

Université Abderrahmane Mira de Bejaia



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion
Option : Management

Thème

*Les outils d'évaluation d'un système de
management de la qualité : cas de la SPA
CEVITAL*

Réalisé par :

- MERAD Yasmina
- BENALLAOUA Kenza

Encadré par :

Mme : HAMITOUCHE Fairouz

Jury composé de :

Président : Pr MEZIANI Mustapha
Examinatrice : Dr OUMEKLOUF. N

Année Universitaire : 2022-2023

Remerciements

Nous tenons, en premier lieu, à rendre grâce à **Dieu** le tout puissant de nous avoir donné la force et la patience pour achever ce travail. Et aux êtres les plus chers au monde « **Nos Parents** » pour tous les efforts et sacrifices qu'ils ont entrepris afin de nous voir réussir. On les remercie pour l'éducation qu'ils nous ont prodigué, pour leur présence permanente et leur disponibilité sans faille durant tout notre cursus, du primaire à l'université, et de nous avoir soutenu dans nos choix d'orientation.

Nous remercions vivement **Mme HAMITOUCHE F.** la promotrice de ce mémoire. Nous tenons à vous remercier pour votre disponibilité, votre aide précieuse, vos conseils, votre objectivité, votre rigueur scientifique qui a fait progresser ce travail.

Nos remerciements sont adressés également aux membres de jury qui ont pris de leur temps et ont bien voulu accepter de juger ce travail.

Nous remercions également tous le personnel de l'entreprise **SPA CEVITAL**, en particulier monsieur **AZZOUZ LOUNES**, au sous-directeur Monsieur **BOUAKAZ MOHAMED** et au responsable de qualité monsieur **BOULKARIA ZAHIR**.

Merci enfin pour tous ceux et celles qui nous ont aidé d'une façon ou d'une autre lors de notre travail.

Dédicaces

Au nom de Dieu, le clément et le miséricordieux

Je dédie ce travail à :

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

Je prie Dieu de les protéger.

La mémoire de mes grands-parents,

Mes chères sœurs

Toute ma famille et toutes mes amies

Ma chère binôme KENZA

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

Yasmina

Dédicaces

Au nom de Dieu le puissant

Je dédie ce travaille :

A ceux qui m'ont tout donné sans rien en retour

A ceux qui m'ont encouragé et soutenu dans les moments difficiles

*A mes très chers parents, je les remercie d'autant que je ne remercie
personne*

A mes chères sœurs Yasmina et Houda, à mon frère Zaid

A ma copine Lynda

A toute ma famille

Et à tous mes amis

kenza

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Les trois étapes d'évolution de la qualité	08
02	Evolution chronologique du concept de la qualité	16
03	Représentation de la roue de Deming	23
04	Représentation du diagramme ISHIKAWA	53
05	L'emplacement géographique du complexe CEVITAL	58
06	Organigramme du complexe CEVITAL	60
07	Organigramme de la margarine	62
08	Application de la méthode QQQQCP	67
09	Application du diagramme d'Ishikawa	68
10	Application de la méthode de logigramme	69

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Récapitulatif des étapes d'évolution de la qualité	15
02	Comparaison entre ISO 9001,2008 et ISO 2015	26
03	Comparaison entre un auditeur interne et un auditeur externe	47
04	La répartition des outils sur chaque étape de résolution d'un problème	48
05	Grille d'évaluation des risques	74
06	Grille d'évaluation de la mise en œuvre de changements	75
07	Grille d'évaluation de la qualité des produits	76
08	Grille d'évaluation de la culture qualité	77
09	Grille d'évaluation de la gestion des situations d'urgence et des incidents	78
10	Grille d'évaluation de la traçabilité	78
11	Grille d'évaluation de la gestion de la non-conformité et réclamation client	79
12	Grille d'évaluation des performances	80
13	Evaluation de la check-list	81

Liste des abréviations

BPH : Bonnes pratiques d'Hygiène

BPF : Bonnes pratiques de fabrication

CPA : Certified public accountant (comptable agréé)

CNQ : Coût de la non qualité

HACCP : Hazard analysis critical control point (l'analyse des dangers et la maîtrise des points critiques).

ISA : International society of automation (Société internationale de l'automatisation)

ISO : Organisation internationale de normalisation

KPI : Key performance indicators (Indicateurs clés de performance)

MP : Matières premières

NC : Non-conformité

NCR : Non conformance report (Rapport de non-conformité).

NCA : Norme canadienne d'audit

OGM : Organisme génétiquement modifié

PRP : Pre requisite programmes (Programmes pré-requis)

PIP : Partie intéressée pertinente

PDCA : Plan, Do, check, Act

PDG : Président directeur général

QOOQCP : Qui, pourquoi, ou, quand, comment, pourquoi

QSE : Qualité, sécurité et environnement

RC : Réclamation client

SDA : Sécurité des denrées alimentaires

SMSDA : Système de management de la sécurité des denrées alimentaires

SMQ : Système de management de la qualité

SPA : Société par actions

Sommaire

Sommaire

Remerciements	
Dédicaces	
Listes des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Introduction générale	1
Chapitre I : Aspect conceptuel du système management de la qualité.....	3
Section 01 : Le passage de la qualité vers le management de la qualité.....	4
Section 02 : Les principes du système de management de la qualité	16
Section03 : La mise en place d'un système de management de la qualité.....	21
Chapitre II : Outils d'évaluation du système de management de la qualité	34
Section01 : Tableau de bord.....	35
Section 02 : Audit interne et externe.....	38
Section 03 : Présentation d'autres outils qualité	48
Chapitre III : l'évaluation du SMQ au sein de la SPA CEVITAL	56
Section 01 : Présentation du complexe CEVITAL	57
Section 02 : Aperçu du SMQ adopté par la SPA CEVITAL.....	63
Section 03 : Présentation de la check-list comme outil d'évaluation de la qualité.....	70
Conclusion générale.....	83
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

La qualité d'un produit ou d'un service se réfère aux attributs qui satisfont les besoins du client. Dans le contexte des entreprises, la qualité revêt une importance cruciale pour leur performance. Elle dépend de divers facteurs tels que les coûts liés à la détection et à la prévention des défauts, ainsi qu'à la capacité à se positionner favorablement sur des marchés concurrentiels.

La planification de la qualité est essentielle pour définir les objectifs stratégiques de la direction et les exigences relatives à la qualité du produit (réduction des retours clients, positionnement par rapport à la concurrence). C'est une étape préliminaire indispensable pour préparer et mettre en œuvre efficacement le système de gestion de la qualité.

La mise en place d'un système de gestion de la qualité entraîne des avantages tels que la réduction des coûts de gestion, une meilleure allocation des ressources et une amélioration globale du fonctionnement de l'entreprise. De plus, l'implémentation du système de gestion de la qualité facilite le contrôle de la qualité désirée par les clients et aide les responsables à atteindre les objectifs fixés, car ce système guide l'entreprise vers une satisfaction client continue. En somme, la mise en œuvre du système de gestion de la qualité favorise l'optimisation des performances de l'entreprise dans son ensemble.

Pour évaluer un système de management de la qualité d'une entreprise, un ensemble d'outils sont conçus à cet effet tels que le tableau d bord, l'audit interne et externe et la checklist.

L'évaluation d'un système de gestion de la qualité est une tâche extrêmement complexe qui requiert des compétences spécialisées et une surveillance constante et régulière du fonctionnement de l'entreprise. Cette opération exige des connaissances spécifiques et une attention continue pour garantir le bon déroulement du système de gestion de la qualité au sein de l'entreprise.

Pour les besoins de ce mémoire, nous avons opté pour l'entreprise SPA CEVITAL comme entreprise d'accueil dans le cadre d'un stage pratique d'une durée d'un mois. Notre choix s'est porté sur cette entreprise car, tout d'abord, c'est une entreprise certifiée. En effet, l'entreprise SPA CEVITAL s'est lancée dans l'adoption de plusieurs normes qualité à l'exemple de l'ISO 9001:2015, l'ISO 14001, l'ISO 45001 et l'ISO 22000. En plus de cela, c'est une entreprise qui a renouvelé plusieurs fois sa certification, la dernière en date concerne l'ISO 9001:2015 et remonte au 31/12/2021.

Introduction générale

Vue l'importance des outils d'évaluation du système de management de la qualité pour les entreprises certifiées, dont l'entreprise SPA CEVITAL, nous avons formulé notre question de recherche principale comme suit :

Quels sont les outils utilisés par les entreprises pour évaluer leur système de management de la qualité ?

De cette question principale découle des questions secondaires posées comme suit :

- Qu'est-ce qu'un système de management de qualité et quelle est son utilité pour l'entreprise ?
- Quels sont les outils d'évaluation d'un système de management de qualité ?
- Comment établir une check-list et quel est son intérêt dans le processus d'évaluation de la qualité ?

Pour mener à bien cette recherche, nous avons émis les deux hypothèses suivantes :

- L'entreprise dispose d'un ensemble d'outils permettant d'évaluer son système de management de la qualité (SMQ).
- L'entreprise élabore une check-list adaptée à ses besoins et veille à ce qu'elle soit rigoureusement remplie.

La structure de notre mémoire est composée de trois chapitres. Le premier chapitre est intitulé « L'aspect conceptuel du management de la qualité » et aborde l'évolution de la qualité au management de la qualité, les notions de normalisation et de certification et introduit le système de management de la qualité à travers ses principes et les étapes de sa mise en place.

Le deuxième chapitre intitulé « Outils d'évaluation du système management de la qualité » recense les différents outils de la qualité à l'exemple du tableau de bord, l'audit interne et l'audit externe, ainsi que d'autres outils de qualité.

Le troisième et dernier chapitre est consacré au cas de l'entreprise SPA CEVITAL, plus précisément l'unité margarinerie. Ses objectifs sont la présentation de l'entreprise, l'élaboration d'un aperçu sur le SMQ adopté par la SPA CEVITAL, le traitement d'un cas traduit sous forme d'un problème à traiter, et l'application d'une checklist conçue par la responsable qualité et remplie en notre présence.

Enfin, nous terminons par une conclusion générale, dans laquelle nous exposerons les points les plus importants auxquels nous avons abouti au terme de notre travail.

Chapitre I

Aspect conceptuel du système management de la qualité

Chapitre I : Aspect conceptuel du système management de la qualité

Dans ce chapitre, nous présenterons dans un premier temps des généralités sur la qualité, en insistant sur les concepts de la qualité. En deuxième lieu, nous aborderons l'évolution du concept qualité. En dernier lieu, nous aborderons des notions telle que la certification selon ISO qui est l'assurance donnée par un organisme qualité tel que l'organisation international de standardisation, ou encore la normalisation qui est un document, établi par consensus et approuvé par un organisme à fournir un service, un produit ou un système conforme aux exigences des clients et aux cadres réglementaires.

Section 01 : Le passage de la qualité vers le management de la qualité

1. Généralités sur la qualité

La qualité est un terme introduit et popularisé par l'organisme « ISO » organisme constitué par de nombreux pays dont chaque pays est présenté par son institut national de normalisation.

Parmi les missions majeurs de l'ISO sont citées le développement des normes internationales et leurs publication.

Les besoins du client sont extrêmement variables selon le type de client, selon son intérêt ce qui implique de définir parfaitement les besoins implicites et explicites du client pour le satisfaire.

Cependant, l'ISO développe des normes générales permettant de mettre en place des systèmes de management de l'entreprise qui satisfont la grande majorité des clients quelque soit son type. Puis, en fonction d'exigences spécifiques, d'autres ISO peuvent permettre de répondre à des exigences plus particulières du client.¹

Selon Philip CROSBY : «la qualité doit être définie comme étant la conformité aux exigences, et non pas ce qui est bon ou beau. »²

Selon William Edwards DEMING avance la définition suivante : « Un produit ou un service possède la qualité voulue s'il est utile à quelqu'un et s'il bénéficie d'un marché durable »³

Dans son ouvrage Quality Control Handbook, Joseph JURAN donne une vision de la qualité " Fitness for use " traduite par " Aptitude à l'emploi ". Il écrit : « ...de tous les concepts de qualité, aucun n'est aussi de grande portée et aussi vital que l'aptitude à l'emploi. L'aptitude à l'emploi est, en effet, le concept populairement appelé " Qualité ", applicable à tous les produits et les services. C'est en fait, le concept le plus matériel, donc le plus palpable ».⁴

La qualité est devenue une obligation vitale de compétitivité et de pérennité des entreprises. A cet effet, les responsables des entreprises sont appelés à définir et à mettre en

¹ <http://fdanieau.free.fr/cours/bts/A1/stbi/chapitre1/chap1-Qualite.php>

² Philip CROSBY, la Qualité, c'est gratuit, Edition Economica, 1986, 313p

³ William Edwards DEMING, 1988 « Qualité : la révolution du management », Éd. Economica 310p

⁴ Pr. JOSEPH JURAN/ JOSEPH A. DEFEO (2010) « Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence 6/e », Éd. McGraw-Hill Professional, p81

œuvre une véritable démarche d'amélioration de la qualité de leurs produits et services. Adopter une démarche qualité, c'est mettre en place une organisation et des processus visant à produire un service ou un produit de qualité. Cette démarche a pour objectif d'améliorer le fonctionnement et le savoir-faire de l'entreprise. Elle oriente la stratégie (organisation et production) en fonction des attentes du client et permet aux salariés de travailler dans de meilleures conditions.⁵ Cette qualité peut être définie comme l'aptitude à satisfaire les besoins des usagers, les besoins exprimés ou implicites.

La politique qualité doit être en accord avec la politique générale de l'organisation dont elle est l'une des composantes essentielles de l'organisation. La politique qualité permet de traduire les attentes et besoins des clients et la stratégie correspondante de l'organisation tout en prenant compte la culture de l'organisation, ses marchés et son secteur.

2. Les concepts relatifs à la qualité

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

2.1 Définition de la qualité

La définition la plus simple de la qualité, un produit ou un service est de la « qualité » si le client est satisfait après son utilisation.

L'AFNOR définit le concept de qualité totale comme une politique de mobilisation des énergies ... De ce fait la qualité totale devient une stratégie de management de l'entreprise, la finalité de cette dernière est de développer la satisfaction de ses clients tout en étant bénéficiaire, c'est à dire, pas à n'importe quel prix. Elle doit améliorer sa rentabilité au travers de la démarche qualité.⁶

La qualité est aujourd'hui une valeur reconnue par l'entreprise, car elle est considérée comme étant l'axe essentiel de toutes les préoccupations de l'entreprise. Le mot qualité est abondamment utilisé dans le langage courant avec des significations différentes.

⁵ <https://iterop.3ds.com/pourquoi-mettre-en-place-une-demarche-qualite/>

⁶ https://www.google.dz/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://www.infoqualite.fr/accordance-69/&ved=2ahUKEwig0NGn8cn-AhVaUqQEHeSJB4sQFnoECAyQDQ&usg=AOvVaw23DNp9uOdTTcXQ_xFlli8v

Chapitre I : Aspect conceptuel du système management de la qualité

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

D'après S. SCHOGI et al, la qualité se définit en *quatre* niveaux

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

- **Au niveau de la production** : La qualité d'une production réside dans son aptitude à produire au moindre coût des produits satisfaisant les besoins de leurs utilisateurs. Le moindre coût peut être recherché pour les producteurs eux-mêmes, ou pour la société dans son ensemble (coût sociétal).

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

- L'efficacité de son fonctionnement.
- La qualité de ses produits et services.
- La pertinence et la cohérence de ses objectifs.

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

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

2.2 Différents concepts liés à la qualité

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

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

Donc par définition la sur-qualité : « certains donneurs d'ordre visent parfois des performances très élevées pour les besoins de leurs produits ou exigent des contrôles complexes qui pourraient être car ils sont redondants avec ceux qu'ils réalisent dans leur usines » et Le meilleur moyen d'éviter cet écueil est de prendre le temps de revoir sa stratégie de test, et de trouver un équilibre entre rapidité et couverture de test.

- **La non-qualité** : La non-qualité est l'écart entre la satisfaction attendue par le client et la satisfaction réelle.

Elle peut être due à un écart entre l'offre et les attentes du client. Dans ce sens, la sous-qualité ou la sur-qualité sont des formes de non-qualité.⁷

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

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

- La non-qualité interne (celle qu'est détectée l'intérieure de l'entreprise, suite à des contrôles par exemple)
- La non-qualité externe (détectée par le client) : Les causes de la non-qualité interne, les rebuts (perte de produits en fabrication due à une non-qualité, le produit est irrécupérable et doit être jeté), les causes principales de la non-qualité externe, les indemnités, la perte du client...

⁷ <https://www.qualiteperformance.org/lexique/non-qualite>

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

3. L'évolution du concept qualité

Depuis son apparition, le concept de la qualité n'a pas cessé d'évoluer à travers ses définitions, ses enjeux et ses outils que nous découvrirons tout au long de cette section.

3.1 L'évolution international du concept qualité totale

Le terme « qualité » vient du latin *qualitas* qui signifie « *manière d'être plus ou moins caractéristique* ». Si nous remontons à l'origine des civilisations, nous nous apercevons que la qualité existe dès la mise en place d'un pouvoir centralisé, dirigé par des chefs de tribu, des rois ou des pharaons.

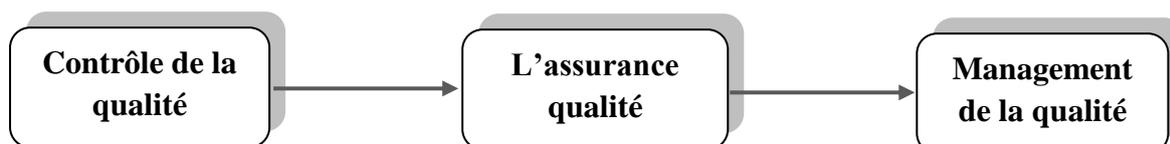
Les limites du mode de croissance Keynésien et les crises économiques qui vivent les pays industrialisés, ainsi que le mode de croissance qui s'organise font place à une consommation qui devient plus sélective ce qui conduit à une modification qualitative de la demande. L'entreprise doit donc développer de nouvelles formes d'organisation de production afin de répondre à cette nouvelle demande. Ainsi, le management de la qualité totale commence à partir les années 70. Les entreprises s'inspirent donc du mode de gestion qui associer étroitement les salariés à la recherche d'une amélioration continue de la qualité.

L'organisation internationale de normalisation crée un comité technique, le C176, en vue d'élaborer une norme internationale sur la gestion de la qualité. La première version de la norme 9001, a été publiée par ISO en 1987, après être passée plusieurs versions. Ces normes ont été complètement révisées en 2000 et en 2008 et en 2015.

3.2 Les principales étapes d'évolution de la qualité

Le concept de la qualité a évolué dans le temps comme le montre la figure suivante.

Figure 01 : Les trois étapes d'évolution de la qualité



Source : Établi par nous-mêmes de la revue littérature

➤ **Le contrôle qualité :**

Le contrôle qualité est une procédure mise en place par les entreprises qui visent à s'assurer de la conformité d'un produit. Il est exécuté par un contrôleur qualité avec l'aide (ou non) des autres acteurs de la production. Il peut se voir selon plusieurs pratiques parmi lesquelles nous trouvons l'inspection et le contrôle.

- L'inspection

Pour certaines fabrications complexes, une « surveillance de la qualité » peut être exercée par ou pour le client et destinée à vérifier que les exigences de contrôle qualité ont bien été respectées, elle est souvent appelée « inspection ». Les inspections sont importantes car elles vous permettent de : Prendre connaissance des préoccupations des travailleurs et des surveillants.

- Le contrôle

C'est « l'activité telle que mesurer, examiner, essayer de passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer les résultats aux exigences spécifiées en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ses caractéristiques.⁸

C'est la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités, qui visent à garantir leur conformité aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop important⁹. On peut distinguer deux types de contrôle de qualité.

***Le contrôle à posteriori**

Jusqu'aux années quarante, la qualité des produits était vérifiée à l'aide du contrôle posteriori en sortie d'usine afin d'empêcher le produit défectueux d'arriver aux clients. Après quelque temps, il a fallu remettre en question l'illustration de cette pratique, car elle présente plusieurs lacunes, principalement le fait que la défaillance n'était détectée qu'après le processus de fabrication du produit alors que dans de nombreux cas les problèmes survenaient pendant les premières étapes de production.

⁸ Extrait de la norme ISO 8402 :1994, éditée par l'organisation internationale de normalisation.

⁹ STEPHEN (R), DAVIR (D) et PHILIPPE (G), Management : l'essentiel des concepts et des pratiques , édition Pearson Education, 6eme Edition, Paris , 2008,P 410 .

***Le contrôle a priori (maitrise de la qualité)**

Le contrôle a priori est l'une des activités dont les techniques et les préoccupations divergent absolument. Si les règles de procédure du contrôle a priori sont peu nombreuses, elles jettent néanmoins les bases d'un débat contradictoire.

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

➤ **L'assurance qualité**

Beaucoup de développement ont causés l'évolution de la démarche qualité ; pour définir la qualité des produits et le programme de formation à la maitrise de la qualité, élaboré en 1942 par W.E.DEMING et J.M .JURAN.

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

L'assurance de la qualité est l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité.¹⁰

C'est l'ensemble des procédures et règles à mettre en place dans le but de garantir la qualité du produit ou service aux clients ou utilisateurs finaux. En effet, un projet qui délivre,

¹⁰ 7 LAUDOYER .G, La certification ISO 9000 : Un moteur de la qualité, édition d'organisation, 3^{ème} éd, 2000, Paris, P 208.

dans les délais et selon le budget, un produit ou service qui ne fonctionne pas est un projet raté.

L'assurance de la qualité vise avant tout la prévention de tout non qualité. Elle permet aussi de déceler promptement les cas de non-conformité, de les rectifier et d'éviter leur répétition.

- **Management de la qualité :** Le management de la qualité est un ensemble de pratiques et de méthodes utilisées par les organisations pour assurer et améliorer la qualité de leurs produits ou services. C'est une discipline qui vise à répondre aux attentes des clients et à atteindre les objectifs de l'entreprise en termes de qualité.

Quelques pratiques clés du management de la qualité en général :

- **Engagement de la direction :** La direction de l'organisation doit s'engager à mettre en place et à maintenir un système de management de la qualité efficace. Elle doit définir une vision et des objectifs clairs en matière de qualité.
- **Approche basée sur les processus :** Le management de la qualité repose sur une approche orientée processus. Cela signifie qu'il est important de comprendre et de gérer les processus clés de l'organisation de manière intégrée pour atteindre les résultats souhaités.
- **Orientation client :** La satisfaction du client est un objectif essentiel du management de la qualité. Il est important de comprendre les besoins et les attentes des clients, de mesurer leur satisfaction et d'agir en conséquence pour améliorer continuellement la qualité des produits ou des services fournis.
- **Amélioration continue :** Le management de la qualité met l'accent sur l'amélioration continue. Cela implique de surveiller régulièrement les performances, d'identifier les opportunités d'amélioration, de mettre en œuvre des actions correctives et préventives, et d'évaluer l'efficacité des mesures prises.
- **Implication des collaborateurs :** Les collaborateurs jouent un rôle crucial dans le management de la qualité. Il est important de les impliquer, de les former et de les responsabiliser pour qu'ils contribuent activement à l'amélioration de la qualité.

- **Mesure et analyse des données** : Le management de la qualité repose sur des données et des faits. Il est nécessaire de collecter, mesurer et analyser les données pertinentes pour évaluer la performance, prendre des décisions éclairées et mettre en œuvre des actions d'amélioration.
- **Approche fondée sur les normes** : Les normes de qualité, telles que la norme ISO 9001, fournissent un cadre reconnu pour le management de la qualité. Elles définissent les exigences et les bonnes pratiques à suivre pour assurer la qualité.

En appliquant ces principes et en adoptant une approche proactive et systématique, les organisations peuvent améliorer leur performance globale, renforcer leur compétitivité et accroître la satisfaction des clients.

- La qualité totale

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

La qualité totale est un ensemble de principes et de méthodes organisées en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût.¹¹

Elle intègre trois principes importants pour l'entreprise : - La gestion des risques. - Le développement durable. - La motivation et la reconnaissance du personnel.

La Qualité Totale s'applique à tous les champs de l'entreprise et se compose de la manière suivante :

- Identifier et éliminer les gaspillages dans l'entreprise
- Définir des objectifs SMART, mesurer ses progrès à l'aide d'un tableau de bord (voir exemple)

¹¹ 11 PERIGORD. M, Réussir la qualité totale, éditions d'organisations, Paris, 1987, P 36.

- Faire évoluer la qualité
- Maîtriser ses processus au travers de revues
- Avoir une relation d'échanges internes et externes entre le client et le fournisseur
- Privilégier l'écoute du client
- Intégrer les exigences en matière de QSE
- Prendre en compte la responsabilité sociétale de l'entreprise
- Répondre aux besoins de toutes les parties intéressées

Cette dernière a des enjeux qui constituent les meilleurs facteurs de prospérité de l'entreprise sur le long terme et permet de :

- Fidéliser les clients
- Avoir une bonne image de marque de l'entreprise
- Avoir une bonne qualité de son organisation
- Etre dans une démarche de prévention des risques
- Utiliser de manière judicieuse les ressources de l'entreprise : techniques, matérielles et humaines
- Etre toujours dans une démarche d'amélioration continue

Ces enjeux conduisent à des résultats positifs pour l'entreprise en améliorant les coûts d'obtention de la qualité et permet donc de réduire :

- Les coûts de prévention
- Les coûts de contrôle (d'évaluation)
- Les coûts de défaillance

Le tableau suivant synthétise les trois étapes en précisant leur effet sur le client.

- **L'importance du management de la qualité**

Le management de la qualité revêt une importance cruciale pour les organisations, quel que soit leur secteur d'activité. Voici quelques raisons clés qui soulignent son importance :

• **Satisfaction du client** : La satisfaction du client est au cœur du management de la qualité. En fournissant des produits ou des services de haute qualité, répondant aux attentes et

aux besoins des clients, une organisation peut gagner leur confiance, fidéliser sa clientèle et générer des recommandations positives.

- **Réduction des coûts** : Le management de la qualité permet d'identifier et de corriger les problèmes de qualité à un stade précoce, évitant ainsi les coûts élevés liés aux retours, aux réparations, aux rappels de produits ou aux litiges. En améliorant les processus et en réduisant les erreurs, les organisations peuvent également réaliser des économies en termes de temps et de ressources.

- **Amélioration de l'efficacité opérationnelle** : Une approche axée sur la qualité encourage l'optimisation des processus internes. En identifiant les goulots d'étranglement, les inefficacités et les gaspillages, les organisations peuvent mettre en place des actions correctives et des améliorations qui permettent d'augmenter l'efficacité, la productivité et la rentabilité globale.

- **Avantage concurrentiel** : Le management de la qualité peut constituer un avantage concurrentiel significatif. Les organisations qui se distinguent par la qualité de leurs produits ou services ont plus de chances d'attirer de nouveaux clients, de fidéliser les clients existants et de se démarquer de leurs concurrents sur le marché.

- **Gestion des risques** : Le management de la qualité aide les organisations à identifier et à gérer les risques liés à la qualité. Cela inclut la prévention des défauts, la gestion des non-conformités, la gestion des plaintes des clients et la mise en place de plans d'urgence pour faire face aux situations critiques. En réduisant les risques, les organisations peuvent protéger leur réputation et éviter des conséquences négatives.

- **Amélioration continue** : Le management de la qualité favorise l'amélioration continue des processus, des produits et des services. En adoptant une approche proactive d'identification des opportunités d'amélioration, les organisations peuvent rester compétitives, s'adapter aux évolutions du marché et rester à la pointe de l'innovation.

- **Image de marque et réputation** : Une réputation solide en matière de qualité peut avoir un impact significatif sur l'image de marque d'une organisation. Être reconnu comme une entreprise qui accorde une importance primordiale à la qualité peut renforcer la confiance des clients, attirer de nouveaux partenaires commerciaux et créer une perception positive de l'organisation dans son ensemble.

Chapitre I : Aspect conceptuel du système management de la qualité

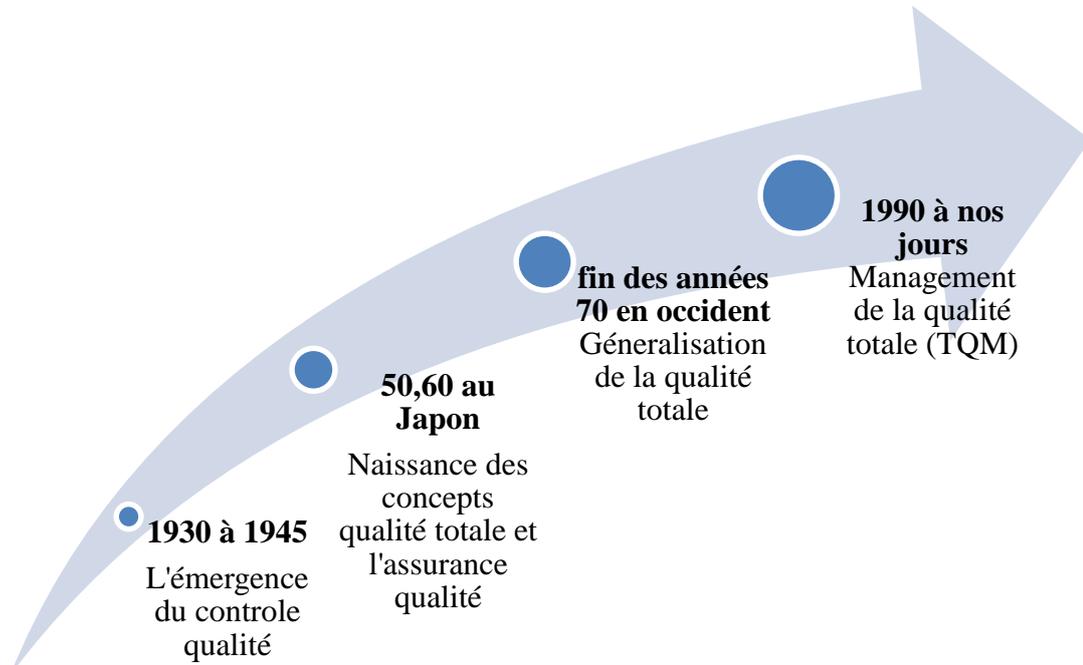
En résumé, le management de la qualité joue un rôle essentiel dans la réussite à long terme d'une organisation. En se concentrant sur l'excellence de la qualité, les organisations peuvent améliorer leur performance, satisfaire les clients, réduire les coûts, renforcer leur réputation et maintenir un avantage concurrentiel sur le marché.

Tableau n 01 : Tableau récapitulatif des étapes d'évolution de la qualité

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

Source : Etabli par le professeur **MEZIANI Mustapha**.

Figure n° 02 : Evolution chronologique du concept de la qualité



Source : BOULANGER.V, Les bases de la Démarche Qualité, 02 octobre 2014.

Section 02 : Les principes du système de management de la qualité

1. La normalisation

La normalisation est un processus essentiel qui vise à rendre les données cohérentes, comparables et facilement interprétables. C'est une étape clé pour assurer la fiabilité et la pertinence des informations dans divers domaines.

1.1 La définition de la norme

Une norme est une règle, une loi auquel on doit se conformer. La norme est l'ensemble des règles de conduite qu'il convient de suivre au sein d'un groupe social.¹²

La normalisation est la procédure d'instauration de normes au sein d'un secteur d'activité ou d'une entreprise.

La normalisation des produits ou services peut être une obligation légale dans certains domaines d'activité, mais elle peut également être une condition de succès commercial¹³.

¹² <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Norme.htm>

Une norme désigne aussi l'état de ce qui est dans la majorité des cas, de ce qui est répandu, conforme à la moyenne.

D'un point de vue conceptuel, la norme peut être défini comme un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. Il convient que les normes soient fondées sur les acquis conjugués de la science. De la technique et de l'expérience et visent à l'avantage optimal de la communauté.¹⁴

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

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO.

Son but est d'aider les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs à réduire leurs coûts, accroître leur productivité et accéder à de nouveaux marchés.

1.2 Le rôle de la normalisation

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

- Rationaliser la production
- Clarifier les transactions
- Encourager l'innovation et le développement de produits
- Permettre le transfert de technologies nouvelles
- Apporter un certain progrès pour l'individu et la collectivité
- Se mettre au service du pouvoir politique et économique
- Dialoguer et communiquer

1.3 Les normes ISO

La première norme ISO a été publiée en 1987 et depuis, de nombreuses normes ont été développées pour couvrir différents domaines.

¹³ <https://www.definitions-marketing.com/definition/normalisation/>

¹⁴ Directives ISO/CEI, partie 2, «règles de structure et de rédaction des normes internationales », 5 ème édition, Genève, 2004, P3

Voici une liste de quelques-unes des normes ISO les plus courantes, avec leurs versions actuelles :

- ❖ ISO 9001 - Système de management de la qualité (version actuelle : ISO 9001 :2015)
- ❖ ISO 14001 - Système de management environnemental (version actuelle : ISO 14001 :2015)
- ❖ ISO 45001 - Système de management de la santé et de la sécurité au travail (version actuelle : ISO 45001 :2018)
- ❖ ISO 27001 - Système de management de la sécurité de l'information (version actuelle : ISO 27001 :2013)
- ❖ ISO 22000 - Système de management de la sécurité des denrées alimentaires (version actuelle : ISO 22000 :2018)
- ❖ ISO 50001 - Système de management de l'énergie (version actuelle : ISO 50001 :2018)
- ❖ ISO 31000 - Management du risque (version actuelle : ISO 31000 :2018)
- ❖ ISO 26000 - Responsabilité sociétale (version actuelle : ISO 26000 :2010)

Il convient de noter que chaque norme ISO est révisée périodiquement pour s'assurer qu'elle reste pertinente et à jour par rapport aux évolutions technologiques, économiques et environnementales. Les révisions peuvent inclure des modifications mineures ou des changements majeurs dans la structure et les exigences de la norme. Il est donc important d'utiliser la version la plus récente de la norme lors de la mise en œuvre d'un système de management.

2. La certification

2.1 Définition de certification

La certification est « l'assurance donnée par un organisme qualité et indépendant tendant à attester qu'un produit / service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultants de spécification énoncées dans un cahier de charge ou une norme officielle »¹⁵

Les demandes de certification ou de normalisation, auprès d'organismes agréés, sont faites par les entreprises qui souhaitent :

- Avoir un atout supplémentaire face à la concurrence,

¹⁵ Bernard Forman, « du manuel qualité au manuel de management » édition afnor, Paris, 2001

- Mettre ses clients en confiance.

2.2 Types de certification :

On peut distinguer trois types de certifications :

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

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

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

• **La certification de produit** : La certification de produits garantit la constance de la fabrication d'un produit par rapport à des caractéristiques et des performances définies dans une norme volontaire ou un référentiel de certification. Le logo apposé sur le produit valorise les performances de votre produit auprès des consommateurs et garantit son aptitude à l'emploi.

La certification permet d'identifier les processus au sein de l'entreprise et fait ressortir les éléments susceptibles d'être améliorés. Elle garantit que l'amélioration de la qualité des produits est une démarche permanente et systématique dans l'organisation. Les processus de certification sont variables de chaque secteur d'activité et d'un pays à un autre.

• **La certification de système de management** : l'évaluation et la certification du système de management sont pour les entreprises un moyen de documenter leur conformité. La certification de système s'attache à vérifier que les procédures mises en œuvre par l'entreprise ou l'organisme permettent d'atteindre un niveau de conformité en rapport avec la norme sur laquelle cette dernière a décidé d'être auditée. En règle générale, la satisfaction client et la boucle d'amélioration continue sont deux principes autour desquels sont bâtis les

systèmes de management. L'audit est réalisé par un organisme tierce partie et permet la délivrance d'un certificat.

2.3 Processus de certification

Il est important de déterminer le type de certification approprié à chaque entreprise donc voici les étapes essentielles lors de l'élaboration d'un processus de certification :

- **Sélectionner un organisme de certification** : Il existe de nombreuses organisations de certification qui aide à obtenir une certification. Il est important de choisir un organisme de certification réputé et accrédité.
- **Préparation à la certification** : Avant de passer l'examen de certification, il faut se préparer en apprenant les compétences et les connaissances nécessaires. Cela peut impliquer la participation à des cours de formation, la lecture de documents de référence, la pratique d'exercices pratiques, etc.
- **Passé l'examen de certification** : Cela peut impliquer un examen écrit, une évaluation pratique ou les deux. La réussite de l'examen de certification signifie que l'entreprise atteint le niveau de compétence ou de connaissances requis pour la certification.
- **Évaluation et vérification** : Après avoir réussi l'examen, l'organisme de certification peut effectuer une évaluation supplémentaire pour s'assurer que l'entreprise remplit tous les critères de certification. Cela peut inclure une vérification des antécédents professionnels, une évaluation des compétences pratiques ou une inspection des installations.
- **Obtention de la certification** : Une fois que toutes les exigences ont été satisfaites, l'entreprise peut enfin être certifié officiellement cela montre le niveau de compétence ou de connaissance dans le domaine concerné.
- **Maintien de la certification** : Dans la plupart des cas, la certification doit être renouvelée périodiquement (l'après certification) être à jour sur les nouvelles compétences et connaissances.

2.4 Les objectifs de la certification

- Un avantage concurrentiel : la certification permet à l'entreprise de se démarquer de la concurrence
- La baisse les couts de la non-qualité : éviter de tomber sur des erreurs répétitives et détecter les défauts en amont.

- Obtenir une meilleure rentabilité : par la diminution des couts de non-qualité. La confiance des clients des partenaires et des parties prenantes : avoir la certification veut dire que l'entreprise à respecter toutes les normes de qualité
- Reconnaissance : La certification peut aider à accroître la reconnaissance et la réputation d'une personne ou d'une organisation. Cela peut être particulièrement important dans les industries compétitives où la certification peut faire la différence entre gagner ou perdre des affaires.
- Développement professionnel : La certification peut aider les professionnels à améliorer leurs compétences et leurs connaissances
- Amélioration continue : La certification peut aider les entreprises et les professionnels à s'engager dans un processus d'amélioration continue. La certification peut être utilisée comme un outil pour mesurer les performances actuelles et pour établir des objectifs d'amélioration future.

Section03 : La mise en place d'un système de management de la qualité

Le Management de la qualité est une démarche précieuse qui consiste, pour l'entreprise, à déployer des actions d'amélioration de ses processus, en vue de fournir des produits ou services conformes aux exigences de ses clients. Ces actions sont déployées à travers un Système de Management de la Qualité (SMQ).

1. Les huit principes du management de la qualité :

1.1 L'orientation client

La satisfaction des clients est la base même de tout système de management de la qualité. L'écoute et la compréhension de leurs besoins, présents et futurs est indispensable pour satisfaire leurs exigences et d'aller au-devant de leurs attentes. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.¹⁶

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

1.2 Le Leadership

Dans tout système de management de la qualité, la direction doit déterminer clairement ses orientations stratégiques et créer les conditions pour que le personnel puisse pleinement s'impliquer. Pour cela elle doit montrer l'exemple et son réel engagement, définir des objectifs motivants et créer des valeurs partagées.¹⁷

1.3 L'implication du personnel

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

1.4 L'approche processus

Tout système de management de la qualité nécessite une approche processus. Celle-ci consiste, entre autre, à déterminer les processus de l'entreprise, leurs interactions et des critères de surveillance. Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.¹⁸

1.5 Le Management de la qualité par approche système

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

1.6 Développer des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

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

1.7 L'amélioration continue

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

¹⁷ www.memoireonlin.com, la problématique de mise en place d'un processus de gestion de la qualité et de certification, (consulté en mars 2014)

¹⁸ www.iso.org, (consulté en mars 2014)

- analyse des résultats pour identifier les pistes d'amélioration,
- établissement des objectifs,
- recherche et mise en œuvre des actions d'amélioration,
- évaluation des résultats,
- formalisation des changements.

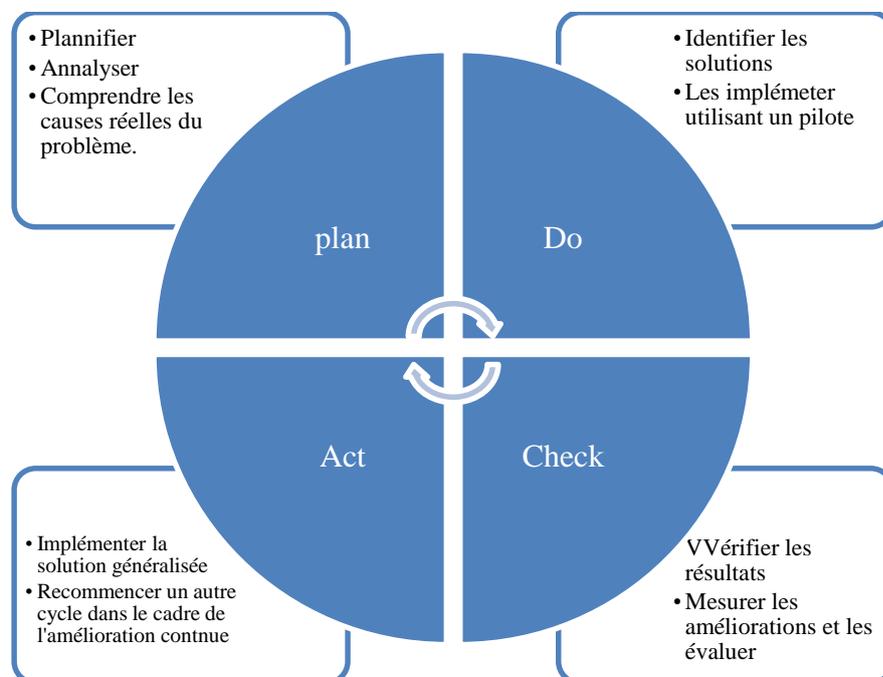
Cette dynamique de recherche d'amélioration est continue. Les retours d'information des clients, les audits et la revue du système de management de la qualité sont également utilisés pour identifier des opportunités d'amélioration.

L'amélioration continue doit être un objectif permanent de l'entreprise.

Le principe de l'amélioration continue est souvent représenté par un cycle d'actions, appelé roue de Deming ou cycle PDCA :

- ✚ Plan : Planifier, prévoir
- ✚ Do : Faire
- ✚ Check : Vérifier
- ✚ Act : Réagir

Figure n°03 : Représentation de la roue de Deming



Source : <https://bechirbenhmida.wordpress.com/2014/05/26/methode-pdca-presentation-de-la-roue-de-deming/>

1.8 Approche factuelle pour la prise de décision

Décider c'est prendre un risque. Tout manager le sait bien !

Pour pouvoir prendre les bonnes décisions, il faut pouvoir s'appuyer sur des informations fiables. Ces informations doivent donc être disponibles et sous une forme permettant leur analyse et leur compréhension. Dans de nombreux cas, la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord pertinents permet de répondre à ce besoin et facilite la prise de décision.

Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire

ISO 9000 :

Elle fournit les concepts de base, les principes et le vocabulaire utilisés dans toutes les séries de normes ISO 9000. Cette norme permet de mieux comprendre les éléments de base de management de la qualité à partir des éléments nécessaires. Elle présente les sept principes du management de la qualité et les approche processus à suivre pour parvenir à une amélioration continue.

ISO 9001 version 2015

Utilisé pour établir un SMQ afin de garantir à l'organisation la fourniture des produits qui répondent aux besoins et aux attentes des clients. ISO 9001 spécifie les exigences qui peuvent faire certifier le SMQ par un organisme externe.

La norme comporte sept articles qui spécifient les activités à prendre en compte lors de la mise en place du système : contexte de l'organisme, leadership, planification, support, réalisation des activités opérationnelles, évaluation des performances, amélioration.

L'organisme doit appliquer toutes les exigences d'ISO 9001 :¹⁹

- Il devra donc fournir une justification pour toute exigence de la Norme internationale qu'il juge non applicable dans le cadre du domaine d'application de son système de management de la qualité. Un manuel, ou d'autres informations documentées, il devra exposer comment les exigences d'ISO 9001 sont appliquées dans l'entreprise ;

- ISO 9001 définit la marche à suivre pour fournir constamment un produit répondant aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

¹⁹ <https://committee.iso.org/> consulté le 06/12/2021 à 10 :10

Chapitre I : Aspect conceptuel du système management de la qualité

En outre, l'entreprise cherche à accroître la satisfaction des clients par l'amélioration continue de SMQ ;

- Les normes ISO appliquent une approche processus. Les processus sont considérés comme étant composés d'une ou de plusieurs activités corrélées qui exigent des ressources et une gestion pour obtenir des éléments de sortie prédéterminés ;

D'autres recommandations sont données dans les modules d'introduction et de soutien à ISO 9001:2015, qui donnent des lignes directrices concernant différents aspects : sommaire des changements, mise en œuvre, exigences relatives à la documentation, approche processus, approche par les risques, forum aux questions, la gestion du changement, corrélation entre ISO 9001:2008 et ISO 9001:2015.

La norme ISO 9001 version 2008 est une ancienne version de la norme ISO 9001, qui a été remplacée par la version ISO 9001:2015. Elle a été publiée en 2008 et a été utilisée pendant près de 10 ans avant d'être remplacée par la version plus récente.

La norme ISO 9001:2008 établissait des exigences pour un système de management de la qualité, visant à améliorer la satisfaction des clients en fournissant des produits et services conformes à leurs exigences.

La norme mettait l'accent sur la planification, la mise en œuvre et le contrôle des processus, ainsi que sur l'amélioration continue de la performance globale de l'organisation.

Cependant, en 2015, la norme ISO 9001 a été révisée et une nouvelle version, la norme ISO 9001:2015, a été publiée. La nouvelle version met davantage l'accent sur la gestion des risques, l'amélioration de la performance globale et la satisfaction des parties intéressées, plutôt que la simple satisfaction des clients. Elle a également une structure de haut niveau, ce qui facilite l'intégration avec d'autres normes de système de management.

Il est important de noter que la norme ISO 9001 :2008 n'est plus valide et que toutes les organisations certifiées selon cette version doivent passer à la norme ISO 9001 :2015 pour maintenir leur certification.

La différence la plus significative réside dans la structure standard. Elle suit la même structure que les autres normes de système de management ISO pour promouvoir des

Chapitre I : Aspect conceptuel du système management de la qualité

méthodes de management intégrées. Le plus grand changement est l'approche basée sur les risques. La nouvelle version lui donne une place très importante.²⁰

Généralement, ISO 9001:2015 engage les entreprises davantage de tenir en considération les risques et les opportunités, à conformer l'aspect qualité pour mieux appuyer la stratégie de l'organisme et à maîtriser l'ensemble de la chaîne pour arriver à satisfaire les clients.

La version d'ISO9001 :2015 implique moins de documentation papier que les versions précédentes, elle n'exige pas de définir un responsable de la qualité. La fonction n'exige plus d'être centralisé sur une personne par conséquent elle permet d'impliquer mieux les employés de l'entreprise. Cette nouvelle norme n'appui plus sur la satisfaction du client seulement. On parle de "parties intéressées" : plus le client, ce terme-là rassemble tous les salariés, les distributeurs et les collaborateurs, soit toutes les personnes affectées. Il faut donc examiner les parties intéressées pertinentes et tenir en compte leurs besoins. Pour cela, cette dernière version d'ISO peut assister au développement des relations partenariales avec les prestataires externes.

Tableau n° 02 : comparaison entre Iso 9001 :2000,2008 et ISO : 2015

ISO 9001 : 2000,2008	ISO 9001 : 2015
8 principes	7 principes
1 - Orientation client	1 - Orientation client
2- Leadership	2- Leadership
3- Implication du personnel	3- Implication du personnel
4- Approche processus	4 - Approche processus
5 - Amélioration continue	5- Amélioration
6- Approche factuelle pour la prise de décision	6 - Prise de décision fondée sur des preuves
7- Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	7- Management de relations avec les parties intéressées
8- Management par approche système	/

Source : Élaboré par nous-mêmes par la revue littérature

²⁰ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>. visité le 15.04.2023 à 22 :17

2. Les étapes de la mise en place d'un système de management de la qualité

Il est important de noter que la mise en place d'un SMQ prend du temps et nécessite une planification minutieuse, une mise en œuvre rigoureuse et une surveillance continue pour garantir sa performance. Il est également important de communiquer efficacement avec tous les employés pour s'assurer que tout le monde comprend et adhère aux exigences de la norme ISO 9001.

Selon le référentiel ISO 9001 version 2015, afin de mettre en place d'un SMQ au sein d'une entreprise et dans l'objectif d'assurer l'efficacité du système, nécessite le suivi de certaines étapes élémentaires. Dans la dernière section de ce chapitre nous essayerons à clarifier les différentes étapes de la mise en place d'un SMQ.

2.1 Obtenir l'approbation officielle de la direction

Pour mettre en œuvre un SMQ, il est essentiel un engagement avéré de la direction. Cet engagement doit se concrétiser sous forme d'approbation formelle et communiqué à tous les employés.

Le plan de développement et de mise en œuvre du système doit être étayé par des documents officiels et comprendre la stratégie de mise en œuvre proposée, le calendrier global et les prévisions budgétaires. Une mise en garde s'impose à ce stade: à moins que l'approbation et l'engagement officiels de la direction ne soient obtenus et que des ressources suffisantes ne soient disponibles, toute tentative de mise en place d'un système de gestion de la qualité pourrait se révéler une perte de temps et donner lieu à un gaspillage de ressources. L'échec de la démarche aurait en outre une forte incidence négative sur le personnel²¹.

2.2 Choisir un responsable qualité professionnel

L'une des clés du succès du SMQ est la nomination d'un responsable qualité. Il est fortement recommandé de nommer un cadre supérieur à temps plein. Il est également souhaitable que les collaborateurs soient familiarisés avec la bonne mise en œuvre du sujet.

Le titulaire du poste deviendra inévitablement la force motrice du SMQ et le principal point de contact pour les questions connexes. Il doit avoir un ensemble de compétences, de connaissances et de traits de personnalité qui lui donneront confiance dans la direction, à laquelle il pourra ainsi avoir directement accès.²²

²¹ Organisation météorologique mondiale, « Guide sur la mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité Pour les Services météorologiques et hydrologiques nationaux et autres prestataires de services concernés », 2017, P38.

²² IBID p39

2.3 Choisir un formateur reconnu

Il est fortement conseiller de mener des entretiens avec plusieurs candidats potentiels pour s'assurer de leurs connaissances et de leur expérience dans le domaine et déterminer dans quelle mesure ils s'adapteront à la culture de l'organisation ciblée. Ces entretiens permettront également d'évaluer la volonté des candidats de coopérer avec l'organisation et de vérifier leur intérêt pour les activités de l'organisation et les produits et services fournis avant l'entretien. Les certificats de qualification de tous les candidats doivent être soigneusement vérifiés et le contenu de la formation dispensée doit être vérifié. Ces formateurs doivent être agréés, et ils peuvent fournir des cours d'introduction à tous les employés qui ont besoin de contribuer au SMQ pour découvrir le mystère de la norme ISO 9001.

2.4 Dispenser une formation d'initiation à la gestion de la qualité

Un cours d'introduction devrait être organisé pour tous les employés qui contribuent au SMQ, en commençant par l'équipe principale responsable de la gestion de la qualité, en particulier le directeur ou le PDG. Le cours d'introduction à l'ISO de base contribue à la mise en œuvre réussie du SMQ car il permet une bonne compréhension des principes et pratiques spécifiques d'ISO 9001. En principe, ce cours devrait être dispensé par un établissement de formation accrédité possédant l'expertise requise dans le domaine. Toutefois, si la formation est dispensée par un membre du personnel, il doit avoir des connaissances solides et fiables, associées à des compétences de formation officiellement.

2.5 Procéder à une analyse des écarts

L'analyse des écarts est une méthode qui permet de déterminer les mesures à prendre pour passer de l'état actuel à l'état futur souhaité. Concernant le SMQ, une analyse des écarts doit être réalisée afin de définir précisément les dispositions de la norme ISO 9001, qui ne sont actuellement que partiellement (ou pas du tout) respectées, et des mesures correctives qui doivent être prises.

Les deux outils d'analyse des écarts indiqués ci-dessous :²³

- **La partie A** (Analyse des écarts) est conforme aux dispositions de la norme ISO 9001. Le modèle d'analyse des écarts comporte des observations et des notes destinées à aider les utilisateurs ;

²³ Organisation météorologique mondiale, op.cit, 2017, P39.

- **La partie B** (Résultats de l'analyse des écarts) présente les constatations et les mesures correctives nécessaires pour combler les écarts relevés entre la norme ISO 9001 et le système de gestion de la qualité appliqué par un organisme.

2.6 Organiser des réunions d'évaluation du SMQ

Il n'y a aucune indication sur la fréquence à laquelle une réunion d'examen du SMQ devrait avoir lieu. Cependant, ces réunions sont essentielles dans les étapes initiales de l'élaboration et de la mise en œuvre du SMQ et devraient être organisées selon les besoins. Il est judicieux de tenir une réunion d'audit après un audit interne ou externe pour passer en revue les conclusions de l'enquête et planifier des actions correctives ou de suivi.

2.7 Commencer les travaux visant à corriger les écarts recensés

Toutes les conclusions de (analyse des écarts) et les mesures résultant des (réunions d'évaluation du système de gestion de la qualité) seront la base de correction des écarts recensés.

Il importe de suivre les progrès accomplis et de consigner les mesures prises et les résultats obtenus qui devront être examinés à la réunion d'évaluation suivante.

2.8 Définir les processus et mettre au point les procédures

Parmi les éléments les plus importants dans tout SMQ on trouve, l'élaboration et la rédaction des processus et des procédures suivis.

Il est important de trouver un équilibre entre trop de documentation et une divulgation insuffisante d'informations, tout en s'assurant que le processus est clairement défini et dénué de toute ambiguïté. La capacité de trouver le bon équilibre est généralement le résultat de l'expérience, y compris les leçons tirées de l'expérience de celles qui ont traversé des processus identiques ou similaires.

Au début de la mise en œuvre, il importe d'élaborer des indicateurs de performance clés spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents, à jour et, si possible, automatisés, qui rendent compte des activités réelles menées dans le cadre du SMQ.

2.9 Évaluer le niveau de satisfaction du client

Des outils appropriés pour évaluer les niveaux de satisfaction des clients doivent être mis en place dès le départ afin de pouvoir disposer d'une base de référence pour mesurer les progrès de la prestation des services.

2.10 Désigner un ou plusieurs membres du personnel comme vérificateur(s) interne(s) et le(s) former à cette fonction

Une attention particulière doit être accordée à la sélection du personnel pour assumer les fonctions de vérificateurs internes. Ceux qui semblent qualifiés pour exercer cette fonction devraient recevoir une formation officielle dispensée par un organisme de formation agréé. Le niveau de compétence requis par tous les vérificateurs internes doit être maintenu par des activités de perfectionnement ou une meilleure participation active au programme d'audit. Outre une formation appropriée, ces personnes doivent également avoir des qualités et des attitudes personnelles pour pouvoir agir conformément aux principes de l'audit

2.11 Réaliser des audits internes

La réalisation d'audits et l'élaboration d'un calendrier d'audit interne cohérent constituent un autre élément important de tout SMQ.

Il est fortement recommandé que les auditeurs internes de l'organisation visée diffusent largement un calendrier d'audit, qui sera un outil de planification utile pour les principales parties prenantes. Le processus d'audit interne doit couvrir tous les aspects de la préparation et de la réalisation d'un audit fondé sur un programme d'audit bien conçu.²⁴

Le responsable qualité veille à ce que les audits internes soient réalisés par des membres du personnel dont les fonctions n'entrent pas dans le champ de l'audit. Il convient de noter que l'échange de vérificateurs internes entre différentes entreprises est utile. Un tel échange, lorsqu'il est possible, peut aussi contribuer à accroître la valeur de l'audit et à renforcer les compétences des différents vérificateurs concernés.

2.12 Choisir un organisme de certification : qui puisse réaliser l'audit de certification Pour les entreprises de certification (tiers ou vérificateurs externes), l'objectivité et l'impartialité sont plus importantes. De nombreuses organisations à travers le monde fournissent des services de conseil pour aider à l'élaboration et à la mise en œuvre du SMQ.²⁵ Il est important de noter que certaines de ces organismes peuvent fournir des services en tant qu'organes de certification tiers en plus des services de conseil. Cette approche est tout à fait inopportune, car elle supprime toute impartialité et objectivité du processus et peut devenir une source de conflit d'intérêts. Tout organisme envisageant de recourir à un

²⁴AUTISSIER D., GIRAUD L., JOHNSON K.J., « Les 100 schémas du management », Eyrolles, Paris, 2015,p 104

²⁵CATTAN M., N.I, P.K, « Maîtriser les processus de l'entreprise », 6° édition, édition d'organisation, Paris, 2008, p199.

organisme d'évaluation de la conformité devrait porter une attention particulière, car l'indépendance du processus d'audit externe réalisé par un tiers joue un rôle clé dans la crédibilité d'un SMQ et sa certification de conformité à la norme ISO 9001.

Le choix d'un organisme certificateur se fait part :

- La procédure de sélection et dépôt de candidature ;
- La réponse au questionnaire d'évaluation préliminaire.²⁶

2.13 Se préparer à un audit externe et le réaliser

Pour tous les participants, se préparer à un audit par une tierce partie pour obtenir la certification à la norme ISO 9001 est une expérience difficile.

Pour un bon déroulement du processus :²⁷

- L'organisme visé devrait considérer l'audit comme une expérience positive qui l'aidera à améliorer ses processus, ses systèmes et la qualité globale de ses produits et services ;
- L'organisme visé devrait se concerter avec la certification pour fixer un calendrier d'audit qui convienne à toutes les parties concernées ;
- Tout le personnel devrait disposer d'un délai adéquat pour se préparer à l'audit ;
- Si un doute se fait jour quant à l'aptitude du SMQ à être jugé satisfaisant à l'issue d'un audit externe effectué par une tierce partie, cet audit devrait être reporté jusqu'à ce que le système soit prêt ;
- Les responsables de l'audit de certification devraient être informés de toutes les questions de sécurité potentielles concernant les lieux où ils se rendront ;
- Tous les documents susceptibles d'être utilisés pour l'audit devraient être facilement accessibles ;
- Au sein de l'organisme visé devrait se développer une culture qui incite le personnel à ne pas chercher à dissimuler ou occulter des problèmes connus ;

²⁶ DENIS J-P., MARTINET A-C., et SILEM A., « Lexique de gestion et de management », 9^e édition, Dunod, Paris, 2016, P 99

²⁷ Organisation météorologique mondiale, « Guide sur la mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité pour les Services météorologiques et hydrologiques nationaux et autres prestataires de services concernés », 2017, P44.

- Il convient de noter que toute constatation d'audit indiquant des non-conformités mineures n'est pas négative en soi, mais qu'elle montre en fait que le processus d'audit se déroule comme prévu en fournissant un moyen de recenser les risques potentiels auxquels est exposé le SMQ.

Le SMQ permet de faciliter la maîtrise de la qualité souhaitée par le client, et d'atteindre l'objectif visé par les responsables, puisque ce système oriente l'entreprise vers la satisfaction permanente des clients.

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

Chapitre I : Aspect conceptuel du système management de la qualité

Le management de la qualité et le système de management de la qualité sont des éléments clés pour garantir la satisfaction des clients, la conformité aux normes et réglementations, ainsi que la continuité des processus et des produits de l'entreprise ou de l'organisation.

En mettant place un système de management de la qualité les entreprises peuvent non seulement améliorer leur efficacité opérationnelle et leur rentabilité, mais aussi renforcer leur image de marque, leur réputation et leur relation client.

En somme, le management de la qualité et le système de management de la qualité sont des approches essentielles pour maintenir et améliorer la qualité des produits et des services d'une entreprise ou d'une organisation, ainsi que pour s'assurer que les besoins et les attentes des clients sont satisfaits de manière continue.

Chapitre II

Outils d'évaluation du système de management de la qualité

Chapitre II : Outils d'évaluation du système de management de la qualité

L'évaluation du système de management de la qualité est une étape importante pour garantir que les processus et les produits d'une entreprise répondent aux normes et aux exigences en matière de qualité. Pour cela, il existe différents outils d'évaluation qui permettent d'assurer et d'analyser les performances du système de management de la qualité.

Dans ce chapitre, nous allons présenter quelques-uns de ces outils d'évaluation clés, tels que le tableau de bord, l'audit interne, l'audit externe.

Ces outils permettent de mesurer l'efficacité et l'efficience des processus de gestion de la qualité, de déterminer les zones de risque ou d'amélioration, et d'élaborer des plans d'action pour renforcer le système de management de la qualité.

Il est important de souligner que chaque outil d'évaluation a ses propres objectifs, et que l'utilisation de plusieurs outils complémentaires peut fournir une vision plus complète et précise du système de management de la qualité. Les outils d'évaluation peuvent être utilisés à différents stades du cycle de vie du système de management de la qualité, tels que la planification, la mise en œuvre, la surveillance et la révision.

Et nous allons présenter également quelques autres outils de l'amélioration de la qualité tels que le brainstorming, diagramme Ishikawa, Pareto, et la matrice de compatibilité.

Section01 : Tableau de bord

Les audits sont des inspections officielles et indépendantes des comptes et des performances d'une organisation permettant l'atteinte des objectifs fixés au préalable.

Le suivi est un examen exhaustif et régulier des ressources, des réalisations et des résultats des interventions publiques. Le suivi se fonde sur un système d'information systématique comprenant des rapports, des examens, des bilans, des indicateurs, etc., obtenus principalement auprès des opérateurs.

L'évaluation relève de la responsabilité des évaluateurs, qui sont indépendants des organismes de mise en œuvre. Les évaluations portent sur l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la pertinence d'une intervention.

-La pertinence peut s'entendre comme la mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention sont pertinents par rapport aux besoins, problèmes et questions. Les questions de pertinence sont particulièrement importantes dans l'évaluation exacte, car l'accent est mis sur la stratégie choisie ou sa justification.

-La cohérence peut être perçue comme la mesure dans laquelle une complémentarité ou des synergies peuvent être identifiées dans une intervention et par rapport à d'autres interventions.

- La cohérence externe est atteinte lorsqu'il y a une considération appropriée entre les objectifs d'une intervention et ceux des autres interventions qui interagissent avec elle.

- La cohérence interne est atteinte lorsqu'il existe une considération appropriée entre les différents objectifs d'une même intervention. La cohérence interne implique l'existence d'une hiérarchie des objectifs, les objectifs inférieurs contribuant logiquement aux objectifs supérieurs.

-L'efficience peut être interprétée comme la recherche de la meilleure relation entre les ressources employées et les résultats obtenus dans la poursuite d'un objectif donné par le biais d'une intervention. L'efficience répond à la question de savoir si des effets supplémentaires auraient pu être obtenus avec le même budget ou si les mêmes effets auraient pu être obtenus à un coût moindre.

1. Définition de l'évaluation

L'évaluation est un examen systémique et autonome, nécessaire pour le bon fonctionnement des entreprises consiste à évaluer les interventions en fonction de leurs résultats, de leurs impacts et de la mesure dans laquelle elles répondent aux besoins qu'elles souhaitaient résoudre.³⁰

L'évaluation est une étape essentielle dans la gestion de projet ou de programme, permettant de mesurer la performance, l'efficacité et l'impact, ainsi que de fournir des informations pour améliorer les pratiques futures. L'évaluation permet :

- De vérifier l'efficacité de l'organisation mise en place.
- D'observer l'atteinte des objectifs fixés.
- De détecter des éléments qui mériteraient d'être améliorés (amélioration continue)

2. Les niveaux d'évaluation

L'évaluation peut être décomposée en deux niveaux :

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

3. Définition des KPI

Un KPI est un indicateur de mesure de la performance d'une entreprise, d'un projet, d'un produit ou d'un service.

Ce sont des indicateurs de suivi qui permet de suivre les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs préétablis.

Les KPI sont des indicateurs de gestion de la performance qui aident les entreprises à évaluer leur efficacité et leur efficacité dans la réalisation de leurs objectifs stratégiques. Ils sont généralement définis en fonction des objectifs spécifiques de l'entreprise, tels que le taux de conversion des ventes, le coût par acquisition de client, le taux de satisfaction des clients, le temps de réponse au service clientèle, etc.

³⁰ https://ec.europa.eu/enrd/what-evaluation_fr.html#:~:text=L'%C3%A9valuation%20est%20le%20processus,besoins%20qu'elles%20souhaitaient%20r%C3%A9soudre.

Les KPI sont quantitatifs et mesurables, et sont souvent représentés sous forme de tableaux de bord ou de graphiques pour faciliter la visualisation des tendances et des résultats. Ils permettent aux entreprises de suivre les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs et de prendre des mesures pour améliorer leur performance en cas de besoin.

4. Le tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de gestion et de pilotage qui permet de suivre les indicateurs clés de performance (KPI) d'une entreprise. Il est généralement composé de graphiques, de tableaux et d'autres visualisations qui permettent de visualiser rapidement l'état de santé d'une entreprise, selon une périodicité appropriée et dans un délai limité.

Le tableau de bord est conçu pour fournir une vue d'ensemble rapide et facilement compréhensible de l'activité de l'entreprise, en mettant en évidence les domaines où elle réussit et ceux où elle rencontre des difficultés.³¹

Il est utilisé par le responsable peut ainsi appréhender visuellement la situation d'une entité et prendre rapidement des décisions.

Il peut également être partagé avec d'autres membres de l'entreprise pour améliorer la communication et l'alignement des objectifs.

4.1 Les différents types tableaux de bord

Il est possible de distinguer 3 types de tableau de bord :

- **Le tableau de bord stratégique** : Il s'agit d'un outil de gestion puissant qui aide les dirigeants à aligner la stratégie de l'organisation avec ses activités quotidiennes, à communiquer la stratégie à l'ensemble de l'organisation et à mesurer la performance de manière cohérente et transparente. C'est donc un outil de pilotage à long terme.
- **Le tableau de bord budgétaire** : est un outil de gestion qui permet de suivre et de contrôler les dépenses et les revenus d'une organisation sur une période donnée. Il se compose d'un ensemble d'indicateurs financiers qui permettent de mesurer la performance de l'organisation par rapport à son budget.

Le tableau de bord budgétaire est généralement construit à partir du budget de l'organisation, qui est un plan financier détaillé qui prévoit les revenus et les dépenses pour une période donnée, souvent une année. Le tableau de bord budgétaire permet de suivre les

³¹ <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/le-tableau-de-bord/#:~:text=Le%20tableau%20de%20bord%20est,entreprise%20%C3%A0%20prendre%20des%20d%C3%A9cisions.>

dépenses réelles par rapport aux prévisions budgétaires, de mesurer les écarts et d'identifier les raisons de ces écarts. Donc c'est un outil de pilotage à moyen terme.

-Le tableau de bord opérationnel : est un outil de gestion qui permet de suivre l'avancement des plans d'actions mis en place par le chef ou la direction de l'entreprise et de mesurer la performance des opérations d'une organisation, tels que la production, la logistique, les ventes, le service client, etc. Il se compose d'un ensemble d'indicateurs clés de performance (KPI) qui permettent aux dirigeants de surveiller la performance en temps réel et de prendre des décisions éclairées pour améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations, c'est donc un outil de pilotage à court terme.

4.2 Les objectifs d'un tableau de bord

- Un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage pour surveiller la performance.
- C'est un instrument d'aide à la décision en fournissant des données précises, complètes et mises à jour en temps réel.
- Le tableau de bord qualité permet de mesurer les résultats des actions engagées dans le plan d'action.
- C'est un outil indispensable pour communiquer en ayant accès aux mêmes données en temps réel, et maintenir la motivation du personnel.
- Le tableau de bord et les indicateurs associés mesurent l'efficacité du système qualité. Les éléments fondamentaux de la phase (check) de PDCA, il aide le responsable qualité à agir, réagir, prendre les bonnes décisions.
- Il constitue un élément de preuve objective des progrès réalisés et de l'efficacité du système de management.

Section 02 : Audit interne et audit externe

1. Définition de l'audit qualité

Selon la norme ISO un audit qualité est un examen systématique et indépendant d'une fonction en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à la qualité sont conformes aux dispositions préétablies, et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace pour atteindre les objectifs. Le but principal d'un audit qualité est d'évaluer le besoin

d'action, d'amélioration ou de correction. L'audit doit être considéré comme un outil de progrès, destiné à faire évoluer de manière constructive le système qualité d'une entreprise.

Donc l'audit interne appelé aussi « audit du première partie » qui est un processus consistant à apporter à une entité l'assurance de la maîtrise de ses opérations et des conseils pour les optimiser, donne toujours des indications sur la maîtrise de la qualité et permet d'engager des actions de progrès utiles et partagées.

Contexte de l'audit interne :

Outre le fait que la norme prescrit la réalisation d'audits réguliers, il est utile de pratiquer des audits sur l'ensemble des activités sur une période donnée.

1.1 Les étapes de l'audit interne

- Définir l'objectif de l'audit interne

Planifier les audits qui veulent dire définir et faire valider par le comité de direction les sujets à auditer sur l'année ou sur plusieurs années, en tenant compte des résultats précédents.

La première étape consiste donc à déterminer un objectif. De manière générale, l'audit interne s'appuie sur quatre objectifs principaux : vérifier la conformité à un référentiel et détecter les non-conformités ; analyser l'efficacité du système ; identifier les points d'amélioration ; capitaliser sur les points forts.

- Choisir les auditeurs

La réussite d'un audit dépend du choix de son auditeur.

Dans un audit interne, l'auditeur fait partie intégrante de l'effectif de l'entreprise. Il doit être objectif, indépendant et posséder une vision globale de la société et de ses métiers, il doit aussi maîtriser les procédures et les méthodes relatives à l'audit, et pour cela il faut lui fournir toutes les informations nécessaires à la bonne réalisation de l'audit interne.

Il est également essentiel que l'auditeur fait preuve d'ouverture d'esprit et de neutralité. En effet, il ne doit pas être négatif, critique ou engager des discussions à caractère litigieux ou personnel.

- Préparer l'audit

Préparer la réalisation de chaque audit : collecter le référentiel d'audit, élaborer les guides d'audits, mettre les futurs audités dans une relation constructive.

Cette étape est essentielle, car elle détermine l'approche générale pour réussir la mission de manière efficace.

Il s'agit, en premier lieu, de définir les services et les activités à auditer, mais aussi de déterminer la fréquence et la durée des entretiens.

C'est aussi pendant cette phase qu'il est nécessaire de prévenir les personnes qui seront auditées. D'ailleurs, pendant cet entretien, il est important de créer une relation positive en dédramatisant l'enjeu de l'audit et en instaurant un climat de confiance qui insuffle à l'audité de collaborer.

Pendant la préparation de l'audit interne, l'auditeur prend connaissance des documents qui lui ont été remis, afin de mieux comprendre et d'analyser le fonctionnement global de l'entreprise. Il peut s'agir des référentiels normatifs, des rapports de l'audit précédent et des manuelles qualités.

- Réaliser l'audit interne

Il est désormais temps de réaliser l'audit. Pour commencer, il est conseillé d'organiser une réunion d'ouverture afin de présenter le plan d'audit, de rappeler les objectifs et de présenter les auditeurs.

Ensuite, il convient d'effectuer les entretiens individuels. Pour cela, le questionnaire utilisé doit couvrir tous les sujets d'étude. La méthode du QQQCP ou on doit poser plusieurs questions exemples :

- Pourquoi nous avez-vous choisis ?
- Quels sont les critères d'évaluation de vos fournisseurs ?
- Qu'attendez-vous de notre produit/service ?
- Quelle serait pour vous l'entreprise idéale ?

Peut être utile afin de valider les informations sur l'ensemble des dimensions du problème. Il est aussi essentiel pour l'auditeur de se rendre sur le lieu de travail de l'audité pour l'observer dans son environnement.

Il ne faut pas perdre de vue que l'objectif de l'audit est d'évaluer tout en allant vers une démarche d'amélioration continue. Il est donc important de terminer sur une touche positive afin de motiver l'audité à vouloir s'améliorer.

On peut aussi l'expliquer comme suit : La conduite de l'audit se déroule elle-même en trois étapes, à savoir :

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

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

Pendant la réunion de clôture, les résultats de l'audit sont présentés en identifiant les différents points : les non-conformités majeures, les points sensibles, la proposition de progrès, les points forts sur lesquels capitaliser.

- **Mettre en place les actions correctives**

Une fois les points faibles et les éléments non conformes identifiés, l'auditeur doit lister les actions recommandées pour les optimiser.

Suivant l'accord de la direction, il établira un plan d'action comportant les différentes tâches à effectuer, les moyens humains et financiers à allouer, ainsi que le délai de mise en œuvre.

Il faut cependant faire attention à ne pas brûler les étapes dans la mise en place des actions et laisser un temps d'adaptation aux différents intervenants.

- **Suivre l'efficacité des actions engagées**

C'est à l'audité que revient la mission de mettre en place les diverses actions correctives. Celles-ci seront vérifiées, soit par un audit supplémentaire, soit à travers différents indicateurs tels que les retours client, les retours internes, les mises en situation ou encore les indicateurs associés à l'action.

1.2 Les objectifs de l'audit interne

L'audit interne vise à vérifier, contrôler et évaluer afin de fournir les axes d'amélioration des processus de l'entreprise. Selon les besoins et les ressources de l'entité, il peut être conduit en une seule ou plusieurs fois. Il permet d'auditer les différentes pratiques dans tous les services de l'entreprise, ceux du siège, comme des filiales.

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

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

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

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

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

Optimisation de la gouvernance : Réaliser un audit interne permet d'aider une organisation ou une entreprise à atteindre les objectifs fixés en évaluant l'efficacité des moyens mis en œuvre. Il vise donc à améliorer les performances de l'entreprise en mesurant les processus de management des risques, de surveillance et de gouvernance. L'audit interne a pour but d'aider les équipes des services généraux dans l'exécution efficace de leurs responsabilités. Il vérifie également que la réalité de terrain correspond à l'image externe que souhaite donner l'entreprise, afin d'organiser les services selon les principes affichés par la marque.

Amélioration des procédures de contrôle : L'auditeur interne exerce une fonction de contrôle des modes de fonctionnement et d'organisation d'une société. Il s'agit d'une vérification des procédures de contrôles internes existants dans l'entreprise. Par cette analyse

des process, il met en évidence les possibles dysfonctionnements des activités de supervision, de surveillance et de vérification dans l'organisation intrinsèque de la société.

Perfectionnement du management des risques : La mission de l'auditeur interne est de s'assurer que les risques encourus sont correctement gérés et anticipés. Il s'attache à savoir si les procédures sont correctement établies par la hiérarchie, connues et respectées par les collaborateurs. Il permet d'anticiper les éventuels futurs problèmes et leurs conséquences. L'audit interne permet ainsi de protéger l'entreprise et d'augmenter sa performance opérationnelle.

2. L'audit externe (ou la certification)

La certification se traduit en final par un audit qualité externe appelé aussi indépendant ou audit financier, est un processus d'examen impartial et systématique états financiers d'une organisation par un auditeur externe. Un organisme de certification extérieur, choisi par l'entreprise va entreprendre une analyse de système de management de la qualité et délivrer un certificat de conformité au référentiel. Cette phase finale pour réussir aura bien entendu fait l'objet d'une préparation et d'une vérification approfondie à l'aide des outils définis précédemment.

L'auditeur externe est une entité externe à l'entreprise et indépendante de ses activités, cela garantit une évaluation impartiale et objective des états financiers. Il effectue une série de procédures d'audit pour évaluer la validité et l'exactitude des états financiers. Cela peut inclure des tests de conformité, des tests de substantivation, des confirmations auprès des tiers, des évaluations des contrôles internes.

2.1 Les normes d'audit externe

L'audit externe est effectué conformément à des normes d'audit internationalement reconnues, telles que les normes internationales d'audit (ISA). Ces normes fournissent des lignes directrices sur les procédures d'audit, l'éthique professionnelle de l'auditeur et la présentation des rapports d'audit.

Dans le but de fiabiliser le rapport de l'auditeur et de le rendre plus instructif et utile pour une prise de décision éclairée, il existe un ensemble de normes qui encadrent l'audit de chaque entité.

Tous les auditeurs doivent partager des standards de vérification élevés. Les **Normes Canadiennes d'Audit (NCA)** visent à protéger l'intérêt public en imposant des règles de base

pour la réalisation des missions d'audit. Le respect strict de ces normes minimise les risques d'erreurs du praticien qui pourraient entraîner une mauvaise interprétation par l'utilisateur.

2.2 Les objectifs de l'audit externe

C'est d'évaluer si les états financiers d'une entreprise sont fiables, précis et conformes aux principes comptables généralement acceptés.

Et de donner une assurance raisonnable aux parties prenantes que les états financiers de l'entreprise sont exempts d'erreurs significatives. Cela contribue à renforcer la confiance des investisseurs, des créanciers et du public dans les informations financières publiées par l'entreprise.

Outre la vérification des états financiers, l'audit externe peut également fournir une valeur ajoutée à l'entreprise. L'auditeur peut identifier des faiblesses dans les systèmes internes de contrôle, des risques financiers potentiels, des opportunités d'amélioration des processus et des recommandations pour renforcer la gouvernance de l'entreprise.

Il est important de noter que l'audit externe diffère de l'audit interne, qui est mené par des employés de l'entreprise pour évaluer les opérations internes, les risques et les contrôles internes.

2.3 Déroulement d'une mission d'audit

Que ce soit pour le déroulement d'une mission d'audit interne ou le déroulement d'une mission d'audit externe, le CPA doit préparer son plan d'audit selon les objectifs et la structure de l'entreprise auditée.

La mission se déroule en cinq phases principales :

- ✚ Lettre de mission (acceptation)
- ✚ Planification
- ✚ Mise en œuvre
- ✚ Achèvement (clôture)
- ✚ Recommandations

Ces phases se déroulent en cinq étapes :

- **L'acceptation de la mission (lettre de mission)**

Une lettre de mission est un document remis par un client à un prestataire de service dans le but de formaliser un accord entre les deux. Elle est même parfois utilisée dans le cadre de l'embauche d'un salarié par un contrat à durée déterminée.

Cette étape concerne essentiellement la mission d'audit externe. L'acceptation de la mission doit être documentée par une signature d'une lettre de mission dans laquelle l'auditeur présente ses responsabilités, celles de la direction, les limites du mandat et sa capacité à mener à terme le mandat.

- **L'orientation et la planification**

L'auditeur doit adopter la méthode la plus adaptée à sa mission en commençant par :

- La prise de connaissance générale de l'entreprise et de son environnement
- La rédaction d'un plan de mission pour préciser l'étendue et le calendrier des travaux

- **L'appréciation du contrôle interne**

L'évaluation initiale du contrôle interne permet d'identifier les points forts et les points faibles qui seront examinés au cours de la procédure d'audit. L'auditeur devrait, par conséquent, fournir des recommandations pour mettre en œuvre des actions correctives permettant d'améliorer les contrôles défectueux. Pour s'assurer de sa compréhension des procédures, l'auditeur procédera à des tests de cheminement, retracé point après point une procédure...

- **Les procédures analytiques et corroboratives**

Mise en œuvre par l'auditeur pour confirmer les assertions contenues dans les états financiers faisant l'Object de sa mission en s'assurant qu'il n'existe pas d'inexactitudes ou anomalies importantes.

Cette étape consiste à vérifier les chiffres des comptes annuels avec des procédures analytiques et des pièces justificatives. Pour cela, l'auditeur effectue les procédures suivantes :

- Observation physique
- Confirmations externes de soldes de comptes

- Examen des documents internes justificatifs (contrats, factures, bons de réception, bons de livraison, registres de paye, etc.)
 - Procédés d'analyse : analyses de raisonabilité, comparaisons...
- **Les rapports (achèvement)**

Lors d'une réunion avec les responsables, l'auditeur présente son rapport qui doit préciser

- Son opinion par rapport à la présentation de l'information financière
- Les risques et les faiblesses des contrôles internes
- Ses recommandations

La mission d'audit est de plus en plus importante, car elle permet d'améliorer l'efficacité du processus interne et d'assurer la fidélité de l'image de l'entreprise à l'égard des intervenants externes.

Tableau n° 01 : comparaison entre un auditeur interne et un auditeur externe

	Auditeur externe	Auditeur interne
Rend compte à	Les actionnaires et autres parties prenantes qui ne font pas partie de la structure de l'organisation	Le conseil d'administration et les cadres supérieurs
Objectifs	Attester de la crédibilité et la fiabilité des rapports financiers de l'organisation	Evaluer et améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle
Couverture	Rapports financiers, risques liés aux rapports financiers	Toutes les catégories de risques, leur gestion et l'établissement de rapports à leur sujet
Participation dans l'amélioration	Aucune, mais il existe un devoir de signaler les problèmes	L'amélioration est un élément fondamental de l'audit interne. Mais, elle se fait à travers le conseil, l'accompagnement pour ne pas compromettre la responsabilité du management

Source : <https://www.kostango.com/blog/les-avantages-de-laudit-interne-pour-la-performance-dune-entreprise>

Chapitre II : Outils d'évaluation du système de management de la qualité

Section 03 : Présentation d'autres outils qualité

Lorsque nous sommes confrontés à un problème, il est essentiel d'avoir les bons outils à notre disposition pour trouver une solution efficace.

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

Outils Démarche	Rémue- méninges Brainstorming	Vote pondéré (Blake et Mouton)	Le QQOQCP	Diagr amme de Pareto	La matrice de compatibilité	Diagr amme causes effets (Ishikawa)
1.Sélectionner un problème						
2.Définir le problème						
3.Rechercher les causes possibles						
4.Vérifier les causes principales						
5.Rechercher les solutions						
6.Choisir une solution						
7.Mettre en œuvre le plan d'actions						
8.Suivre le plan d'action						

Source : DÉTRIE Philippe, 2001, P 206.

1. Les outils d'amélioration continue

1.1 Brainstorming

appelé aussi remue-méninges, tempête d'idées, créativité, est un travail de groupe composé de 8 à 15 personnes et un animateur qui vise à générer un grand nombre d'idées en un court laps de temps.³² Le brainstorming comprend plusieurs formes, phases, aspects et dynamiques. En utilisant cette technique, il est possible d'obtenir des solutions originales et innovantes à des problèmes complexes.

Le secret d'un brainstorming créatif en 4 étapes

- Prioriser la quantité
- Éviter les critiques.
- Encourager les idées inhabituelles.
- Combiner et améliorer les idées.

Son déroulement peut être décrit en trois phases :

Phase d'organisation

Avant de commencer la séance de brainstorming, il est important de définir clairement le problème ou l'objectif à atteindre.

L'animateur rappelle les principes de remue-méninges : tout dire, en dire le plus possible, piller les idées des autres, ne pas commenter ni critiquer les idées émises seuls les demandes d'éclaircissement, une seule idée à la fois par participant, faire participer tout le monde.

Cette phase permet également de choisir les membres du groupe de travail et de définir les règles du jeu.

Phase de production d'idées

Lors de cette phase, les membres du groupe de travail émettent toutes les idées qui leur viennent à l'esprit, sans les juger ni les critiquer. L'animateur note toutes les idées en gros caractères bien lisibles sur un tableau « paperbord », en assurant qu'elles sont bien comprises, il peut être amené à les reformuler et doit dans ce cas obtenir l'adhésion de l'émetteur. L'objectif est de générer un maximum d'idées, même les plus farfelues.

Cette phase de production d'idées doit être assez rapide : 5 à 10 minutes.

³² ERNOUL Roger, « le grand livre de la qualité », édition Afnor, Paris, 2010, P48

Phase d'exploitation, validation

Après avoir regroupé les idées, les membres du groupe les évaluent pour sélectionner les plus pertinentes et les plus réalisables.

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

1.2 Le vote pondéré

Le vote pondéré est un très bon outil pour prendre des décisions lorsque le groupe n'adhère pas entièrement à une idée. Le principe consiste, lors d'une élection pour une personne ou une idée, à donner un « poids », soit à chaque candidat, soit à celui pour (ou contre) lequel on vote, au lieu de voter systématiquement en positif pour un seul.

Vote pondéré simple :

C'est un vote pondéré mais sans critère. Il est souvent suffisant si le problème étudié n'est pas complexe.

1.3 le QQQQCP ³³

Le QQQQCP est un outil d'analyse de données qui permet de poser les bonnes questions avant d'aborder un problème. Il faut d'abord poser les bonnes questions pour au final identifier les aspects essentiels d'un problème.

Pour être sûr d'appréhender le plus complètement possible un problème, il faut se poser les questions QQQQCP (Qui ? Quoi ? Ou ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?)

- Qui : qui est impliqué dans le processus ou l'événement que vous examinez ?
- Quoi : de quoi parle-t-on ? Quel est l'objet ou l'élément que vous étudiez ?
- Où : où se déroule le processus ou l'événement ?
- Quand : quand le processus ou l'événement a-t-il lieu ?
- Comment : comment le processus ou l'événement se déroule-t-il ? Comment est-il réalisé ?
- Pourquoi : pourquoi le processus ou l'événement a-t-il lieu ? Quel est le but ou la finalité ?

^{33 33} KAMEMATSU Matsuba, « le guide qualité de la gestion de production », édition Dunod, 1998, P 49.

1.4 Le diagramme de Pareto

Le diagramme Pareto est un outil graphique d'analyse, de communication et de prise de décision très efficace. Vilfredo Pareto (1848-1923) économiste italien rendu célèbre pour son observation révélant que 20% de la population italienne possèdent 80% des richesses, généralisée plus tard en distribution ou loi de Pareto, ou encore loi de 20/80.³⁴

Les diagrammes de Pareto montrent les dénombrements de fréquence classés des valeurs pour les différents niveaux d'une variable catégorielle ou nominale. Les diagrammes sont basés sur la règle des « 80/20 ». Cette règle stipule qu'environ 80 % des problèmes sont le résultat de 20 % des causes. La loi de Pareto permet d'identifier en un clin d'œil quelles sont les priorités d'une entreprise. Une méthode pour optimiser la gestion du temps de travail indispensable pour les managers et dirigeants d'entreprise.

Pour construire un diagramme de Pareto, il faut :

1. Trier des données dans l'ordre décroissant, en fonction d'un paramètre significatif
2. Faire le total
3. Calculer pour chaque ligne le pourcentage
4. Calculer ligne après ligne les pourcentages cumulés
5. Tracer le diagramme en reportant les valeurs comme hauteurs de colonnes. Conventionnellement, la plus importante est à gauche, puis on procède dans l'ordre décroissant vers la droite
6. Reporter en la superposant la ligne de pourcentages cumulés, faire figurer l'axe des pourcentages cumulés à droite.³⁵

Avantages et inconvénients du diagramme Pareto :

Avantages :

- L'un des avantages essentiels et les plus importants de l'analyse de Pareto est qu'elle permet simplement d'identifier et de déterminer la cause principale, c'est-à-dire les causes profondes des défauts ou des problèmes.

³⁴ HOHMAN Christian, « guide pratique des 5S et du management visuel », édition organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2010, P 317

³⁵ HOHMAN Christian, « guide pratique des 5S et du management visuel », édition organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2010, P 317

- Les défauts sont d'abord classés par ordre de gravité, c'est-à-dire par ordre décroissant. Les défauts sont organisés de la plus haute à la plus basse priorité à l'aide du diagramme de Pareto. Les défauts qui sont en haut avec la priorité la plus élevée sont éliminés en premier ou résolus en premier.
- Le diagramme de Pareto aide également et fournit une meilleure explication concernant les défauts qui doivent être résolus en premier.
- On peut planifier, analyser et résoudre des problèmes ou des défauts à l'aide du diagramme de Pareto.

Inconvénients :

- L'un des principaux inconvénients est que l'analyse des causes profondes ne peut pas être effectuée par elle-même dans l'analyse de Pareto. Il faut un outil, c'est-à-dire un outil d'analyse des causes profondes pour déterminer ou identifier les causes profondes ou les principales causes de défaut.
- Il ne représente pas la gravité du défaut ou de tout problème. Il ne montre que des données qualitatives.
- L'analyse de Pareto se concentre uniquement sur les données passées où des dommages se sont déjà produits. Oui, les données passées sont également essentielles, mais il n'est pas nécessaire qu'elles soient également pertinentes dans les scénarios futurs. Par conséquent, il devrait se concentrer sur les données passées ainsi que sur les données présentes et futures.
- L'analyse de Pareto ne peut pas être appliquée à tous les cas. Elle est limitée à certains cas seulement.
- Il existe également d'autres inconvénients, tels qu'une erreur dans la notation des problèmes, une erreur dans les applications...

1.5 Le diagramme d'ISHIKAWA

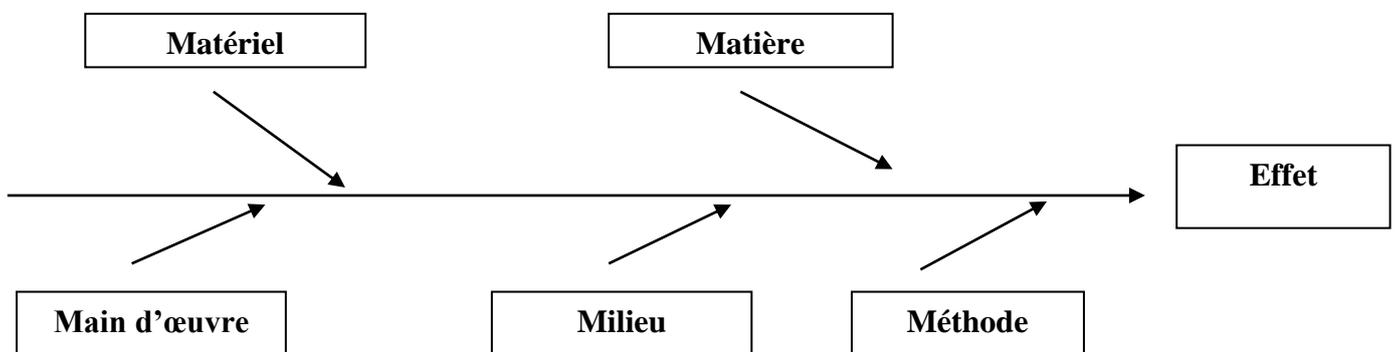
Appelé également diagramme causes/effets ou diagramme en arête de poisson d'après sa forme, les premiers diagrammes ont été développés par le professeur Kaoru Ishikawa en 1943.³⁶

³⁶ ISHIKAWA Kaoru, « la gestion de la qualité », édition DUNOD, Paris, 2007, P 175.

Cet outil peut servir de base pour l'analyse approfondie des causes et pour développer des actions correctives. Il facilite également la communication entre les membres de l'équipe en fournissant une visualisation claire des différentes causes de leurs relations.

Il est important de noter que le diagramme d'Ishikawa ne fournit pas de solution directe, mais il aide à explorer et à comprendre les causes potentielles d'un problème, ce qui permet de prendre des mesures appropriées pour le résoudre de manière efficace.

Figure n° 01 : Représentation du diagramme ISHIKAWA



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

1.6 La matrice de compatibilité

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

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

- On définit tous les critères de choix ;
- On liste les problèmes, les solutions ou les actions à entreprendre parmi lesquels on doit faire un choix ;
- On réalise la matrice sous la forme d'un tableau à double entrée avec en ligne les différents choix, et en colonne les problèmes, les solutions ou les actions ;

- On remplit les cases avec un + en cas de compatibilité entre le critère et le sujet, avec un – en cas d'incompatibilité entre le critère et le sujet, avec un ? en cas de relation inconnue ou ne pouvant pas être déterminée, et Rien dans le cas où il y a une indépendance entre le critère et le sujet ;
- On compare les sujets entre eux en fonction de leurs scores. Les problèmes ou les solutions ne répondant pas à un ou plusieurs critères sont éliminés, quant à ceux répondant à la plupart ou à tous les critères sont retenus.

La matrice de compatibilité peut être utilisée dans divers contextes, que ce soit pour évaluer des options de produits, des critères de sélection de projets, des décisions d'investissement...

Elle aide à visualiser et à comparer les relations entre les critères, ce qui facilite la prise de décision en se basant sur des données quantitatives.

La création et l'utilisation d'une matrice de compatibilité nécessitent une clarté sur les critères à évaluer et une pondération appropriée des scores pour refléter l'importance relative des critères.

Chapitre II : Outils d'évaluation du système de management de la qualité

En conclusion, les outils d'évaluation du système de management de la qualité sont des éléments clés pour garantir l'efficacité et l'amélioration continue des processus de qualité au sein d'une organisation. Ils offrent une approche structurée pour mesurer les performances, détecter les écarts, identifier les domaines d'amélioration et prendre des mesures correctives appropriées. Ces outils permettent d'instaurer une culture de la qualité, de gérer les risques, de répondre aux exigences des clients et de maintenir des normes élevées de qualité et de satisfaction. En utilisant ces outils de manière régulière et proactive, les organisations peuvent renforcer leur compétitivité, accroître leur efficacité opérationnelle et maintenir leur engagement envers l'excellence de la qualité.

Chapitre III

L'évaluation du SMQ au sein de la SPA CEVITAL

Chapitre 03 : l'évaluation du SMQ au sein de la SPA CEVITAL

Ce chapitre est consacré à la présentation de notre lieu de stage pratique qui est le groupe CEVITAL. Nous allons tout d'abord présenter l'organigramme de l'entreprise d'accueil (CEVITAL) dans la première section ; ensuite, nous précisons la méthodologie de recherche qui sera détaillée dans la deuxième section ; et en troisième section, nous exposerons les principaux résultats notamment à travers la présentation de la check-list d'évaluation du SMQ.

Section 01 : Présentation du complexe CEVITAL

La SPA CEVITAL fait partie des entreprises algériennes qui ont émergé depuis l'entrée de notre pays dans l'économie de marché. Elle a largement contribué au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle s'est imposée sur le marché national en offrant une large gamme de produits de haute qualité.

Dans ce chapitre, nous allons représenter le complexe CEVITAL en évoquons dans un premier lieu son évolution historique, sa situation géographique et ses différentes activités, mission et objectifs industriels, ensuite nous présenterons d'unité de margarinerie et les différentes étapes de fabrication.

1. Historique

CEVITAL est parmi les entreprises appelés sociétés par action (SPA) dans les principaux actionnaires sont Mr REBRAB et FILS. Fondée le 12 mai 1998. Au fil des ans, le groupe a connu une croissance rapide et a étendu ses activités à l'étranger, est également acquis plusieurs entreprises dans différents secteurs tels que l'agroalimentaire, l'industrie, l'électronique, l'automobile et le médical. Pour renforcer ses activités et sa présence sur le marché. Compter aujourd'hui 26 filiales dans l'industrie, l'agro-alimentaire, la grande distribution ou encore l'automobile. Portée par 18 000 collaborateurs dont 15 000 en Algérie, l'entité s'est constituée au fil des investissements autour de l'idée forte de bâtir un modèle économique qui sied à l'économie algérienne.³⁷

2. Localisations

Construit sur une parcelle de terrain appartenant au port de Bejaia et concédée pour 30 ans au profite de CEVITAL en raison du renouvellement du contrat, Le complexe de production estsituédansl'enceinteportuairedeBejaiaets'étendsur45000 m².La majorité des installations sont construites sur un site de rejet public réhabilité. Le complexe comme on voit sur cette figure :

³⁷ <https://www.cevital-agro-industrie.com/fr/page/groupe-cevital-p15>

Figure01 : L'emplacement géographique du complexe CEVITAL [1]



Source : Document interne à l'entreprise

Est situé dans la zone sud du Port et délimité par :

- Au Nord par l'accès au Port.
- Au Sud par la route menant à la jetée (Bougie Plage).
- A l'Est par la clôture du Port.
- A l'Ouest par la route RN9.

3. Mission et objectifs et valeurs de l'entreprise

Comme toute entreprise, la SPA CEVITAL a défini ses valeurs, missions et objectifs qui sont résumés comme suit :

3.1 Valeurs de l'entreprise

- ✓ L'engagement vers la qualité
- ✓ La satisfaction du client.
- ✓ La responsabilité sociale et environnementale.
- ✓ L'innovation et l'excellence

- ✓ Intégrité et Transparence.
- ✓ Solidarité et Esprit d'équipe.
- ✓ Courage et Engagement de performance.

3.2 Missions et objectifs

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement, du sucre de margarines et des huiles à des prix nettement plus compétitifs Et cela dans le but de satisfaire le client. Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- ✓ Croissance et diversification : maintenir la position de leader sur le marché algérien et étendre les activités à l'étranger, notamment en Europe et en Afrique, en explorant de nouveaux marchés et opportunités.
- ✓ Qualité et innovation : CEVITAL est engagé envers la qualité et l'innovation, en utilisant des technologies de pointe et en développant des produits et services de haute qualité qui répondent aux besoins et aux attentes de ses clients.
- ✓ Satisfaction du client : CEVITAL place les besoins et les attentes de ses clients au centre de ses préoccupations, en leur offrant des produits et services de qualité supérieure et en cherchant constamment à améliorer leur satisfaction.
- ✓ Responsabilité sociale et environnementale : adopter des pratiques durables et responsables dans toutes ses activités.
- ✓ L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles exportations. Brutes.
- ✓ L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.
- ✓ La modernisation des installations en termes de machine et technique pour augmenter le volume de sa production.³⁸

3.3 Activités de CEVITAL

L'ensemble des activités de CEVITAL est concentré sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre et se présente comme suit :

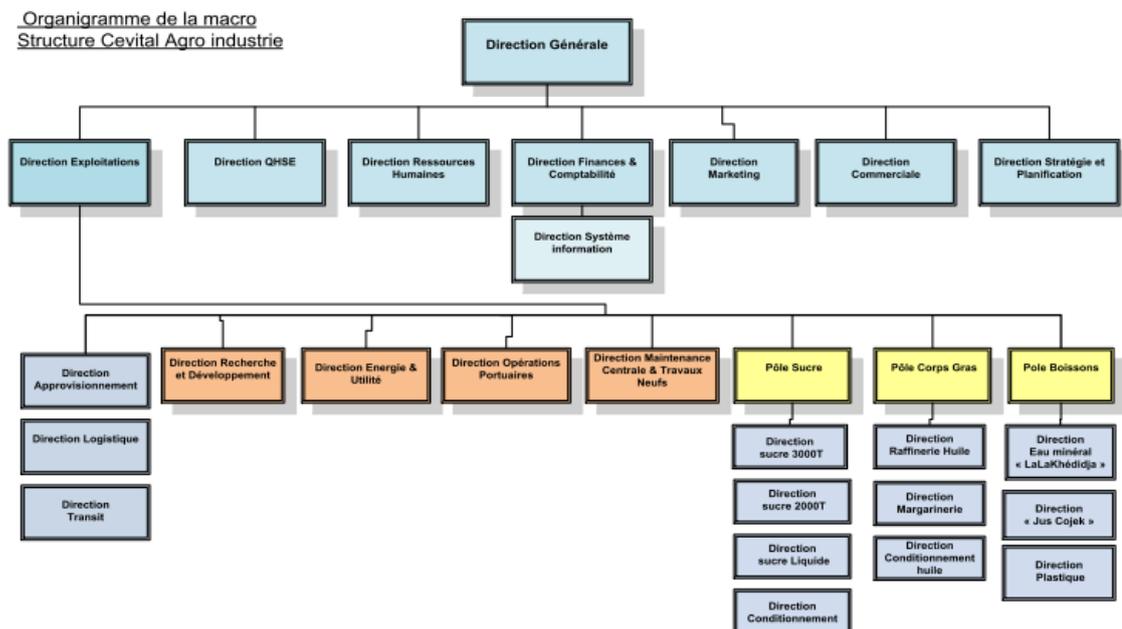
³⁸<https://chat.openai.com/http://www.univbejaia.dz/jspui/bitstream/123456789/8556/1/Optimisation%20du%20r%C3%A9seau%20logistique%20de%20distribution%20Cas%20des%20huiles%20au%20niveau%20de%20CEVITAL.pdf>

- ✓ Raffinage des huiles (1800tonnes/jour) ;
- ✓ Conditionnement d'huile (1400 tonnes/heure) ;
- ✓ Production de margarine (600tonnes/jour) ;
- ✓ Fabrication d'emballage (PET) : Poly-Ethylène-Téréphtalate (9600 unités/heure) ;
- ✓ Deux Raffineries du sucre (3000t/j, 2000t/j) ;
- ✓ Stockage du sucre roux (120000tonnes) ;

4. Différentes directions du complexe CEVITAL

CEVITAL est une entreprise divisée en plusieurs directions, ce complexe agroalimentaire est dirigé par un directeur général qui veille sur la sécurité et la gestion optimale de ses ressources. La direction générale coordonne entre les différentes unités du complexe qui sont représenté dans la figure suivante :

Figure n02 : Organigramme du complexe CEVITAL [1]



S:\ISO 22000\5 Responsabilité de la direction\5.4 Responsabilité et autorité\IF-RH-005 Organigramme

1

Source : Document interne à l'entreprise

L'étude de notre projet se fera dans l'unité de la margarinerie.

5. Unité margarinerie

5.1 Présentation de l'Unité Margarinerie

Cette unité est mise en production en novembre 2001, avec une Capacité de production : 600 tonnes/jour. Elle produit essentiellement MATINA, FLEURIAL, Elio2, Margarine de Feuilletage, SMEN et les Shortening. Le bloc est composé de deux étages où se fait le parcours de la margarine à partir de la matière première aux produits finis. Il est de dimensions : 55 m de longueur, 35m de largeur et 15m de hauteur.

Rez-de-chaussée : Dans ce niveau se déroule plusieurs étapes. On trouve les bacs d'émulsifiants qui contiennent la matière première (les ingrédients nécessaires à la fabrication de la margarine) et les étapes de palettisation et de conservation dans la chambre froide.

Le premier étage : Dans cet étage, se fait le conditionnement de la margarine. On trouve six lignes de production

- ✓ Ligne N°1 : pour la production des barquettes de 400 grammes de Mâtina, barquettes de 500 grammes Elio2, barquette de 500 grammes de Smen
- ✓ Ligne N°2 : pour la production des plaquettes de 250 grammes de Fleurial, plaquettes de 500 grammes de Feuilletage
- ✓ Ligne N°3 : pour la production des plaquettes de 500 grammes de Feuilletage.
- ✓ Ligne N°4 : conditionnement de la margarine en plaquettes de 5 Kg.
- ✓ Ligne N°5 : production de graisse 100% végétale.
- ✓ Ligne N°6 : production de SMEN.

Les produits qui sortent des lignes 1, 2, 3 et 6 sont déjà mis en cartons, car ces derniers contiennent des cartonneuses. Les produits qui sortent des lignes 4, 5 passent directement à l'étape suivante.

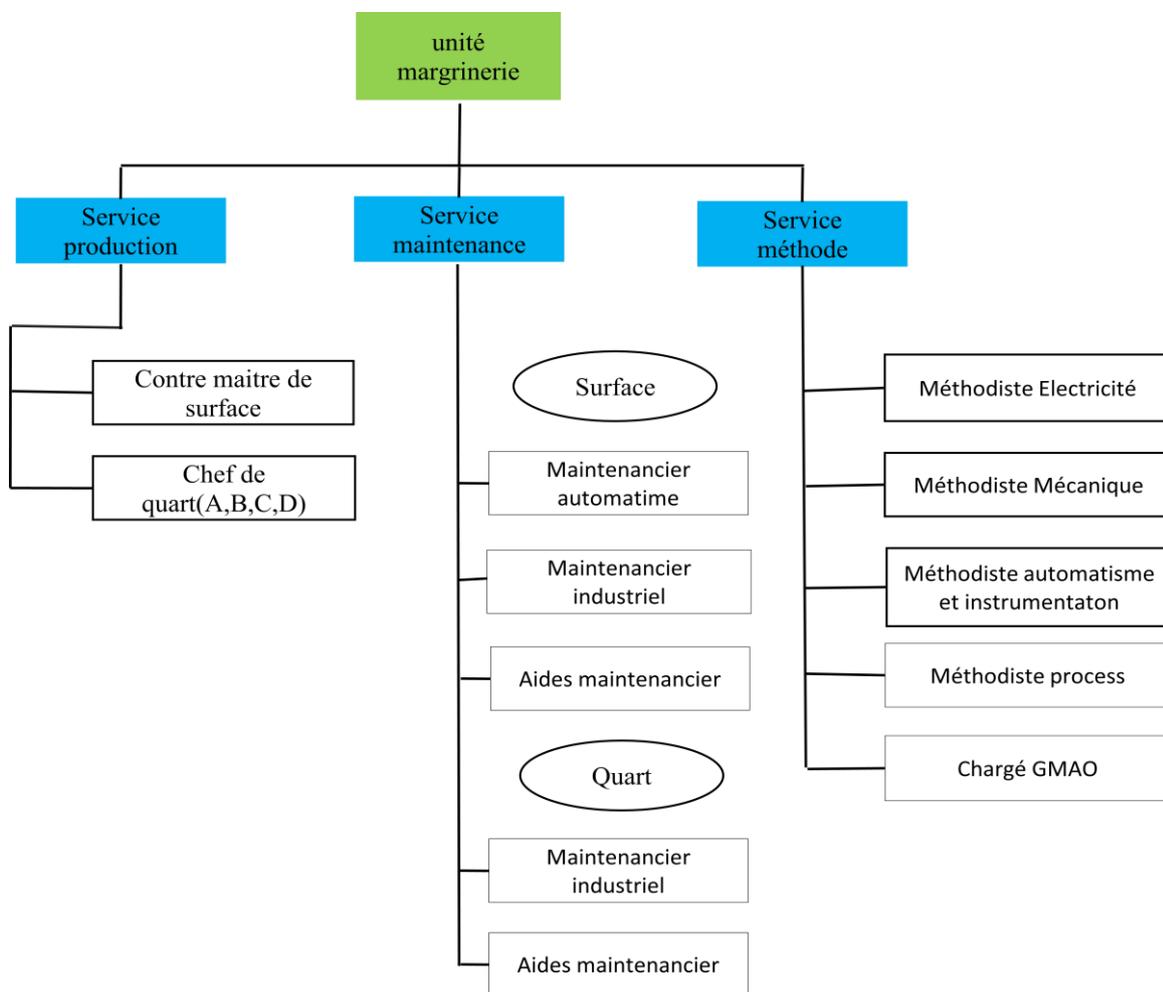
Deuxième étage : C'est à ce niveau que se trouve la salle de supervision et de contrôle chargée de suivre les paramètres de fabrication de la margarine, et des laboratoires pour assurer sa bonne qualité.

Afin d'avoir une margarine bien conservée, des échantillons sont envoyés dans un laboratoire pour un contrôle de qualité et on trouve aussi une salle de stockage ainsi que la salle CIP qui est cleaningin place qui est dirigée pour le nettoyage des lignes et du process.

5.2 Organigramme de la margarinerie

L'unité de margarinerie (unité de production de margarine et de beurre) est répartie sur les différents services. Son organigramme est présenté comme suit :

Figure n° 03: Organigramme de la margarinerie



Source : Document interne à l'entreprise

Section 02 : Aperçu du SMQ adopté par la SPA CEVITAL

Cette section a pour objectif de donner un aperçu sur le système de management de la qualité adopté par l'entreprise SPA CEVITAL. La méthodologie adoptée dans ce mémoire sera également précisée.

1. Méthodologie de recherche

1.1 Définition de la méthodologie de recherche

La méthodologie dérive de la notion de méthode, nécessaire pour les chercheurs et penseurs afin d'expliquer un phénomène. Le concept se rapporte aux méthodes de recherche permettant d'arriver à certains objectifs au sein d'une science³⁹. Elle n'est pas à confondre avec la méthode qui présente l'ensemble des outils permettant de réaliser un travail ou d'aboutir à un résultat. Donc, la méthode répond à la question « QUOI ? » par contre la méthodologie va répondre à la question « COMMENT ? » en suivant des étapes pour produire un résultat en utilisant le matériel adéquat à la recherche.⁴⁰

1.2 La démarche déductive

Nous avons choisi la démarche déductive qui est souvent associée à l'approche hypothético-déductive. Elle consiste à formuler des hypothèses spécifiques à partir de théories générales et à les tester à l'aide de méthodes empiriques pour en déduire des conclusions. Dans notre cas on a utilisé cette dernière qui va répondre aux deux hypothèses proposées.

On a opté pour la méthode qualitative de recherche qui se concentre sur la compréhension en profondeur des phénomènes, des expériences et des perspectives des individus. L'outil clé utilisé dans notre recherche qualitative est le guide d'entretien qui est un ensemble de questions et de sujets de discussion préparés à l'avance par le chercheur pour orienter l'entretien avec les participants. Il sert de structure flexible pour faciliter la collecte de données pertinentes et approfondies.

³⁹ Pr E.K.M AGBOBLI « *Méthodologie de la recherche et initiation à la préparation des mémoires et des thèses* », Ed. L'Harmattan, 2014, Paris, p 27.

⁴⁰ Gilles TOUNSI, 2020 <http://www.limko.cm/astuces/2020/08/methode-et-methodologie-cest-quoi-ladifference/> consulté le 30/04/2023 à 12h05

- **Détails sur le questionnaire et sur le répondant :**

Dans le but de recueillir des informations qui nous permettront de traiter de manière générale notre problématique, nous avons réalisé un entretien avec le responsable qualité de l'entreprise CEVITAL en utilisant un guide d'entretien composé de 14 questions. Les questions adoptent une approche semi-directive pour accorder une certaine liberté au répondant. Voici la structure des questions :

2. Description du SMQ adopté

Avec l'avènement de la certification qualité, l'entreprise SPA CEVITAL s'est également lancée dans cette voie en adoptons des normes qualité à l'exemple de :

- ✓ **ISO9001 : 2015** : c'est un système de management qui permet de connaître ses processus et se donner les moyens nécessaires pour les maîtriser afin d'accroître ses performances à l'intérieur et satisfaire les clients et parties prenantes. CEVITAL est passé de la version 2008 vers la version 2015. Elle adopte deux approches (Approche processus – Approche par risque)
- ✓ **ISO14001 :2015** : permet à CEVITAL de démontrer son engagement envers la protection de l'environnement, de réduire les risques environnementaux, de réaliser des économies d'énergie et de ressources, d'améliorer son image de marque et d'accéder à de nouveaux marchés. La norme encourage également l'implication des parties prenantes et la prise en compte des préoccupations environnementales dans la prise de décision stratégique.
- ✓ **ISO 45001 : 2018** (Santé et sécurité au travail) : cette norme définit les exigences pour un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail. Elle vise à prévenir les blessures et les maladies professionnelles, et à créer un environnement de travail sûr et sain. CEVITAL met à disposition des responsables des travailleurs et même des personnes venues de l'extérieur (visiteurs, stagiaires...) des casques des gilets et des chaussures de sécurité qui sont strictement obligatoires pour préserver la santé et sécurité de chaque personne qui intègre l'entreprise.
- ✓ **ISO 22000 :2018** systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires et exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire plus une démarche HACCP qui permet d'anticiper les éventuels problèmes, de rassurer les partenaires et d'avoir une attention constante sur la sécurité alimentaire. Un très bon système de communication en interne et externe et des prés requis, et la maîtriser des dangers.

La dernière certification à l'ISO 9001 date du 31/12/2021. Le responsable du processus de certification est le PDG de l'entreprise et le responsable qualité.

- **Les raisons qui ont motivé l'entreprise à opter pour cette norme sont**

- ✓ La satisfaction des clients
- ✓ Le label qualité
- ✓ Les défis de concurrence
- ✓ Un guide structurant
- ✓ Approche de l'amélioration continue

- **Les étapes suivies lors de la certification :**

La SPA CEVITAL utilise 4 étapes essentielles lors de l'élaboration du processus de certification :

- ✓ **Diagnostic** : c'est un processus essentiel dans de nombreux domaines, car il permet de comprendre les problèmes, d'identifier les causes et de formuler des solutions adaptées. Il joue un rôle important dans la prise de décisions éclairées et dans l'élaboration de plans d'action appropriés pour résoudre les problèmes ou améliorer les situations.
- ✓ **Un plan d'action** : est un document décrivant les mesures spécifiques à prendre pour atteindre un objectif ou résoudre un problème donné. Il fournit une feuille de route détaillée qui guide les actions nécessaires, les responsabilités des parties prenantes et les délais à respecter.
- ✓ **Audit à blanc** : l'audit à blanc est une étape importante dans la préparation à un audit formel. Il permet d'identifier les faiblesses et les non-conformités potentielles, donnant ainsi à CEVITAL l'occasion de corriger les problèmes avant l'audit officiel et de démontrer sa conformité aux normes ou aux réglementations applicables.
- ✓ **Audit de certification** : Un audit de certification est un processus formel et indépendant au cours duquel un organisme externe évalue si la SPA CEVITAL respecte les critères et les normes spécifiés pour obtenir la certification. L'objectif principal de l'audit de certification est de déterminer si CEVITAL est en conformité avec les exigences et les normes établies.

- **Les conséquences de la certification de la SPA CEVITAL :**

La certification à l'ISO 9001 :2015 a eu des retombées positives pour cette entreprise. En effet, depuis la certification, l'entreprise a enregistré :

- ✓ Une augmentation du chiffre d'affaire.
- ✓ Une meilleure satisfaction des clients.
- ✓ Une hausse de la productivité.

- **L'implication des acteurs de l'entreprise au processus de certification :**

La réussite de l'adoption d'une norme qualité, plus précisément la certification à l'ISO9001 :2015, nécessite l'implication de tous les membres, internes et externes, de l'entreprise. Pour le cas de la SPA CEVITAL, les données recueillies au cours du stage pratique montrent ce qui suit :

- ✓ **La direction** : est fortement engagée dans le processus de certification.
- ✓ **Les salariés** : sont également engagés dans le processus de certification et participent aux réunions. Cependant, ce ne sont pas tous les salariés qui participent aux différentes réunions organisées, mais uniquement les cadres. Ceci pourrait être expliqué par le fait que les cadres sont les personnes qui ont accès à des informations stratégiques, voire confidentielles, donc ce sont les personnes qui connaissent mieux l'entreprise et ses attentes.
- ✓ **Les clients et les fournisseurs** ne sont pas impliqués dans le processus de certification.

- **Les aspirations et attentes de SPA CEVITAL de l'obtention du SMQ**

La démarche d'amélioration continue consiste à mener des actions permanentes et durables pour améliorer l'ensemble des processus de l'entreprise, en éliminant les dysfonctionnements et en renforçant les atouts générateurs de valeur. Cela permet de réévaluer les pratiques intégrées régulièrement, de remettre en question les processus et de faire évoluer l'entreprise durablement.

3. Les outils qualité utilisés par l'unité margarinerie CEVITAL : étude de cas

Lors de la résolution d'un problème au sein de l'unité margarinerie les responsables utilisent certains outils de qualité qui jugent utiles pour trouver la meilleure solution possible et qui sont la méthode QOQCP, le diagramme d'Ishikawa et le logigramme.

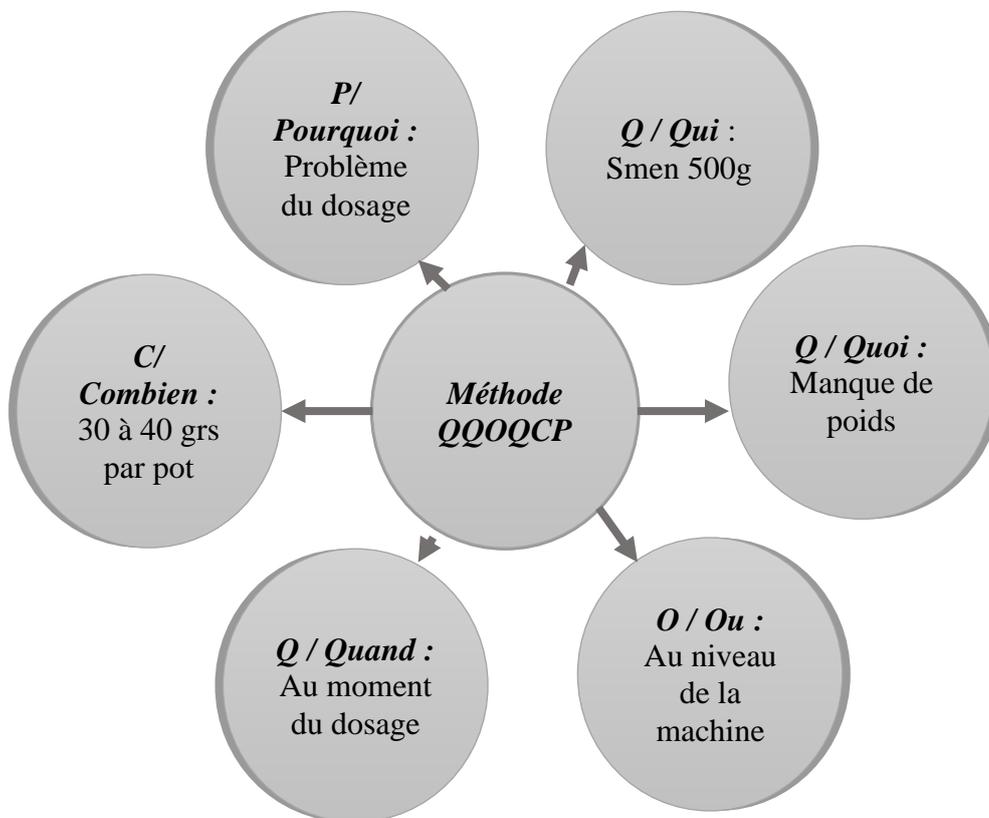
Afin de tester ces outils, nous nous appuierons sur une étude de cas au sein de l'entreprise SPA CEVITAL. Dans ce cas on va analyser et suivre les différentes étapes utilisées par la direction afin de résoudre le problème suivant :

Le problème rencontré :
Manque de poids lors de la production de Smen 500g surtout au redémarrage après un arrêt qui dépasse les 3min

➤ **Premier outil : QOQCP**

La traduction du problème posé au départ suivant la méthode QOQCP se présente comme suit :

Figure n°04 : Application de la méthode QOQCP

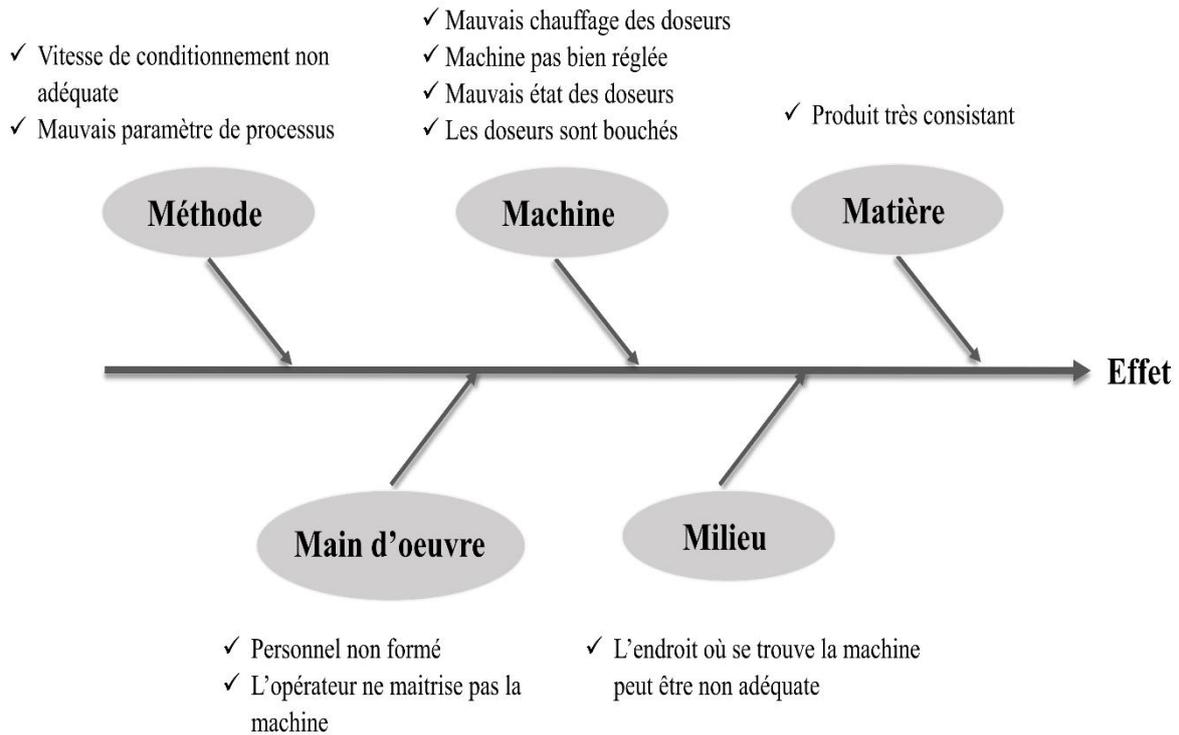


Source : Réalisé par nous-mêmes suivant la problématique posée

➤ **Deuxième outil : Le diagramme d'Ishikawa**

La traduction du problème posé au départ suivant le diagramme d'Ishikawa se présente comme suit :

Figure n° 05 : Application du diagramme d'Ishikawa



Source : Réalisé par nous-mêmes suivant la problématique posée

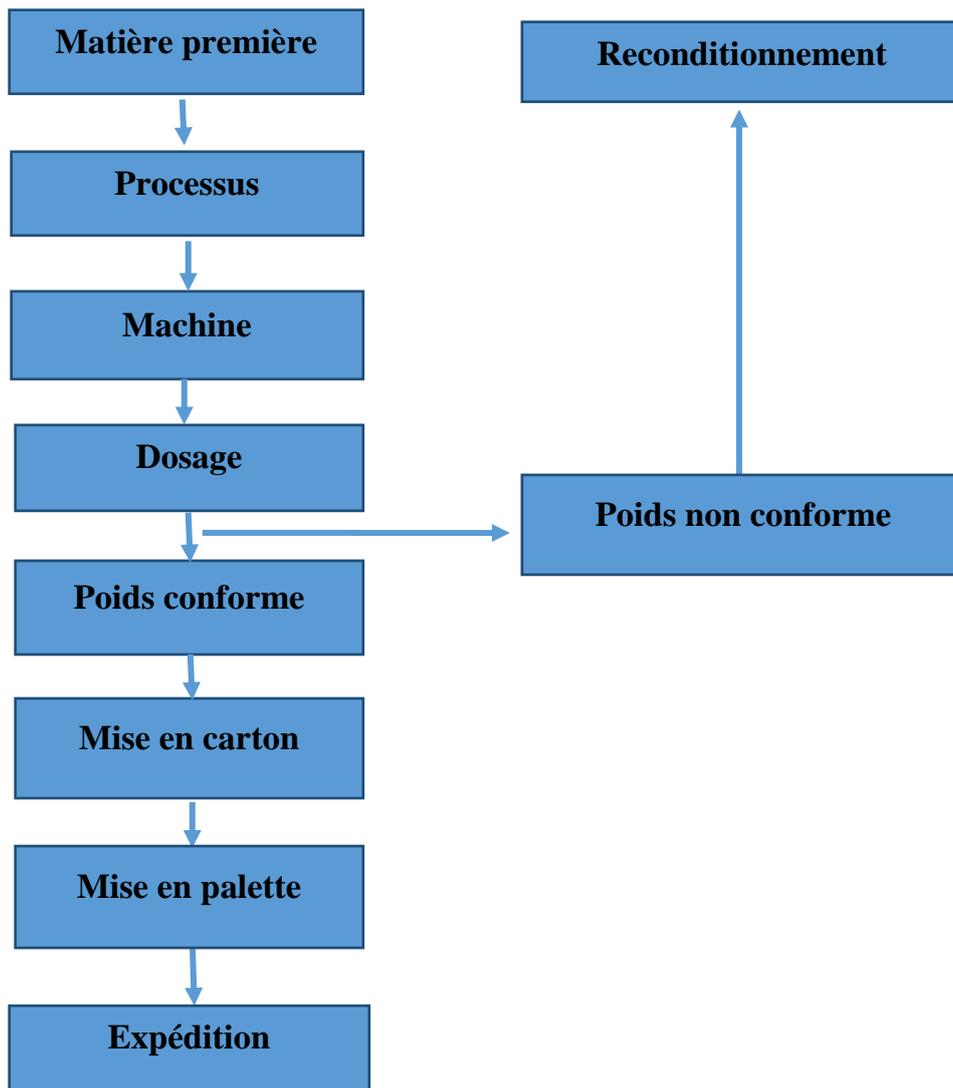
Le diagramme d'Ishikawa est l'un des outils privilégiés de l'entreprise SPA CEVITAL surtout lorsqu'elle rencontre un dysfonctionnement auquel elle doit trouver rapidement et efficacement une solution.

La responsable qualité engage immédiatement le processus d'identification des cinq composantes du diagramme adaptées au problème rencontré. Ainsi, en ce qui concerne le problème posé, à savoir un manque de poids lors de la production du Smen 500g, différentes sources du problème ont été détectées comme le montre la figure au-dessus.

➤ **Troisième outil : Le logigramme**

La traduction du problème posé au départ suivant le logigramme se présente comme suit :

Figure n° 06 : Application de la méthode du logigramme



Source : Réalisée sur la base de la problématique posée

Le logigramme ci-dessus représente de façon ordonnée et séquentielle l'ensemble des tâches composant le processus de production du produit « Smen 500 gr » en précisant les actions à mener en cas de non-conformité du poids de ce produit.

Sur la base des trois outils qualité, nous proposons avec la supervision de la responsable qualité les quelques solutions pour remédier au problème du poids lors de la production de Smen 500g surtout au redémarrage après un arrêt qui dépasse les 3min :

- ✓ Augmentation de débit à 60% au lieu de 50% (100 % représente 8000kg/h) : l'augmentation de débit permis d'avoir suffisamment de produit qui arrive à la machine, mais ça engendre d'autres problèmes technique reliés à la machine ainsi des problèmes reliés au processus qui sont causés par des fortes vibrations.
- ✓ Réduction de la vitesse de la machine à 22 coup / min : $22 \times 60 \times 6 \text{ pistes} \times 0,5 \text{ kg} = 3960 \text{ kg}$; au-delà de cette vitesse nous devons agir sur le débit.
- ✓ Renforcement de la chauffe au niveau de doseur : si le doseur est refroidi ; le produit se solidifié à l'intérieur de doseur ce qui cause le manque de poids.
- ✓ Intervention sur la vanne régulatrice qui est après la machine : dans le cas où la vanne reste en position ouverte ; il y'aura le manque de produit au doseur.

Après analyse qui est faites sur ce problème de poids en collaboration avec la production, la maintenance, la qualité et la performance a été décidés ce qui suit :

- La vitesse de la machine sera fixée à 22 pas (coups) par minute.
- Le débit de la machine ne dépassera pas 50% équivalent 4000kg /h.
Avec ce débit vitesse on aura ce qui suit : $(22 \times 60 \times 6 \text{ pistes} \times 8 \text{ h}) / 1440 = 44$
Palettes, ce qui dépasse largement l'objectif fixé.

Section 3 : Présentation de la check-list comme outil d'évaluation de la qualité

1. Introduction à la notion de check-list

La check-list est une liste de contrôle qui énumère les tâches, les actions ou les éléments à vérifier dans un certain contexte ou processus. Elle peut être utilisée dans divers domaines, tels que la maintenance, la production, la gestion de projet...

Elle peut être sous forme d'un papier ou numérique et peut être utilisée individuellement ou collectivement.

✓ **Son objectif :**

C'est de s'assurer que toutes les étapes nécessaires ont été effectuées et que rien n'été oublié ou négligé. D'autres objectifs sont à citer :

- ✓ **Améliorer l'efficacité :** elle permet d'organiser et de prioriser les tâches, en s'assurant qu'elles sont effectuées dans le bon ordre. Cela permet de gagner le temps en évitant les retours en arrière ou les oublis
- ✓ **Favoriser la communication :** elle peut servir de support visuel pour faciliter la communication et la coordination entre les membres d'une équipe. Elle permet de partager clairement les responsabilités, de suivre l'avancement des tâches et de signaler les problèmes ou les retards éventuels.
- ✓ **Renforcer la confiance et la qualité :** En veillant à ce que toutes les étapes soient effectuées et vérifiées, une check-list contribue à la fiabilité et à la qualité du travail accompli. Elle permet de gagner en confiance en garantissant que rien n'est négligé et en réduisant les risques d'erreurs coûteuses ou de non-conformité.
- ✓ **Sa périodicité :** La périodicité d'utilisation d'une check-list dépend du contexte et du processus spécifique pour lequel elle est utilisée. Certaines check-lists peuvent être utilisées :
- ✓ **Quotidiennement :** Il s'agit d'une liste de tâches ou de vérifications à effectuer quotidiennement pour s'assurer que les activités essentielles sont réalisées régulièrement. Par exemple, une check-list quotidienne de maintenance préventive d'une machine ou d'un équipement.
- ✓ **Hebdomadaire :** Elle est utilisée une fois par semaine pour passer en revue les tâches ou les éléments qui doivent être accomplis ou vérifiés de manière régulière. Par exemple, une check-list hebdomadaire de nettoyage et d'organisation d'un espace de travail.
- ✓ **Mensuelle :** Elle est utilisée une fois par mois pour effectuer des vérifications, des rapports ou des tâches qui ont lieu à des intervalles mensuels. Par exemple, une check-list mensuelle de gestion des stocks ou de suivi des indicateurs clés de performance.
- ✓ **Trimestrielle :** Elle est utilisée tous les trois mois pour s'assurer que des tâches ou des actions spécifiques sont effectuées régulièrement à cette fréquence. Par exemple, une

check-list trimestrielle d'évaluation des performances des employés ou de révision des processus opérationnels.

- ✓ **Annuelle** : Elle est utilisée une fois par an pour effectuer des tâches, des vérifications ou des processus qui se produisent à des intervalles annuels. Par exemple, une check-list annuelle de préparation des déclarations fiscales ou de révision des politiques et procédures de l'entreprise.

Il est important de noter que la périodicité d'une check-list peut varier en fonction des besoins spécifiques de chaque situation. Il est recommandé de réévaluer et de mettre à jour régulièrement les check-lists pour s'assurer qu'elles restent pertinentes et alignées sur les exigences et les objectifs du processus concerné.

2. Le contenu de la check-list utilisée par la SPA CEVITAL

La check-list est composée de huit axes qui abordent tous les aspects de la qualité dans une entreprise. Ces axes sont :

- ✓ **Axe 01 : Analyse des risques**

Cet axe a pour objectif de vérifier si la fiche de description et la cartographie sont régulièrement mises à jour, et si une analyse des risques est élaborée.

- ✓ **Axe 02 : Mise en œuvre des changements**

Cet axe vise à vérifier si les changements opérés et le SMSDA⁴¹ sont mises en œuvre, et si l'équipe SDA⁴² est informée au sujet de communication sur les modifications.

- ✓ **Axe 03 : Qualité produits (Produits finis, Matières Premières, intrants et packaging)**

Cet axe a pour objectif de vérifier si ces produits sont de qualité et est-ce qu'ils sont libérés conformément aux instructions de libération établies.

- ✓ **Axe 04 : Politique qualité**

Cet axe vise à vérifier si CEVITAL a une politique qualité bien définie, et est-ce que le personnel est sensibilisé sur les objectives qualités.

⁴¹ Système management de sécurité des denrées alimentaires

⁴² Sécurité des denrées alimentaires

✓ **Axe 05 : Gestion des situations urgence et d'incidents**

Cet axe a pour objectif de vérifier l'existence d'un plan de gestion de situations d'urgence et d'incidents SDA et si ce dernier est vérifié.

✓ **Axe 06 : Traçabilité**

Cet axe vise à vérifier l'existence de la traçabilité au sein de CEVITAL, et si des tests de traçabilité sont réalisés selon un intervalle défini.

✓ **Axe 07 : Gestion de non-conformité et réclamation client**

Cet axe vise à vérifier si la non-conformité et les réclamations clients sont traitées au sein de la SPA CEVITAL.

✓ **Axe 08 : Evaluation de performances**

Cet axe a pour objectif de vérifier si les rapports d'audits sont vérifiés et établis.

3. Exemple d'un cas pratique

Lors de notre stage pratique, nous avons assisté au remplissage de la check-list par le responsable qualité. Nous reprendrons dans cette sous-section les axes traités lors de l'évaluation de la qualité au sein de l'entreprise de la SPA CEVITAL.

Chaque point d'évaluation est noté suivant une échelle de Likert à 5 points comme suit :

Echelle de notation de (0 à 5)	Note	Coef.	Note pondérée (N.P) = Note * Coef.
	5	3	15

La valeur du coefficient est déterminée par le responsable qualité suivant l'importance de l'axe évalué.

• **Axe 1 : Analyse des risques**

Tableau n° 01 : Grille d'évaluation des risques

	Note	Coef	N.P
Est-ce que le processus est décrit (fiche de description et cartographie à jour) ?	5	4	20
Est-ce que le domaine d'application du système est à jour ?	5	4	20
Est-ce qu'une analyse des risques est établie ?	5	5	25
Est-ce que un plan d'action face aux risques et opportunités est mis en œuvre ?	5	5	25
Est-ce que des indicateurs de performance pour ces processus sont déterminés ?	5	5	25
Est-ce que les actions, ressources, les responsabilités et les échéances pour l'atteinte des objectifs sont planifiés ?	5	5	25
Est-ce que les éléments du système à surveiller, mesurer sont identifiés et suivis ?	5	5	25
Est-ce que ces processus sont maîtrisés conformément aux critères établis ?	5	5	25
Est-ce que les PIP ⁴³ et leurs exigences sont identifiées ?	5	4	20
Est-ce que les processus externalisés sont documentés (lutte contre les nuisibles, nettoyage et désinfection....) et maîtrisés ?	5	5	25
	10 /10	/	235

Source : Résultats issus de la check-list

Commentaire :

A travers l'évaluation de l'axe 1, nous constatons que l'analyse des risques est effectuée et qu'un plan d'action face aux risques et opportunités est mis en œuvre. Les fiches de description et la cartographie sont mises à jour. Notons également que les actions, les ressources, les responsabilités et les échéances pour l'atteinte des objectifs sont planifiées.

⁴³ Partie intéressée pertinente

- **Axe 2 : Mise en œuvre des changements**

Tableau n°02 : Grille d'évaluation de la mise en œuvre de changements

	Note	Coef	N.P
Est-ce que les changements opérés sont mis en œuvre conformément à la procédure établie ?	5	4	20
Est-ce que les plans d'actions sont clôturés avant la mise en œuvre du changement ?	5	4	20
Est-ce que l'équipe SDA est informés en temps utiles des changements opérés en ce qui concerne les nouveaux produit, les MP et les ingrédients ,les systèmes et équipements de productions, les locaux de production et emplacement des équipements et l'environnement ambiant, les programme de nettoyage et de désinfection, réclamations clients?	5	4	20
Est-ce que le SMSDA est mis à jour après l'actualisation des informations spécifiant les PRPS et le plan de maîtrise des dangers ?	5	4	20
Est-ce que l'analyse des dangers est revue à un intervalle défini ?	5	3	15
Est-ce que le plan de maîtrise des dangers est revu à un intervalle défini ?	5	3	15
Est-ce que le taux d'application de la procédure de changement et de 100 % ?	5	4	20
	10/10	/	130

Source : Résultats issus de la check-list

Commentaire :

A travers l'évaluation de l'axe 2, nous constatons que les changements opérés sont mis en œuvre conformément à la procédure établie et que les plans d'actions correspondants sont dûment élaborés. Nous remarquons également que l'analyse des dangers issus des changements est régulièrement réalisée.

• **Axe 3 : Qualité produits (Produits finis, Matières Premières, intrants et packaging)**

Tableau n°03 : Grille d'évaluation de la qualité des produits

	Note	Coef	N.P
Est-ce que la procédure d'homologation est respectée ?	5	3	15
Est-ce que les matières premières, intrants et packagings utilisés sont conformes aux spécifications établis	5	5	25
Est-ce que les certificats sanitaires, OGM ⁴⁴ , allergène, matières premières existent et conformes ?	5	5	25
Est-ce que les emballages entrant en contact avec les produits procèdent des certificats d'alimentarités ?	5	5	25
Est-ce que les produits finis sont conformes aux exigences réglementaires, clients et celles établies ?	5	5	25
Est-ce que les produits finis sont conformes à l'exigence relative aux contaminants ?	5	5	25
Est-ce que des fiches de non-conformités sont établies quand un critère n'est pas respecté ?	5	4	20
Est-ce que les résultats d'analyses sont communiqués à l'équipe SDA ?	5	4	20
Est-ce que les équipements de surveillance et de mesure utilisés sont vérifiés et réglés selon un programme établi ?	5	3	15
Est-ce que les équipements de surveillance et de mesure sont étalonnés et identifiés afin de pouvoir déterminer la validité de l'étalonnage ?	5	4	20
Est-ce que les produits finis sont libérées conformément aux instructions de libération établies ?	5	4	20
Est-ce que les équipements de surveillance et de mesure sont protégés contre tout dommage et détérioration ?	5	3	15
	10/10	/	250

Source : Résultats issus de la check-list

Commentaire :

A travers l'évaluation de l'axe 3, nous constatons que les produits finis, les matières premières, les intrants et le packaging sont conformes aux exigences réglementaires, clients et celles établies. Nous remarquons également que les équipements de surveillance et de mesure utilisés sont vérifiés et réglés selon un programme établi et les résultats de l'analyse sont communiqués à l'équipe sécurité des aliments.

⁴⁴ Organisme génétiquement modifié

• **Axe 4 : Culture qualité**

Tableau n° 04 : Grille d'évaluation de la culture qualité

	Note	Coef.	N.P
Est-ce que la politique qualité est communiquée et comprise à tous les niveaux ?	5	4	20
Est-ce que la politique qualité est disponible ?	5	3	15
Est-ce que les objectifs SMSDA et qualité sont communiqués aux personnel effectuant des tâches pouvant impacter le SMSDA et qualité ?	5	4	20
Est -ce que le plan de communication est établi et communiqué ?	5	4	20
Est-ce que les membres de l'équipe SDA sont définis ?	5	3	15
Est-ce que les membres de l'équipe SDA possèdent les compétences nécessaires et sont formés à la méthode HACCP ⁴⁵ ?	5	4	20
Est-ce que les responsabilités et autorités sont déterminées ?	5	4	20
Est-ce que les fiches de postes du personnel effectuant un travail ayant un impact sur le SMSDA et qualité sont communiquées ?	5	4	20
Est-ce que les fiches et les tableaux de compétence sont à jour et en adéquation avec l'organisation actuelle ?	5	3	15
Est -ce que tous le personnel est sensibilisé aux BPH ⁴⁶ et BPF ⁴⁷ ?	5	4	20
	10/10	/	185

Source : Résultats issus de la check-list

Commentaire :

A travers l'évaluation de l'axe 4, nous constatons que la politique qualité est disponible et communiquée à tous les niveaux suivant un plan de communication rigoureusement défini. Les membres de l'équipe sécurité des aliments sont désignés et leurs objectifs précisés. La direction veille à ce que les membres de l'équipe sécurité des aliments possèdent les compétences nécessaires et qu'ils sont formés à la méthode HACCP. Cette méthode a été créée dans les années 60, pour la NASA, dans le but de garantir la sécurité des aliments des

astronautes. Elle prévoit l'analyse des dangers à chaque étape de la production en vue de leur maîtrise. L'intérêt est d'assurer la sécurité sanitaire des denrées⁴⁸.

⁴⁵ Hazard analysis control points

⁴⁶ Bonne pratique hygiène

⁴⁷ Bonne pratique fabrication

⁴⁸ <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/hygiene-alimentaire-plan-maitrise-sanitaire-prerequis-et-lhaccp#:~:text=La%20m%C3%A9thode%20HACCP%20a%20%C3%A9t%C3%A9%20s%C3%A9curit%C3%A9%20sanitaire%20des%20denr%C3%A9es.>

• **Axe 05 : Gestion des situations d'urgence et des incidents**

Tableau n°05 : Grille d'évaluation de la gestion des situations d'urgence et des incidents

	Note	Coef	N.P
Est-ce que un plan de gestion de situations d'urgence et d'incidents SDA est établi ?	5	4	20
Est-ce que les situations d'urgence sont identifiées et adaptées à l'activité ?	5	4	20
Est-ce que le plan de gestion de situation d'urgence est revu et, si nécessaire, actualisé après la survenue d'un incident, d'une situation d'urgence ou la réalisation de simulations ?	5	4	20
Est-ce que des tests de simulation sont réalisés périodiquement ?	5	3	15
	10/10	/	75

Source : Résultats issus de la check-list

Commentaire :

A travers l'évaluation de l'axe 5, nous constatons qu'un plan de gestion de situations d'urgence et d'incidents a été établi. Ce plan est actualisé après la survenue d'un incident, d'une situation d'urgence ou la réalisation de simulations qui sont réalisées périodiquement.

• **Axe 06 : Traçabilité**

Tableau n°06 : Grille d'évaluation de la traçabilité

	Note	Coef	N.P
Est-ce que la procédure de traçabilité existe, adaptée et à jour ?	5	4	20
Est-ce que des tests de traçabilité sont réalisés selon un intervalle défini ?	5	3	15
Est-ce que le système de traçabilité prend en compte les produits recyclés ?	5	3	15
Est-ce que des tests de traçabilité et de rappel produit sont réalisés à des intervalles définis et sont efficace ?	5	3	15
	10/10	/	65

Source : Résultats issus de la check-list

Commentaire :

A travers l'évaluation de l'axe 6, nous constatons l'existence d'une procédure de traçabilité adaptée au contexte de l'entreprise, et qui prend en compte les produits recyclés.

• **Axe 07 : Gestion de la non-conformité et réclamation client**

Tableau n° 07 : Grille d'évaluation de la gestion de la non-conformité et réclamation client

	Note	Coef	N.P
Est-ce que le traitement des non conformités et les réclamations clients se fait conformément à la procédure de gestion des NC /RC ⁴⁹ ?	5	5	25
Est-ce que le traitement des NC/RC est conservé sous forme d'information documenté ?	5	3	15
Est-ce que les actions correctives et préventives sont évaluées ?	5	4	20
	10/10	/	60

Source : Résultats issus de la check-list

Commentaire :

A travers l'évaluation de l'axe 7, nous constatons que le traitement des non-conformités et les réclamations clients se fait conformément à la procédure de gestion les concernant. Le traitement des non-conformités et les réclamations clients sont conservées sous forme d'information documentée et les actions correctives et préventives les concernant sont évaluées.

⁴⁹ NC : Non-conformité / RC : Réclamation client

• **Axe 08 : Evaluation des performances**

Tableau n° 08 : Grille d'évaluation des performances

	Note	Coef	N.P
Est-ce que l'entreprise analyse et évalue les résultats des activités de vérification relatives aux PRP ⁵⁰ et au plan de maîtrise des dangers, les audits internes et les audits externes ?	5	4	20
Est-ce que un programme d'audit interne est établi et respecté ?	5	4	20
Est-ce que le programme d'audit tient compte de l'importance des activités, des modifications apportées au SMSDA et des résultats de la surveillance, de la mesure et des audits précédents ?	5	4	20
Est-ce que l'équipe d'auditeur possède les compétences nécessaires ?	5	4	20
Est-ce que les rapports d'audit sont établis et conservés ?	5	4	20
Est-ce que les écarts des audits sont pris en charge (plan d'actions) ?	5	4	20
Est-ce que la revue de direction est tenue selon la fréquence définie ?	5	4	20
Est-ce que tous les éléments d'entrée de la revue de direction sont pris en compte ?	5	4	20
Est-ce que les éléments de sortie de la revue de direction incluent les éventuelles actualisations et changements à apporter au SMSDA, y compris les besoins en ressources ainsi que la révision de la politique relative à la sécurité des denrées alimentaires et des objectifs du SMSDA ?	5	3	15
	10/10	/	175

Source : Résultats issus de la check-list

Commentaire :

A travers l'évaluation de l'axe 8, nous constatons qu'un programme d'audit interne est établi et respecté, et les rapports d'audit sont établis et conservés. L'entreprise veille à ce que l'équipe d'auditeur possède les compétences nécessaires L'entreprise analyse et évalue les résultats des activités de vérification issus des audits internes et externes. Les écarts des audits donnent lieu à l'élaboration de plans d'actions.

⁵⁰ Programme pré-requis

• **Evaluation de la check-list en tant qu'outil de contrôle de la qualité**

Après avoir appliqué la check-list au sein de la SPA CEVITAL et après avoir commenté les résultats obtenus, nous listerons les points positifs et négatifs la concernant dans le tableau suivant.

Tableau n° 09 : Evaluation de la check-list

Points positifs	Points négatifs
<ul style="list-style-type: none">• La check-list est un outil performant car elle regroupe tous les aspects de la qualité.• La check-list permet de compenser les lacunes de la mémoire (être humain) et de s'assurer que toutes les étapes nécessaires sont réalisées, et que rien n'a été oublié ou négligé.• Elle permet d'organiser les tâches à accomplir et être plus productive.• Elle permet d'attester l'existence d'une amélioration continue du système qualité.• Elle permet le suivi des lacunes détectées et des améliorations apportées.	<ul style="list-style-type: none">• La check-list est confectionnée par une seule personne, la responsable qualité, donc la check-list est susceptible d'être incomplète.• La check-list est remplie par des acteurs internes à l'entreprise. En d'autre terme c'est une auto-évaluation, cela peut expliquer la notation de 10/10. Il serait alors préférable pour une meilleure évaluation de désigner un expert externe (un auditeur externe).

Source : Réalisé par nous-mêmes

A travers ce chapitre nous nous sommes dirigés vers la justification de notre étude de cas pour accomplir la mission principale de notre thème. L'analyse de la Check-list nous a permis d'obtenir un certains nombres d'informations sur l'efficacité du système de management de la qualité appliqué au sein de CEVITAL.

La mise en place d'un système de management de la qualité au sein de CEVITAL est conforme à la norme ISO 9001 : 2015, l'évaluation de ce système permet de connaître l'état de chaque chapitre du SMQ et permet de mettre en place des actions correctives et préventives, de prendre des décisions éclairées basées sur des données objectives et de maintenir un niveau élevé de qualité dans toutes ses activités. Cela renforce la confiance des clients, favorise la fidélisation et contribue à la réputation solide de l'entreprise.

Les synthèses des résultats de (la Check-list et du questionnaire) auprès de la direction nous a permis de déduire que la mise en place d'un SMQ conformément aux normes ISO a des avantages sur la performance de l'entreprise.

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

Il est à souligner que cette check-list relève de la propre initiative de la responsable qualité qu'elle a construite sur la base de ses connaissances en matière de qualité et sur la base des caractéristiques de l'entreprise SPA CEVITAL. Cette initiative est louable, cependant pour une meilleure crédibilité de cette grille, un expert qualité pourrait l'analyser et proposer des améliorations.

D'un autre côté, il convient de préciser que c'est la responsable qualité qui procède à son remplissage sur la base de ses informations au sein de l'entreprise. C'est une sorte d'auto-évaluation du système qualité. Il serait judicieux de désigner un expert externe afin de compléter cette évaluation interne par une autre externe, et ce pour une meilleure impartialité et pour bénéficier d'un avis externe.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

La mise en place d'un système de management de la qualité est essentielle pour les organisations qui souhaitent garantir la qualité de leurs produits ou services et atteindre l'excellence opérationnelle. Cependant, un tel système avec une telle ampleur requiert d'être évalué afin de garantir son efficacité et vérifier s'il est toujours orienté vers les objectifs de l'entreprise. De la revue de la littérature, nous avons constaté l'existence des outils d'évaluation spécifiques qui permettent d'analyser, de mesurer et d'améliorer continuellement les performances du système de management de la qualité.

Le fil conducteur de ce mémoire a été dicté par notre question de départ que nous avons formulé comme suit : « *Quels sont les outils utilisés par les entreprises pour évaluer leur système de management de la qualité ?* ». Au sein de la SPA CEVITAL, notre étude s'est focalisée sur les outils d'évaluation d'un système de management de la qualité utilisés par cette entreprise. Nous en avons recensé quelques méthodes et approches qui permettent à l'entreprise SPA CEVITAL de mesurer l'efficacité de son SMQ, de garantir la qualité de ses services et d'améliorer continuellement les performances.

En effet, nous avons recensés les outils utilisés par l'entreprise SPA CEVITAL qui sont : l'audit interne, l'audit externe, et la checklist. De ce fait, nous validons notre première hypothèse formulée comme suit : « *L'entreprise dispose d'un ensemble d'outils permettant d'évaluer son SMQ* ».

Nous avons également constaté l'élaboration d'une check-list construite au niveau interne par le service qualité et adaptée à l'entreprise, à son système qualité et aux axes jugés significatifs. Cette approche s'est avérée efficace pour évaluer et améliorer un système de management de la qualité. La check-list a permis de dresser une liste détaillée des critères, des procédures et des normes spécifiques de l'organisation. En utilisant cette liste, nous avons pu évaluer de manière systématique la conformité des processus, identifier les écarts et mettre en place des actions correctives. De ces constats, nous validons également notre seconde hypothèse formulée comme suit : « *L'entreprise élabore une check-list adaptée à ses besoins et veille à ce qu'elle soit rigoureusement remplie* ».

Il est important de noter que la check-list en elle-même ne constitue pas une solution complète pour l'évaluation de la qualité. Elle doit être utilisée en complément d'autres outils et méthodes d'évaluation pour obtenir une vision plus complète et approfondie, à l'exemple de

Conclusion générale

l'audit interne et l'audit externe. Chacun de ces outils fournit des informations précieuses sur les forces et les faiblesses du système de management de la qualité, et permette ainsi de prendre des décisions éclairées et de mettre en œuvre des actions correctives et préventives.

L'utilisation d'outils d'évaluation appropriés est indispensable pour assurer l'efficacité et l'amélioration continue d'un système de management de la qualité, et ce même si cela apparaît comme un défi complexe et difficile à relever, d'où l'importance de la combinaison des outils d'évaluation adaptés au contexte spécifique de l'entreprise et orientés vers une amélioration de la satisfaction des clients, une réduction des non-conformités et une optimisation des processus internes.

Malgré l'impact positif de la check-list nous avons détecté les insuffisances suivantes :

1. La check-list est confectionnée par une seule personne, la responsable qualité.
2. La check-list est remplie par des acteurs internes à l'entreprise. En d'autre terme c'est une auto-évaluation.

En réponse à ces insuffisances nous proposons deux solutions :

- Il serait souhaitable de la confectionnée en groupe ;
- Il serait préférable pour une meilleure évaluation de désigner un expert externe (un auditeur externe).

Ce travail est confronté à certaines limites dont les principales sont :

- Non accès a l'information en raison de leurs confidentialités.
- La non disponibilité des responsables qualité au sein de la SPA CEVITAL.

Bibliographie

Bibliographie

- AGBOBLI E.K.M. « *Méthodologie de la recherche et initiation à la préparation des mémoires et des thèses* », Ed. Le Harmattan, 2014, Paris.
- AUTISSIER D., GIRAUD L., JOHNSON K.J., « *Les 100 schémas du management* », Eyrolles, Paris, 2015.
- CATTAN M., N.I, P.K, « *Maîtriser les processus de l'entreprise* », 6° édition, édition d'organisation, Paris, 2008.
- CROSBY P., « *La Qualité, c'est gratuit* », Edition Economica, 1986.
- DEMING W-E., « *Qualité : la révolution du management* », 1988 Éd. Economica.
- DENIS J-P., MARTINET A-C., et SILEM A., « *Lexique de gestion et de management* », 9° édition, Dunod, paris, 2016.
- ERNOUL R., « *Le grand livre de la qualité* », édition Afnor, Paris, 2010.
- FORMAN B., « *Du manuel qualité au manuel de management* » édition afnor, Paris, 2001.
- HOHMAN C., « *Guide pratique des 5S et du management visuel* », édition organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2010.
- ISHIKAWA K., « *La gestion de la qualité* », édition DUNOD, Paris, 2007.
- ISO/CEI, « *Règles de structure et de rédaction des normes internationales* », partie 2, 5^{ème} édition, Genève, 2004.
- JOSEPH JURAN J. et DEFEO J-A., « *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence* », 6/e, Éd. McGraw-Hill Professional, 2010.
- KAMEMATSU M., « *le guide qualité de la gestion de production* », édition Dunod, 1998.
- LAUDOYER G., « *La certification ISO 9000 : Un moteur de la qualité* », édition d'organisation, 3^{ème} éd, 2000, Paris.
- Organisation météorologique mondiale, « *Guide sur la mise en œuvre de systèmes de gestion de la qualité pour les Services météorologiques et hydrologiques nationaux et autres prestataires de services concernés* », 2017.
- PERIGORD. M, « *Réussir la qualité totale* », éditions d'organisations, Paris, 1987.
- ROBBINS P., DECENZO D., et GABILLIET P., « *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques* », édition Pearson Education, 6eme Edition, Paris , 2008.
- TALEB F. et LELLOU L., « *La qualité du produit au sein d'une entreprise exportatrice* », 2002-2003, mémoire de fin d'étude, UMMTO.

Bibliographie

Sites web :

- <https://www.bureauveritas.fr/magazine/iso-9001-8-arguments-concrets-pour-faire-certifier-votre-entreprise>
- <http://fdanieau.free.fr/cours/bts/A1/stbi/chapitre1/chap1-Qualite.php>
- <https://iterop.3ds.com/pourquoi-mettre-en-place-une-demarche-qualite/>
- https://www.google.dz/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://www.infoqualite.fr/accordance-69/&ved=2ahUKEwig0NGn8cn-AhVaUqQEHeSJB4sQFnoECAYQDQ&usg=AOvVaw23DNp9uOdTTcXQ_xFlli8v
- <https://www.qualiteperformance.org/lexique/non-qualite>
- <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Norme.htm>
- <https://www.definitions-marketing.com/definition/normalisation/>
- www.memoireonlin.com, la problématique de mise en place d'un processus de gestion de la qualité et de certification, (consulté en mars 2014)
- www.iso.org, (consulté en mars 2014)
- <https://committee.iso.org/> consulté le 06/12/2021 à 10 :10
- <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v2:fr>. visité le 15.04.2023 à 22 :17
- https://ec.europa.eu/enrd/what-evaluation_fr.html#:~:text=L'%C3%A9valuation%20est%20le%20processus,besoins%20qu'elles%20souhaitaient%20r%C3%A9soudre.
- <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/le-tableau-de-bord/#:~:text=Le%20tableau%20de%20bord%20est,entreprise%20%C3%A0%20prendre%20des%20d%C3%A9cisions>.
- <https://www.cevital-agro-industrie.com/fr/page/groupe-cevital-p15>
- <https://chat.openai.com/>
- <http://www.univ-bejaia.dz/jspui/bitstream/123456789/8556/1/Optimisation%20du%20r%C3%A9seau%20logistique%20de%20distribution%20%20Cas%20des%20huiles%20au%20niveau%20de%20CEVITAL.pdf>
- <https://www.limko.cm/astuces/2020/08/methode-et-methodologie-cest-quoi-ladifference/> consulté le 30/04/2023 à 12h05

Annexes

QUESTIONNAIRE DESTINE AU RESPONSABLE DE LA QUALITE

Ce questionnaire est rédigé dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Master en sciences de gestion, option : Management.

« **Merci d'avance pour votre coopération** »

AXE 1 : Description du SMQ adopté

1) **Date du début de la démarche de certification :**

2) **Date d'obtention de la certification selon ISO 9001 :**

3) **Le nombre de fois que l'entreprise a renouvelé son certificat**

4) **Pourquoi l'entreprise a-t-elle opté pour le SMQ ? (Ses motivations)**

- Satisfaction des clients
- La formalisation de la façon de faire
- Le label qualité
- Les défis de concurrence
- Le challenge de la certification est motivant
- C'est un guide structurant
- Approche de l'amélioration continue
- Autre (veuillez préciser)

5) **Veuillez indiquer le responsable du processus de certification :**

PDG de l'entreprise	<input type="checkbox"/>
Directeur de la Production	<input type="checkbox"/>
Directeur des Ressources Humaines	<input type="checkbox"/>
Directeur Qualité	<input type="checkbox"/>
Responsable Qualité à temps partiel	<input type="checkbox"/>
Responsable du Cabinet Conseil	<input type="checkbox"/>
Autre (veuillez préciser)	<input type="checkbox"/>

6) **Quelles sont les étapes suivies lors de la certification ?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Listes des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Aspect conceptuel du système management de la qualité.....	3
Section 01 : Le passage de la qualité vers le management de la qualité	4
1. Généralités sur la qualité	4
2. Les concepts relatifs à la qualité.....	5
2.1 Définition de la qualité	5
2.2 Différents concepts liés à la qualité.....	7
3. L'évolution du concept qualité.....	8
3.1 L'évolution international du concept qualité totale.....	8
3.2 Les principales étapes d'évolution de la qualité.....	8
Section 02 : Les principes du système de management de la qualité	16
1. La normalisation.....	16
1.1 La définition de la norme	16
1.2 Le rôle de la normalisation.....	17
1.3 Les normes ISO.....	17
2. La certification.....	18
2.1 Définition de certification.....	18
2.2 Types de certification	19
2.3 Processus de certification	20
2.4 Les objectifs de la certification.....	20
Section03 : La mise en place d'un système de management de la qualité	21
1. Les huit principes du management de la qualité.....	21
1.1 L'orientation client.....	21
1.2 Le Leadership	22
1.3 L'implication du personnel	22
1.4 L'approche processus.....	22

1.5	Le Management de la qualité par approche système	22
1.6	Développer des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	22
1.7	L'amélioration continue	22
1.8	Approche factuelle pour la prise de décision.....	24
2.	Les étapes de la mise en place d'un système de management de la qualité	27
2.1	Obtenir l'approbation officielle de la direction.....	27
2.2	Choisir un responsable qualité professionnel	27
2.3	Choisir un formateur reconnu.....	28
2.4	Dispenser une formation d'initiation à la gestion de la qualité.....	28
2.5	Procéder à une analyse des écarts.....	28
2.6	Organiser des réunions d'évaluation du SMQ.....	29
2.7	Commencer les travaux visant à corriger les écarts recensés	29
2.8	Définir les processus et mettre au point les procédures.....	29
2.9	Évaluer le niveau de satisfaction du client	29
2.10	Désigner un ou plusieurs membres du personnel comme vérificateur(s) interne(s) et le(s) former à cette fonction	30
2.11	Réaliser des audits internes	30
2.12	Choisir un organisme de certification.....	30
2.13	Se préparer à un audit externe et le réaliser.....	31
Chapitre II : Outils d'évaluation du système de management de la qualité		34
Section01 : Tableau de bord		35
1.	Définition de l'évaluation.....	36
2.	Les niveaux d'évaluation.....	36
3.	Définition des KPI.....	36
4.	Le tableau de bord	37
4.1	Les différents types tableaux de bord	37
4.2	Les objectifs d'un tableau de bord.....	38
Section 02 : Audit interne et externe		38
1.	Définition de l'audit qualité.....	38
1.1	Les étapes de l'audit interne	39
1.2	Les objectifs de l'audit interne	42
2.	L'audit externe (ou la certification).....	43
2.1	Les normes d'audit externe	43
2.2	Les objectifs de l'audit externe.....	44
2.3	Déroulement d'une mission d'audit	44
Section 03 : Présentation d'autres outils qualité.....		48

1.	Les outils d'amélioration continue	49
1.1	Brainstorming	49
1.2	Le vote pondéré.....	50
1.3	Le QQQQCP	50
1.4	Le diagramme de Pareto.....	51
1.5	Le diagramme d'ISHIKAWA	52
1.6	La matrice de compatibilité.....	53
Chapitre III : L'évaluation du SMQ au sein de la SPA CEVITAL		56
Section 01 : Présentation du complexe CEVITAL.....		57
1.	Historique	57
2.	Localisations.....	57
3.	Mission et objectifs et valeurs de l'entreprise	58
3.1	Valeurs de l'entreprise.....	58
3.2	Missions et objectifs	59
3.3	Activités de CEVITAL.....	59
4.	Différentes directions du complexe CEVITAL.....	60
5.	Unité margarinerie.....	61
5.1	Présentation de l'Unité Margarinerie	61
5.2	Organigramme de la margarinerie.....	62
Section 02 : Aperçu du SMQ adopté par la SPA CEVITAL.....		63
1.	Méthodologie de recherche	63
1.1	Définition de la méthodologie de recherche.....	63
1.2	La démarche déductive.....	64
2.	Description du SMQ adopté	64
3.	Les outils qualité utilisés par l'unité margarinerie CEVITAL : étude de cas.....	67
Section 3 : Présentation de la check-list comme outil d'évaluation de la qualité.....		70
1.	Introduction à la notion de check-list	70
2.	Le contenu de la check-list utilisée par la SPA CEVITAL	72
3.	Exemple d'un cas pratique	73
Conclusion générale		83

Bibliographie

Table des matières

Résumé

Résumé

La mise en place d'un système de gestion de la qualité entraîne des retombées positives sur l'entreprise, d'où l'importance de son évaluation qui requiert des compétences spécialisées et une surveillance constante et régulière de son fonctionnement.

Ce mémoire a pour objectif de détecter les outils d'évaluation du système de management de la qualité au sein de l'entreprise SPA CEVITAL. Après le traitement des données issues du questionnaire, nous avons constaté l'existence d'un ensemble d'outils d'évaluation à l'exemple de l'audit interne, l'audit externe et la check-list.

Nous avons également constaté l'élaboration d'une check-list adaptée à l'entreprise, qui a pour objectif d'évaluer de manière systématique la conformité des processus, d'identifier les écarts et de mettre en place des actions correctives.

Mots clés : Outils d'évaluation, système de management de la qualité, ISO 9001:2015, SPA CEVITAL.

Abstract

The implementation of a quality management system leads to positive outcomes for the company, highlighting the importance of its evaluation, which requires specialized skills and constant and regular monitoring of its functioning.

This thesis aims to identify the evaluation tools for the quality management system within SPA CEVITAL company. After processing the data gathered from the questionnaire, we observed the existence of a set of evaluation tools, such as internal audit, external audit, and checklist.

Furthermore, we noticed the development of a customized checklist specific to the company, with the objective of systematically assessing process conformity, identifying gaps, and implementing corrective actions.

Keywords: Evaluation tools, quality management system, ISO 9001:2015, SPA CEVITAL.

