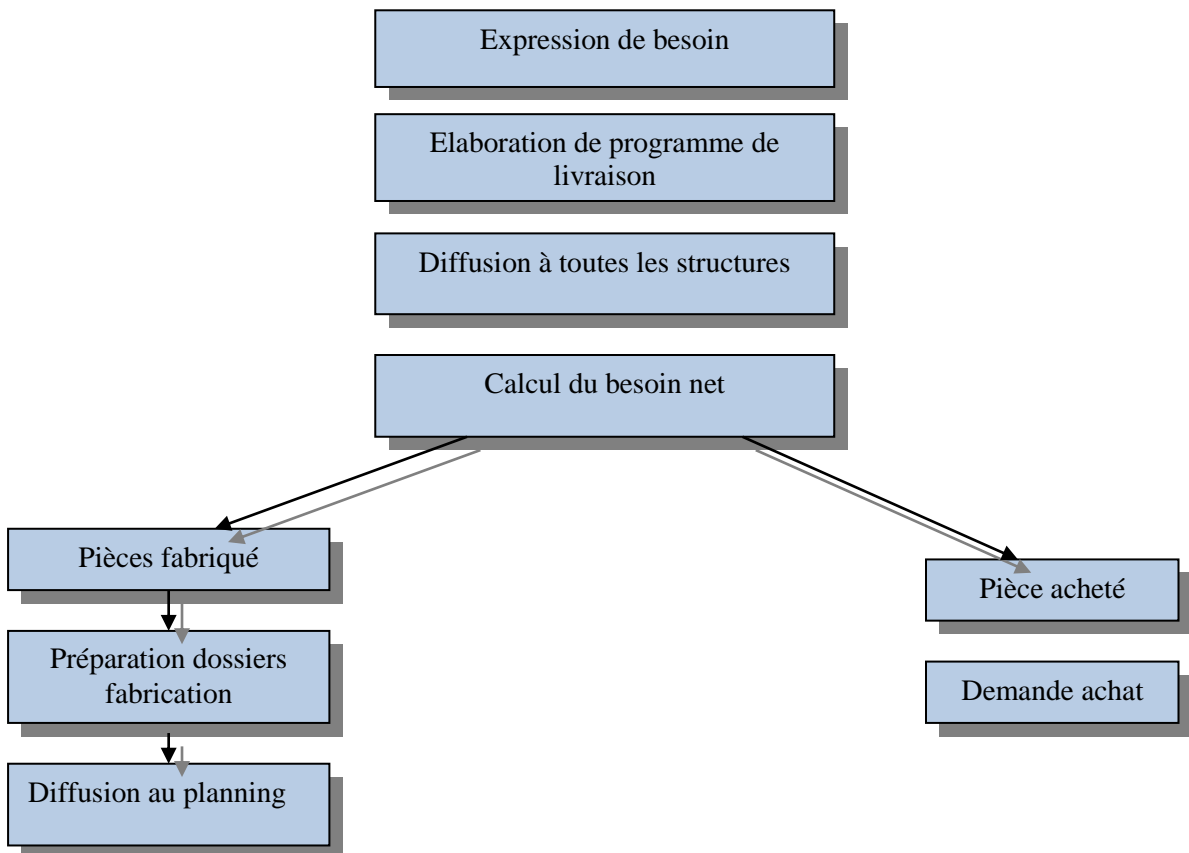
7.2.2 Processus de Gestion Industrielle

Ces processus permettent de planifier les travaux de réalisation des produits en rentabilisant les moyens nécessaires à cette réalisation, en respectant les exigences spécifiées, parmi ses processus:

- Processus de gestion des stocks pièces achats.
- Processus de gestion des stocks pièces fabriqués.

La figure suivante représente processus de Gestion Industrielle

FigureN° 08: Processus de Gestion Industrielle



Source: document interne de l'entreprise

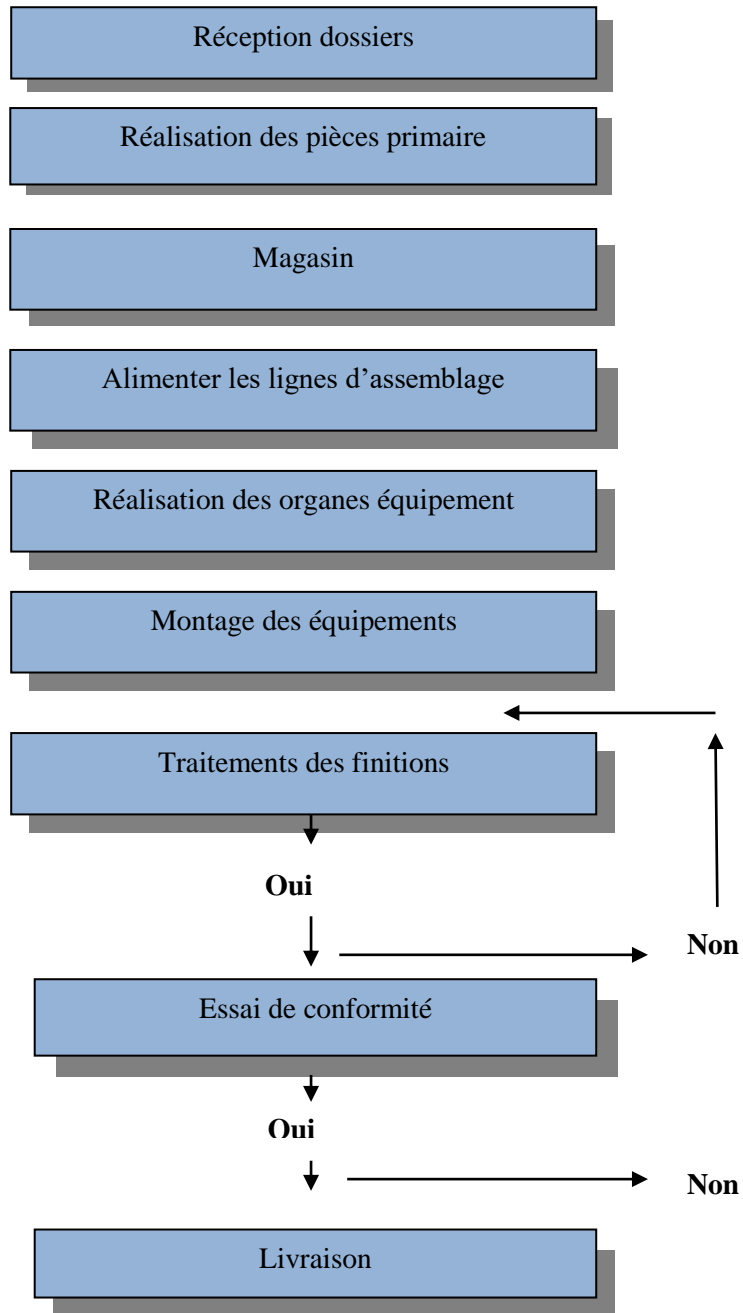
7.2.3 Processus de fabrication

Ces processus ont pour but de décrire les différentes phases de réalisation des produits, depuis la réception des dossiers de fabrication jusqu'à la réalisation du produit fini, parmi ces processus:

- Préparation des opérations de fabrication des produits nouveaux.
- Fabrication des produits de carrosseries.

La figure suivante représente le processus de fabrication de l'entreprise :

FigureN° 09: Processus de fabrication



Source: documents interne de l'entreprise

7.3 Processus support

Ces processus contribuent au bon fonctionnement et l'amélioration des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires, comme exemple:

- ressources Humaines ;
- infrastructures ;
- approvisionnement ;
- maîtrise des équipements de mesure et de surveillance ;
- environnement de travail (hygiène et sécurité).

7.3.1 Ressources Humaines

Ce processus encadre les volets de formation, recrutement, gestion des tutorats et évolution des compétences:

A- Formation: le plan de formation contribue dans le but d'efficacité, initié à la pratique et pour augmenter la qualification et la polyvalence au poste.

B - Recrutement: ils visent la compétence sur la base de la formation initiale et professionnelle du savoir-faire et de l'expérience acquise dans le domaine concerné, le directeur des ressources humaines DRH définit le profil du poste à pourvoir.

C- Gestion du tutorat: un tuteur est désigné pour suivre l'évolution du candidat pendant la période d'essai.

Le tuteur est un collaborateur désigné par la structure concernée et la direction des ressources humaines pour piloter une action de compagnonnage pour insertion d'un nouveau recruté.

D- Evaluation des compétences: la direction des ressources humaines évalue périodiquement les compétences des personnels pour évolution et leur répartition suivant les profils et la qualification.

7.3.2 Infrastructures

L'entreprise dispose des espaces de travail, équipement, matériel et logiciels et fournit le support technique nécessaire pour obtenir la qualité requise de la réalisation des produits.

Le maintien en bon état des équipements de production et de contrôle permet d'assurer en permanence l'aptitude des processus à garantir le niveau de qualité requis.

C'est le processus maintenance décrit par deux procédures:

- maintenance corrective (pannes, incidents, ...);
- maintenance préventive (suivie périodique et systématique pour les gros équipements).

7.3.3 Approvisionnement

Ce processus concerne l'approvisionnement des matières, des fournitures de réalisation des produits et la gestion des achats, inclut la sélection des fournisseurs et leurs suivis.

La finalité de ce processus est d'obtenir des produits (matières premières, matériels...) et des services de manière à satisfaire aux critères de qualité, traçabilité et de délai.

7.3.4 Maitrise des équipements de mesure et de surveillance

Le suivi des moyens de mesure, de contrôle et d'essais est assuré par la structure métrologie et par un prestataire extérieur spécialisé et habilité.

7.3.5 Hygiène et sécurité

L'entreprise assure un cadre de travail qui veille à la sécurité et la satisfaction maximale de son personnel.

Il concerne les conditions dans lesquelles les activités sont effectuées y compris les conditions physiques, environnementales et d'autres facteurs (bruit, humidité, éclairage, conditions climatiques, ...)

8. Cartographie

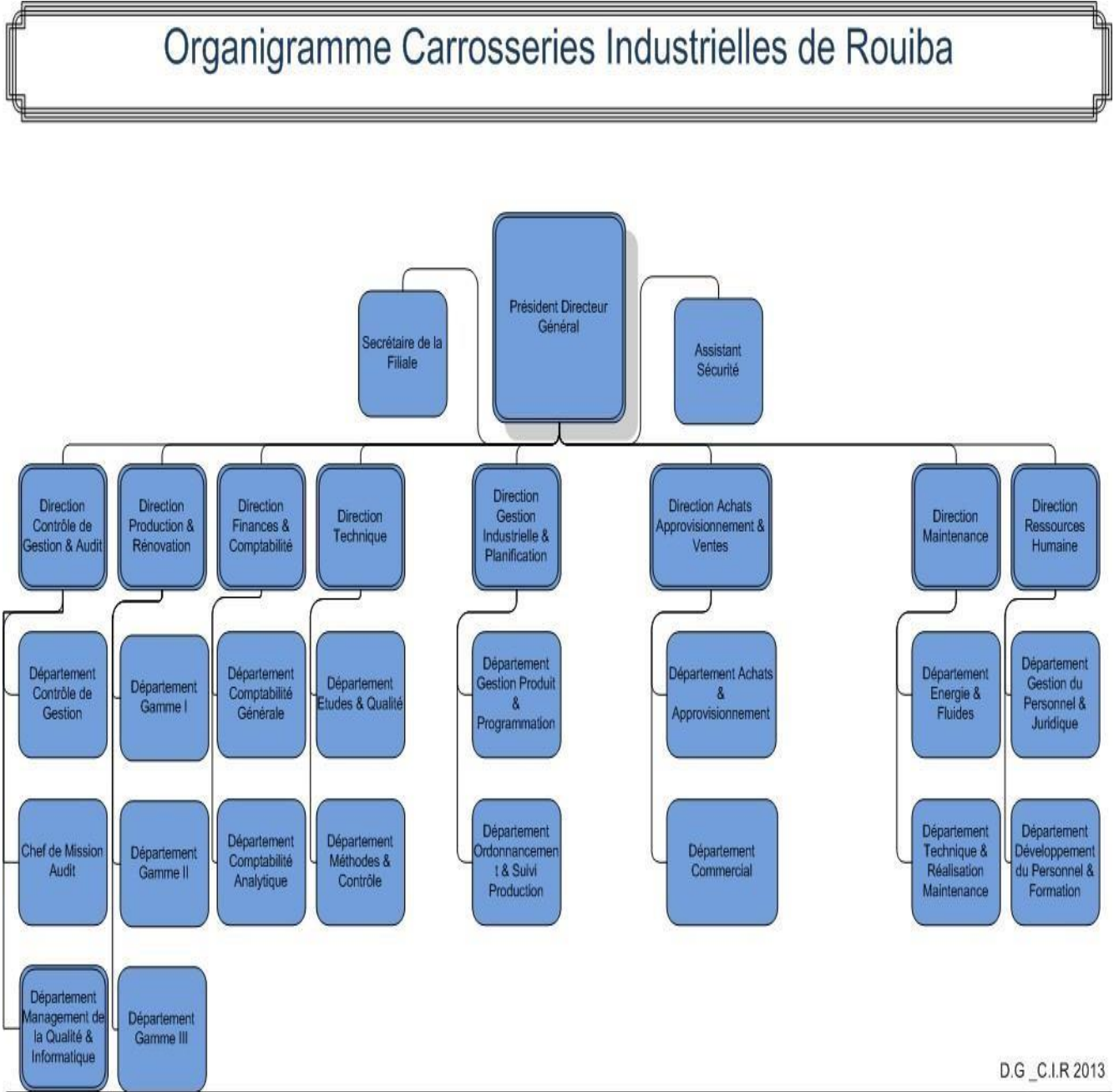
La cartographie est une représentation des liens existants entre les différents processus de l'organisme (processus de management, processus de réalisation, processus de support).

Elle a l'avantage de satisfaction du client, réalisation de la qualité suite à la mesure de la valeur ajoutée en termes d'amélioration continue du système.

9. Organigramme

La CIR est dotée d'une direction générale à laquelle sont rattachés les directions, l'ensemble des structures centrales de la filiale est présenté dans l'organigramme suivant:

Figure N° 10: Organigramme de la filiale Carrosseries Industrielle de Rouïba (CIR)



Source : documents interne à l'entreprise

10. Organisation de la filiale (CIR)

La filiale carrosserie est organisée de la manière suivante :

- Direction générale ;
 - Secrétariat.
 - Assistant de sécurité.
- Direction contrôle de gestion et audit (DCGA) ;
- Direction des ressources humaines (DRH) ;
- Direction des finances et comptabilité (DFC) ;
- Direction achats et après ventes (DAAV) ;
- Direction de gestion industrielle / planification (DGIN) ;
- Direction technique et contrôle (DTC) ;
- Direction de production (DPR) ;
- Direction maintenance industrielle (DMI).

Chaque direction est composée de departments.

11. Description des missions de chaque direction

11.1 La direction générale

Suivant le système documentaire relatif au management de la qualité de la filiale ; ce dernier définit la politique de la direction, les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels en collaboration avec les directions centrales, et le Président Directeur Général veille à la bonne conduite de la politique générale à court, moyen et long terme, elle supervise la fonction de l'approvisionnement et de Marketing en assurant :

- la prospection et le suivi des fournisseurs ;
- l'organisation et le suivi des dossiers achats ;
- prospection de nouveaux clients ;
- promouvoir l'image de marque et la notoriété de la filiale ;
- accroître le chiffre d'affaire.

Néanmoins sur le plan pratique la stratégie de l'entreprise est fixée au niveau du groupe et les différentes remarques et observations concernant ce point fera l'objet d'examen et de critique dans les sections ci-après.

11.2 Direction achats et ventes

Elle est chargée d'organiser et de superviser la gestion administrative des achats dès la réception des demandes d'achat (expression de besoin) jusqu'à la réception définitive de la marchandise.

- la conformité des produits et services achetés aux exigences spécifiques préétablies et selon des normes ;
- la gestion des dossiers technique et l'agrément de fournisseurs ;
- la prospection des meilleurs fournisseurs, l'établissement et validation des listes des fournisseurs à consulter ;
- l'approvisionnement des biens et services nécessaires dans les meilleurs délais de livraison et à des coûts compétitifs.

11.3 Direction de gestion industrielle / planification

Elle a pour mission:

- la gestion de matières premières et des pièces fabriquées ;
- la gestion des flux des matières et services nécessaires à la fabrication des produits ;
- l'attribution des nomenclatures aux produits fabriqués et leurs mises à jour.

11.4 Direction production

Elle est chargée de:

- coordonner les activités de fabrication des produits ;
- veiller à l'exécution des programmes de production en qualité, quantités et dans le délai, conformément aux objectifs de la filiale ;
- assurer la gestion optimale des ressources dont elle dispose conformément aux consignes de sécurité, de santé et d'environnement ;
- veillez au respect du processus de réalisation des produits et garantir l'identification et la traçabilité du produit ;
- contribuer à la fixation et à la concrétisation des objectifs de qualité et performances ;
- élaborer les plans de formation de personnel de production conformément aux objectifs de performance de la filiale.

11.5 Direction maintenance industrielle

Elle a pour mission le maintien en bon état de l'ensemble des moyens de production et services annexes grâce à un ensemble d'opérations d'entretien, de réparation et de dépannage dans le but de rendre maximale la productivité du parc machine de la filiale.

11.6 Direction techniques et contrôle

Elle est chargée de coordonner les activités des différents services techniques et de contrôle de qualité, Elle est responsable de:

- la conception et le développement de nouveaux produits ;
- elle veille au bon fonctionnement des moyens requis pour la réalisation des programmes de production ;
- l'élaboration des budgets techniques annuels ;

- la définition des flux d'investissement et l'élaboration des cahiers de spécifications techniques ;
- la coordination des activités de contrôle de qualité

11.7 Direction ressources humaines

- elle veille à l'application des standards de la Direction Générale en matière de ressources humaines ;
- elle veille à la bonne gestion des carrières des travailleurs ;
- elle veille à l'élaboration, le suivi de l'avancement des plans de formation par rapport aux objectifs, à l'application des accords d'entreprise, dispositions légales et aux normes en vigueur.

11.8 Direction des finances et comptabilité

Cette direction est chargée de:

- la gestion financière et comptable de l'activité de la société ;
- la gestion de la trésorerie et la rationalité de l'élaboration des ressources ;
- veiller à l'application stricte des procédures en vigueur au sein de l'entreprise sur les plans fiscal, juridique, comptable et sociale ;
- veiller à la traduction de tous les actes accomplis par l'entreprise (achats, ventes, encaissement, décaissement, stockage, déstockage, production...) en langage comptable conformément au SCF, à l'organisation en place et au mesure prudentielles en vigueur ;
- veiller à l'élaboration des états comptable et financier notamment les balances, les grands livres, le bilan, le CR, et les tableaux annexes ;
- veiller à l'élaboration des déclarations fiscales et parafiscales dans les délais réglementés ;
- veiller avec la direction de l'entreprise de la prise d'inventaire physique (investissement, stocks) conformément aux lois en vigueur.

11.9 Direction d'Audit et contrôle de gestion

Cette direction comprend 2 départements:

11.9.1 Département Audit

Ce département a pour mission:

- établissement d'un programme annuel d'audit des différentes structures de la filiale pour éviter les dysfonctionnements éventuels par rapport à l'organisation, les procédures et les codes des marchés publics ;
- répondre aux besoins de la direction générale pour les audits de structures dont le dysfonctionnement est constaté.

11.9.2 Département contrôle de gestion

Le département contrôle de gestion renferme un rôle fonctionnel et il consiste en l'exercice d'un contrôle basé sur la mesure des résultats comparés aux objectifs probablement élaborés suivant les moyens propres dont dispose la filiale.

a- Missions (attributions) du département

Le département contrôle de gestion a pour mission:

- conception d'un système d'information par la présentation d'une situation permettant un diagnostic réaliste, c'est-à-dire l'interprétation des résultats partiels afin que les responsables opérationnels prennent des décisions appropriées pour atteindre des objectifs à venir ;
- l'élaboration et mise en place d'un tableau de bord de gestion mensuel de la filiale ou apparait le rapprochement entre les prévisions et les réalisations, dans le cadre de l'exploitation, en se basant sur un ensemble d'indicateurs claires et pertinents ;
- identification de la responsabilité réelle lorsque celui-ci n'a pas atteint ses objectifs et provoquer des explications des responsables concernés et suggérer des mesures correctives ;
- élaborer un rapport d'activités trimestriel et un rapport de gestion pour l'exercice.

b- Objectifs de la Direction Contrôle de gestion et Audit (DCGA)

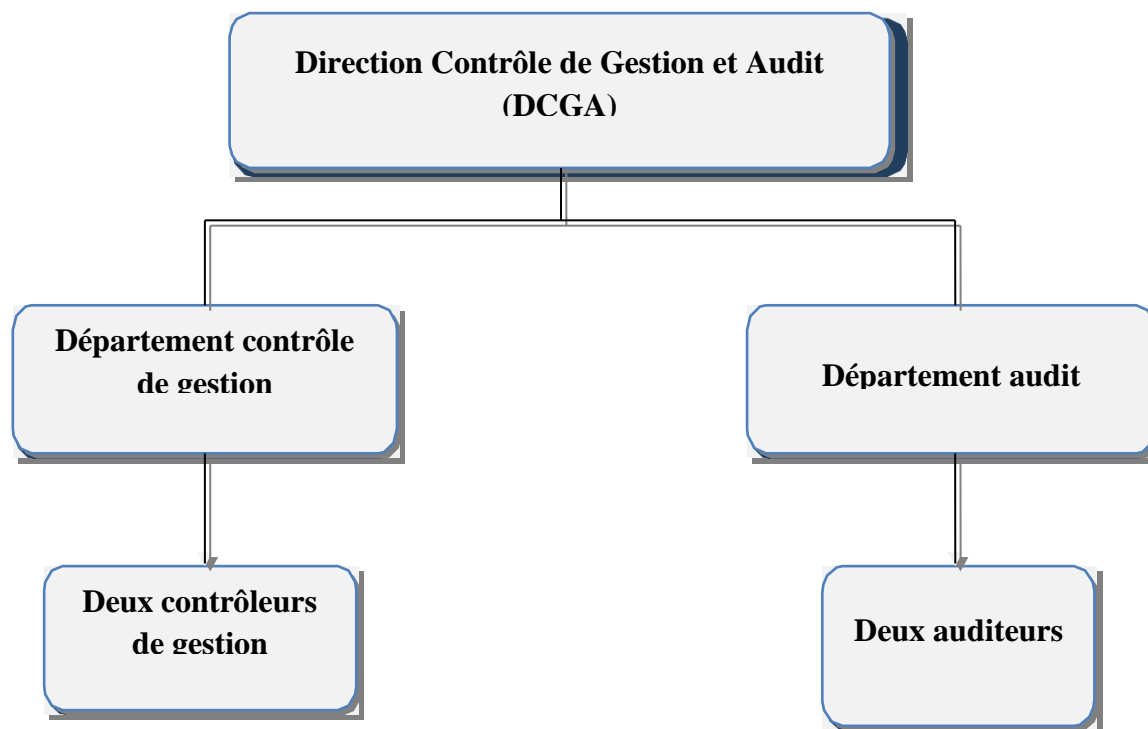
Les objectifs suivis par la direction du contrôle de gestion et audit consistent en la recherche d'instruments de gestion efficaces en collaboration avec les autres structures de la filiale et dont le but de rationaliser l'utilisation des moyens tant humains que matériels disponibles et d'améliorer les performances.

Ces objectifs nécessitent:

- l'organisation et la normalisation de l'information à l'intérieur d'un schéma d'information ;
- l'élaboration de supports en vue de mesurer les performances de gestion ;
- le développement des outils d'analyse des données.

La figure suivante représente Organigramme de la Direction Contrôle de Gestion ET Audit :

Figure N ° 11: Organigramme de la Direction Contrôle de Gestion ET Audit



Source: document interne de l'entreprise

12. Organe de gestion :

Conseil d'administration

Composition

La dernière configuration du conseil d'administration de la filiale CIR-SPA est comme suit :

- président du conseil d'administration ;
- six (06) administrateurs dont deux membres de droit (partenaire social) ;
- commissaire aux comptes.

Section 2: les coûts d'obtention de la qualité

Afin de mettre en place une amélioration continue, atteindre la satisfaction du client, tout en maîtrisant le coût de revient, il est donc important d'intégrer au système de gestion de la qualité un outil qui permet de mesurer les coûts liés à l'obtention de la qualité. D'où la nécessité de déterminer le Coût d'obtention de la qualité (COQ). On pourra donc avoir une image des actions ciblées à mener pour l'atteinte de la qualité au prix le plus bas.

Malgré l'intérêt pour la méthode du COQ dans la littérature et la preuve que son adoption conduit à la réduction des coûts, elle est rarement incorporée dans les systèmes de management de la qualité.

Pour le cas de la CIR, existe-t-il des coûts quantifiables qui résultent des non-conformités, leur évaluation au moyen d'un outil tel que le COQ est-elle possible et peut-elle améliorer le management de qualité?

L'objectif général de notre étude est de procéder à la détermination du COQ au sein de la CIR.

Les objectifs spécifiques sont:

- procéder à l'identification et à l'évaluation des coûts des défaillances internes (CDI) et externes (CDE) mais également des coûts de prévention (CP) et de détection (CD).
- évaluer la vitalité et l'orientation du système qualité, mais aussi l'incidence économique des coûts de la qualité par le calcul de quelques ratios liés au COQ.

De nos jours avec le développement de divers standards de management qualité et le souci de l'atteinte de l'excellence par le management de la qualité TQM, les COQ sont devenus un outil essentiel qui accompagne la démarche qualité.

I. Les COQ selon la norme NF X 50-126

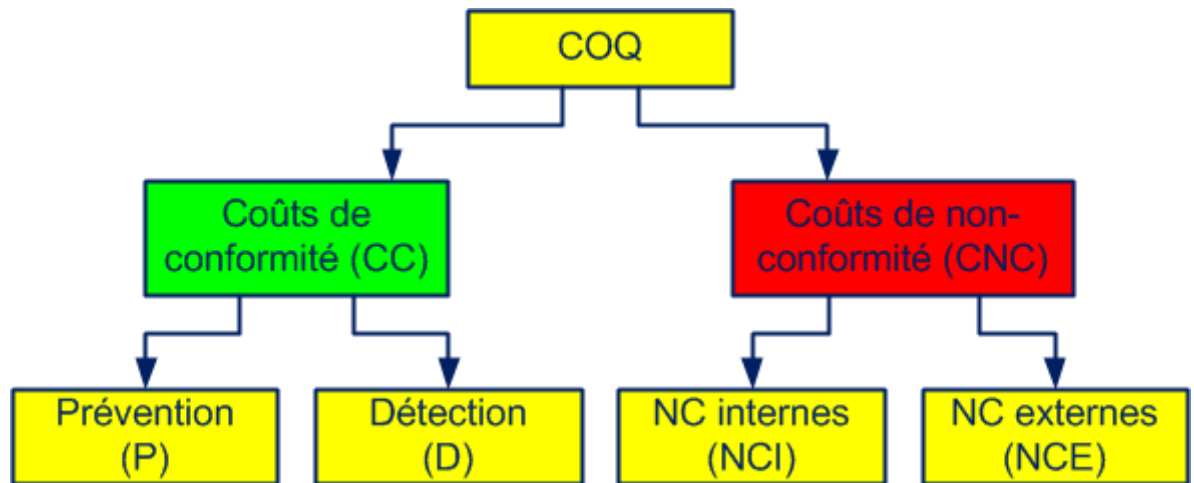
Les formules suivantes permettent d'illustrer le COQ.

- Coût d'obtention de la qualité (COQ) = Coût de la non-conformité (CNC)+ Coût d'obtention de la conformité (COC)
- CNC = Coûts des défaillances internes (CDI) + Coût des défaillances externes (CDE)

$$\text{COC} = \text{Coût de Prévention (CP)} + \text{Coût de détection (CD)}$$

La figure suivante représente les types des coûts

Figure N°12: la typologie des coûts



Source: la norme NF50-126

La norme NF X 50-126 préconise d'appuyer le calcul des coûts résultant de la non-qualité sur des **données qui préexistent** dans l'entreprise ou en clientèle et qu'il faut collecter soit...

- dans la comptabilité générale ;
- dans la comptabilité analytique ;
- dans des documents administratifs, techniques ou commerciaux ;
- à partir d'enquêtes par sondage ;
- auprès des personnes de l'entreprise qui disposent des informations permettant d'effectuer ou d'évaluer le chiffrage.

Lorsque la **saisie des coûts** n'est **pas possible** pour certains postes, on pourra :

- effectuer de simples évaluations crédibles à partir des données existant dans l'entreprise ; Calculer ou évaluer les coûts à partir d'une période pour laquelle on dispose d'informations, puis extrapoler les résultats de ce calcul ou de cette estimation au dernier exercice connu ;
- calculer ou évaluer les coûts à partir des informations disponibles dans un domaine jugé représentatif de l'entreprise ;
- puis **extrapoler les résultats** de ce calcul ou de cette estimation à toute l'entreprises

1. Le COQ comme outil de mesure

Le COQ permet à l'entreprise d'avoir un tableau de bord plus ou moins exhaustif des défaillances. La quantification financière des coûts sert à la prise de décisions (par la direction). Ainsi, la qualité n'est plus une notion abstraite mais une réalité qui intègre la notion de coûts.

Le COQ permet aussi de modifier la façon dont le personnel considère les erreurs. C'est en effet un outil de gestion qui permet d'identifier les possibilités d'optimisation des dépenses, de définir les objectifs de la qualité et de suivre leur réalisation. Le COQ permet à terme un changement de la perception de la qualité au sein de l'entreprise (management et personnel inclus)

2. Le COQ comme outil de management de la qualité

L'introduction du TQM dans une organisation ne rencontre pas toujours l'adhésion de tous les acteurs (actionnaires et investisseurs compris).

L'expression chiffrée (en valeur monétaire) du coût de l'ensemble des défaillances, anomalies et non conformités est un aspect fondamental pour l'adhésion au management par la qualité totale.

Le COQ permet la mise en œuvre et le suivi d'actions pour l'amélioration de la qualité. En effet il sert à la mise en œuvre d'actions pour l'amélioration de la qualité par la maîtrise des coûts relatifs à la qualité. Le COQ constitue donc un outil pour l'atteinte des objectifs en TQM (le défaut zéro et l'excellence) et la pérennisation du TQM.

La figure suivante représente le processus d'application de COQ :

Figure N°13: le processus d'application de COQ



Source: la norme NF50-126

Pour obtenir le succès de la démarche COQ la direction assure les conditions nécessaires:

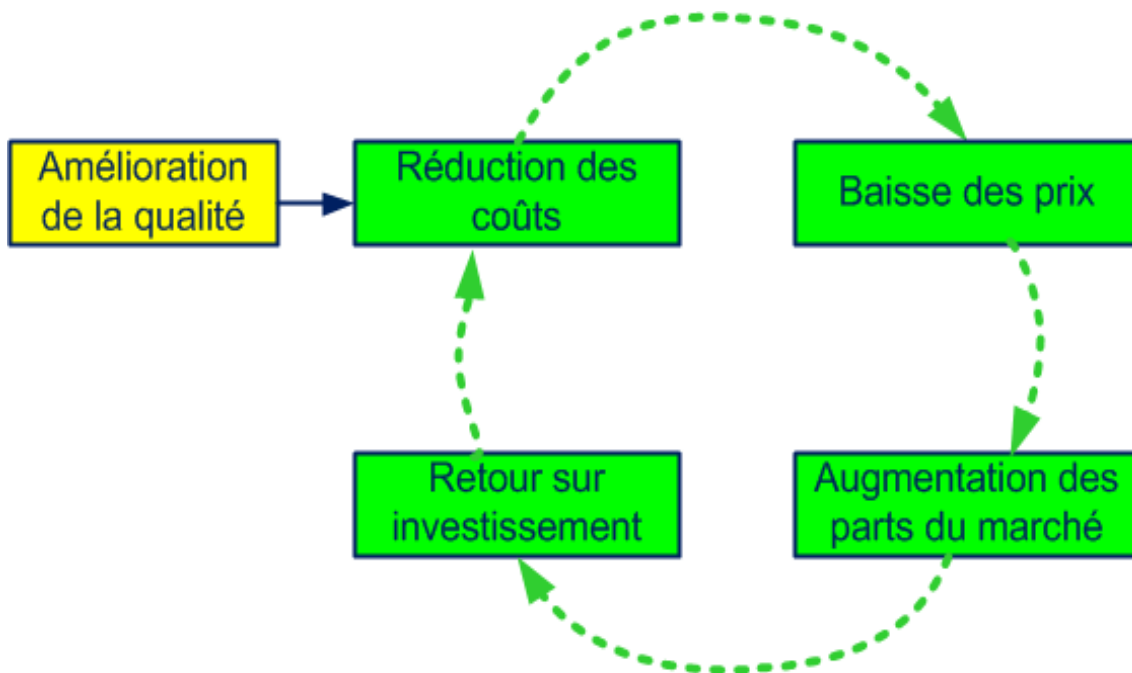
- les principes et catégories COQ sont compris et acceptés par tous (communication interne réussie) ;
- la procédure COQ est mise à jour et appliquée strictement ;
- tous les services collectent régulièrement les informations des différents coûts ;
- le personnel devient conscient du coût des différentes non-conformités ;
- les objectifs annuels COQ sont fixés.

2.1 Les indicateurs COQ sont:

- établis ;
- mesurés ;
- suivis et illustrés (tableau de bord) ;
- les plans d'actions sont mis en place et suivis.

La figure suivante représente la démarche COQ :

Figure N°14: La démarche COQ



Source: la norme NF50-126

Quelques exemples d'objectifs de la démarche COQ:

- identifier les opportunités de réduction des coûts les plus importants ;
- mettre en place les actions préventives ;
- établir et diffuser les indicateurs COQ ;
- suivre les indicateurs ;
- sensibiliser le personnel ;
- investir dans la prévention ;
- améliorer la communication en interne.

2.2 Le calcul de coûts d'obtention de la qualité:

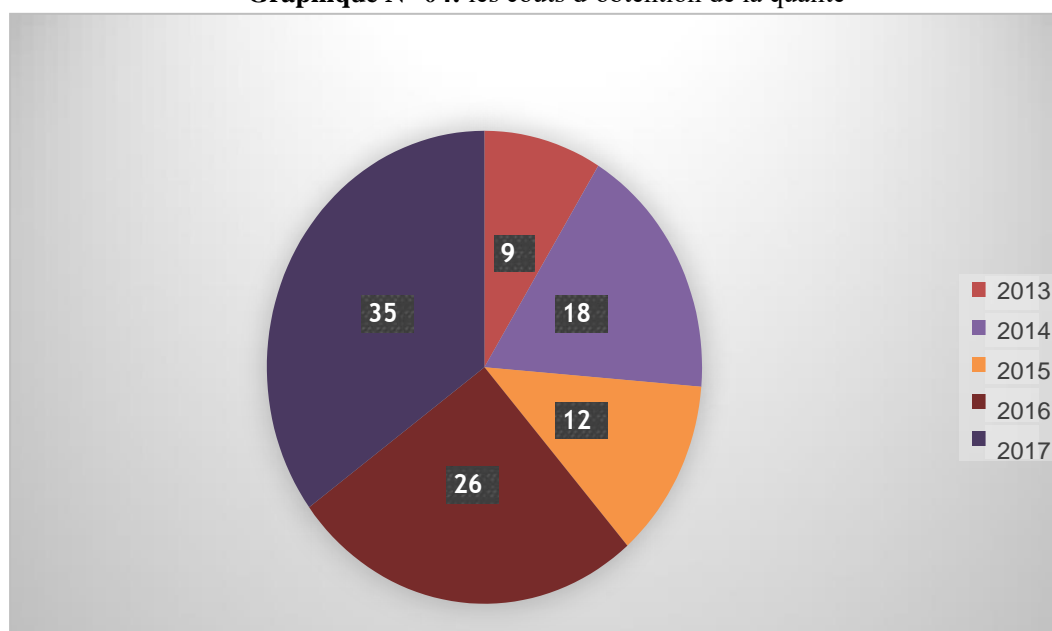
$$\text{COQ} = \text{COC} + \text{CNC}$$

- Pour 2013= 36 808 574,12 DA
- Pour 2014= 42 990 977,94 DA
- Pour 2015= 77 624 463,55 DA
- Pour 2016= 70 063 454,83 DA
- Pour 2017= 76 184 944,91 DA

Pour le calcul du coût d'obtention de la qualité COQ (voir tableau N°03 page : 129)

Le graphique suivant illustre les coûts d'obtention de la qualité :

Graphique N° 04: les coûts d'obtention de la qualité



Source: réaliser par nous même à partir des données internes

Nous avons constaté que les coûts de la qualité ont augmentés d'une année à une autre malgré l'implantation du système de management de qualité.

Les coûts sont passés de 9% en 2013, jusqu'à 35% en 2017 ce qui reflète une mauvaise maîtrise des coûts.

L'entreprise CIR même si elle dispose d'un système management qualité et une certification ISO 9001 mais elle ne consacre pas un budget pour la qualité, de même il y a certains coûts qui ne sont pas quantifiés tel que les rebuts, les frais de garantie, remise ...

II. La mesure de la satisfaction clients

D'après la norme, la direction doit s'assurer que les besoins et les attentes de ses clients sont prédéterminés, transformés en exigences et respectés afin d'obtenir leur satisfaction. Par conséquent, l'entreprise est amenée à focaliser toute son attention sur l'intérêt porté à ses clients.

En effet, l'étude de la satisfaction client permet d'approfondir la connaissance du client, de mieux comprendre ses besoins en mettant en évidence un système d'écoute qui permettra d'évaluer leur niveau de satisfaction par rapport aux différents produits fournis par la **CIR**. Cette enquête s'intègre dans le cadre des essais continus d'amélioration.

Nous avons choisi l'analyse des réclamations pour l'année 2012, 2013 et 2014 car, durant ces années l'entreprise **CIR** est déjà certifier la norme ISO 9001 : 2008 pour savoir si elle répond mieux aux exigences de leurs clients. Les informations ainsi recueillies par le service qualité de la **CIR** nous permettent de mesurer la satisfaction des clients.

L'étude de la satisfaction client s'intéresse principalement à:

- l'analyse des appréciations des clients par rapport à tous les produits de la **CIR** ;
- la définition des attentes de la clientèle et les performances de la **CIR** en contrepartie ;
- la détermination des points forts et des insuffisances de la **CIR** ainsi que les suggestions d'amélioration ;
- la détermination du niveau de satisfaction quant à la manière de traitement des réclamations;
- l'évaluation du niveau de satisfaction globale des clients.

Les informations ainsi recueillies font l'objet:

- d'une analyse détaillée des retours et réponses clients ;
- d'une sensibilisation auprès du personnel (intégration au Comité de Direction, point sur les actions) ;
- d'une communication interne (pour information ou pour action) ;
- d'une ou des actions nécessaire(s) pour améliorer sa satisfaction client.

Les informations de l'enquête de satisfaction sont ensuite analysés et les résultats sont synthétisés sous forme de rapport et communiqués au directeur commercial puis présentés à la direction générale.

Tableau N°04: analyse des défauts entre 2012 et 2013

DEFAUTS	2012	2013
SOUDURE	33.92	36.15
NETTOYAGE	17.93	17.73
PROTECTION	15.15	15.14
OXYDATION	13.00	14.21
DEFORMATION	9.91	5.68
ALIGNEMENT	8.93	8.83
FONCTIONNEMENT	0.91	2.12
FIXATION	0.25	0.13

Source: les données interne de service qualité de l'entreprise CIR

Ce tableau représente les défauts qui apparaissent après un contrôle qualitatif des produits et ça due aux nombreuses causes telles que le manque de formation, matériels défectueux, défectueuses pièces achetés...

On remarque en 2013 qu'il y a une diminution des défauts par rapport à 2012 de ce que concerne la soudure, l'oxydation et fonctionnement.

En revanche le taux des déformations ont augmentées elles sont passés de 5,68% à 9,91% ce qui a causé une perte et des rebuts pour l'entreprise.

Et les autres défauts sont partiellement au même niveau pas de grands changement tel que nettoyage, protection, alignement et fixation (voir graphique N°04 page130 et N°05 page 131).

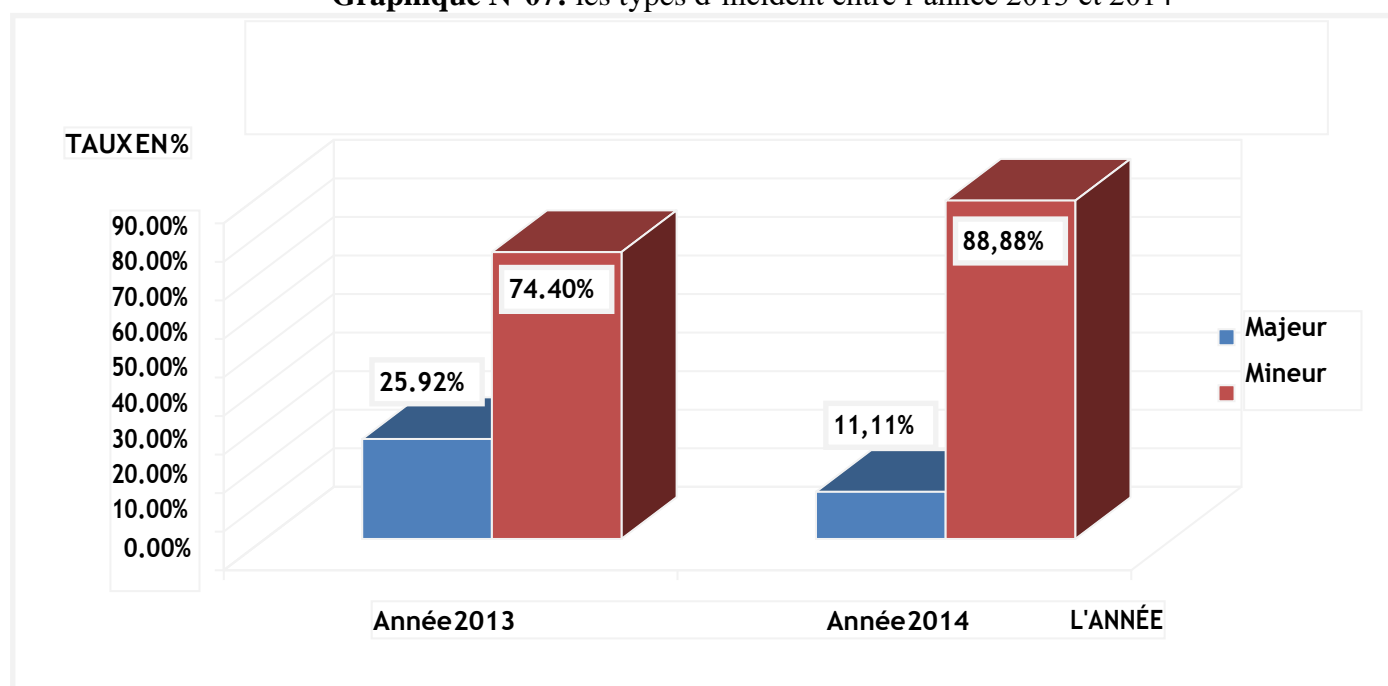
Tableau N°05: comparatif des incidents entre 2013 et 2014

Types d'incidents	2013		2014	
	Nombre d'incidents	Types d'incidents	Nombres d'incidents	Types d'incidents
Majeur	28	25.92%	10	11.11%
Mineur	80	74.07%	80	88.88%
Total	108	100%	90	100%

Source: les données interne de service qualité de l'entreprise

Le graphique suivant illustre les types d'incident entre l'année 2013/2014

Graphique N°07: les types d'incident entre l'année 2013 et 2014



Source: les données internes de service qualité de l'entreprise CIR

A partir du tableau N°05 et l'histogramme N°06, on remarque qu'entre 2013 et 2014 il a une baisse d'incidents majeurs par contre les incidents mineurs ont augmentés.

Le tableau suivant montre les taux d'incidents par causes d'incidents :

Tableau N°06: des taux d'incident par cause d'incident

	2013			2014		
	Nombre d'incident	Taux d'incident	Cumule en %	Nombre d'incident	Taux d'incident	Cumule en %
Mauvaises pièces achetées	70	84.33%	84.33%	69	76.66%	76.66%
Mauvaises exploitations	08	09.63%	93.98%	09	10%	86.66%
Défaut de fabrication	05	06.02%	100%	06	6.66%	93.32%
Divers	-	-	-	06	6.66%	100%
Total	83	100%	-	90	100%	-

Source: les données internes de service qualité de l'entreprise CIR

On remarque que la majorité d'incidents sont dues aux mauvaises pièces achetées avec 84.33 % en 2013, et 76.66% en 2014 donc il y a une diminution de 7.67%. Et les défauts de fabrication ont augmentés de 0.64% du fait qu'ils sont passés de 6.02% en 2013 à 6.66% en 2014.

En plus de ça, il y a eu une apparition de divers incidents en 2014 ce qui reflète une défaillance de contrôle, (voir aussi figure N08 page 132)

Tableau N°07: d'incident par type de véhicules en 2014

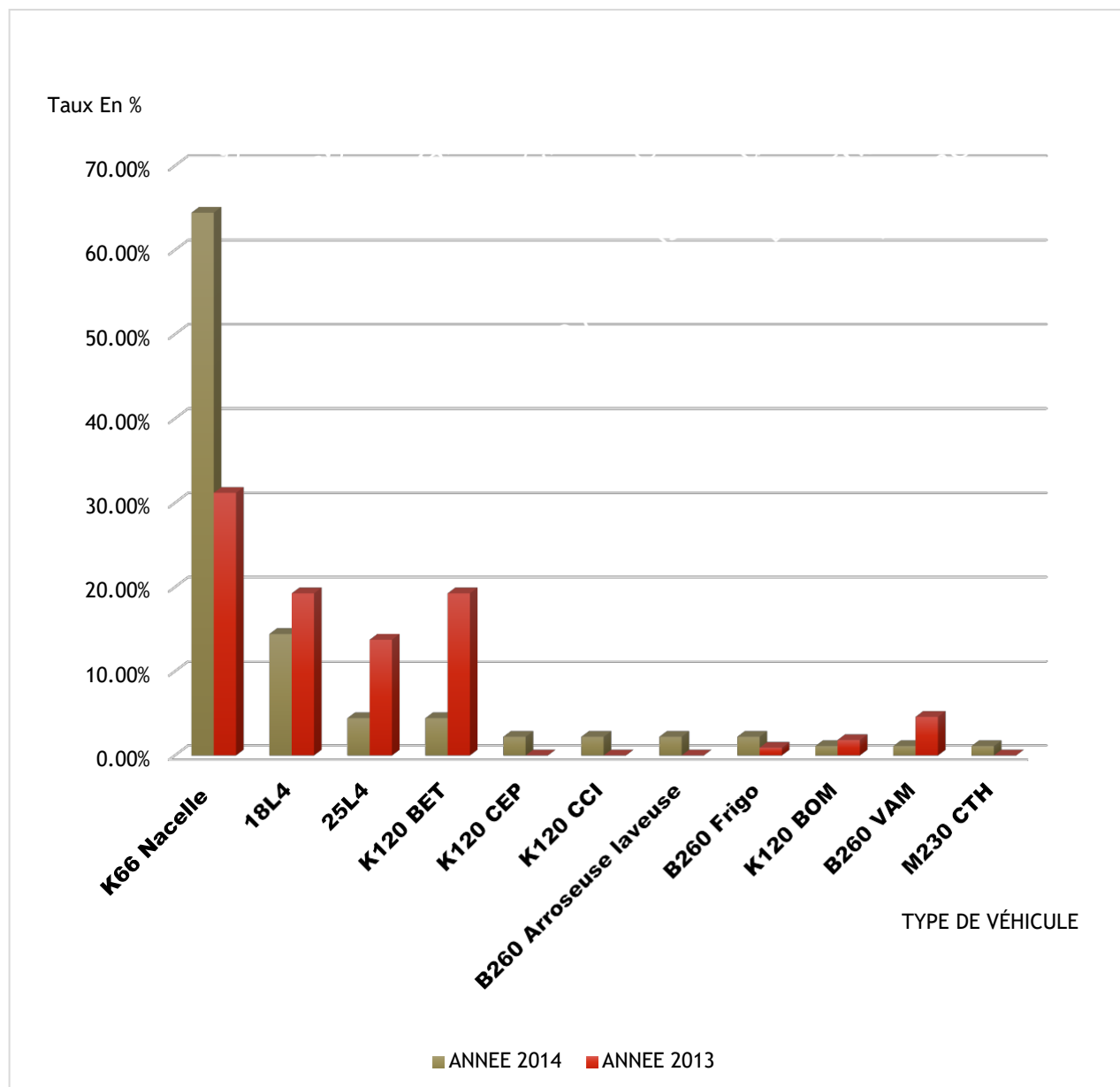
Types de vehicule	Nombre d'incident	Taux d'incidents	Cumul en %
K66 NACELLE	58	64.44%	64.44%
18L4	13	14.44%	78.88%
25L4	04	04.44%	83.32%
K120 BET	04	04.44%	87.76%
K120 CEP	02	02.22%	89.98%
K120 CCI	02	02.22%	92.2%
B260 ARROSSEUSE LAVEUSE	02	02.22%	94.42%
B260 FRIGO	02	02.22%	96.64%
K120 BOM	01	01.11%	97.75%
B260 VAM	01	01.11%	98.86%
M230 CTH	01	01.11%	100%

Source: les données internes de service qualité de l'entreprise CIR

Chapitre III: le contrôle des coûts associé à la qualité cas de CIR

On constate que le véhicule qui a le plus d'incidents est le K66 NACELLE avec 64.44%. Et le celui qui a le moins d'incidents c'est le M230 CTH avec 1.11%. Donc il faut renforcer le contrôle pour le type K66 NACELLE pour savoir d'où provient l'anomalie afin de réduire les incidents et être mieux conforme aux normes pour satisfaire les attentes des clients.

Graphique N°09: les incidents par type de véhicule entre 2013 et 2014



Source: les données interne de service qualité de l'entreprise CIR

On remarque que pour le type K66 NACELLE l'incident a augmenté de 33.25% ce qui explique la non-conformité du produit qui est dû à une anomalie non détecté par les contrôleurs.

En revanche pour les types 18L4, 24L4, K120 CCI K120 BOM et B260 VAM il y a une amélioration car les incidents ont diminué ce qui explique, l'amélioration de leurs qualités ainsi leurs conformités à la norme afin de répondre aux exigences des clients.

Par exemple pour le type de K120 BET il y a une baisse d'incidents de 14.83% de même pour le type 25L4 qui a connu une diminution de 9.32%.

Mais, il y a une apparition des incidents dans certains types qui ont été au paravent conformes comme K120 CEP, K120 CCI, B260 Arroseuse laveuse et M203 CTH ce qui explique, qu'il y a une nouvelle anomalie dans ces produits qui doit être repérer et éliminer.

De ses résultats on constate que l'entreprise CIR durant les années 2013 et 2014 ses produits ne réponds pas à la norme ISO 9001 :2008 qui a été appliqué en 2013 et en 2014 c'est- à-dire qu'elle a une défaillance dans son système de management qualité malgré qu'elle est certifier ISO 9001.

III. L'analyse financière:

Dans ce troisième point nous avons effectués une analyse financière de 2013 jusqu'à 2017 dans le but de montrer la relation entre la performance et la certification tout en calculant les different indicateurs financiers.

Chapitre III: le controle des coûts associés à la qualité cas de CIR

Tableau N°08: Actif « version condensés »

Année Actif	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
ANC	63795384.41	0.45	76641038.08	0.48	71971724.46	0.40	38088244.90	0.19	113361166.35	0.53
AC	13972968393.82	99.55	15753761821.48	99.52	18033544169.44	99.60	19670945032.11	99.81	21272822780.64	99.47
VE	24444513125.47	/	2264467934.35	/	2469668682.49	/	2582743110.99	/	2522589552.29	/
VR	11510472281.43	/	13476164309.13	/	15531085155.10	/	17067218248.88	/	18729629023.33	/
VD	17982986.92	/	13129578.01	/	21790331.85	/	20983672.24	/	20604205.02	/
Total	14036763778.23	100	15830402859.56	100	18105515893.90	100	19709033277.01	100	21386183946.99	100

Source: établi en collaboration avec Mme RACHEDI à partir des bilans financiers.

Tableau N°09: Passif « version condensés »

	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%
CP	2330836388.71	16.61	1774225667.41	11.21	829842799.40	4.58	42495486.22	2.16	-418481795.54	-1.99
PNC	323692148.94	2.31	405080433.87	2.56	424507344.70	2.35	773650332.89	3.93	392296920.65	1.84
PC	11382235240.58	81.08	13651096758.28	86.23	16851165749.80	93.07	18892887457.90	95.86	21412368821.88	100.12
Total	14036763778.23	100	15830402859.56	100	18105515893.90	100	19709033277.01	100	21386183946.99	100

Source: établi en collaboration avec Mme RACHEDI à partir des bilans financiers

Tableau 10: Les indicateurs d'équilibre financiers

	Formules	Exercice comptable				
		2013	2014	2015	2016	2017
FR	AC- DCT	2590733153.24	2102665063.2	1182378419.64	778057574.29	-139546041.24
BFR	(VE+VR) -DCT	2572750166.32	2089535485.19	1149588087.79	757073901.97	-160150246.27
TN	FR - BFR	17982986.92	13129578.01	732790331.85	20983672.31	20604205.03

Source: établi en collaboration avec Mme RACHEDI à partir des bilans financiers

Analyse des résultats

Après le calcul des trois indicateurs des équilibres durant les cinq années 2013, 2014, 2015, 2016 et 2017 on constate que:

Le fond de roulement est insuffisant et négatifs pour l'année 2017, ce qui indique une insuffisance de financements stables. Ce principe veut que les emplois durables soient financés par les ressources durables. Cette situation est dangereuse pour l'entreprise qui est par conséquent en déséquilibre financier à long terme.

Le BFR est négatif durant 2017, le passif circulant est supérieur à l'actif circulant. La société rencontre un excédent de financement d'exploitation c'est-à-dire que les passifs circulants financent largement la valeur d'exploitation et la valeur réalisable. En 2013, 2014, 2015 et 2016 le BFR est positif cela veut dire que les besoins de financement d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources de financement.

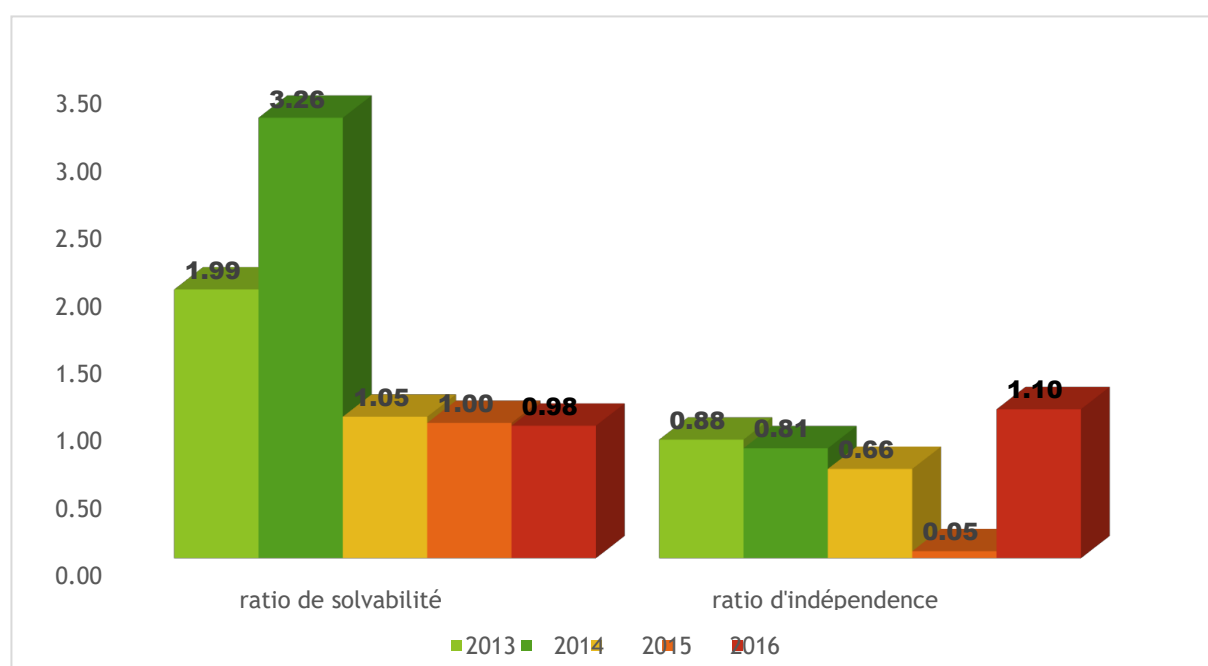
La trésorerie nette est positive durant toute la période de notre étude. Cela indique l'existence d'un excédent de financement stable qui couvre la totalité des besoins nécessaires pour l'activité de l'entreprise. Mais est ce qu'elle est en mesure d'honorer ses engagements à court terme? C'est pourquoi pour mieux compléter notre interprétation, nous allons calculer les ratios de solvabilité et de liquidité pour s'assurer de cette autonomie.

Tableaux 11: Variation des indicateurs de solvabilité

	Formules	Exercice				
		2013	2014	2015	2016	2017
Ratio de solvabilité générale	AT/DT	1.99%	3.261%	1.048%	1.002%	0.981%
Ratio d'indépendance financière	CP/ CPE	0.878%	0.814%	0.661%	0.052%	1.103%

Source : établi en collaboration avec Mme RACHEDI à partir des bilans financiers

Graphique N°10: variation des indicateurs de solvabilité



Source: établi en collaboration avec Mme RACHEDI à partir des bilans financiers

Commentaire:

Le ratio de solvabilité général est supérieur à 1, on note une progression d'une année à une autre cela traduit la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant ses actifs (sauf pour l'année 2017).

Dans la mesure où l'entreprise n'a pas eu recours à des dettes à long ou moyen terme; nous constatons une égalité entre les capitaux propres et les capitaux permanents d'où un ratio égal à l'unité.

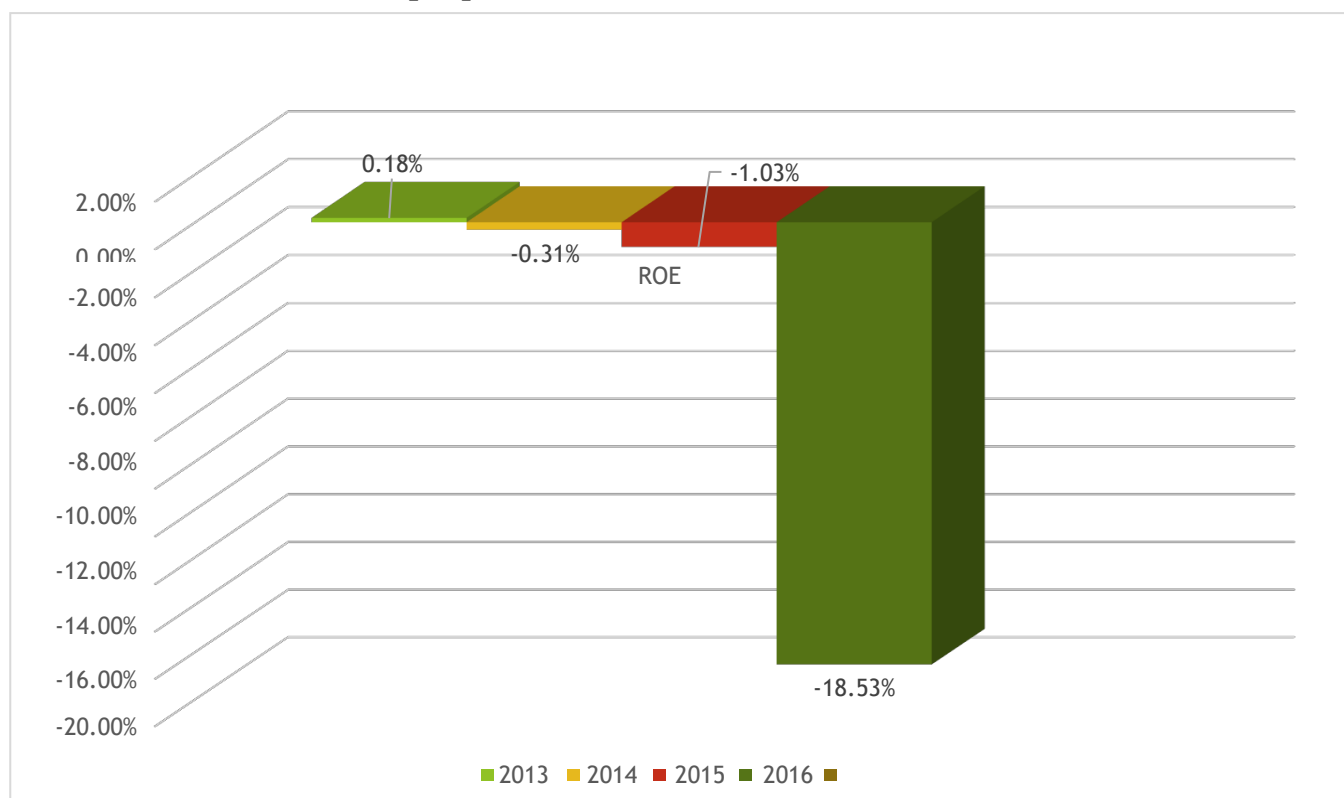
L'entreprise pourra donc bénéficier d'un prêt bancaire s'il elle le souhaite pour des achats d'investissement par exemple.

En conclusion on dira que l'entreprise est indépendante financièrement.

Tableau N°12: Ratio de rentabilité financière

	Exercice				
	2013	2014	2015	2016	2017
Résultat net (1)	427333425.20	-556610721.30	-854317050.01	-787347313.18	-460977281.76
capitaux propres (2)	2330836388.71	1774225667.41	829842799.40	424495486.22	-418481795.54
ROE (1)/(2) en %	0.183%	-0.314%	-1.029%	-18.527%	1.101%

Graphique N°11: ratio de rentabilité financière



Source: établi en collaboration avec Mme RACHEDI à partir des bilans financiers

Commentaire:

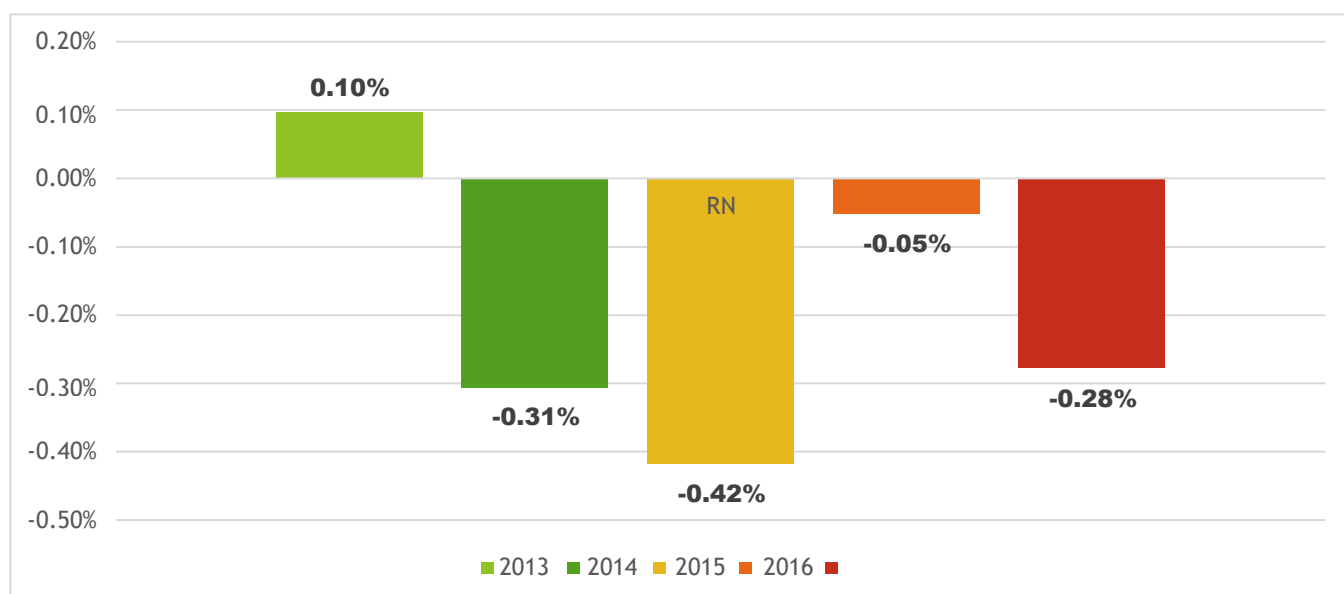
On remarque que la rentabilité financière diffère d'une année à une autre elle augmente en 2017 seulement, cette mauvaise performance financière est due à l'indépendance financière de l'entreprise durant 2013, 2014, 2015 et 2016.

Tableau N°13: Ratio de rentabilité commerciale en considérant le résultat net

	Exercice				
	2013	2014	2015	2016	2017
Résultat net (1)	427333425.20	-556610721.30	-854317050.01	-787347313.18	-460977281.76
chiffre d'affaire (2)	4373897573.05	1817113169.02	2039699240.36	1487946704.54	1656029479.59
Rentabilité commerciale (1) / (2) en %	0.097%	-0.306%	-0.418%	-0.052%	-0.278%

Source: établi en collaboration avec Mme RACHEDI à partir des bilans financiers

Grafiqne N°12: Rentabilité commerciale 2013-2017



Source: établi en collaboration avec Mme RACHEDI à partir des bilans financiers

Commentaire:

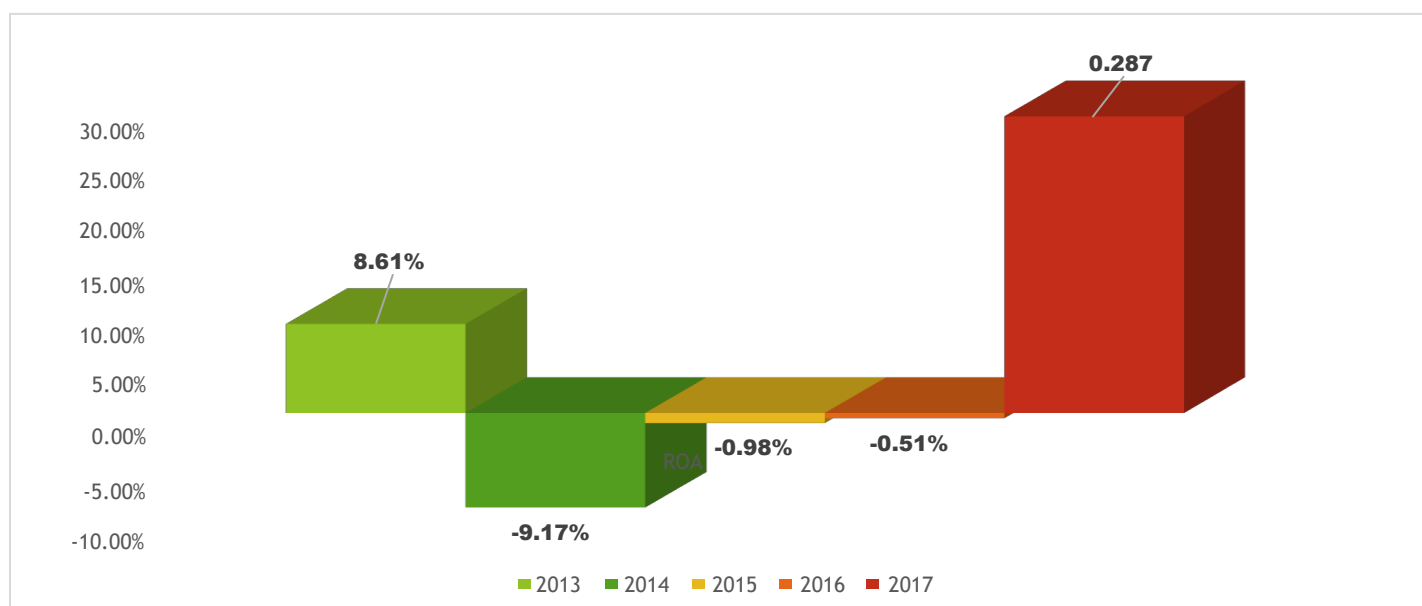
Ce ratio de rentabilité commerciale traduit la capacité de l'entreprise à générer la rentabilité à partir du chiffre d'affaire mais aussi permet d'apprécier le dynamisme de l'activité commerciale. On note une régression de la performance, cela traduit l'importance de ses dépenses compte tenu du gain attendu. Nous pouvons dire que l'entreprise n'est pas commercialement rentable.

Tableau N°13: Calcul de la rentabilité économique

	Exercice				
	2013	2014	2015	2016	2017
Résultat opérationnel	549828984365	-703138821.5	-735948416.81	-742236232.22	394669269.69
Actif économique	63795384.41	76641038.08	71971724.46	38088244.90	1133361166.35
ROA (1)/(2) en %	8.61%	-9.174%	-0.977%	-0.513%	0.287%

Source: établi en collaboration avec Mme RACHEDI à partir des bilans financiers

Graphique N°13: la rentabilité économique



Source: établi en collaboration avec Mme RACHEDI à partir des bilans financiers

Commentaire:

La rentabilité économique a pour but de donner une indication sur la capacité bénéficiaire de l'entreprise tout en neutralisant la rémunération du capital investi. Elle diminue d'une année à une autre. Cette situation s'explique par la diminution de la rentabilité commerciale sur ces années et l'alourdissement du BFR sur cette période. Il urge face à cette situation d'améliorer la rentabilité de l'activité et le BFR.

- **Application du modèle EVA :**

Cette méthode permettra de déterminer la capacité de l'entreprise à créer de la valeur économique EVA sur une période donnée. En effet les conséquences pour l'investisseur et pour l'analyste financier sont:

- Une EVA positive correspond à un enrichissement des actionnaires, une création de richesse additionnelle ;
- Une EVA négative ou nulle montre que l'entreprise a détruit de la richesse pendant la période considérée.

Commentaire :

Nous constatons que la valeur économique ajoutée de la société est négative pour les années 2013,2014, 2015, 2016 et 2017. Ce qui signifie qu'elle n'a pas créé de la valeur durant ces années donc il y'a amoindrissement de la valeur de l'entreprise.

Tableau 15 : Calcul par la méthode d'EVA

Éléments	Formules	Exercice				
		2013	2014	2015	2016	2017
Capitaux propre	CP	2330836388.71	1774225667.41	829842799.40	42495486.22	-418481795.54
Dettes	DLMT+DC T	11705927389.52	14056177192.15	17275673094.5	19666537790.79	21804665742.53
Capitaux investis	CP +DT	14036763778.23	15830402859.56	18105515893.9	19709033277.01	21386183946.99
RAO net impôt		427333425.20	-556610721.30	-854317050.01	-787347313.18	-460977281.76
EVA	RAO net – capitaux investis	-13609430353.03	-16387013580.86	-18959832943.91	-20496380590.19	-21847161228.75

Source : établi en collaboration avec Mme RACHEDI à partir des bilans financiers

Conclusion

L'augmentation de concurrence contraint les industriels à une guerre sans merci sur les prix. La maîtrise du coût de revient constitue une composante importante dans cette bataille. Elle induit une augmentation des parts de marché et des marges, une conservation et une conquête des marchés. De plus, elle permet tout simplement une sauvegarde pure et simple de l'activité de l'entreprise.

Le coût des non qualités constitue une part non négligeable du coût de revient et peut atteindre 10 à 20 % du chiffre d'affaire. Dans le temps, une stratégie de progrès continu se traduit par une diminution constante du coût total de la qualité.

Et dans le cas de l'entreprise CIR les coûts de la qualité sont pas pris tous en considération tel que les rebuts, et elle ne consacre pas un budget spécialement pour la qualité malgré qu'elle intègre la certification ISO 9001, ce qui influence directement la performance de l'entreprise et son niveau de satisfaction des clients.

Les résultats issus de notre étude révèlent que l'entreprise CIR n'a pas atteint une amélioration de sa performance financière et qu'il ya d'autre indicateur non financier qui influence sur la performance de l'entreprise. Ainsi, Les résultats dégagés permettent d'avoir un aperçu sur sa situation financière. Quand à la méthode d'évaluation (EVA) employée, elle nous a confirmé que la société ne crée pas de la valeur et qu'elle court le risque de défaillance.

Chapitre III: le contrôle des coûts associé à la qualité cas de CIR

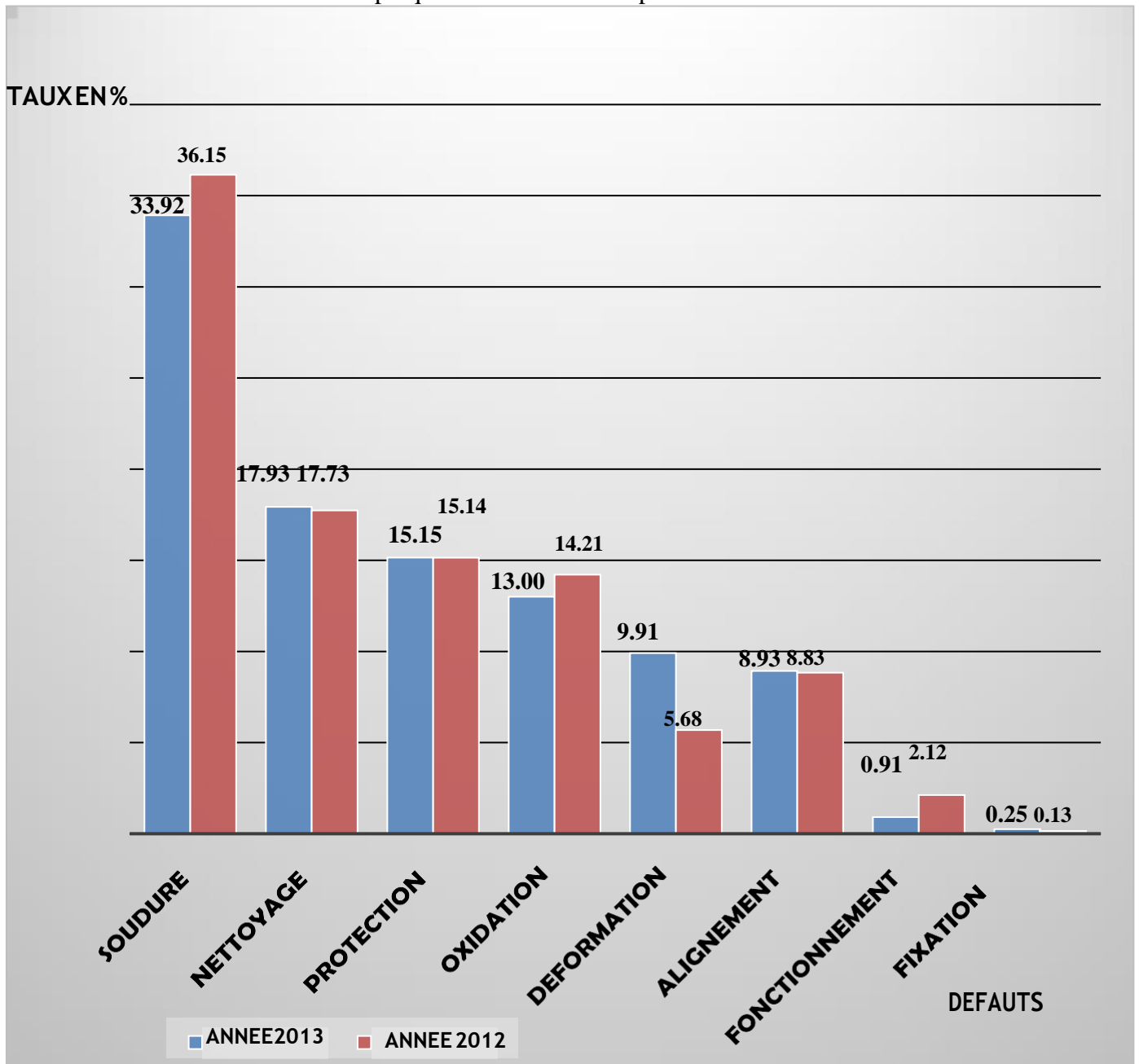
Tableau N°03: les coûts d'obtention de la qualité (en million de dinars)

les coûts	éléments des coûts	2013	2014	2015	2016	2017
Coûts de conformité	<u>coûts de prévention</u>					
	frais de documentation	14 100,00	176 700,00	28 450,00	7 770,00	32 420,00
	assistance technique	0	0	935 590,30	660 428,47	450 303,47
	frais de formation	0	0	30 317 000	18 946 000,40	16 275 000,60
	travaux mécanographique informatique externes	87 598,50	9 930,00	121 920,00	2 600,00	0,00
	Total	101 698,50	186 630,00	31 402 960,30	19 616 798,87	16 757 724,07
	<u>coûts de détection</u>					
	entretien et réparation	15 844 591,60	16 546 547,81	20 503 351,39	21 864 067,86	27 584 638,80
	autres rémunération (contrôleurs)	15 490 720,00	20 261 641,60	16 521 000,00	18 381 000,00	18 506 000,00
	audit externe (certification)	410 000,00	410 000,00	410 000,00	410 000,00	410 000,00
Total	31 745 311,60	37 218 189,41	37 434 351,39	40 655 067,86	46 500 638,80	
Coûts de la non-conformité	<u>coûts de non-conformité interne</u>					
	Rebuts	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	stocks pièces non conforme	3 984 586,02	3 862 805,62	7 436 100,02	6 102 068,33	11 734 646,92
	Total	3 984 586,02	3 862 805,62	7 436 100,02	6 102 068,33	11 734 646,92
	<u>coûts de non-conformité externe</u>					
	frais de déplacements et autres	965 604,00	1 708 828,91	1 270 551,84	3 667 019,77	1 173 791,12
	réclamation des clients	11 374,00	14 524,00	80 500,00	22 500,00	18 144,00
	Rebuts, ristourne et remises			0,00	0,00	0,00
	Total	976 978,00	1 723 352,91	1 351 051,84	3 689 519,77	1 191 935,12

Source: réaliser par nous même à partir des données internes de l'entreprise

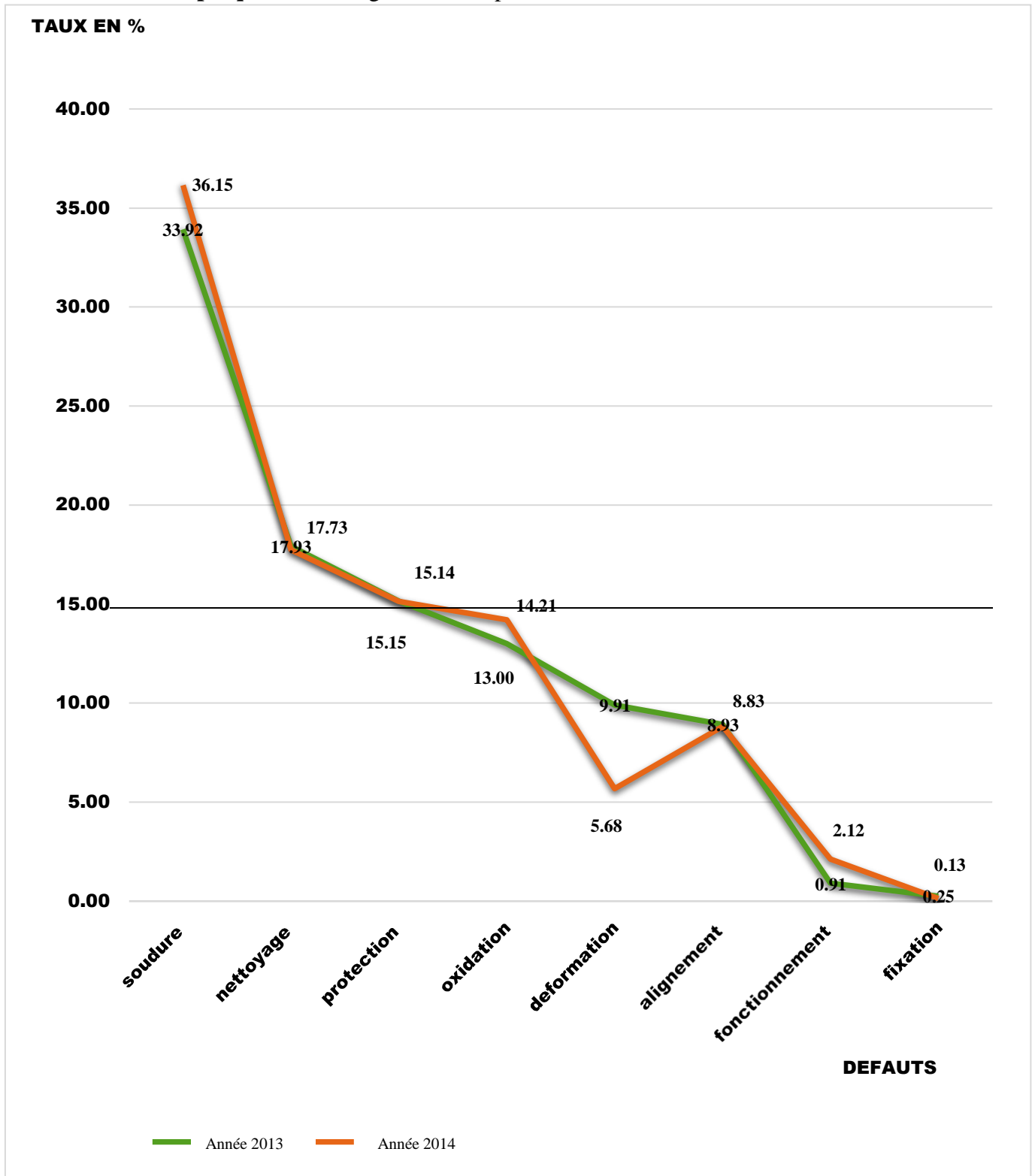
Chapitre III: le contrôle des coûts associé à la qualité cas de CIR

Graphique N°04: les défauts pour 2012 et 2013



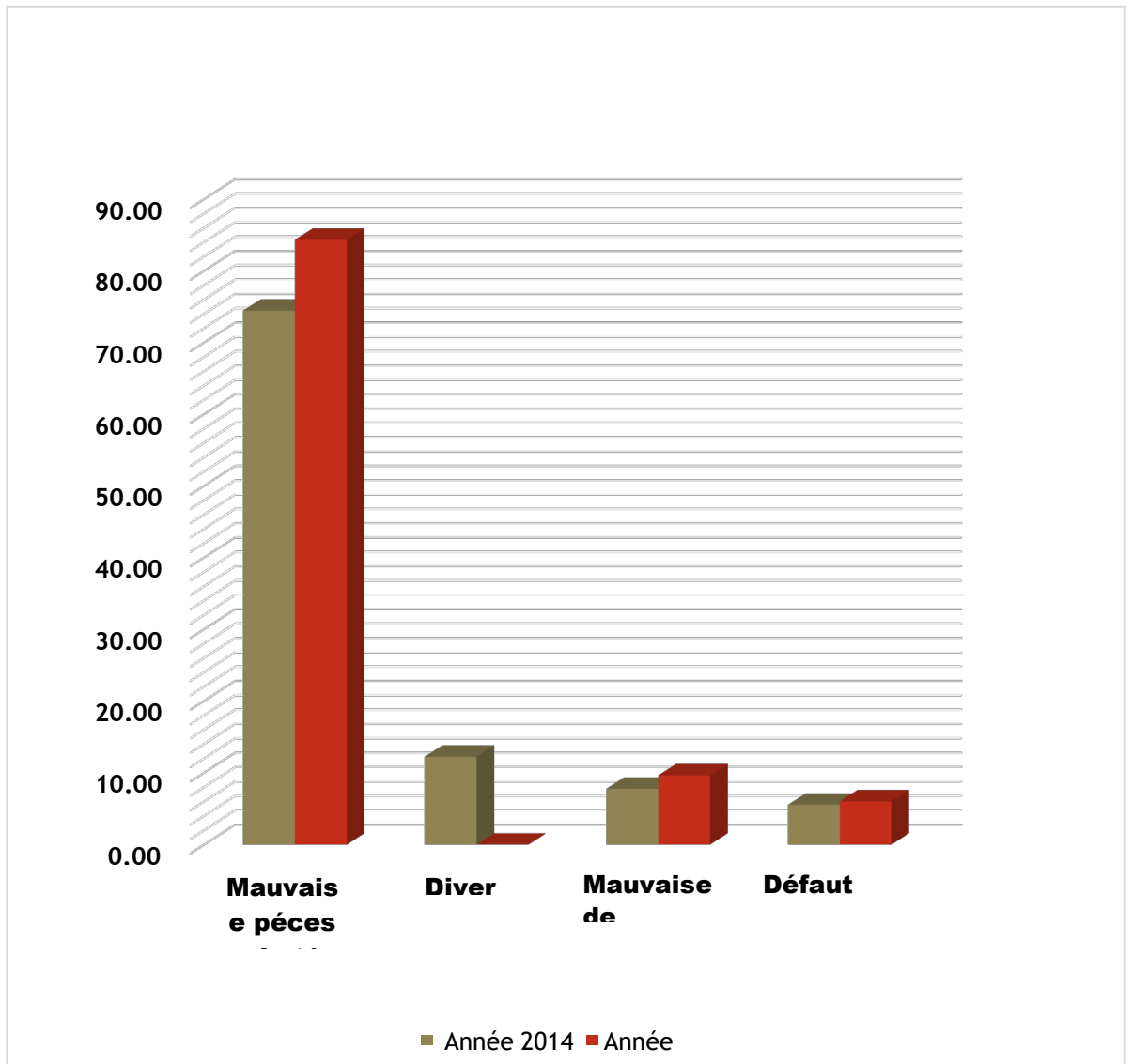
Source: les données interne de service qualité de la filiale

Graphique N°05: diagramme comparatif des défauts entre 2012 et 2013



Source: les données internes de service qualité de l'entreprise CIR

Figure N°08: causes d'incidents entre l'année 2013 et 2014



Source: les données interne de service de la qualité de la filiale

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche s'inscrit dans le cadre de la problématique générale de la certification. Il s'agissait particulièrement d'analyser dans quelle mesure et sous quelles formes, la norme ISO 9001 était susceptible de s'adapter aux situations spécifiques de l'entreprise algérienne et aux schémas de gestion de son dirigeant.

Notre recherche a porté autour de la problématique suivante « Quel est l'impact de la certification ISO 9001 sur la performance d'une entreprise, et comment gérer ses coûts ».

La démarche méthodologique adoptée pour instruire le processus de recherche s'est déroulée en deux étapes. Suite à une enquête préliminaire, une revue de la littérature a dans un premier temps été effectuée pour définir le concept « qualité ». Au regard des enseignements issus de cet état de l'art*, plusieurs hypothèses ont été posées quant au rôle que la certification ISO 9001 pouvait avoir dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Cette première phase a été complétée enfin par une enquête qualitative destinée à approfondir les enseignements et de répondre ainsi aux interrogations nées de l'interprétation des premières observations.

Les données recueillies auprès du terrain d'observation indiquent tout d'abord que la certification n'apporte rien à l'entreprise publique algérienne vu que la performance était négative tout au long de la certification.

Du point de vue théorique, la revue de la littérature académique dans les deux chapitres 1 et 2, nous indique que pour obtenir la qualité de produit ou de service et répondre aux exigences des clients et autres parties intéressées, les organisations ont recours au management de la qualité, la mise en œuvre de ce dernier dans une entreprise se fait par construction d'un système de management de la qualité.

Dans le troisième chapitre, nous avons étudié les coûts de la certification au sein de l'entreprise **SNVI** (Société National des Véhicules Industrielles) filiale **CIR** (Carrosserie De Rouiba) puis, nous avons effectué une analyse financière afin d'évaluer l'impact de cette certification ISO 9001 sur la performance de la **CIR**. Les résultats montrent finalement que malgré ce processus de normalisation de l'entreprise objet d'étude, sa valeur selon la méthode EVA, a diminué d'une année à l'autre.

Sur le plan pratique, les résultats de la recherche doivent contribuer à enrichir les réflexions et les analyses des praticiens de la gestion et des professionnels de la formation pour ce qui relève des points suivants :

- l'état des lieux des pratiques de l'entreprise algérienne concernant l'application de la norme ISO 9001 et ces exigences. En effet, les organisations qui s'engagent dans la démarche de certification, doivent répondre aux exigences de la norme ISO 9001. Elle représente une garantie pour les clients et autres parties prenantes, que le système de management est conforme aux normes ISO 9001.

- la certification qui n'est pas gratuite, elle engendre des coûts, pour cela l'entreprise doit dégager les ressources nécessaires pour le projet de certification, d'où son impact sur la performance de l'entreprise.

La démarche empirique a révélé que l'entreprise d'accueil **CIR**, est en période de transition de la version 2008 à la version 2015 de la norme ISO 9001 ; 2015. C'est pourquoi, notre étude s'est étalée sur la période allant de 2013 à 2017.

Notre étude nous a permis de mettre en lumière, la mauvaise gestion ou la mauvaise définition de système de management de la qualité dans une entreprise peut être coûteuse. Concernant le cas de la **CIR**, l'étude des coûts et l'analyse financière ont montrés un certain nombre de dysfonctionnements.

Nous avons constaté que les coûts de la qualité ont augmenté d'une année à une autre (2013-2017), malgré que l'entreprise CIR soit certifiée. Et à partir des réclamations clients pour les années 2012,2013 et 2014, nous avons remarqué que la majorité des incidents sont dues aux mauvaises pièces achetées ou aux défauts de fabrication.

Bien que l'entreprise CIR est certifiée, ISO 9001 depuis 2008, elle reste toutefois très fragile du point de vue de la rentabilité financière qui diffère d'une année à une autre, elle augmente seulement en 2017. Cette mauvaise situation financière est due à la dépendance financière durant 2013, 2014, 2015 et 2016. L'analyse de la rentabilité commerciale révèle que l'entreprise CIR n'est pas commercialement rentable et de même pour la rentabilité économique.

Enfin, par rapport à nos hypothèses posées dans l'introduction générale, selon nos différentes constatations et analyses, nous pouvons dire que :

- **l'hypothèse 1** : la démarche qualité attribue à l'entreprise une bonne image au niveau de ses partenaires (**infirmé**) ;
- **l'hypothèse 2** : l'implantation d'un système management de la qualité engendre des coûts, de ce fait la certification est coûteuse pour l'entreprise (**confirmé**) ;
- **l'hypothèse 3** : la certification améliore la performance de l'entreprise ce qui contribue à une augmentation des ventes (**infirmé**).

Nos recommandations pour l'entreprise **CIR** sont les suivantes:

- consacrer un budget qualité du fait qu'elle est engagée dans la démarche de certification ;
- l'organisme doit définir les actions à mettre en œuvre faces aux risques et opportunités dans le cadre de la planification de son système de management de la qualité ;
- mettre un processus de contrôle des produits fournis par les fournisseurs ;
- faire un recrutement au niveau du service de contrôle qualité, car il y a que deux contrôleurs au niveau de ce service, ce qui est insuffisant vue le nombre de produits à contrôler et la taille de l'entreprise ;

- évaluer, sélectionner et surveiller les non conformités (rebuts et autres) ;
- signaler les défaillances et les communiquer à la hiérarchie ;
- maitre en place un système de communication des informations car il y a une défaillance dans leur système, l'information n'arrive pas aux dirigeants ;
- élaborer des checklists afin de vérifier le bon déroulement des procédures à chaque service tel que le service production et contrôle qualité.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGE

1. ALAZARD, C., & SAPARI, S. (2007). *contrôle de gestion manuel et applications*. paris: DUNOD.
2. BAZINETt, M., NISSAN, D., & REILHAC, J. M. (2015). *au coeur de ISO 9001:2015 une passerelle vers l'excellence*. AFNOR.
3. BELLAICHE, M. (2004). *l'après certification ISO 9001*. AFNOR.
4. BOIOSLANDELLE, & MAHE, H. (1998). *dictionnaire de gestion, vovabulaire, concept et outils*. paris: economica.
5. BOUQUIN, H. (2004). *le contrôle de gestion*. paris: presse universsitaire de france PUF.
6. CANARD, F. (2009). *management de la qualité*. paris: edition extenso.
7. CHANDLER, A. (1992). *organisation et performance de l'entreprise*. paris: edition d'organisation.
8. DEMEESTERE, LORINO, & MOTTIS. (2006). *contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*. DUNOD.
9. DETRIE, P. (2003). *conduire une démarche de qualité*. édition d'organisation.
10. DURETI, D., & PILLET, M. (2002). *qualité en production*. paris: edition d'organisation.
11. FROMAN, B. (1998). *le manuelle qualité, outil stratégique pour une démarche qualité*. AFNOR.
12. GOGUE JEAN, M. (2001). *management de la qualité*. paris: economica.
13. KALIKA, M. (1988). *structures d'entreprise, réalité, determinants et performance*. paris: economica.
14. LONGIN, P., & DANETt, H. (2008). *construisé votre quelité, toutes les clés pour une démarche gagnante*. DUNOD.
15. MACGRAW, H. (1986). *la qualité c'est gratuit, l'art et la maniere d'obtenir la qualité*. economica.
16. MACGRAW, H., & M, J. (1983). *gestion de la qualité*. AFNOR.
17. PINET, C. (2015). *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2015*. AFNOR.
18. SHIBA, S., GRAHAM, A., & WALDEM, D. (2003). *TQM, 4 revolutions du management, manuel d'apprentissage et de mise en oeuvre du management par la qualité total*. DUNOD.

II. MÉMOIRES ET REVUES

1. Mémoire De Fin D'étude « Contribution De La Certification Iso 9001 Version 2008 A L'amélioration Des Performances D'une Entreprise : Cas De La Sonabhy, Cesag » Centre Africain D'études Supérieur En Gestion.
2. Mémoire De Projet De Fin D'étude « Contribution De La Certification Iso 9001 V2000 A L'amélioration De La Compétitivité Des Entreprises Marocaines : Cas Du Secteur Agro-Alimentaire », Université De Bordeaux Iv Et Faculté De Droit Et D'économie De Bni Mella, Maroc.
3. Mémoire De Projet De Fin D'étude « Contribution Performance Financière Et Performance Sociale Dans Les Entreprises Publiques Algériennes», Université M.Mammeri, Algérie ».
4. Mémoire De Projet De Fin D'étude « Evaluation Et Analyse Des Coûts D'obtention De La Qualité Sanitaire Des Produits Dans La Filière "Lait Cru" ». Renc. Rech. Ruminants, Le Coq (Coût D'obtention De La Qualité) ».
5. Mémoire De Projet De Fin D'étude « Management Par La Qualité Totale Et Performance De L'entreprise : Rôle Médiateur De L'innovation, Revue De Littérature Et Modèle Conceptuel », Ihec Carthage, Tunisie.
6. Mémoire De Projet De Fin D'étude Eaa « Perspectives Economiques Et Financières De L'implantation Du Système Qualité Dans Les Pme Analyse De Cas », Université De Liège.
7. Mémoire De Projet De Fin D'étude Sous Le Thème : « Contribution A La Mise En Place D'un Système Management De La Qualité Selon La Norme Iso 9001 :2015 Au Sien De L'unité Dalia Corp » A L'université De Sidi Mohammed Ben Abdellah Au Maroc.
8. Mémoire De Projet De Fin D'étude, « Qualité Du Produit Et Performance Financière », Faculté De Droit Et Des Sciences Economiques Et Politiques De Sousse, Tunisie.
9. Mémoire De Projet De Fin D'études De Master Au Sein De La Société Sara Electronique, « Contribution A La Mise En Place Du Système Management De La Qualité Iso 9001 :2015 », Ecole Spécialisé En Qualité Et Métrologie De Casablanca.
10. Mémoire De Projet De Fin D'études Filière Ingénieurs « Mise En Place D'un Système De Management De La Qualité Selon Le Référentiel Iso 9001 Version 2015, Ensa De Marrakech » Au Sein De 'Rms' Maroc.
11. Payette. Adrien, « Efficacité Des Gestionnaires Et Des Organisations », Université Québec Les Presses, Montréal, 2000.
12. Thèse Doctorat, Science De Gestion « Les Mécanismes De Contrôle De La Performance Globale : Le Cas Des Indicateurs Non Financiers De La Rse », Université Paris-Sud-Faculté Jean Monnet.

III. ARTICLES

1. Bourguinion. André, « Peut-On Définir La Performance ? », Revue Française De Comptabilité, No 269, Juillet-Aout, 1995.
2. La Démarche Présentée Ici Est Essentiellement Inspirée D'un Article D'yvon (M) : « Mettre En Œuvre La Version 2015 De La Norme Iso 9001 ».
3. Lahlou. Cherif, « Gouvernance Des Entreprises, Actionnariat Et Performances », La Revue De L'économie & De Management, N°07, Avril 2008.
4. Lahlou. Cherif, « Gouvernance Des Entreprises, Actionnariat Et Performances », La Revue De L'économie & De Management, N°07, Avril 2008.
5. Ministère De L'équipement, Des Transports Et Du Logement, Article N° 18, « Résoudre Un Problème : Les Outils », Janvier 2001.
6. Morand. Marie Caroline, « La Performance Globale Et Ses Déterminants », Article En Ligne, Centre De Ressource Economie Gestion, Avril 2008.
7. Yaich. Abderaouf, « Le Concept Performance », La Revue Comptable Et Financier N°69, 2005.

IV. NORMES

1. Cnuced/Omc, Application Des Systèmes De Gestion De La Qualité Iso 9000, Cci, Genève, 1996, P.6.
2. Fd X 50-126, Gestion De La Qualité, Guide D'évaluation Des Coûts Résultant De La Non-Qualité, Afnor, 1986 (*Fascicule De Documentation Epuisé, Non Réédité*).
3. Iso, «Iso 9001:2008,».
4. Iso, «Iso 9001:2015,».
5. Iso, Directives Iso/Cei, Partie Ii : « Règles De Structure Et De Rédaction Des Normes Internationales », 5^e Edition 2004(§ 3.1). Vu Dans V.Giard, « La Normalisation Techniques », Revue Française De Gestion, N°147,2003.
6. Nf En Iso 9000 :2000, Système De Management De La Qualité-Principes Essentiels Et Vocabulaire, Afnor, France, (3.2.9), P.9
7. Norme Iso 9000:2015 §3.5.4

V. SITES INTERNET

1. [Http://Performancezoom.Com/Qualite-Age-Amelioration.Php?](http://Performancezoom.Com/Qualite-Age-Amelioration.Php?) 11.10.2018 0 10h
2. [Http://Perso.Wanadoo.Fr/Franck.Pochet/Manager/Iso9000/Quali_C.Htm](http://Perso.Wanadoo.Fr/Franck.Pochet/Manager/Iso9000/Quali_C.Htm) 15/11/2018 à 16h
3. [Http://Www.Assistancescolaire.Com/Eleve/Tstg/Management/Lexique/P-Performance-Commerciale-Tstg_Man_Lex078](http://Www.Assistancescolaire.Com/Eleve/Tstg/Management/Lexique/P-Performance-Commerciale-Tstg_Man_Lex078) 15/11/2018 à 22h
4. [Http://Www.Bivi.Qualite.Afnor.Org/Notice-Details/Le-Systeme-Documentaire-Dans-Une-Demarche-De-Management/1294370](http://Www.Bivi.Qualite.Afnor.Org/Notice-Details/Le-Systeme-Documentaire-Dans-Une-Demarche-De-Management/1294370). 02/11/2018 à 10:30
5. [Http://Www.Certification-Iso-9001.Fr/Tout-Sur-La-Certification/Le-Processus-De-Certification/](http://Www.Certification-Iso-9001.Fr/Tout-Sur-La-Certification/Le-Processus-De-Certification/) 05/11/2018 à 14h
6. [Http://Www.Certification-Iso-9001.Fr/Tout-Sur-La-Certification/Se-Preparer-A-La-Certification/](http://Www.Certification-Iso-9001.Fr/Tout-Sur-La-Certification/Se-Preparer-A-La-Certification/) 05/11/2018 à 14h
7. [Http://Www.E-Ades.Org/Upload/Article_Coq.Pdf](http://Www.E-Ades.Org/Upload/Article_Coq.Pdf) 28/10/2018 à 17h

8. [Http://Www2.Emergences.Fr/Dossiers/Normes/Notre-Dossier/Quest-Ce-Que-La-Normalisation/Petit-Historique-De-La-Normalisation/](http://Www2.Emergences.Fr/Dossiers/Normes/Notre-Dossier/Quest-Ce-Que-La-Normalisation/Petit-Historique-De-La-Normalisation/), 27/102018 à 18h
9. [Https://Fr.Slideshare.Net/Hajarelgueri/La-Non-Qualit](https://Fr.Slideshare.Net/Hajarelgueri/La-Non-Qualit), 12/10/2018 à 15 :30
10. [Https://Qualite.Ooreka.Fr/Comprendre/Definition-Qualite](https://Qualite.Ooreka.Fr/Comprendre/Definition-Qualite), 12.10.2018 à 14h
11. Www.Iso.Org/Tc176/Sc2/Public, 30/10/2018 à 18 :22
12. [Http://Fseg.Univ-Tlemcen.Dz](http://Fseg.Univ-Tlemcen.Dz). 26/10/20180à 11h
13. [Http://Fseg.Univ-Tlemcen.Dz](http://Fseg.Univ-Tlemcen.Dz). 26/10/20180à 11h
14. [Https://Bivi.Afnor.Org/Notice-Details/Mettre-En-Uvre-La-Version-2015-De-La-Norme-Iso-9001/1297060](https://Bivi.Afnor.Org/Notice-Details/Mettre-En-Uvre-La-Version-2015-De-La-Norme-Iso-9001/1297060) 10/11/2018 à 13h

TABLES DES MATIÈRES

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : approche théorique de la gestion de la qualité	
Introduction au chapitre I.....	5
section 01: Description et différents concepts de la qualité	
I. Evolution et définition des différents termes de la qualité	6
1. L'évolution de la qualité dans le temps	6
1.1. La qualité un souci permanent.....	6
2. Définition des termes liés à la qualité	8
2.1 Qualité	8
2.2 Management de la qualité totale TQM	9
2.3 Le management	11
2.4 Les quatre composants de la qualité.....	11
II. Les éléments clés de la qualité et les enjeux	11
1. Les éléments clés de la qualité.....	11
1.1 Planification de la qualité	11
1.2 Maitriser la qualité.....	11
1.3 Assurance de la qualité	11
1.4 Amélioration continue.....	12
2. Les enjeux	12
2.1 L'enjeu pour le client	12
2.2 L'enjeu pour le collaborateur	14
2.3 L'enjeu pour l'entreprise.....	14
2.4 Synthèse.....	14
3. la perception de la qualité	15
3.1 La qualité ne concerne que le produit	15

3.2	La qualité signifie le luxe	16
3.3	Vite et bien sont incompatibles	16
3.4	La qualité ne se mesure pas	16
3.5	La qualité coûte cher	16
3.6	Le zéro défaut est impossible.....	16
3.7	La qualité, c'est du travail en plus.....	16
3.8	La qualité, c'est beaucoup de papier	17
3.9	La non-qualité c'est l'autre	17
3.10	La qualité ne s'applique qu'à certains.....	17
3.11	Qualité et affaires de spécialistes	17
3.12	La qualité est souvent présente	17
4.	Équilibrer la qualité.....	18
5.	La non-qualité	18
5.1	Les facteurs qui influencent la non-qualité.....	18
5.2	Les conséquences de la non-qualité	19
5.3	Le coût de la non-qualité	19

Section 02 : le système de management de la qualité

I.	Présentation et principes de base de management de la qualité.....	20
1.	Présentation du SMQ	20
2.	Les sept principes du management de la qualité (ISO 9001)	21
2.1	Orientation clients	21
2.2	Responsabilité de la direction (leadership)	22
2.3	Implication du personnel	22
2.4	Approche processus.....	22
2.5	Amélioration	22
2.6	Prise de décision fondée sur des preuves.....	22
2.7	Gestion des relations avec les parties intéressées	13
II.	Les outils de management qualité	23
1.	Le brainstorming	24
1.1	L'utilité	23
1.2	La réalisation de brainstorming.....	23
2.	L'analyse des affinités	24

2.1	L'utilité	24
2.2	La réalisation de l'analyse d'affinité	25
3.	Le diagramme d'Ishikawa ou Diagramme cause-effet	26
3.1	Principe	26
3.2	Etapes de construction du diagramme causes-effet	26
3.3	Avantages	27
3.4	Inconvénients	27
4.	Le diagramme de Pareto	27
4.1	Objet	28
4.2	Fonctionnement	28
4.3	Avantages	28
4.4	Inconvénients	28
5.	Plan d'action.....	29
5.1	Objet	29
5.2	Modalités	29
5.3	Précautions et précisions	29
5.4	Intérêts et limites	29
6.	La roue de Deming	30
7.	Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? (QOQOQCP).....	31
7.1	Objet	31
7.2	Modalités	32
7.3	Comment choisir les outils ?.....	32
III.	Mise en place de Système Management de Qualité	33
1.	Définition de la démarche qualité	33
2.	Adoption de la démarche qualité	33
3.	Adoption de la démarche qualité	34
3.1	Phase de planification du SMQ.....	34
3.2	Phase de réalisation du SMQ	40
3.3	Phase de vérification des performances du SMQ.....	40
3.4	Phase d'amélioration des performances du SMQ	41
4.	Réussite de la démarche qualité	41
5.	Les acteurs de management qualité	42
6.	Les missions du RMQ.....	42

conclusion	43
Chapitre II : la contribution iso 9001 :2015 à l'amélioration de la performance de l'entreprise	
Introduction chapitre II.....	44
Section 01 : la norme ISO 9001 :2015 et la certification	
I Historique et les grands aspects liés à la normalisation et la certification.....	45
1. Historique et définition de la normalisation.....	45
1.1 Petit historique de normalisation	45
1.2 Définition de la normalisation	46
2. Historique et définition de la norme ISO	47
2.1 Historique et évolution de la norme ISO dans le temps.....	47
2.2 Définition de la norme ISO	48
2.3 Les apports de la norme ISO au fil du temps	49
3. La certification	51
3.1 Définition de la certification ?	51
3.2 Le lien entre l'ISO et la certification	51
3.3 Les avantages de la nouvelle version	52
II. Les exigences de la norme ISO 9001 :2015.....	52
1. Les exigences de la norme ISO 9001 :2015.....	52
1.1 Domaine d'application (article 1)	53
1.2 Références normatives (article 2).....	53
1.3 Termes et définitions (article 3)	53
1.4 Contexte de l'organisme (article 4).....	53
1.5 Leadership (article 5)	54
1.6 Planification (article 6).....	55
1.7 Support (article 7)	55
1.8 Réalisation des activités opérationnelles (article 8).....	58
1.9 Evaluation des performances (article 9).....	59
1.10 Amélioration (article 10).....	60
2. Processus de certification	61
2.1 Se préparer à la certification.....	61
2.2 Le processus de certification	62

III.	Système documentaires	64
1.	Définition du système documentaire.....	64
2.	Le lien entre la performance et le système documentaire ISO 9001.....	65
3.	L'importance d'amélioration du système documentaire	65
4.	Des critères relatifs à ISO 9001 pour la performance d'un système documentaire	66
Section 2 : la certification : coûts et apports		
I.	Les coûts associés à la certification ISO 9001 :2015.....	66
1.	La présentation et l'historique de coûts de la qualité.....	67
2.	Le coût d'obtention de la qualité.....	69
2.1.	Le coût de prévention.....	69
2.2.	Coût de détection	70
2.3.	Les coûts des non-conformités internes.....	70
2.4.	Les coûts des Non-conformités externes.....	71
3.	Bienfaits du calcul de COQ.....	71
II.	La performance dans le cadre de la certification	72
1.	Le concept de la performance.....	73
1.1.	Définition de la performance.....	73
1.2.	Éléments fondamentaux à la performance	74
2.	Les dimensions de la performance	75
2.1.	La performance stratégique	75
2.2.	La performance concurrentielle	76
2.3.	La performance socio-économique.....	76
3.	Les critères d'évaluation de la performance des entreprises	77
4.	Les indicateurs de la performance	78
4.1.	Les types d'indicateurs de performance	78
4.2.	Les caractéristiques des indicateurs de performance	79
4.3.	L'objectif de l'évaluation de la performance.....	79
5.	La relation entre le système de management qualité et la performance des entreprises.....	80
6.	Les études qui plaident pour une relation négative entre la qualité et la performance.....	82

III. L'entreprise après la certification	83
1. La fonction qualité dans l'après-certification.	84
2. Les besoins en formation à la qualité après la certification.....	85
3. Les besoins en formation à la qualité après la certification.....	85
Conclusion.....	86
Chapitre III : Le contrôle des couts associés à la qualité : Cas de CIR	
Introduction au Chapitre III.....	87
Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil (SNVI de Rouïba).....	89
I Présentation de S.N.V.I.....	89
1. Historique de la Société National de Véhicules Industriel.....	89
2. Mission de l'entreprise	91
II. Présentation de la filiale CIR	92
1. Identification de la filiale Carrosseries Industrielles de Rouïba (CIR)	92
2. Activités de la filiale.....	92
3. Missions	93
4. Objectifs de la filiale CIR.....	93
5. Le programme d'action de la filiale CIR est en permanence, axé sur :.....	93
6. Clients de la filiale CIR	94
7. Processus de la filiale carrosseries industrielle.....	94
7.1. Processus de management	95
7.2. Processus de réalisation (opérationnels).....	97
7.3. Processus support.....	100
8. Cartographie	101
9. Organigramme.....	101
10. Organisation de la filiale (CIR).....	103
11. Description des missions de chaque direction	103
11.1 La direction générale	103
11.2 Direction achats et ventes	103
11.3 Direction de gestion industrielle / planification.....	104
11.4 Direction production	104
11.5 Direction maintenance industrielle.....	104
11.6 Direction techniques et contrôle.....	104
11.7 Direction ressources humaines.....	105

11.8	Direction des finances et comptabilité	105
11.9	Direction d'Audit et contrôle de gestion.....	105
12.	Organe de gestion :	107
Section 02: Coûts d'obtention de la qualité et la performance		108
I.	Les COQ selon la norme NF X 50-126	108
1.	Le COQ comme outil de mesure	110
2.	Le COQ comme outil de management de la qualité.....	110
3.	Les indicateurs COQ :.....	111
II.	Mesure de la satisfaction clients.....	113
III.	Analyse financière	118
Conclusion.....		128
tableau des coûts.....		129
graphique N°04.....		130
graphique N°05.....		131
figure N°08.....		132
Conclusion Générale		133

LES ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe N°	Désignation
01	Fiche de présentation de l'entreprise
02	Certificat de système de management de la qualité en iso 9000 :2000
03	Certificat d'enregistrement à ISO 9001 :2008
04	Certificat d'enregistrement à ISO 9001 :2015
05	Certification du système de management de la qualité
06	Rapport d'audit de la certification aout 2018
07	Tableau des stocks pour l'année 2013
08	Tableau des charges en 2014
09	Tableau des stocks en 2014
10	Tableau des charges en 2015
11	Tableau des stocks en 2015
12	Budgets de formation 2015
13	Tableau des charges en 2016
14	Tableau des stocks en 2016
15	Budgets de formation en 2016
16	Tableau des charges en 2017
17	Tableau des stocks en 2017
18	Budgets de formation en 2017
29	Bilan actif de 2013
20	Bilan passif de 2013
21	Compte de résultat de 2013
22	Bilan actif de 2014
23	Bilan passif de 2014
24	Compte de résultat de 2014
25	Bilan actif 2015
26	Bilan passif de 2015
27	Compte de résultat de 2015
28	Bilan actif de 2016
29	Bilan passif de 2016
30	Compte de résultat de 2016
31	Bilan actif de 2017
32	Bilan passif de 2017
33	Compte de résultat de 2017
34	Questionnaire



FICHE DE PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Statut juridique : EPE Spa CIR Filiale SNVI

Objet Social : Equipements Véhicules Industriels

Date de Création : 01 Janvier 2011.

Dénomination Sociale : EPE Spa CIR

Siège Social : ZI Voie C BP 143 Rouïba

Capital Social : 4 500 000 000, 00 DA

Activités :

- Fabrication des équipements de carrosserie et transport de personnes,
- Peinture véhicules,
- Vente pièces de rechange,
- Autres.

Effectifs : 958 (exercice 2018).

AIB-VINÇOTTE International s.a.
Bruxelles, Belgique

Certificat de Système de Management de la Qualité
EN ISO 9001:2000

Il est certifié que

Société Nationale Des Véhicules Industriels
– Division Carrosserie de Rouiba

sis à

BP 143 Voie C Zone Industrielle Rouiba
Alger (Algérie)

a établi et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme
EN ISO 9001 : 2000 "Systèmes de management de la qualité" pour :

Conception, Développement, Fabrication et Montage d'Equipements de Carrosseries
Industrielles et de Transport de Personnes

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et
l'application des exigences de EN ISO 9001 : 2000 peuvent être obtenues auprès du
titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport
d'audit numéro 08RA110-21A.

Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Général de AIB-
VINÇOTTE International.

Numéro du certificat : 08 3449

Date de délivrance le : 03 novembre 2008

Ce certificat expire le : 02 novembre 2011

Pour l'organisme de certification :



ir. P. OLIVIER

Président de la Commission de Certification



Certificat d'enregistrement



Intertek

Le Système de Management de la Qualité de :

EPA/SPA Carrosseries Industrielles de Rouïba C.I.R

Site principal : BP 143, Voie « C » Zone Industrielle de Rouïba Alger, Algérie.

a été audité par Intertek Certification France et approuvé conforme à la norme :

ISO 9001:2008

Le Système de Management de la Qualité est applicable à :

Conception, développement, fabrication et montage d'équipement de carrosseries industrielles et de transport de personnes.

Numéro de certificat : 0016513-00
Date de certification initiale : 03 Novembre 2008
Date d'émission du certificat : 19 Novembre 2014
Date d'expiration du certificat : 02 Novembre 2017

Bernard Lesprit, Directeur Général
Intertek Certification France – 67, boulevard Bessières 75017 Paris - FRANCE



cofrac
**CERTIFICATION
DE SYSTEMES
DE MANAGEMENT**
ACCREDITATION
COFRAC N° 4-0014
PORTÉE DISPONIBLE SUR
www.cofrac.fr

L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée par email sur demande.

CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Le Système de Management de :

EPE-SPA- Carrosseries Industrielles de Rouiba (CIR)

Site principal : BP N°143 Voie C, Zone Industrielle de Rouiba,
Alger, Algeria (Algérie)

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de
la norme :

ISO 9001:2008

Le Système de Management est applicable à :

Conception, développement, fabrication et montage d'équipements de
carrosseries industrielles et de transport de personnes

Certificat n° :
0069123-01

Date de certification initiale :
03 novembre 2008

Date de certification :
31 octobre 2017

Date d'émission du certificat :
16 novembre 2017

Date d'expiration :
14 septembre 2018



Calin Moldovean
Président, Business Assurance

Intertek Certification France, 67, boulevard
Bessières 75017 Paris - France





Sarl MOODY ALGERIE
Sarl au CAPITAL SOCIAL de 2 000 000,00 DA
RCN° : 0123222 B 02, NIF : 000216012322243 N°ART.IMP: 16186689031
2ème étage, cité SERBAT Bt B2 GARIDI 1 d'Alger - ALGERIE
TEL : 023 70 00 41 Fax 023 70 00 40
E-MAIL: lahcene.benhammadi@intertek.com

CERTIFICATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Offre Financière

A charge de MOODY ALGERIE				
	Unité	Quantité	PU HT	Montant
ouverture de dossier :				
certification	forfait	1	50 000,00	50 000,00
Renouvellement	Jour(s)	6,00	30 000,00	180 000,00
Total Renouvellement ISO 9001: Audit Renouvellement + Frais de certification				230 000,00
de surveillance suivant l'option retenue				
de surveillance annuelle	Jour(s)	2 x 3 j	30 000,00	180 000,00
Total Renouvellement + Surveillances sur 3 ans ISO 9001				410 000,00

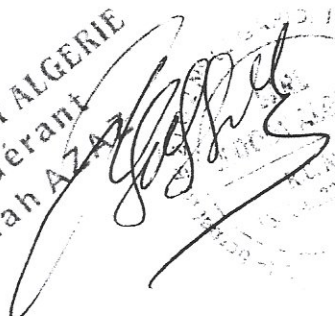

le présent devis à :

QUATRE CENT DIX MILLE DINARS ALGERIENS ET ZERO CENTIME HT

TRE CENT QUATRE VINGT SEPT MILLE NEUF CENT DINARS ALGERIENS ET ZERO CENTIME TTC

tion annuelle :	A charge de MOODY ALGERIE
gestion annuel du dossier :	A charge de MOODY ALGERIE

Frais de déplacements (Domicile(s) de(s) l'Auditeur(s)_ Entreprise/Site_ Domicile(s) de(s) l'Auditeur(s)) et séjours des auditeurs non compris.

SARL MOODY ALGERIE
Le Gérant
Salah AZA



EPE-SPA- Carrosseries Industrielles de Rouiba (CIR) RAPPORT D'AUDIT

ANALYSE SWOT

Forces

- Direction impliquée dans la planification du SMQ et accroissement de la satisfaction client à travers la mise à disposition d'une gamme variée de produits,
- Bonne connaissance du contexte de l'entreprise en rapport avec les orientations stratégiques,
- Elargissement des commandes clients en hors groupe SNVI,
- Volume de formation et perfectionnement assez conséquent du personnel opérationnel (fabrication et contrôle) et encadrement,
- Personnel recruté récemment jeune et dévoué aux activités confiées,
- Maîtrise opérationnelle de la réception des produits achetés.
- Les dispositions relatives à la vérification des cahiers des charges et commandes fournisseurs par la commission des marchés (CMU).

Faiblesses

- Des risques et opportunités sont déterminés, toutefois les plans d'actions qui en découlent ne formalisent pas les opportunités identifiées ; cas de : « promotion des produits de carrosserie lors des manifestations d'exposition ne figurant pas dans le plan d'actions ».
- Le suivi de la performance des prestataires externes n'est pas effectué de manière systématique : « procédure évaluation, sélection et réévaluation des fournisseurs : PR8- 4/2 »
- Une revue de direction a été effectuée en date du 26 avril 2018 ne prenant pas en compte des éléments d'entrée définis dans la norme ISO 9001 : 2015 ; cas de : « résultats de l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités ».

Opportunités

- Optimisation du processus de conception,
- Amélioration des fiches d'identités des processus
- Affiner la pertinence des parties intéressées,
- Amélioration de la tenue des dossiers du personnel,
- Affiner les critères d'évaluation des compétences (période d'essai, après formation),
- Affiner l'analyse des données issues de l'évaluation de la performance des processus
- Amélioration de la planification de la production et des gammes de fabrication
- Amélioration des interfaces et communication entre la production et le contrôle qualité

Menaces

- Perte des acquis en termes de savoir – faire due aux départs du personnel

EPE-SPA- Carrosseries Industrielles de Rouiba (CIR) RAPPORT D'AUDIT

DÉTAIL DE LA NON-CONFORMITÉ

Fiche numéro :	Critère d'audit :	Date du plan d'action corrective :	Date de mise en œuvre de l'action corrective :
Finding 418355 - 1	ISO 9001:2015	09-août-2018	30-juin-2019
Emis par : S. TAFLIS	Catégorie : Mineure	Réf. Document : SWOT, PESTEL,	Action requise : Soumettre un plan d'action corrective

Constat :

Des opportunités sont déterminées mais dont la planification des actions qui en découlent n'est pas formalisée.

Exigence :

6.1 Actions à mettre en oeuvre face aux risques et opportunités

6.1 Actions à mettre en oeuvre face aux risques et opportunités

6.1.1 Dans le cadre de la planification de son système de management de la qualité, l'organisme doit tenir compte des enjeux mentionnés en 4.1 et des exigences mentionnées en 4.2 et déterminer les risques et opportunités qu'il est nécessaire de prendre en compte.....

6.1.2 L'organisme doit planifier:

a) les actions à mettre en oeuvre face aux risques et opportunités;

b) comment

- 1) intégrer et mettre en oeuvre ces actions au sein des processus du système de management de la qualité (voir 4.4);
- 2) évaluer l'efficacité de ces actions.

Les actions mises en oeuvre face aux risques et opportunités doivent être proportionnelles à l'impact potentiel sur la conformité des produits et des services.

Preuve tangible :

Des risques et opportunités sont déterminés, toutefois les plans d'actions qui en découlent ne formalisent pas les opportunités identifiées ; cas de l'opportunité relative à : « la promotion des produits de carrosserie lors des manifestations d'exposition ».

EPE-SPA- Carrosseries Industrielles de Rouiba (CIR) RAPPORT D'AUDIT

Fiche numéro :	Critère d'audit :	Date du plan d'action corrective :	Date de mise en œuvre de l'action corrective :
Finding 418355 - 2	ISO 9001:2015	09-août-2018	30-juin-2019
Emis par : S. TAFLIS	Catégorie : Mineure	Réf. Document : Procédure : évaluation, sélection et réévaluation des fournisseurs : référence PR8- 4/2	Action requise : Soumettre un plan d'action corrective

Constat :

La surveillance des performances des prestataires externes n'est pas effectuée de manière systématique.

Exigence :

8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes

8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes

L'organisme doit déterminer et appliquer des critères pour l'évaluation, la sélection, la surveillance des performances et la réévaluation des prestataires externes, fondés sur leur aptitude à réaliser des processus ou fournir des produits et services conformes aux exigences. L'organisme doit conserver les informations documentées concernant ces activités et toutes les actions nécessaires résultant des évaluations.

Preuve tangible :

Des critères sont définis pour la sélection, évaluation et réévaluation des prestataires externes en fonction de la nature de l'achat avec coefficients de pondération et appliqués, toutefois, le suivi de la performance des prestataires externes n'est pas effectué de manière systématique.

BILAN AU 31/12/2013
 TABLEAU DES STOCKS SUITE

N° DE Cpte	DESIGNATIONS DES COMPTES	SOLDE AU DEBUT DE L'EXERCICE		MOUVEMENT		DE LA PERIODE		SOLDE A LA FIN DE L'EXERCICE
				DEBIT	CREDIT	SOLDE		
35	REPORT	2 492 565 186,27		2 752 094 057,19	3 115 306 219,63	-363 212 162,44		2 129 353 023,83
351	<u>STOCKS DE PRODUITS INTERMEDIAIRES</u>							
351100	Produits intermediaires	371 930 975,39		833 133 349,24	1 058 868 124,38	-225 734 775,14		146 196 200,25
	TOTAL F	371 930 975,39		833 133 349,24	1 058 868 124,38	-225 734 775,14		146 196 200,25
355	Produits finis fabriqués							
355100	Produits finis fabriqués	45 198 480,76		3 649 001 687,50	3 689 550 850,82	-40 549 163,32		4 649 317,44
355200	Produits finis chalets							
	TOTAL G	45 198 480,76		3 649 001 687,50	3 689 550 850,82	-40 549 163,32		4 649 317,44
358	Prod. Résid. Ou Mat.de Réc. (Dechets et Rebutis)							
358100	Dechets et Rebutis							
	TOTAL H							
37	<u>STOCK A L'EXTERIEUR</u>							
370	Stock a l'exterieur fournisseurs etrangers							
370100	Stock a l'exterieur PF importés							
370200	Stock a l'exterieur PR importés							
	TOTAL I							
371	Stock a l'exterieur fournisseurs locaux							
371100	Stock a l'exterieur matieres premieres	415 809 142,33		265 935 281,64	415 010 102,71	-149 074 821,07		266 734 321,26
371300	Stock a l'exterieur matieres consommables							
371400	Stock a l'exterieur fournitures consommables							
	TOTAL J	415 809 142,33		265 935 281,64	415 010 102,71	-149 074 821,07		266 734 321,26
375	Stock a l'exterieur PF et PR							
375100	Stock a l'exterieur PF fabriques	1 295 996,92			1 295 996,92	-1 295 996,92		0,00
375110	Stock a l'exterieur PR fabriques							
	TOTAL K	1 295 996,92	0,00	0,00	1 295 996,92	-1 295 996,92		0,00
	TOTAL GENERAL A+B+C+D+E+F+G+H+I+J+K	3 326 799 781,67	7 500 164 375,57	8 280 031 294,46	8 280 031 294,46	-779 866 918,89		2 546 932 862,78

BILAN AU 31/12/2013
TABLEAU DES STOCKS

N° DE CPTÉ	DESIGNATION DES COMPTES	SOLDE AU DEBUT DE L'EXERCICE	MOUVEMENT		DE LA PERIODE		SOLDE A LA FIN DE L'EXERCICE
			DEBIT	CREDIT	DEBIT	SOLDE	
30	<u>STOCK DE MARCHANDISES</u>						
300100	Produits finis revente						
301100	Pièces de rechange revente						
	TOTAL / A						
31	<u>MATIERES PREMIERES ET MARCHANDISES</u>						
310100	Stock de matieres premières	2 161 107 292,82	2 351 488 022,45	2 699 879 966,69	-348 391 944,24	1 812 715 348,58	
310200	Stocks pièces non-conforme	10 547 372,08	7 443 355,13	14 006 141,19	-6 562 786,06	3 984 586,02	
	TOTAL / B	2 171 654 664,90	2 358 931 377,58	2 713 886 107,88	-354 954 730,30	1 816 699 934,60	
32	<u>AUTRES APPROVISIONNEMENTS</u>						
321500	Stock de matières consommables	84 780 935,94	94 549 109,94	78 218 861,46	16 330 248,48	101 111 184,42	
321800	Stock de fournitures consommables	216 496 148,04	15 609 006,59	29 069 497,51	-13 460 490,92	203 035 657,12	
322000	Fournitures consommables	8 588 399,13	9 861 981,54	10 613 637,29	-751 655,75	7 846 743,38	
	TOTAL / C	309 875 483,11	120 020 098,07	117 901 996,26	2 118 101,81	311 993 584,92	
33	<u>EN COURS DE PRODUCTION DE BIENS</u>						
331	Produits en cours						
331100	Produits et travaux en cours	11 035 038,26	273 142 581,54	283 518 115,49	-10 375 533,95	659 504,31	
	TOTAL / D	11 035 038,26	273 142 581,54	283 518 115,49	-10 375 533,95	659 504,31	
335	<u>TRAVAUX EN COURS</u>						
335100	Produits en cours chalets						
	TOTAL / E						
	TOTAL A+B+C+D+E	2 492 565 186,27	2 752 094 057,19	3 115 306 219,63	-363 212 162,44	2 129 353 023,83	
	TOTAL A REPORTER	2 492 565 186,27	2 752 094 057,19	3 115 306 219,63	-363 212 162,44	2 129 353 023,83	

BILAN AU 31/31/2014
TABLEAU DES CHARGES

TABLEAU N° 01

DESIGNATION DES COMPTES	CLOTURE 31/12/2014	CLOTURE 31/12/2013	VARIATIONS
ACHATS CONSOMMES			
Achat de Marchandises P.F Vendus			
Achat de Marchandises P.R Vendus			
Matières Premières Consommées	1 263 509 231,39	2 663 782 844,66	-1 400 273 613,27
Matières Consommables	64 183 153,15	68 207 846,55	-4 024 693,40
Fournitures Consommables	40 371 673,88	45 897 380,26	-5 525 706,38
Frêtes et Transports sur Ventés			
Achats non Stockés (Elect.Eau.Gaz)	30 819 231,06	27 470 957,40	3 348 273,66
Achats Transférés Inter Unités			
Rabais-Remises-Ristournes Obtenues des Fournis.			
TOTAL	1 398 883 289,48	2 805 359 028,87	-1 406 475 739,39

TABLEAU N° 02

DESIGNATION DES COMPTES	CLOTURE 31/12/2014	CLOTURE 31/12/2013	VARIATIONS
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES			
Rémunérations d'Intermédiaires (Commissions)			
Honoraires Vacataires	2 480 586,51	2 954 468,09	-473 881,58
Assistances Techniques			
Travaux Mécanographique Informatique Externes	9 930,00	87 598,50	-77 668,50
Redevances	425 800,00	427 836,00	-2 036,00
Frais d'Actes et de Contentieux	14 524,00	11 374,00	3 150,00
Autres Rémunérations	20 261 641,60	15 490 720,00	4 770 921,60
Frêtes et Transports sur Marchandises			
Locations	12 539 518,00	12 600 000,00	-60 482,00
Entretiens et Réparations	16 546 547,81	15 844 591,60	701 956,21
Assurances	2 494 529,99	2 314 339,77	180 190,22
Etudes et Recherches			
Documentation	176 700,00	14 100,00	162 600,00
Publicités	7 340 760,42	8 321 439,36	-980 678,94
Transport du Personnels	25 857 502,38	19 087 116,03	6 770 386,35
Frais de Déplacements et Autres	1 708 828,91	965 604,00	743 224,91
Frais des P.T.T et Autres	690 303,89	978 096,27	-287 792,38
Frais sur Titres et Effets	23 615 097,62	32 298 134,71	-8 683 037,09
Cotisations et Dons			
Frais de Conseils et Assemblies			
Malis sur Emballages			
Dédit sur Achats et Ventés			
Frais de Recrutements			
TOTAL	114 162 271,13	111 395 418,33	2 766 852,80

BILAN AU 31/31/2014
TABEAU DES CHARGES

TABEAU N° 03

DESIGNATION DES COMPTES	CLOTURE 31/12/2014	CLOTURE 31/12/2013	VARIATIONS
CHARGES DE PERSONNELS			
Rémunérations du Personnels	807 957 325,25	726 530 008,00	81 427 317,25
Contributions aux Organismes Sociaux	154 546 799,22	145 719 774,24	8 827 024,98
Autres Charges Sociales	32 993 562,19	35 371 400,63	-2 377 838,44
Autres Charges du Personnels	13 836 033,33	14 571 768,87	-735 735,54
TOTAL	1 009 333 719,99	922 192 951,74	87 140 768,25

TABEAU N° 04

DESIGNATION DES COMPTES	CLOTURE 31/12/2014	CLOTURE 31/12/2013	VARIATIONS
IMPOTS, TAXES ET VERSEM. ASSIMIL.			
T.A.P	616 094,00	730 492,00	-114 398,00
Taxes d'Apprentissage	82 852,78		
Droits d'Enregistrement sur Actes de Marchés	25 500,00	126 600,00	-101 100,00
Droits de Timbres (Timbres Fiscaux)	51 653,84	38 313,34	13 340,50
Droits de Douanes			
Taxes Foncières	2 280 230,00	2 280 230,00	
Droits Impôts et Taxes Diverses	1 352 294,23	733 977,08	618 317,15
Taxe de domiciliation bancaire	103 767,64		103 767,64
TOTAL	4 512 392,49	3 909 612,42	602 780,07

TABEAU N° 05

DESIGNATION DES COMPTES	CLOTURE 31/12/2014	CLOTURE 31/12/2013	VARIATIONS
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES			
Moins valeur de cessions			
Jetons de Présence	536 110,61	839 665,22	-303 554,61
Perte sur créances irrécouvrables		24 796 252,19	
Charges de structure			0,00
Pénalités et Amendes Fiscales	114 226 459,02	3 303 206,80	110 923 252,22
Autres charges de gestion courante	4 683 575,06	21 262 747,92	-16 579 172,86
Charges d'interêts	71 205 443,92	12 938 343,37	58 267 100,55
Pertes de change	1 540 647,61	7 854 067,10	-6 313 419,49
Autres Charges Exceptionnelles			
TOTAL	192 192 236,22	70 994 282,60	121 197 953,62

TABEAU N° 06

DESIGNATION DES COMPTES	CLOTURE 31/12/2014	CLOTURE 31/12/2013	VARIATIONS
DOT.AMORT.PROV.PERTES DE VALE.			
Dotations aux Amortissements	13 843 875,01	14 144 056,21	-300 181,20
Prime Indemnité de Départ en Retraite (P.I.D.R)	56 624 152,71	42 581 480,01	14 042 672,70
prime de fideleté			0,00
Dotations Provisions P/Dépréciation des Stocks	123 360 395,81	102 419 737,31	20 940 658,50
Dotations Provisions P/Dépréciation des creances	16 262 274,48	19 073 256,42	-2 810 981,94
Déficits Exceptionnels sur Stocks	295 354,89	18 829,86	276 525,03
prov pour litige		878 118,18	-878 118,18
prov pour dep caution			
TOTAL	210 386 052,90	179 115 477,99	31 270 574,91

BILAN AU 31/12/2014
TABEAU DES STOCKS

N° DE CPTÉ	DESIGNATION DES COMPTES	SOLDE AU DEBUT DE L'EXERCICE	MOUVEMENT		DE LA PERIODE		SOLDE A LA FIN DE L'EXERCICE
			DEBIT	CREDIT	DEBIT	SOLDE	
30	STOCK DE MARCHANDISES						
300100	Produits finis revente						
301100	Pièces de rechange revente						
	TOTAL / A						
31	MATIERES PREMIERES ET MARCHANDISES						
310100	Stock de matieres premières	1 812 715 348,58	1 023 772 525,60	1 263 724 079,36	-239 951 553,76	1 572 763 794,82	
310200	Stocks pièces non-conforme	3 984 586,02	1 862 817,69	2 020 598,09	-157 780,40	3 826 805,62	
	TOTAL / B	1 816 699 934,60	1 025 635 343,29	1 265 744 677,45	-240 109 334,16	1 576 590 600,44	
32	AUTRES APPROVISIONNEMENTS						
321500	Stock de matières consommables	101 111 184,42	165 854 252,33	69 760 671,57	96 093 580,76	197 204 765,18	
321800	Stock de fournitures consommables	203 035 657,12	4 472 061,12	27 944 478,11	-23 472 416,99	179 563 240,13	
322000	Fournitures consommables	7 846 743,38	10 359 698,67	9 660 510,68	699 187,99	8 545 931,37	
	TOTAL / C	311 993 584,92	180 686 012,12	107 365 660,36	73 320 351,76	385 313 936,68	
33	EN COURS DE PRODUCTION DE BIENS						
331	Produits en cours						
331100	Produits et travaux en cours	659 504,31	190 006 553,96	189 926 367,84	80 186,12	739 690,43	
	TOTAL / D	659 504,31	190 006 553,96	189 926 367,84	80 186,12	739 690,43	
335	TRAVAUX EN COURS						
335100	Produits en cours chalets						
	TOTAL / E						
	TOTAL A+B+C+D+E	2 129 353 023,83	1 396 327 909,37	1 563 036 705,65	-166 708 796,28	1 962 644 227,55	
	TOTAL A REPORTER	2 129 353 023,83	1 396 327 909,37	1 563 036 705,65	-166 708 796,28	1 962 644 227,55	

BILAN AU 31/31/2015
TABLEAU DES CHARGES

TABLEAU N° 01

N° CPT	DESIGNATION DES COMPTES	CLOTURE 31/12/2015	CLOTURE 31/12/2014	VARIATIONS
	ACHATS CONSOMMES			
6000	Achat de Marchandises P.F Vendus			
6004	Achat de Marchandises P.R Vendus			
60	Matières Premières Consommées	1 362 958 405,99	1 263 509 231,39	99 449 174,60
6013	Matières Consommables	36 387 670,97	64 183 153,15	-27 795 482,18
6018	Fournitures Consommables	16 860 849,96	40 371 673,88	-23 510 823,92
60	Frêtes et Transports sur Ventes			
60	Achats non Stockés (Elect.Eau.Gaz)	31 361 322,20	30 819 231,06	542 091,14
6089	Achats Transférés Inter Unités			
60	Rabais-Remises-Ristournes Obtenues des Fournis.			
	TOTAL	1 447 568 249,12	1 398 883 289,48	48 684 959,64

TABLEAU N° 02

N CPT	DESIGNATION DES COMPTES	CLOTURE 31/12/2015	CLOTURE 31/12/2014	VARIATIONS
	SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES			
61	Rémunérations d'Intermédiaires (Commissions)			
6112	Honoraires Vacataires		2 480 586,51	-2 480 586,51
6113	Assistances Techniques	935 590,30		
6114	Travaux Mécanographique Informatique Externes	121 920,00	9 930,00	111 990,00
6115	Redevances	571 995,73	425 800,00	146 195,73
6116	Frais d'Actes et de Contentieux	80 500,00	14 524,00	65 976,00
6117	Autres Rémunérations	16 521 000,00	20 261 641,60	-3 740 641,60
6113	Frêtes et Transports sur Marchandises			
6131	Locations	12 460 000,00	12 539 518,00	-79 518,00
6111	Entretiens et Réparations	20 503 351,39	16 546 547,81	3 956 803,58
6	Assurances	3 261 052,35	2 494 529,99	766 522,36
6171	Etudes et Recherches			
6111	Documentation	28 450,00	176 700,00	-148 250,00
6	Honoraires Vacataires	2 376 999,00		2 376 999,00
6231	Publicités	4 643 234,00	7 340 760,42	-2 697 526,42
6241	Transport du Personnels	28 075 406,75	25 857 502,38	2 217 904,37
6	Frais de Déplacements et Autres	1 270 551,84	1 708 828,91	-438 277,07
626	Frais des P.T.T et Autres	971 260,58	690 303,89	280 956,69
6271	Frais sur Titres et Effets	109 568 362,08	23 615 097,62	85 953 264,46
6111	Cotisations et Dons			
6222	Frais de Conseils et Assemblies			
6283	Malis sur Emballages			
6114	Dédit sur Achats et Ventes			
6115	Frais de Recrutements			
	TOTAL	201 389 674,02	114 162 271,13	87 227 402,89

BILAN AU 31/31/2015
TABLEAU DES CHARGES

TABLEAU N° 03

DESIGNATION DES COMPTES	CLOTURE 31/12/2015	CLOTURE 31/12/2014	VARIATIONS
CHARGES DE PERSONNELS			
Rémunérations du Personnels	969 212 088,45	807 957 325,25	161 254 763,20
Cotisations aux Organismes Sociaux	164 492 694,29	154 546 799,22	9 945 895,07
Autres Charges Sociales	34 861 641,81	32 993 562,19	1 868 079,62
Autres Charges du Personnels	13 548 094,52	13 836 033,33	-287 938,81
TOTAL	1 182 114 519,07	1 009 333 719,99	172 780 799,08

TABLEAU N° 04

DESIGNATION DES COMPTES	CLOTURE 31/12/2015	CLOTURE 31/12/2014	VARIATIONS
IMPOTS, TAXES ET VERSEM. ASSIMIL.			
T.A.P	105 420,00	616 094,00	-510 674,00
Taxes d'Apprentissage	715 660,75	82 852,78	
Droits d'Enregistrement sur Actes de Marchés	39 032,00	25 500,00	13 532,00
Droits de Timbres (Timbres Fiscaux)	72 664,21	51 653,84	21 010,37
Droits de Douanes			
Taxes Foncières	2 640 230,00	2 280 230,00	
Droits Impôts et Taxes Diverses	2 436 445,71	1 352 294,23	1 084 151,48
Taxe de domiciliation bancaire		103 767,64	-103 767,64
TOTAL	6 009 452,67	4 512 392,49	1 497 060,18

TABLEAU N° 05

DESIGNATION DES COMPTES	CLOTURE 31/12/2015	CLOTURE 31/12/2014	VARIATIONS
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES			
Mains value de cessions			
Jetons de Présence	811 999,46	536 110,61	275 888,85
Perte sur créances irrécouvrables			
Charges de structure			0,00
Pénalités et Amendes Fiscales	41 283 627,64	114 226 459,02	-72 942 831,38
Autres charges de gestion courante	5 014 191,80	4 683 575,06	330 616,74
Déficits Exceptionnels sur Stocks	206 567,64		206 567,64
Charges d'interets	51 952 081,30	71 205 443,92	-19 253 362,62
Pertes de change	66 512 613,44	1 540 647,61	64 971 965,83
Autres Charges Exceptionnelles			
TOTAL	165 781 081,28	192 192 236,22	-26 411 154,94

TABLEAU N° 06

DESIGNATION DES COMPTES	CLOTURE 31/12/2015	CLOTURE 31/12/2014	VARIATIONS
DOT.AMORT.PROV.PERTES DE VALE.			
Dotations aux Amortissements	18 572 046,66	13 843 875,01	4 728 171,65
Prime Indemnité de Départ en Retraite (P.I.D.R)	105 147 205,11	56 624 152,71	48 523 052,40
prime de fideleté			0,00
Dotations Provisions P/Dépréciation des Stocks	82 426 483,19	123 360 395,81	-40 933 912,62
Dotations Provisions P/Dépréciation des creances	36 287 655,49	16 262 274,48	20 025 381,01
Déficits Exceptionnels sur Stocks		295 354,89	-295 354,89
prov pour litige			0,00
prov pour dep caution			
TOTAL	242 433 390,45	210 386 052,90	32 047 337,55

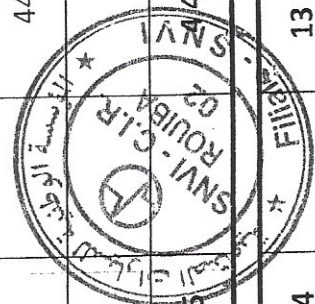
TABLEAU DES STOCKS

N° DE CPTÉ	DESIGNATION DES COMPTES	SOLDE AU DEBUT DE L'EXERCICE	MOUVEMENT		PERIODE		SOLDE A LA FIN DE L'EXERCICE
			DEBIT	CREDIT	SOLDE		
30	<u>STOCK DE MARCHANDISES</u>						
300 100	Produits finis revente						
301 100	Pièces de rechange revente						
	TOTAL / A						
31	<u>MATIERES PREMIERES ET MARCHANDISES</u>						
310 100	Stock de matieres premières	1 572 763 794,82	1 432 077 734,36	1 360 166 209,52	71 911 524,84	1 644 675 319,66	
310 200	Stocks pièces non-conforme	3 826 805,62	5 563 763,50	1 954 469,10	3 609 294,40	7 436 100,02	
	TOTAL / B	1 576 590 600,44	1 437 641 497,86	1 362 120 678,62	75 520 819,24	1 652 111 419,68	
32	<u>AUTRES APPROVISIONNEMENTS</u>						
321 500	Stock de matieres consommables	197 204 765,18	35 968 288,56	43 321 574,66	-7 353 286,10	189 851 479,08	
321 800	Stock de fournitures consommables	179 563 240,13	6 340 812,04	7 250 800,75	-909 988,71	178 653 251,42	
322 000	Fournitures consommables	8 545 931,37	8 971 760,31	9 744 507,58	-772 747,27	7 773 184,10	
	TOTAL / C	385 313 936,68	51 280 860,91	60 316 882,99	-9 036 022,08	376 277 914,60	
33	<u>EN COURS DE PRODUCTION DE BIENS</u>						
331	Produits en cours						
331 100	Produits et travaux en cours	739 690,43	160 924 753,09	161 304 202,66	-379 449,57	360 240,86	
	TOTAL / D	739 690,43	160 924 753,09	161 304 202,66	-379 449,57	360 240,86	
335	<u>TRAVAUX EN COURS</u>						
335 100	Produits en cours chalets						
	TOTAL / E						
	TOTAL A+B+C+D+E	1 962 644 227,55	1 649 847 111,86	1 583 741 764,27	66 105 347,59	2 028 749 575,14	
	TOTAL A REPORTER	1 962 644 227,55	1 649 847 111,86	1 583 741 764,27	66 105 347,59	2 028 749 575,14	

PLAN DE FORMATION 2015

BUDGET DE FORMATION (en KDA)

TYPE DE FORMATION	LIEU DE FORMATION	Nbre STAG	Nbre H/MOIS	SALAIRE	PRIME DE Ftion	FRAIS ETUDES	FRAIS TRANSP	FRAIS REST	Autres	TOTAL
FORMATION LONGUE DUREE	EN ENTREPRISE	48	173	4 619		7 625	40	61	4 157	16 501
	HORS ENTREPRISE	9	16	1 740		1 076	4	6	1 566	4 392
	A L'ETRANGER									
SOUS TOTAL (1)		57	189	6 359		8 702	44	66	5 723	20 893
PERFECTIONNEMENT	EN ENTREPRISE	60	90	2 386		3 960	21	32	2 147	8 546
	HORS ENTREPRISE	10	25	228		440	2	2	206	878
	A L'ETRANGER									
SOUS TOTAL (2)		70	115	2 615		4 400	23	34	2 353	9 424
TOTAL (1+2)		127	304	8 974		13 102	67	100	8 076	30 317



BILAN AU 31/31/2017
TABLEAU DES CHARGES

TABLEAU N° 01

N° C T	DESIGNATION DES COMPTES	CLOTURE 31/12/2017	CLOTURE 31/12/2016	VARIATIONS
	ACHATS COMPTES SOMMES			
6000	Achat de Marchandises P.F Vendus			
6001	Achat de Marchandises P.R Vendus			
6011	Matières Premières consommées	758 022 246,07	1 177 289 140,25	-419 266 894,18
6015	Matières Consommables	34 053 191,57	427 041,13	33 626 150,44
6008	Fournitures Consommables	13 487 901,76	18 664 487,81	-5 176 586,05
6041	Frêtes et Transports sur Ventas			
6071	Achats non Stockés (Elect.Eau.Gaz)	30 614 881,15	31 328 970,22	-714 089,07
6009	Achats Transferts Inter Unités			
6001	Rabais-Remises et Retournes Obtenues des Fournis.			
	TOTAL	836 178 220,55	1 227 709 639,41	-391 531 418,86

TABLEAU N° 02

N° C T	DESIGNATION DES COMPTES	CLOTURE 31/12/2017	CLOTURE 31/12/2016	VARIATIONS
	SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES			
6111	Rémunération des Intermédiaires (Commissions)			
6102	Honoraires Variés			
6103	Assistances Techniques ✓	450 303,47	660 428,47	-210 125,00
6114	Travaux Mécanographique Informatique Externes	0,00	2 600,00	-2 600,00
6105	Redevances	340 500,00	1 616 596,95	-1 276 096,95
6106	Frais d'Actes et de Contentieux	18 144,00	22 500,00	-4 356,00
6117	Autres Rémunérations	18 506 000,00	18 381 000,00	125 000,00
6108	Frêtes et Transports sur Marchandises			
6101	Locations	12 105 000,00	12 000 000,00	105 000,00
6151	Entretiens et Réparations ✓	27 584 633,80	21 864 067,86	5 720 570,94
6107	Assurances	3 007 324,29	3 050 631,27	-43 306,98
6101	Etudes et Recherches			
6181	Documentation	32 420,00	7 770,00	24 650,00
6102	Honoraires Variés	1 809 500,00	2 397 852,26	-588 352,26
6101	Publicités	889 112,20	421 895,20	467 217,00
6241	Transport du Personnel	29 824 253,32	27 535 268,39	2 288 989,93
6205	Frais de Déplacements et Autres ✓	3 667 019,77	1 173 791,12	2 493 228,65
6101	Frais des P.T. et Autres	839 640,60	774 674,21	64 966,39
6271	Frais sur Titres et Effets	36 902 690,16	52 732 767,10	-15 830 076,94
6281	Cotisations et Taxes			
6102	Frais de Conseil et Assembles			
6283	Malis sur Emballages			
6284	Débit sur Achats et Ventas			
6105	Frais de Recrutements			
	TOTAL	135 976 551,61	142 641 842,83	-6 665 291,22

BILAN AU 31/31/2017
TABLEAU DES CHARGES

TABLEAU N° 03

C.T	DESIGNATION DES COMPTES	CLOTURE 31/12/2017	CLOTURE 31/12/2016	VARIATIONS
	CHARGES PERSONNELS			
61	Rémunérations Personnels	634 636 432,86	827 942 926,64	-193 306 493,78
65	Cotisations aux Organismes Sociaux	119 469 168,11	138 538 274,93	-19 039 106,82
637	Autres Charges Sociales	62 343 086,44	41 293 180,37	21 049 906,07
63	Autres Charges Personnels	9 403 500,00	10 737 500,00	-1 334 000,00
	TOTAL	825 852 187,41	1 018 431 881,94	-192 629 694,53

TABLEAU N° 04

CPT	DESIGNATION DES COMPTES	CLOTURE 31/12/2017	CLOTURE 31/12/2016	VARIATIONS
	IMPOTS, TAXES ET VERSEM.ASSIMIL.			
62	T.A.P	246 793,00	152 361,00	94 432,00
6451	Taxes d'Apprentissage	501 946,43	734 098,54	-232 152,11
63	Droits d'Enregistrement sur Actes de Marchés	8 032,00	13 062,00	-5 030,00
64	Droits de Timbre (Timbres Fiscaux)	60 631,75	56 145,72	4 486,03
6455	Droits de Douane			
66	Taxes Foncières	3 840 690,00	2 280 230,00	1 560 460,00
67	Droits Impôts et Taxes Diverses	961 491,25	1 003 690,00	-42 198,75
6458	Taxe de domicile en banlieue			0,00
	TOTAL	5 619 584,43	4 239 587,26	1 379 997,17

TABLEAU N° 05

C.T	DESIGNATION DES COMPTES	CLOTURE 31/12/2017	CLOTURE 31/12/2016	VARIATIONS
	AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES			
62	Moins value de cessions			
63	Jetons de Présence	1 609 888,65	970 110,50	639 778,15
654	Perte sur créances irrécouvrables			
67	Charges de structure			0,00
68	Pénalités et Amendes Fiscales	20 248 542,46	59 955 992,04	-39 707 449,58
657	Autres charges de gestion courante	65 985 662,14	7 158 105,33	58 827 556,81
6573	Déficits Exceptionnels sur Stocks	147 181,53	220 053,84	-72 872,31
67	Charges d'intérêts	47 002 529,39	47 345 311,86	-342 782,47
666	Pertes de change	19 422 159,54	185 704,82	19 236 454,72
670	Autres Charges Exceptionnelles			
	TOTAL	154 415 963,71	115 835 278,39	38 580 685,32

TABLEAU N° 06

CPT	DESIGNATION DES COMPTES	CLOTURE 31/12/2017	CLOTURE 31/12/2016	VARIATIONS
	DOT.AMORTISSEMENT PROV.PERTES DE VALE.			
682	Dotations aux Amortissements	16 823 220,95	17 796 865,83	-973 644,88
6815	Prime Indemnité de Départ en Retraite (P.I.D.R)	0,00	224 208 485,37	-224 208 485,37
6832	prime de fidélité			0,00
681	Dotations Provisions P/Dépréciation des Stocks	173 825 846,62	151 272 024,68	22 553 821,94
6801	Dotations Provisions P/Dépréciation des creances	19 313 222,88	36 341 182,99	-17 027 960,11
6851	Déficits Exceptionnels sur Stocks			0,00
684	prov pour litiges			
6802	prov pour dépréciation			0,00
	TOTAL	209 962 290,45	429 618 558,87	-219 656 268,42

BILAN AU 31/12/2017
TABLEAU DES STOCKS

N° DE	DESIGNATION DES COMPTES	SOLDE AU DEBUT		MOUVEMENT	DE LA	PERIODE	SOLDE A LA FIN
	<u>STOCKS DE MARCHANDISES</u>						
300 100	Produits finis revente						
301 100	Pièces de rechange revente						
	TOTAL / A						
31	<u>MATIERES PREMIERES ET MARCHANDISES</u>						
310 100	Stock de matieres premières	1 364 948 109,23		837 337 882,35	870 566 448,02	-33 228 565,67	1 331 719 543,56
310 200	Stocks pièces non-conforme	6 102 068,33		5 632 578,59	0,00	5 632 578,59	11 734 646,92
	TOTAL / B	1 371 050 177,56		842 970 460,94	870 566 448,02	-27 595 987,08	1 343 454 190,48
32	<u>AUTRES APPROVISIONNEMENTS</u>						
321 500	Stock de matières consommables	178 989 245,93		37 856 531,78	39 399 718,27	-1 543 186,49	177 446 059,44
321 800	Stock de fournitures consommables	175 775 105,17		2 552 855,28	4 609 223,75	-2 056 368,47	173 718 736,70
322 000	Fournitures consommables	8 323 058,55		7 351 064,10	8 979 678,01	-1 628 613,91	6 694 444,64
	TOTAL / C	363 087 409,65		47 760 451,16	52 988 620,03	-5 228 168,87	357 859 240,78
33	<u>EN COURS DE PRODUCTION DE BIENS</u>						
331	Produits en cours						
331 100	Produits et travaux en cours	0,00		284 723 150,55	284 723 150,55	0,00	0,00
	TOTAL / D	0,00		284 723 150,55	284 723 150,55	0,00	0,00
335	<u>TRAVAUX EN COURS</u>						
335 100	Produits en cours chalets						
	TOTAL / E						
	TOTAL A+B+C+D+E	1 734 137 587,21		1 175 454 062,65	1 208 278 218,60	-32 824 155,95	1 701 313 431,26
	TOTAL A REPORTER	1 734 137 587,21		1 175 454 062,65	1 208 278 218,60	-32 824 155,95	1 701 313 431,26

PLAN DE FORMATION 2016

BUDGET DE FORMATION (en KDA)

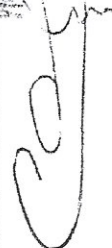
TYPE DE FORMATION	LIEU DE FORMATION	Nbre STAG	Nbre H/MOIS	FRAIS ETUDES	TOTAL
FORMATION LONGUE DUREE	EN ENTREPRISE	76	295,20	12 988,800	12 988,800
	HORS ENTREPRISE				
	A L'ETRANGER				
SOUS TOTAL (1)					
		76	295,20	12 988,800	12 988,800
PERFECTIONNEMENT	EN ENTREPRISE	92	110,40	4 857,600	4 857,600
	HORS ENTREPRISE	10	25	1 100,000	1 100,000
	A L'ETRANGER				
SOUS TOTAL (2)					
		102	135,40	5 957,600	5 957,600
TOTAL (1+2)					
		178	430,60	18 946,400	18 946,400

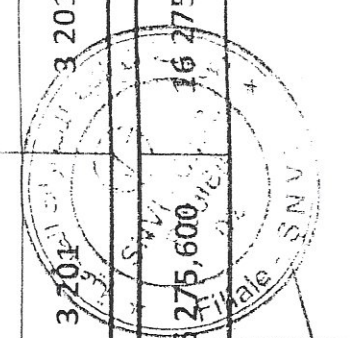
PLAN DE FORMATION 2017

BUDGET DE FORMATION (en KDA)

TYPE DE FORMATION	LIEU DE FORMATION	Nbre STAG	Nbre H/MOIS	FRAIS ETUDES	TOTAL
FORMATION LONGUE DUREE	EN ENTREPRISE	107	296,35	13 039,400	13 039,400
	HORS ENTREPRISE	2	2	35	35,200
	A L'ETRANGER				
SOUS TOTAL (1)		109,000	298,350	13 074,600	13 074,600

PERFECTIONNEMENT	EN ENTREPRISE	92	69,00	3 036,000	3 036,000
	HORS ENTREPRISE	5	3,75	165,000	165,000
	A L'ETRANGER				
SOUS TOTAL (2)		97	73	3 201,000	3 201,000
TOTAL (1+2)		206	369,90	16 275,600	16 275,600


 C.I.R
 ISSOLAH AP



PLAN DE FORMATION 2018

BUDGET DE FORMATION (en KDA)

TYPE DE FORMATION	LIEU DE FORMATION	Nbre STAG	Nbre H/MOIS	FRAIS DE FORMATION		AUTRES *	TOTAL
				ETUDES	TRANSPORT		
FORMATION LONGUE DUREE	EN ENTREPRISE	57	157,00	6 908,00	4 827,90	15 634,46	27 370,36
	HORS ENTREPRISE	10	28,00	1 232,00	1 452,00	3 321,56	6 005,56
	A L'ETRANGER						
SOUS TOTAL (1)		67	185,00	8 140,00	6 279,90	18 956,02	33 375,92
PERFECTIONNEMENT	EN ENTREPRISE	92	69,00	3 036,00	2 125,20	62,10	5 223,30
	HORS ENTREPRISE	15	11,25	495,00	594,00	10,13	1 099,13
	A L'ETRANGER						
SOUS TOTAL (2)		107	80,25	3 531,00	2 719,20	72,23	6 322,43
TOTAL (1+2)		174	265,25	11 671,00	8 999,10	19 028,24	39 698,34

* La rubrique autres referme:

-Séminaires

-Perfectionnement

-Mise à niveau et autres frais liés à la formation

BILAN ACTIF AU 31/12/2013

ACTIF	NOTE	N Brut	N Amortissements Provisions	N Net	N - 1 Net
ACTIF NON COURANTS					
Immobilisations incorporelles					
Logiciels	IX.1	400 067,58	256 916,90	143 150,68	87 864,00
SOUS TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		400 067,58	256 916,90	143 150,68	87 864,00
Immobilisations corporelles				0,00	
Terrains				0,00	
Bâiments	IX.1	1 744 578,00	407 068,20	1 337 509,80	1 511 967,60
Autres immobilisations corporelles	IX.1	499 616 357,93	453 212 317,17	46 404 040,76	58 864 995,75
SOUS TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES		501 360 935,93	453 619 385,37	47 741 550,56	60 376 963,35
Immobilisations en cours		9 459 565,00		9 459 565,00	9 459 565,00
SOUS TOTAL IMMOBILISATIONS EN COURS		9 459 565,00		9 459 565,00	9 459 565,00
Immobilisations financières				0,00	
Titres mis en équivalence-entreprise associées				0,00	
Autres participations et créances rattachées				0,00	
Autres titres immobilisés				0,00	
Prêts et autres actifs financiers non courants	IX.1	7 329 236,35	878 118,18	6 451 118,17	3 838 739,00
SOUS TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIERES		7 329 236,35	878 118,18	6 451 118,17	3 838 739,00
Impôts Différés Actif				0,00	
TOTAL ACTIF NON COURANT		518 549 804,86	454 754 420,45	63 795 384,41	73 763 131,35
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	IX.1	2 546 932 862,78	102 419 737,31	2 444 513 125,47	2 888 885 499,14
TOTAL STOCK ET ENCOURS		2 546 932 862,78	102 419 737,31	2 444 513 125,47	2 888 885 499,14
Créances et emplois assimilés				0,00	
Clientèles	IX.1	10 897 455 146,84	19 073 256,42	10 878 381 890,42	6 510 847 654,12
Autres débiteurs	IX.1	629 743 879,30		629 743 879,30	386 520 385,23
Impôts	IX.1	2 346 511,71		2 346 511,71	430 203,00
Autres actifs courants				0,00	
Total créances et emplois assimilés		11 529 545 537,85	19 073 256,42	11 510 472 281,43	6 897 798 242,35
Disponibilités et assimilés				0,00	
Banques et autres actifs financiers courants				0,00	
Trésorerie	IX.1	17 982 986,92		17 982 986,92	15 081 333,85
Total disponibilité et assimilés		17 982 986,92		17 982 986,92	15 081 333,85
Total actif courants		14 094 461 387,55	121 492 993,73	13 972 968 393,82	9 801 765 075,34
TOTAL GENERAL ACTIF		14 613 011 192,41	576 247 414,18	14 036 763 778,23	9 875 528 206,69

BOUDRARENE Kachad
 Directeur des Finances
 et Comptabilité

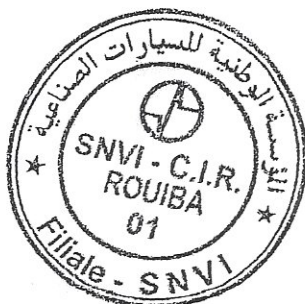
Le Président Directeur Général
 Hamid

BILAN PASSIF AU 31/12/2013

PASSIF	NOTE	N	N - 1
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital Social	IX.2	1 500 000 000,00	1 500 000 000,00
Primes et Réserves	IX.2	1 101 433,35	50 000,00
Ecart de réévaluation			
Résultat net de l'exercice	IX.2	427 333 425,20	21 028 667,05
Report à nouveau	IX.2	402 401 530,16	382 424 296,46
TOTAL CAPITAUX PROPRES		2 330 836 388,71	1 903 502 963,51
<u>PASSIFS NON COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financiers	IX.2	51 798 272,04	1 029 420,22
Impôts (différé et provisionnés)			
Provisions et produits comptabilisés d'avance	IX.2	271 893 876,90	230 302 740,13
TOTAL PASSIFS NON COURANT II		323 692 148,94	231 332 160,35
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés	IX.2	2 851 204 584,51	7 387 799 576,27
Impôts	IX.2	24 536 481,22	31 368 437,41
Autres dettes	IX.2	7 821 023 671,43	44 600 486,65
Trésorerie passif	IX.2	685 470 503,42	276 924 582,50
TOTAL PASSIFS COURANT III		11 382 235 240,58	7 740 693 082,83
TOTAL GENERAL PASSIF		14 036 763 778,23	9 875 528 206,69

BOUDRARENE Rachid
 Directeur des Finances
 et Comptabilité

Rachid



[Signature]

Le Président Directeur Général

DROUECHE Hamid

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)
PERIODE DU 01/01/2013 AU 31/12/2013

LIBELLES	NOTE	N	N - 1
Vente et produits annexes			
Variation stocks produits finis et en cours	IX.3	4 373 897 573,05	3 736 812 102,01
Production immobilisée	IX.3	-276 659 472,41	23 824 029,30
Subvention d'exploitation	IX.3		992 491,79
PRODUCTION DE L'EXERCICE	IX.3	10 193 445,83	10 008 431,76
Achats consommés		4 107 431 546,47	3 771 637 054,86
Services extérieurs et autres consommations	IX.3	2 805 359 028,87	2 914 287 794,68
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	IX.3	111 395 418,33	104 878 417,42
III- VALEUR AJOUTEE		2 916 754 447,20	3 019 166 212,10
Charges de personnel		1 190 677 099,27	752 470 842,76
Impôts, taxes et versements assimilés	IX.3	922 192 951,74	780 350 480,47
IV- EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	IX.3	3 909 612,42	4 787 063,78
Autres produits opérationnels		264 574 535,11	-32 666 701,49
Autres charges opérationnelles	IX.3	14 236 043,75	8 671 587,24
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	IX.3	50 201 872,13	9 109 280,15
Reprise sur pertes de valeur et provisions	IX.3	179 115 477,99	561 417 667,52
V- RESULTAT OPERATIONNEL	IX.3	500 335 755,91	643 850 930,20
Produits financiers		549 828 984,65	49 328 868,28
Charges financières	IX.3	8 112 456,02	3 491 049,10
VI- RESULTAT FINANCIER	IX.3	20 792 410,47	14 379 029,33
Note part charge de structure siege		-12 679 954,45	-10 887 980,23
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS		537 149 030,20	38 440 888,05
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	VIII	109 815 605,00	17 412 221,00
Impôts différés (vatiations) sur résultat ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 630 115 802,15	4 427 650 621,40
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 202 782 376,95	4 406 621 954,35
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	IX.3	427 333 425,20	21 028 667,05
Éléments extraordinaire (produits) (à préciser)			
Éléments extraordinaire (charges) (à préciser)			
IX- I RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	IX.3	427 333 425,20	21 028 667,05

BOUDRARENE Rachid
Directeur des Finances
et Comptabilité

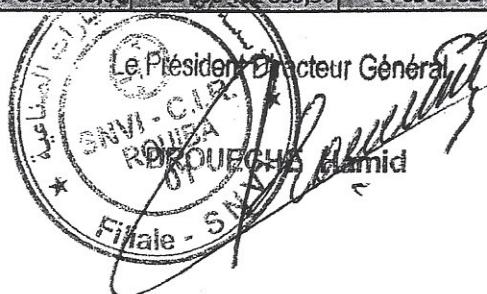


Le Président Directeur Général
DROUECHE Hamid

BILAN ACTIF AU 31/12/2014

ACTIF	NOTE	N Brut	N Amortissements Provisions	N Net	N - 1 Net
ACTIF NON COURANTS					
Immobilisations incorporelles	a-1				
Immobilisations incorporelles	a-2	400 067,58	327 512,76	72 554,82	143 150,68
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	A-3	400 067,58	327 512,76	72 554,82	143 150,68
Immobilisations corporelles				0,00	
Immobilisations corporelles	a-4			0,00	
Immobilisations corporelles	a-5	1 744 578,00	581 526,00	1 163 052,00	1 337 509,80
Immobilisations corporelles	a-6	515 068 327,52	466 850 197,61	48 218 129,91	46 404 040,76
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	A-7	516 812 905,52	467 431 723,61	49 381 181,91	47 741 550,56
Immobilisations en cours	a-8	9 459 565,00		9 459 565,00	9 459 565,00
TOTAL IMMOBILISATIONS EN COURS	A-9	9 459 565,00		9 459 565,00	9 459 565,00
Immobilisations financières				0,00	
Immobilisations financières	a-10			0,00	
Immobilisations financières	a-11			0,00	
Immobilisations financières	a-12			0,00	
Immobilisations financières	a-13	17 727 736,35		17 727 736,35	6 451 118,17
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIERES	A-14	17 727 736,35	0,00	17 727 736,35	6 451 118,17
Autres Actif	a-15			0,00	
TOTAL ACTIF NON COURANT	A-16	544 400 274,45	467 759 236,37	76 641 038,08	63 795 384,41
ACTIF COURANT				0,00	
Stocks et encours	a-17	2 387 828 330,15	123 360 395,81	2 264 467 934,34	2 444 513 125,47
TOTAL STOCK ET ENCOURS	A-17	2 387 828 330,15	123 360 395,81	2 264 467 934,34	2 444 513 125,47
Prêts et emplois assimilés				0,00	
Prêts et emplois assimilés	a-18	6 806 392 227,09	16 262 274,48	6 790 129 952,61	10 878 381 890,42
Prêts et emplois assimilés	a-19	6 685 481 382,48		6 685 481 382,48	6 29 743 879,30
Prêts et emplois assimilés	a-20	552 974,04		552 974,04	2 346 511,71
Prêts et emplois assimilés	a-21			0,00	
TOTAL PRETS ET EMPLOIS ASSIMILES	A-22	13 492 426 583,61	16 262 274,48	13 476 164 309,13	11 510 472 281,43
Disponibilités et assimilés				0,00	
Disponibilités et assimilés	a-23			0,00	
Disponibilités et assimilés	a-24	13 129 578,01		13 129 578,01	17 982 986,92
TOTAL DISPONIBILITES ET ASSIMILES	A-25	13 129 578,01		13 129 578,01	17 982 986,92
TOTAL ACTIF COURANT	A-26	15 893 384 491,77	139 622 670,29	15 753 761 821,48	13 972 968 393,82
TOTAL GENERAL ACTIF	A-27	16 437 784 766,22	607 381 906,66	15 830 402 859,56	14 036 763 778,23

BOUARRARENE Rachid
Rachid
 Directeur des Finances
 et Comptabilité



BILAN PASSIF AU 31/12/2014

PASSIF	NOTE	N	N - 1
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital Social	p-1	1 500 000 000,00	1 500 000 000,00
Primes et Réserves	p-2	22 468 104,61	1 101 433,35
Carte de réévaluation	p-3		
Résultat net de l'exercice	p-4	-556 610 721,30	427 333 425,20
Report à nouveau	p-5	808 368 284,10	402 401 530,16
TOTAL CAPITAUX PROPRES	P-6	1 774 225 667,41	2 330 836 388,71
<u>PASSIFS NON COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières	p-7	76 562 404,26	51 798 272,04
Impôts (différés et provisionnés)	p-8		
Provisions et produits comptabilisés d'avance	p-9	328 518 029,61	271 893 876,90
TOTAL PASSIFS NON COURANT II	P-10	405 080 433,87	323 692 148,94
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés	p-11	3 044 424 340,13	2 851 204 584,51
Impôts	p-12	25 330 076,39	24 536 481,22
Autres dettes	p-13	9 779 684 190,05	7 821 023 671,43
Trésorerie passif	p-14	801 658 151,71	685 470 503,42
TOTAL PASSIFS COURANTS III	P-15	13 651 096 758,28	11 382 235 240,58
TOTAL GENERAL PASSIF	P-16	15 830 402 859,56	14 036 763 778,23

BOUDRARENE Rachid
Rachid
 Directeur des Finances
 et Comptabilité



COMPTE DE RESULTATS (Par nature)
 PERIODE DU 01/01/2014 AU 31/12/2014

LIBELLES	NOTE	N	N - 1
Vente et produits annexes	Tr-1	1 817 113 169,02	4 373 897 573,05
Variation stocks produits finis et en cours	Tr-2	195 547 605,88	-276 659 472,41
Production immobilisée	Tr-3		
Subventions d'exploitation	Tr-4	8 573 315,30	10 193 445,83
PR - DUCION DE L'EXERCICE	TR-5	2 021 234 090,20	4 107 431 546,47
Achat consommés	Tr-6	1 398 883 289,48	2 805 359 028,87
Service extérieurs et autres consommations	Tr-7	114 162 271,13	111 395 418,33
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	TR-8	1 513 045 560,61	2 916 754 447,20
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	TR-9	508 188 529,59	1 190 677 099,27
Charges de personnel	Tr-10	1 009 333 719,99	922 192 951,74
Impôts, taxes et versements assimilés	Tr-11	4 512 392,49	3 909 612,42
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	TR-12	-505 657 582,89	264 574 535,11
Autres produits opérationnels	Tr-13	9 979 847,07	14 236 043,75
Autres charges opérationnelles	Tr-14	119 446 144,69	50 201 872,13
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	Tr-15	210 386 052,90	179 115 477,99
Reprise sur pertes de valeur et provisions	Tr-16	122 371 111,91	500 335 755,91
V- RESULTAT OPERATIONNEL	TR-17	-703 138 821,50	549 828 984,65
Produits financiers	Tr-18	1 980 547,73	8 112 456,02
Charges financières	Tr-19	72 746 091,53	20 792 410,47
VI- RESULTAT FINANCIER	TR-20	-70 765 543,80	-12 679 954,45
Quote part charge de structure siège	Tr-21		
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS	TR-22	-773 904 365,30	537 149 030,20
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	Tr-23		109 815 605,00
Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires	Tr-24	-217 293 644,00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	TR-25	2 155 565 596,91	4 630 115 802,15
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	TR-26	2 712 176 318,21	4 202 782 376,95
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	TR-27	-556 610 721,30	427 333 425,20
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	Tr-28		
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)	Tr-29		
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	TR-30		
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	TR-31	-556 610 721,30	427 333 425,20

Boudrarene Rachid
 BOUDRARENE Rachid
 Directeur des Finances
 et Comptabilité



BILAN ACTIF AU 31/12/2015

ACTIF	NOTE	N Brut	N Amortissements Provisions	N Net	N - 1 Net
	a-1				
	a-2	5 970 767,58	1 468 748,29	4 502 019,29	72 554,82
MOBILISATIONS INCORPORELLES	A-3	5 970 767,58	1 468 748,29	4 502 019,29	72 554,82
	a-4			0,00	
	a-5	2 195 200,46	1 206 606,26	988 594,20	1 163 052,00
	a-6	522 374 177,37	483 655 631,40	38 718 545,97	48 218 129,91
MOBILISATIONS CORPORELLES	A-7	524 569 377,83	484 862 237,66	39 707 140,17	49 381 181,91
	a-8	9 459 565,00		9 459 565,00	9 459 565,00
MOBILISATIONS EN COURS	A-9	9 459 565,00		9 459 565,00	9 459 565,00
	a-10			0,00	
	a-11			0,00	
	a-12			0,00	
	a-13	18 303 000,00		18 303 000,00	17 727 736,35
MOBILISATIONS FINANCIERES	A-14	18 303 000,00	0,00	18 303 000,00	17 727 736,35
	a-15			0,00	
BANQUE COURANT	A-16	558 302 710,41	486 330 985,95	71 971 724,46	76 641 038,08
	a-17	2 552 095 165,68	82 426 483,19	2 469 668 682,49	2 264 467 934,34
ET EN COURS	A-17	2 552 095 165,68	82 426 483,19	2 469 668 682,49	2 264 467 934,34
	a-18	8 147 370 609,91	36 287 655,49	8 111 082 954,42	6 790 129 952,61
	a-19	7 243 261 603,75		7 243 261 603,75	6 685 481 382,48
	a-20	176 740 595,93		176 740 596,93	552 974,04
	a-21			0,00	
et emplois assimilés	A-22	15 567 372 810,59	36 287 655,49	15 531 085 155,10	13 476 164 309,13
	a-23			0,00	
	a-24	32 790 331,85		32 790 331,85	13 129 578,01
et assimilés	A-25	32 790 331,85		32 790 331,85	13 129 578,01
	A-26	18 152 258 308,12	118 714 138,68	18 033 544 169,44	15 753 761 821,48
	A-27	18 710 561 018,53	605 045 124,63	18 105 515 893,90	15 830 402 859,56
TOTAL ACTIF	A-27	18 710 561 018,53	605 045 124,63	18 105 515 893,90	15 830 402 859,56

Rouff

Président Directeur

BILAN PASSIF AU 31/12/2015

PASSIF	NOTE	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
Capital Social	p-1	1 500 000 000,00	1 500 000 000,00
Primes et Réserves	p-2	22 468 104,61	22 468 104,61
Écart de réévaluation	p-3		
Résultat net de l'exercice	p-4	-854 317 050,01	-556 610 721,30
Report à nouveau	p-5	161 691 744,80	808 368 284,10
TOTAL CAPITAUX PROPRES	P-6	829 842 799,40	1 774 225 667,41
PASSIF NON COURANT			
Emprunts et dettes financières	p-7	88 434 723,54	76 562 404,26
Coûts (différés et provisionnés)	p-8		
Provisions et produits comptabilisés d'avance	p-9	336 072 621,16	328 518 029,61
TOTAL PASSIF NON COURANT II	P-10	424 507 344,70	405 080 433,87
PASSIF COURANT			
Fournisseurs et comptes rattachés	p-11	3 183 354 938,14	3 044 424 340,13
Impôts	p-12	335 578 464,01	25 330 076,39
Autres dettes	p-13	12 879 951 300,16	9 779 684 190,05
Trésorerie passif	p-14	452 281 047,49	801 653 151,71
TOTAL PASSIF COURANT III	P-15	16 851 165 749,80	13 651 096 758,28
TOTAL GENERAL PASSIF	P-16	18 105 515 893,90	15 830 402 859,56

Revised

Signature

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)
PERIODE DU 01/01/2015 AU 31/12/2015

LIBELLES	NOTE	N	N - 1
Produits et produits annexes	Tr-1	2 039 699 240,36	1 817 113 169,02
Variation stocks produits finis et en cours	Tr-2	96 826 005,89	195 547 605,88
Production immobilisée	Tr-3		
Provisions d'exploitation	Tr-4	5 009 586,07	8 573 315,30
PRODUCTION DE L'EXERCICE	TR-5	2 141 534 832,32	2 021 234 090,20
Charges consommées	Tr-6	1 447 568 249,12	1 398 883 289,48
Services extérieurs et autres consommations	Tr-7	201 389 674,02	114 162 271,13
CONSOMMATION DE L'EXERCICE	TR-8	1 648 957 923,14	1 513 045 560,61
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	TR-9	492 576 909,18	508 188 529,59
Charges du personnel	Tr-10	1 182 114 519,07	1 009 333 719,99
Impôts, taxes et versements assimilés	Tr-11	6 009 452,67	4 512 392,49
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	TR-12	-695 547 062,56	-505 657 582,89
Autres produits opérationnels	Tr-13	12 133 138,89	9 979 847,07
Autres charges opérationnelles	Tr-14	47 316 386,54	119 446 144,69
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	Tr-15	242 433 390,45	210 386 052,90
Reprise sur pertes de valeur et provisions	Tr-16	237 215 283,85	122 371 111,91
RESULTAT OPERATIONNEL	TR-17	-735 948 416,81	-703 138 821,50
Produits financiers	Tr-18	96 061,54	1 980 547,73
Charges financières	Tr-19	118 464 694,74	72 746 091,53
RESULTAT FINANCIER	TR-20	-118 368 633,20	-70 765 543,80
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS	TR-21		
Impôts exigibles sur résultat ordinaire	Tr-22	-854 317 050,01	-773 904 365,30
Impôts différés (variations) sur résultat ordinaire	Tr-23		
	Tr-24		217 293 644,00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	TR-25	2 390 979 316,60	2 155 565 596,91
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	TR-26	3 245 296 366,61	2 712 176 318,21
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	TR-27	-854 317 050,01	-556 610 721,30
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	Tr-28		
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)	Tr-29		
RESULTAT EXTRAORDINAIRE	TR-30		
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	TR-31	-854 317 050,01	-556 610 721,30

Rouff

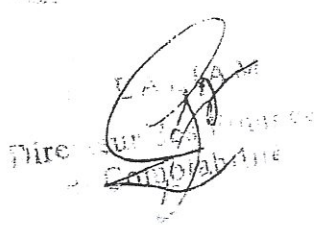
[Signature]

BILAN ACTIF AU 31/12/2017

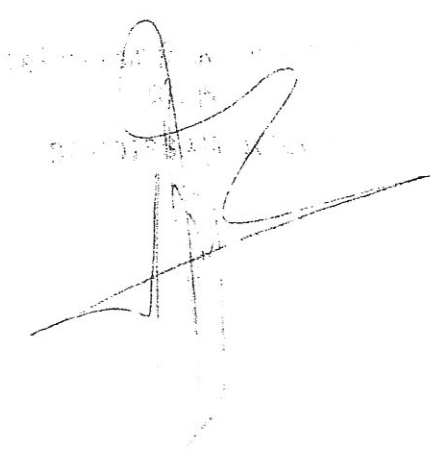
	NOTE	N Brut	N Amortissements Provisions	N Net	N - 1 Net
IMMOBILISATIONS EN COURS					
Immobilisations incorporelles	a-1				
Immobilisations financières	a-2	5 970 767,58	5 197 059,25	773 708,33	2 630 608,33
TOTAL IMMOBILISATIONS EN COURS	A-3	5 970 767,58	5 197 059,25	773 708,33	2 630 608,33
IMMOBILISATIONS NON COURANTES					
Immobilisations corporelles	a-4			0,00	
Immobilisations financières	a-5	2 420 511,69	1 780 833,09	539 678,60	814 136,40
Immobilisations financières	a-6	538 942 314,41	513 973 180,39	24 969 134,02	23 650 935,17
TOTAL IMMOBILISATIONS NON COURANTES	A-7	541 362 826,10	515 754 013,48	25 508 812,62	24 465 071,57
Immobilisations en cours	a-8	74 183 145,40		74 183 145,40	9 459 565,00
TOTAL IMMOBILISATIONS NON COURANTES	A-9	74 183 145,40		74 183 145,40	9 459 565,00
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES					
Immobilisations financières	a-10			0,00	
Immobilisations financières	a-11			0,00	
Immobilisations financières	a-12			0,00	
Immobilisations financières	a-13	12 795 500,00		12 795 500,00	1 533 000,00
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	A-14	12 795 500,00	0,00	12 795 500,00	1 533 000,00
Autres actifs financiers	a-15			0,00	
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	A-16	634 312 239,08	520 951 072,73	113 361 166,35	38 088 244,90
ACTIF COURANT					
Autres actifs courants	a-17	2 696 415 398,91	173 825 846,62	2 522 589 552,29	2 582 743 110,99
TOTAL ACTIF COURANT	A-17	2 696 415 398,91	173 825 846,62	2 522 589 552,29	2 582 743 110,99
ACTIF EN COURS					
Autres actifs courants	a-18	9 776 565 774,99	19 313 222,83	9 757 252 552,16	8 129 856 889,35
Autres actifs courants	a-19	8 957 754 581,22		8 957 754 581,22	8 933 602 223,54
Autres actifs courants	a-20	14 621 890,00		14 621 890,00	3 759 135,99
Autres actifs courants	a-21			0,00	0,00
TOTAL ACTIF EN COURS	A-22	18 748 942 246,21	19 313 222,83	18 729 629 023,33	17 067 218 248,88
ACTIF DISPONIBLES					
Autres actifs courants	a-23			0,00	
Autres actifs courants	a-24	20 604 205,02		20 604 205,02	20 983 672,24
Autres actifs courants	A-25	20 604 205,02		20 604 205,02	20 983 672,24
TOTAL ACTIF DISPONIBLES	A-26	21 465 961 850,14	193 139 069,50	21 272 822 780,64	19 670 945 032,11
TOTAL ACTIF COURANT	A-27	22 100 274 089,22	714 090 142,23	21 386 183 946,99	19 709 033 277,01
TOTAL GENERAL ACTIF					

BILAN PASSIF AU 31/12/2017

	PASSIF	NOTE	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES				
Capital Social		p-1	1 500 000 000,00	1 500 000 000,00
Primes et Réserves		p-2	22 468 104,61	22 468 104,61
Ecart de réévaluation		p-3		
Résultat net d'exercice		p-4	-460 977 281,76	-787 347 313,18
Report à nouveau		p-5	-1 479 972 618,39	-692 625 305,21
TOTAL CAPITAUX PROPRES		P-6	X -418 481 795,54	42 495 486,22
PASSIFS NON COURANTS				
Emprunts et dettes financières		p-7	133 257 952,70	318 218 250,35
Impôts (différés et provisionnés)		p-8		
Provisions et déduits comptabilisés d'avance		p-9	259 038 967,95	455 432 082,54
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		P-10	392 296 920,65	773 650 332,89
PASSIFS COURANTS				
Fournisseurs et comptes rattachés		p-11	4 173 733 379,85	3 817 483 712,76
Impôts		p-12	46 285 365,61	310 259 361,11
Autres dettes		p-13	17 192 288 427,32	14 536 459 598,14
Trésorerie passif		p-14	61 649,10	228 684 785,89
TOTAL PASSIFS COURANTS III		P-15	21 412 368 821,88	18 892 887 457,90
TOTAL GENERAL PASSIF		P-16	21 385 183 946,99	19 709 033 277,01



 Directeur Général



 Directeur Général

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)
 PERIODE DU 01/01/2017 AU 31/12/2017

LIBELLES	NOTE	N	N - 1
Vente et produits			
Variation stocks produits finis et en cours	Tr-1	1 656 029 479,59	1 487 946 704,54
Production immobilisée	Tr-2	-358 222 822,71	433 079 511,52
Subventions d'exploitation	Tr-3		
	Tr-4	798 933,80	1 920 202,52
PRODUCTION DE L'EXERCICE	TR-5	1 298 605 590,68	1 922 946 418,58
Achat consommables	Tr-6	836 178 220,55	1 227 709 639,41
Service extérieurs	Tr-7	135 976 551,61	142 641 842,83
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	TR-8	972 154 772,16	1 370 351 482,24
I- VALEUR AJOUTEE EN EXPLOITATION	TR-9	326 450 818,52	552 594 936,34
Charges de personnel	Tr-10	825 852 187,41	1 018 481 881,94
Impôts, taxes et versements assimilés	Tr-11	5 619 584,43	4 239 587,26
- EXCEDENT BRUT EN EXPLOITATION	TR-12	-505 020 953,32	-470 126 532,86
Autres produits opérationnels	Tr-13	24 298 926,60	2 249 958,55
Autres charges opérationnelles	Tr-14	87 991 274,78	68 304 261,71
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	Tr-15	209 962 290,45	429 618 558,87
Reprise sur pertes de valeur et provisions	Tr-16	384 006 322,26	223 563 162,67
RESULTAT OPERATIONNEL	TR-17	-394 669 269,69	-742 236 232,22
Produits financiers	Tr-18	116 676,86	2 419 935,72
Charges financières	Tr-19	66 424 688,93	47 531 016,68
VI- RESULTAT FINANCIER	TR-20	-66 308 012,07	-45 111 080,96
Note part charge structure siège	Tr-21		
V- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS	TR-22	-460 977 281,76	-787 347 313,18
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	Tr-23		
Impôts différés (variés) sur résultat ordinaires	Tr-24		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	TR-25	1 707 027 516,40	2 151 179 475,52
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	TR-26	2 168 004 798,16	2 938 526 788,70
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	TR-27	-460 977 281,76	-787 347 313,18
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	Tr-28		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	Tr-29		
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE	TR-30		
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	TR-31	-460 977 281,76	-787 347 313,18

(Signature)
 Directeur Général
 Société SNVI / SPA

(Signature)
 Directeur Général
 Société SNVI / SPA

Questionnaire pour le responsable de management de la qualité

1. Votre entreprise est-elle certifiée ISO 9001 : 2015 ?

- Oui
- non

2. De puis combien du temps ?

3. Vous consacrez un budget pour la qualité au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non

4. Quel est le budget annuel consacré pour la qualité au sein de votre entreprise ?

5. Avez-vous pris connaissance des nouveautés de cette nouvelle version ISO 9001 ?

6. A votre avis, votre entreprise est-elle prête à intégrer l'aspect humain dans son SMQ ?

7. Sur une échelle de 1 à 10, quelle importance accordez-vous à la prise en compte des risques dans un SMQ ?

8. Utilisez-vous la notion de « performance » dans votre entreprise ?

- Oui
- Non

9. Comment est-elle mesurée en matière de qualité ?

10. Quelles sont les documents utilisés pour cette nouvelle norme 2015 ?

11. Quelle est la mission de responsable qualité ?

12. Quel est l'organisme qui vous a certifié ?

13. Cette certification engendre -elle des coûts ?

- Oui
- non

14. Quelles sont les coûts liés cette certification ?

15. Comment mesurez vous ces coûts ?

16. Comment se déroule la certification ?

17. Combien vous coûte les frais de l'organisme certificatif ?

18. Votre produit final est-il conforme aux normes ?

- Oui
- Non

19. Si c'est « non » pourquoi alors vous êtes certifiés ?

20. Quels sont les outils de management de la qualité que vous utilisez ?

21. Comment vous jugez votre communication de l'information en interne ?

Agzul

Deg unnar amguran (industriyel), deg-i yal yiwen yekkat ad yettef amekkan amezwaru, yal takebbanit (entreprise) ilaq ad teddu di lebyi n yimsayen-is (clients), ad asen-texdem nnig n wayen ttarjun s yur-s. Takebbanit ma txeddem ayen ifazen, imasyan ad ilin kan yid-s, s wakka i tezmer ad tbedd mgal tikebbaniyin-nniđen deg umyezwer (concurrence).

Kra n win isselken (certifier) deg ulugen (norme) n *ISO*, armi ieedda wudus ayelnaw (organisme national) yefka-as ttesrih. D wagi i d tbut ayelnaw d ugraylan n uxeddim yelhan, imi asenfar-agi n *ISO* yesea alugen yettwasteeref deg umađal. *ISO 9001 :2015* yeqqen yer usenfel d useddu n tkebbaniyin, yekkat dayen amek ara yesnemi adwi (satisfaction) n yimasyan.

Akken ad yezgu useggem, ad yennemi uđwi n umasyan (satisfaction du client), ad iwennee umerkid (qualité), ilaq ad sxedmen anagraw n useddu (système de gestion) ifazen i waggad yer usenfar igerrzen.

Deg wass n wass-a, wid yettwaqebilen deg ulugen n *ISO* deg Lezzayer, ad ilin 500 akken, maca uđun-agi mazal mezzi. Takebbanit tayelnawt n ukerrus amguran (*SNVI*) d amedya yef tirmi n tkebbaniyin tizzayriyin, tizuyaz eadik, deg usselken n *ISO*.

SUMMARY

In an industrial environment characterized by fierce competitiveness, today the company is more than ever obliged to meet the requirements of its customers and strive to go beyond their expectations. The quality approach represents a real management tool that allows companies to increase the satisfaction of their customers and therefore to stay in the race in order to face the competition.

Being certified means that the quality management system complies with the requirements of the ISO standard. This certification is recognized by a national body accredited and issued after a certification audit.

Conquering certification is a national and international recognition of the quality of work. The requirements of the standard are a repository that is recognized worldwide. ISO 9001: 2015 is a standard that establishes the requirements for a quality management system. It helps businesses and organizations become more efficient and increase customer satisfaction.

In order to implement continuous improvement, achieve customer satisfaction, while controlling the cost of quality, it is important to integrate into the quality management system a tool to measure the costs associated with obtaining quality.

Today the fleet of ISO certificates in Algeria turns around 500, unfortunately it is a very small number. Indeed, the national company of industrial vehicles (SNVI) is the living example on the experience of Algerian companies with the certification, in particular the public companies.

Keywords: quality, quality management, standardization, certification, ISO, ISO 9001, costs and performance.

RÉSUMÉ

Dans un milieu industriel caractérisé par une compétitivité acharnée, l'entreprise se trouve aujourd'hui, plus que jamais, dans l'obligation de satisfaire aux exigences de ses clients et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes. La démarche qualité représente un véritable outil de management qui permet aux entreprises d'accroître la satisfaction de leur clientèle et par conséquent de rester dans la course afin de faire face à la concurrence.

Être certifié signifie que le système management de la qualité est conforme aux exigences de la norme ISO. Cette certification est reconnue par un organisme national accrédité et délivrée après un audit de certification.

Conquérir la certification représente une attestation de reconnaissance national et international à la qualité du travail. Les exigences de la norme constituent un référentiel qui est reconnu mondialement. ISO 9001 :2015 est une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité. Elle aide les entreprises et organismes à gagner en efficacité et à accroître la satisfaction de leurs clients.

Afin de mettre en place une amélioration continue, atteindre la satisfaction du client, tout en maîtrisant le coût de la qualité, il est donc important d'intégrer au système de gestion de la qualité un outil qui permet de mesurer les coûts liés à l'obtention de la qualité.

Aujourd'hui la flotte des certificats ISO en Algérie tourne au tour de 500, malheureusement c'est un nombre très minime. En effet, la société nationale des véhicules industriels (SNVI) est l'exemple vivant sur l'expérience des entreprises algériennes avec la certification, en particuliers les entreprises publiques.

Mots clés : qualité, management de la qualité, normalisation, certification, ISO, la norme ISO 9001, coûts et performance.