



# **Première Partie**

## **Aspects théoriques**

## Chapitre I :

### Qualité, concepts et notions

#### I- Définition :

Plusieurs définitions ont été proposées pour le mot qualité, ce terme qui a toujours été source de malentendus sur son sens, et vu son coté qualitatif dit parfois abstrait et non quantitatifs. Selon P.Crosby, « la qualité, c'est la conformité aux spécifications » ou aussi « la rencontre des exigences ». J.Juran quant à lui, suppose que « la qualité c'est l'aptitude à l'emploi ».

Ces définitions de base mettent l'accent sur les principes fondamentaux que laisse entendre le terme « qualité ». il s'agit, en premier lieu, d'une réponse au besoin, qui ensuite évolue en une réponse à l'utilisation et enfin, une réponse globale à un problème en prenant compte de toutes les parties intéressés a savoir la société , les clients, les actionnaires, le personnel, l'environnement ...

En d'autres termes, la qualité est d'un ensemble d'activités de mesure et de contrôle qui permettent l'adéquation de la demande du client et de l'offre de l'entreprise. C'est en vue de satisfaire au mieux le client et dans une démarche de progrès continu, que l'entreprise met en place des outils et méthodes, et ce, afin d'instaurer une meilleure organisation et un meilleur pilotage des processus de l'entreprise. En ce sens nous pouvons dire que la qualité devenue un concept intégrateur entre l'orientation production et l'orientation marketing. Mais cette définition sera en quelque sorte incomplet, si on ne met pas l'accent sur le coté satisfaction client. Ainsi, la qualité est la capacité d'un produit, dans le sens le plus général de bien matériel ou de service rémunéré ou non, à satisfaire les clients, en particulier par le respect des engagements pris.

Ces éléments font ressortir une évolution du concept qualité, ayant une tendance de plus en plus globale axée sur la satisfaction du client et celle des parties prenantes.

Iso 8402	Iso 8402	Iso 9000
Ensemble de propriétés et de caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins de l'utilisateur	L'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites	Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences

Le terme qualité évolue dans le temps, les exigences couvrent aussi bien les attentes explicites, clairement formulées, que les besoins implicites. Autrement dit, une part des attentes, des besoins des clients sont exprimés, identifiés, mais il existe une part de besoins ou attentes qui restent non exprimés. Soit le client n'est pas capable d'exprimer ses besoins, ou il ne juge pas nécessaire de les préciser tant ils lui paraissent évidents (besoins implicites) ou il n'a pas même conscience de ses besoins. Or, c'est la réponse à **l'ensemble** de ses besoins qui donnera au client sa perception, son jugement de la qualité.

## II- Historique

### 1. Le contrôle qualité : vers les années 1940

C'est la qualité traditionnelle : le contrôle final des produits. L'Association française de Normalisation (AFNOR) en donne la définition suivante : « activités telles que mesurer, examiner, essayer ou 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 ces caractéristiques » (AFNOR). Le contrôle qualité correspond donc à l'idée de retenir les bons et d'écartier les mauvais. Il s'agit de mesurer le résultat d'une activité ou d'un procédé pour comparer les données aux objectifs visés ; en d'autres termes, mesurer la conformité des résultats avec les normes. Concernant les implications organisationnelles du contrôle qualité, Françoise Villeneuve<sup>1</sup> précise qu'il s'agit du clivage entre les services de production et de contrôle.

<sup>1</sup> Françoise Villeneuve, SENSIBILISATION QUALITE, Centre national de la recherche scientifique, Bureau de la qualité, mai 1998.

Les objectifs du contrôle qualité se présentent comme suit :

➤ **Vérifier :**

- que les dispositions prévisionnelles sont respectées
- que le produit développé satisfait aux engagements qualité définis
- l'adéquation des dispositions définies

➤ **Valider :**

- les produits intermédiaires (documents d'étude, plans de test...)
- le passage d'une phase à la suivante

➤ **Améliorer :**

- la qualité des produits intermédiaires et par conséquent la qualité du logiciel final
- l'adéquation des dispositions définies

## 2. Assurance qualité : 1950-1960

L'assurance de la qualité est selon la définition normalisée de l'ISO : " l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité ". L'assurance de la qualité vise à garantir un niveau constant de qualité grâce à une organisation spécifique. Le système est défini selon des normes qui constituent des référentiels en vue de sa certification.

Par la mise en place d'un système qualité pérenne, la structure peut assurer notamment qu'elle détecte, mesure, corrige les dysfonctionnements potentiels et met en place les actions préventives appropriées de façon continue. Selon Françoise Villeneuve, l'assurance qualité concerne aussi bien la qualité du processus que celle du produit. Ainsi, le service de production est responsable qualité des **produits** (contrôle) alors que le service de l'assurance qualité est responsable de la qualité des produits vis-à-vis des **clients** et des dispositions pour la **maintenir**. Le principe de l'assurance qualité s'articule autour de trois principaux axes :

- Ecrire ce que l'on fait ; c'est le système documentaire, notamment les procédures.
- Faire ce que l'on écrit ; il s'agit de l'application des procédures et des instructions.

- Auditer/améliorer ; vérifier la conformité du système qualité et entreprendre les actions nécessaire.

Toutefois, l'assurance qualité a quelques limites. D'une part, elle ne démontre pas que tous les objectifs seront atteints dans les meilleures conditions de coûts, de délais et d'efficacité (l'AQ privilégie la conformité et ne donne pas la priorité à l'efficacité). D'autre part, l'AQ ne traite pas les aspects liés aux comportements des personnes. Vu ces limites, et depuis le renouvellement de la norme ISO 9001 en 2000, c'est le management de la qualité qui le vent en poupe. Il convient donc d'en esquisser les principes.

### **3. Le management de la qualité :**

Le principal apport du management de la qualité réside dans la recherche d'efficacité. Ainsi, Jacques SEGAUT précise : « Nous avons des référentiels (AQ), nous faisons des audits de conformité ; ayons des objectifs qualité mesurables, nous ferons des audits d'efficacité ». Le management de la qualité est un ensemble d'activités coordonnées permettant à une entité d'améliorer en continu son fonctionnement. En effet, il ne s'agit plus seulement d'assurer le client d'un certain niveau de qualité mais lui promettre un futur meilleur par l'amélioration continue du système. L'amélioration continue est une méthodologie développée par Deming et Juran qui repose sur l'idée que la qualité peut être continûment améliorée en utilisant des techniques fiables pour étudier et perfectionner un processus. Cette approche s'oppose à l'idée traditionnelle que la meilleure performance est obtenue par l'inspection et l'élimination des problèmes.

### **4. La qualité totale :**

Il n'existe actuellement aucune définition universelle et normalisée de la qualité totale. Elle peut être définie comme une méthode de management qui vise le succès grâce à la satisfaction du client, à la participation et la responsabilité de tout le personnel et à la recherche continue et décentralisée d'une amélioration de fonctionnement (recherche du «zéro défaut», indicateurs de mesures). La qualité totale peut aussi être définie par ses objectifs, les démarches qui lui sont associées, les domaines de soutien et les outils spécifiques :

<b>Quatre objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- satisfaire les clients</li> <li>- gagner durablement de l'argent</li> <li>- répondre aux aspirations du personnel</li> <li>- préserver l'environnement et s'intégrer dans la communauté</li> </ul>
<b>Deux démarches associées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participatives : ressources humaines</li> <li>- qualité : ressources techniques</li> </ul>
<b>Des domaines de soutien :</b>	Assurance Qualité, sécurité, compétences, communication...
<b>Outils spécifiques :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail en groupe, relations clients- fournisseurs internes, Management participatif</li> </ul>

Déjà mis en œuvre dans certaines entreprises françaises ou programmé dans d'autres, ce management de la qualité par l'engagement de tous les acteurs semble aujourd'hui être un point d'aboutissement. Toutefois, dans un univers qui change, face à des clients non moins changeants, la qualité totale, pour être victorieuse, sera une bataille de tous les instants, soutenue par une volonté permanente de la direction, intégrant tous les leviers de la qualité. Ainsi, la norme ISO 9001 inclue des exigences accrues sur les points suivants :

- relations avec les clients : informations concernant la satisfaction client et le traitement des réclamations ;
- communication : création et entretien de la sensibilisation du personnel et procédures de communication interne ;
- infrastructures : espaces de travail et environnement de travail ;
- ressources humaines : déontologie.

Cette refonte ouvrira la voie à la Qualité Totale, faisant passer la série ISO 9000 de l'assurance Qualité au Management de la Qualité. La pratique de l'autoévaluation ira sans doute croissant pour permettre une appréciation régulière et comparative de l'avancement de l'entreprise dans la Qualité Totale.

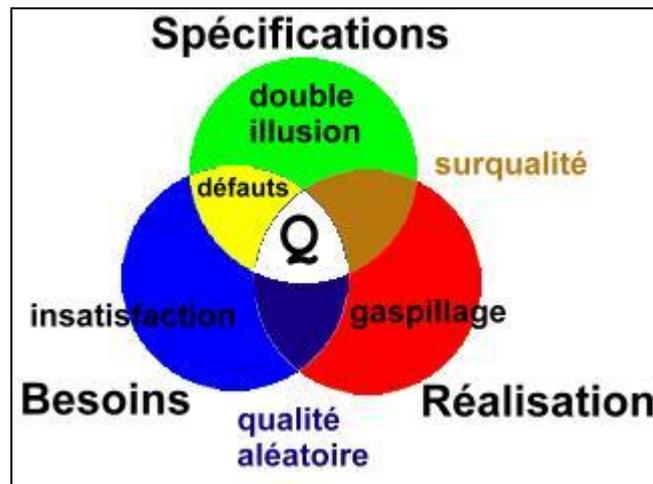
Selon l'AFNOR et l'ISO, le management total par la qualité est un « mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et a des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société » (AFNOR – ISO 8402-1994). L'extension et la généralisation de cette logique à l'ensemble d'une structure conduisent à prendre en compte les exigences relatives à la qualité sous toutes ses formes. Il s'agira également de respecter la triple contrainte suivante : faire continuellement mieux, plus vite et moins cher et intégrer le coût d'obtention de la qualité comme outil de gestion. Les composantes de la Qualité Totale ou Total Quality Management (TQM) découlent de la finalité de toute entreprise qui est de satisfaire ses clients tout en étant bénéficiaire. Le management s'appuie sur les employés, sur des façons de travailler (les processus) et sur des méthodes de planification. La maîtrise de l'ensemble se fait par l'analyse de certains résultats, financiers, opérationnels et humains.

La qualité totale englobe tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise car comprenant les 7 catégories que sont le management, la planification à moyen et long terme, les résultats financiers et commerciaux, les employés, les processus internes, les processus de connaissances des besoins des clients et les résultats de satisfaction des clients. Le chef d'entreprise doit veiller à trouver un optimum entre ces sept catégories et faire en sorte que chacune d'elle participe à l'objectif recherché. Puisque chaque personne dans l'entreprise influe sur une ou plusieurs catégories, il est absolument nécessaire de bien expliciter la direction à prendre et le but poursuivi ainsi que le rôle et responsabilité de chacun si l'on veut que tous « les chevaux tirent dans le même sens ».

### **III- Les enjeux de la qualité :**

La maîtrise des coûts est fondamentale dans un environnement de plus en plus concurrentiel et dont les marges de profit sont de plus en plus minces. La qualité fait désormais partie des exigences basiques de la clientèle, et ne peut même plus constituer d'argument marketing tant elle est comprise comme un dû. La qualité joue, par contre, immédiatement en défaveur de celui qui ne la maîtrise pas. Les délais (brefs) sont la troisième attente de la clientèle. Celle-ci, devant l'abondance de l'offre, a en quelques années réussi à édicter en lois fondamentales ce qui ne lui était encore offert auparavant qu'en avantage concurrentiel.

La qualité est devenue indispensable aux producteurs avant de l'être pour les consommateurs. Dans la course à la compétitivité, à la productivité, au rendement, les fabricants se sont vite aperçus que la maîtrise de la qualité constitue un gisement important d'amélioration. La qualité ne peut se chiffrer qu'au coût de la non-qualité ; les rebuts constituent un gaspillage de matière, de temps, de ressources pour les traiter, etc.... Fabriquer une unité mauvaise coûte plus du double d'une unité bonne, puisque si elle est définitivement rebutée, il faut en fabriquer une autre en remplacement, et rattraper le temps perdu pour le faire.



La non-qualité coûte d'autant plus chère qu'elle est détectée tardivement. Au pire, c'est une réclamation client qui révèle le manque de qualité. Les conséquences peuvent être très diverses, mais probablement toujours au détriment du fournisseur ; refus et renvoi du lot, pénalités, annulation des commandes... D'où l'intérêt de maîtriser la qualité le plus en amont possible. Certaines méthodes (AMDEC, Taguchi) permettent même d'intégrer la qualité dès la conception. Sous prétexte de qualité, on ne peut toutefois pas faire n'importe quoi; car si la non-qualité pèse sur les coûts, la qualité elle aussi coûte. Pour cela aussi, il est important de bien identifier les besoins du client et ne pas en faire trop, la sur-qualité coûtant plus cher que le client n'est disposé à payer.

Si le projet de management de la Qualité est souvent initialisé à la demande des clients (soucieux d'avoir confiance dans leur fournisseur et de se prémunir contre les mauvaises surprises), il existe bien d'autres « bonnes raisons » de mener un projet de management de la Qualité :

- **Enjeux économiques** : fidélisation des clients, accroissement des parts de marché, réduction des coûts de non-qualité, conservation de connaissances et des pratiques d'entreprise, intégration plus efficace des nouveaux collaborateurs.

- **Enjeux commerciaux** : se distinguer des concurrents, conquérir et maintenir des gros marchés.
- **Enjeux humains et techniques** : formation du personnel, intégration des nouveaux collaborateurs, opportunité pour faire bouger l'entreprise, réveiller les acteurs assoupis. , mettre en place une structure plate plutôt qu'une hiérarchisée, mais aussi dynamiser le personnel et assurer une gestion participative
- Egalement il pourrait s'agir d'une réponse à la réglementation en vigueur dans un pays donnée, et qui ne fera que faciliter l'intégration sur ce marché.

## Chapitre II : Normalisation et Certification

### I- Concepts de Base :

#### 1. La normalisation

La normalisation ou la standardisation est le fait d'établir des normes et standards industriels, c'est-à-dire un référentiel commun et documenté destiné à harmoniser l'activité d'un secteur. Elle est réalisée par des organismes spécialisés, qui sont le plus souvent soit des organismes d'État, soit des organisations créées par les professionnels d'un secteur d'activité donné.

*Les normes peuvent être définies comme une attestation écrite contenant des spécificités techniques liées aux produits et garantissant leurs qualités et aptitudes à l'emploi.* L'obtention de ce document n'est en rien obligatoire, sauf si elles sont issues d'un règlement ou d'une directive. Les normes sont pour la plupart différentes d'un pays à un autre. C'est la raison pour laquelle, les entreprises doivent dans certains cas adapter leurs produits aux marchés étrangers. Les normes sont souvent considérées en commerce international comme des obstacles techniques (barrières non tarifaires).

##### a. Aperçu historique :

La normalisation internationale commença dans le domaine électrotechnique avec la création, en 1906, de la Commission électrotechnique internationale (CEI). Les premiers

travaux fondamentaux dans d'autres domaines furent entrepris par la Fédération internationale des associations nationales de normalisation (ISA), créée en 1926. Au sein de l'ISA, l'accent portait de façon prépondérante sur l'ingénierie mécanique.

Les activités de l'ISA cessèrent en 1942 en raison de la Seconde Guerre mondiale. À la suite d'une réunion tenue à Londres en 1946, les délégués de 25 pays décidèrent de créer une nouvelle organisation internationale " dont l'objet serait de faciliter la coordination et l'unification internationales des normes industrielles ". La nouvelle organisation, ISO, entra officiellement en fonction le 23 février 1947. La première norme ISO fut publiée en 1951 sous le titre "Température normale de référence des mesures industrielles de longueur ".

La normalisation, bien qu'elle soit considérée comme une contrainte, demeure nécessaire pour valoriser la qualité des produits et de l'entreprise aux yeux de ses clients. Sur le territoire national, la certification d'un produit favorise la mise en confiance des consommateurs, et permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents. Concernant les marchés étrangers, les entreprises sont de plus en plus confrontées aux normes techniques.

### **b. Les différents types de normes**

- **Les normes techniques obligatoires** : A l'échelle nationale, des lois ou décrets sont votés régulièrement, pour assurer la sécurité, la santé et la protection de l'environnement. A l'échelle européenne, des directives communautaires formulent le même type d'exigences et donnent naissance à des normes qui ont un caractère obligatoire. Les entreprises devront donc adapter leurs produits afin qu'ils puissent répondre à ces exigences. D'autres normes techniques établies par des organismes de normalisation seront rendues obligatoires. Le CEN (Comité Européen de Normalisation) exige l'homologation de la marque communautaire CE afin de prouver le respect des exigences fixées par la directive en question. L'obtention d'une norme européenne peut donc permettre à un produit de pénétrer chacun des Etats de la Communauté. Par contre dans le cadre d'un contrat, l'exportateur peut se voir imposer des normes reconnues dans le pays ciblé et différentes des normes européennes. Au niveau national, des organismes tels que l'AFNOR (Association Française de Normalisation) en France, le DIN (Deutsches Institut für Normung) en Allemagne ou l'ANSI (American National Standards Institute) aux Etats-Unis animent et coordonnent l'ensemble du système d'élaboration de normes dont les pays ont besoin. Une entreprise ne respectant pas ces prescriptions se verra refuser l'entrée d'un marché étranger dans le cas où le contrôle s'effectuerait avant l'introduction sur le marché.

Par contre, si le contrôle a lieu après l'entrée sur le marché, l'entreprise se trouvera dans l'obligation de retirer immédiatement ses produits du marché et sera soumise à des amendes et poursuites pénales.

- **Les normes techniques facultatives :** Les normes techniques facultatives couvrent tous les secteurs économiques. Elles sont produites à l'échelle mondiale par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) ou la Commission Electrotechnique Internationale (CEI), par le CEN sur le plan européen ou par les organismes nationaux. Ces certifications attestent la conformité des produits et la compatibilité du système de qualité d'une entreprise vis à vis d'un marché étranger.

A l'heure actuelle, la non-observation de ces normes dites facultatives a tendance à créer un handicap commercial pour les entreprises, voire même une incapacité totale à accéder à certains marchés. La libéralisation des économies favorise le développement de la normalisation qui est de plus en plus reconnue dans le commerce mondial. La normalisation internationale vise à assurer une concurrence loyale et à mettre en place des références communes reconnues d'un pays à l'autre. L'obtention de ces normes s'avère donc indispensable pour le bon déroulement des échanges internationaux. Les normes ISO, reconnues dans une centaine de pays, évitent aux entreprises de se voir imposer des normes trop éloignées, qui ne conviendraient qu'à un seul pays et qui engendreraient des coûts superflus.

## 2. La certification

Selon l'ISO/CEI : « La certification est une démarche par laquelle, une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel ». Cette certification s'appuie sur des résultats d'analyses, de contrôles et d'audits. Celle-ci a pour but de donner confiance aux clients et d'améliorer l'image de votre entreprise. Il existe deux types de certifications :

- La certification produits et services attestant la sécurité et la fiabilité des produits vis à vis des consommateurs.

- La certification entreprise qui démontre la conformité du système qualité de l'entreprise.

Ainsi, la certification est un acte volontaire qui peut procurer aux entreprises un avantage concurrentiel. C'est un outil de compétitivité qui établit la confiance dans leurs relations avec leurs clients. Elle est délivrée par des organismes certificateurs indépendants des entreprises certifiées ainsi que des pouvoirs publics. Dans le même cadre, on associe souvent qualité et certification, chose qui apparaît le plus souvent comme complémentarité entre les deux concepts : car la certification permet à une entreprise de valoriser les efforts qu'elle a accomplis dans le sens de la qualité. Cependant, la mise en oeuvre d'une démarche qualité n'est pas toujours liée à une recherche de certification. De même, l'obtention d'une certification n'est pas forcément un gage de la qualité des produits ou des services offerts par l'entreprise puisqu'elle constate la conformité à des « exigences spécifiées » qui peuvent être fixées à un niveau qui ne correspond pas aux attentes des consommateurs.

#### - **Types de certification volontaires**

Si on considère les divers domaines de l'industrie et des services, on pourra cerner facilement les différents types de certifications volontaires et qui répondent à des besoins différents. Certaines s'intéressent aux systèmes de management (certifications sur la base des normes ISO 9001 et ISO 14001), d'autres aux produits ou aux services finaux (certification de produits industriels ou de services, Key Mark).

- **La certification de personnel** atteste la compétence de professionnels pour accomplir des tâches déterminées au regard de critères préétablis. Elle vise à fournir aux clients une base d'appréciation plus objective sur la qualification professionnelle des individus.
- **La Keymark** est une marque de certification européenne volontaire qui atteste de la conformité des produits à des normes européennes afin de répondre aux besoins des entreprises dont le marché est européen. Elle doit être obligatoirement apposée à côté d'une marque de certification nationale délivrée par un organisme certificateur autorisé par le Comité européen de Normalisation (CEN).
- **L'éco-label européen**, créé en 1992, est la certification écologique officielle européenne. Il distingue les produits dont l'impact sur l'environnement est réduit, à performances d'usage égales.

- **La certification ISO 9001** d'une entreprise garantit que son système de management de la qualité est fondé sur des principes dont l'« approche processus » et l'« orientation client » sont les plus importants. Elle est délivrée sur la base de la conformité à la norme internationale ISO 9001. C'est avant tout un outil de confiance entre clients et fournisseurs.
- **La certification ISO 14001** permet à une entreprise de faire attester la conformité de sa politique et de ses processus aux exigences relatives à l'élaboration, la mise en oeuvre, la maintenance et l'évaluation d'un système de management environnemental.

C'est de la certification selon la norme ISO 9001 V 2000 qu'on s'intéresse le plus, étant donné que c'est une garantie du système management qualité, objet de ce rapport. Mais tout d'abord, il serait indispensable d'aborder quelques éléments de base sur L'ISO, ses normes et ses objectifs.

## II- La Certification ISO

### 1. Présentation générale de l'ISO

L'Organisation internationale de normalisation (International Organization for Standardization), ou ISO est un organisme de normalisation international composé de représentants d'organisations nationales de normalisation de 158 pays. Cette organisation créée en 1947 a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux appelées normes ISO. Elles sont utiles aux organisations industrielles et économiques de tout type, aux gouvernements, aux instances de réglementation, aux dirigeants de l'économie, aux professionnels de l'évaluation de la conformité, aux fournisseurs et acheteurs de produits et de services, dans les secteurs tant public que privé et, en fin de compte, elles servent les intérêts du public en général lorsque celui-ci agit en qualité de consommateur et utilisateur.

Les normes ISO couvrent aujourd'hui tous les domaines, mis à part l'ingénierie et l'électronique qui sont du ressort du CEI. L'ISO fut créée dans le but de mettre en place des normes valables à l'échelle de l'industrie, applicables au plan international et de constituer un langage commercial unique. L'ISO entretient des relations de travail avec les organismes nationaux. En effet la collaboration entre le CEN et l'ISO permet par exemple que certaines normes soient aussi bien reconnues sur le territoire communautaire que dans certains pays tiers. Le secrétariat central de l'ISO est situé à Genève, en Suisse. Il assure aux membres de

l'ISO le soutien administratif et technique, coordonne le programme décentralisé d'élaboration des normes et procède à leur publication. Les normes ISO 9000 sont étroitement liées à la qualité des produits, mais elles ne certifient que le système qualité de l'entreprise.

Le rôle des normes ISO peuvent varier d'un organisme à un autre selon l'objectif recherché, mais ce qui est sur, c'est qu'il existe un certain nombre de rôles, qui portent un aspect commun et qui :

- permettent de développer, fabriquer et fournir des produits et services plus efficaces, plus sûrs et plus propres
- facilitent le commerce entre les pays et le rendent plus équitable
- fournissent aux gouvernements une base technique pour la santé, la sécurité et la législation relative à l'environnement, ainsi que l'évaluation de la conformité
- assurent le partage des avancées technologiques et des bonnes pratiques de gestion
- contribuent à diffuser l'innovation
- servent à protéger les consommateurs, et les utilisateurs en général, de produits et services
- simplifient la vie en apportant des solutions aux problèmes communs.

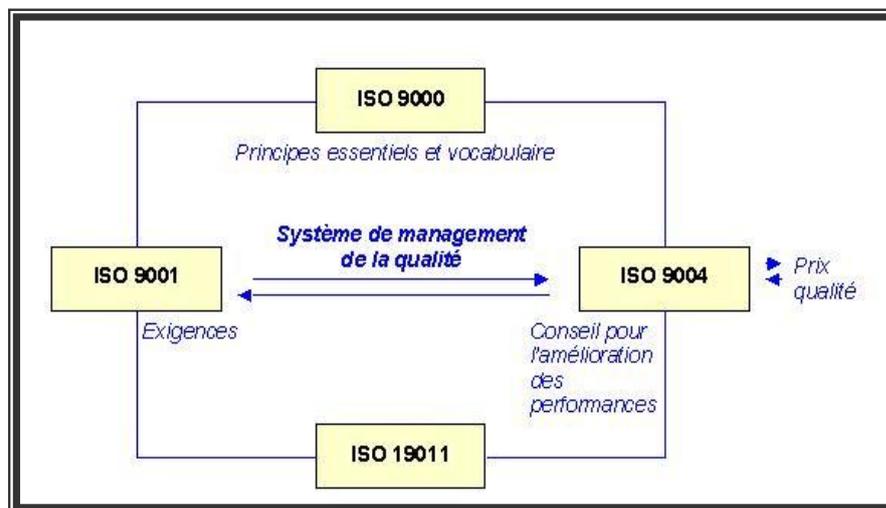
## **2. La série des normes ISO**

L'organisation internationale de normalisation possède aujourd'hui à son actif 9300 normes internationales qui sont regroupées dans environ 200 domaines différents. Bien que la majorité des normes ISO soit applicable à l'échelle internationale, la norme ISO 9000 est reconnue elle sur le plan mondial pour la mise en valeur de la qualité. Les normes de la famille ISO 9000 représentent un consensus international sur les bonnes pratiques du management de la qualité. La famille se compose des normes et lignes directrices relatives aux systèmes de management de la qualité et des normes de soutien associées. DE même, la série des normes ISO 9000 a été mise au point afin d'aider des organisations de tout type et de toute taille à mettre en oeuvre et exploiter des systèmes efficaces de gestion de la qualité. Autrement dit, pour mettre en oeuvre un SMQ, une entreprise se conforme habituellement aux normes ISO 9000.

Toutefois, l'ISO 9000 ne concerne pas directement la qualité des produits, mais elle met en place un système qualité dans les industries de fabrication ou les sociétés de service.

L'obtention d'une norme ISO 9000 démontre aux clients la maîtrise des processus de réalisation du produit, et donc la démarche qualité qu'elle implique est très appréciée dans les relations inter-entreprises. Elle stimule la confiance des partenaires commerciaux et répond aux exigences des donneurs d'ordres. L'ISO 9000 offre la possibilité de se démarquer par rapport à la concurrence et facilite les échanges internationaux. A l'heure actuelle, l'ISO 9000 est adopté par 70 pays dans le monde. Voici une présentation synthétique des différentes normes de la famille ISO 9000 :

- **ISO 9000** : "Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire". La norme ISO 9000 décrit les principes d'un système de management de la qualité et en définit la terminologie (Comprendre).



- **ISO 9001** : "Systèmes de management de la qualité - Exigences". La norme ISO 9001 décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles ou de certification. Il s'agit ainsi d'un ensemble d'obligations que l'entreprise doit suivre (Démontrer).

- **ISO 9004** : "Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances". Cette norme, prévue pour un usage en interne et non à des fins contractuelles, porte notamment sur l'amélioration continue des performances (Construire).

- **ISO 10011** : "Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental" (Améliorer).

### 3. Descriptif et principes de la norme ISO 9001 V 2000

Il s'agit de la norme qui fournit un **ensemble d'exigences normalisées pour un système de management de la qualité**, indépendamment du domaine d'activité et de la taille de l'organisme utilisateur, et qu'il soit dans le secteur privé ou dans le secteur public. C'est la seule norme de la famille en fonction de laquelle les organismes peuvent être certifiés – bien que la **certification ne soit pas une exigence obligatoire** de la norme. Ainsi, la norme ISO 9001 version 2000, fait partie de la famille ISO 9000, originellement écrites en 1987, puis révisées en 1994 et à nouveau en 2000. Cette nouvelle norme repositionne la qualité au cœur du changement et au centre de l'entreprise, et s'inscrit comme un vecteur de changement, pour l'intérêt de l'entreprise et de ses collaborateurs.

*a. L'objet des révisions et nouveaux apports :*

Le descriptif de cette nouvelle version fait apparaître des changements profonds par rapport à la version 1994. Il indique de nouvelles approches, voire des exigences nouvelles dans le domaine de la certification. La première modification concerne la série ISO elle-même, Le premier but de cette révision a d'abord été de réduire le nombre de normes de la série et d'en améliorer la lisibilité. Des trois modèles (ISO 9001/2/3), il n'en reste plus qu'un : la norme ISO 9001, qui est la seule norme d'exigences. Les normes ISO 9002 et ISO 9003 disparaissent. C'est donc qu'on obtient une norme unique ISO 9001 (fusion des trois normes version 1994) pour l'ensemble des organismes et activités, quels que soient la taille ou le secteur d'activité (bien ou service, privé ou public, grande ou petite). Les exigences de cette nouvelle famille mettent l'accent sur l'engagement de la direction (leadership) pour la mise en œuvre, la mesure et l'amélioration des processus et de la qualité dans le but de satisfaire le client. Il s'agit d'une véritable mutation par rapport à l'ancienne version en parfaite harmonie avec la démarche « qualité totale » aussi bien sur le plan organisationnel, mercatique qu'environnemental.

Autre particularité de la norme ISO 9001 :2000, c'est qu'elle est établit quelles sont les exigences auxquelles un système qualité doit répondre, elle ne dicte pas comment procéder pour y satisfaire dans un organisme particulier, quel qu'il soit. Ceci laisse beaucoup de latitude et de souplesse pour la mise en œuvre dans différents secteurs économiques et cultures d'entreprise ainsi que dans différentes cultures nationales.

D'autant plus, la norme ISO 9001:2000 porte essentiellement sur les processus permettant de réaliser un service ou un produit alors que la norme ISO 9001:1994 était essentiellement centrée sur le produit lui-même.

### ***b. Intérêts de la norme :***

La norme s'intéresse plus particulièrement au bon fonctionnement du système :

- La norme exige que l'organisme lui-même audite son système qualité basé sur ISO 9001:2000 pour vérifier qu'il gère avec efficacité ses processus – ou, pour le dire autrement, pour vérifier qu'il maîtrise parfaitement ses activités.
- De plus, l'organisme peut inviter ses clients à auditer le système qualité afin de leur donner confiance dans le fait que l'organisme est capable de livrer des produits ou des services qui répondront à leurs exigences.
- Enfin, l'organisme peut engager les services d'un organisme indépendant de certification des systèmes qualité pour obtenir un certificat de conformité à ISO 9001 :2000. Cette dernière solution a remporté un immense succès sur le marché en raison de la crédibilité associée à une évaluation indépendante.

L'organisme peut ainsi éviter les audits multiples de ses clients, ou limiter la fréquence ou la durée des audits de clients. Le certificat peut également servir de référence entre l'organisme et les clients potentiels, en particulier lorsque fournisseur et client ne se connaissent pas ou sont très éloignés géographiquement comme c'est le cas dans un contexte d'exportation.

### ***c. Les spécificités de la norme ISO 9001 :2000***

En plus bref, on pourra regrouper les divers objectifs de la révision dans les points qui suivent :

- La satisfaction des besoins des clients internes et externes
- L'adaptation à toute taille d'entreprise
- L'applicabilité à tous les secteurs d'activités, notamment aux services
- Le lien entre les processus de l'entreprise et son système qualité
- La compatibilité avec les autres normes de système de management, en particulier la norme ISO 14 001 relative au Système de Management Environnemental

Les axes majeurs d'évolution ont touché principalement les éléments suivants :

- Une seule norme d'exigences, l'ISO 9001 : Système de Management de la Qualité (les normes ISO 9002 et 9003 disparaissent)
- La focalisation sur cinq grands chapitres :
  - **N° 4 : Système de Management de la Qualité (cet axe sera développé plutard)**
  - **N° 5 : Responsabilité de la Direction :** La nouvelle norme ISO 9000-version 2000 donne plus d'importance au rôle du Management plus impliqué dans le Système de Management de la Qualité. La Direction doit prouver son engagement, veiller à l'amélioration continue des processus et garantir leur efficacité. Selon la norme elle doit « assurer la pérennité du système qualité par son management au plus haut niveau dans le cadre de la politique générale de l'entreprise »
  - **N° 6 : Management des Ressources :** Selon les termes de la norme, le Management des Ressources nécessaires à la mise en place et au suivi du système de Management de la Qualité doivent être déterminées par l'entreprise. « Déterminer et fournir les ressources nécessaires pour mettre en œuvre et entretenir le système de management de la qualité et améliorer en permanence son efficacité » ; ainsi qu' « Accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences ». Si la version 1994 des normes ne laissait qu'une faible place aux Ressources Humaines, il n'en est pas de même pour la version 2000. L'entreprise est amenée à instaurer une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour répondre aux exigences de la norme (Affectation du personnel, formation, qualification, compétences et sensibilisation).  
Selon les termes de la norme « le personnel effectuant des tâches ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience ».

- **N° 7 : Réalisation du produit :** L'entreprise doit tout d'abord identifier les exigences spécifiées par le client, formulées et implicites et les exigences réglementaires et légales relatives au produit et/ou service. Ces exigences doivent être revues quant à l'aptitude de l'organisme à satisfaire à ces exigences. Ces revues sont enregistrées sous forme de réponses à appel d'offres, de propositions, catalogues et autres contrats. La norme consacre beaucoup de paragraphes à la conception du produit qui doit être planifiée, décrite, affectée à du personnel qualifié. Les données d'entrée doivent être documentées et prennent en compte les éléments des revues de contrat. Les données de sortie de la conception sont vérifiées et validées par rapport aux données d'entrée. A chaque phase de la conception, des revues de conception sont menées et enregistrées. L'entreprise doit évaluer et sélectionner ses fournisseurs selon des critères définis pour assurer la qualité de son produit ou service fini. Elle doit être explicite dans les informations relatives aux produits à acheter. Elle doit ensuite contrôler le produit acheté selon des modalités définies avant de l'introduire dans sa chaîne de production ou service.

Les activités de production, livraison doivent être planifiées et maîtrisées. L'entreprise doit donc déterminer quelles sont les informations, les documents, les équipements et les matières nécessaires à la production pour éviter les non-conformités. Elle doit s'assurer que le résultat obtenu est conforme aux exigences spécifiées. Pour cela elle s'assure que le produit a été vérifié conformément aux dispositions établies. Si la traçabilité est une exigence client ou réglementaire, l'entreprise doit maîtriser et enregistrer l'identification unique du produit. Elle doit aussi maîtriser les dispositifs de surveillance et de mesure et enregistrer les résultats d'étalonnage et de vérification.

- **N° 8 : Mesures, Analyses et Amélioration :** L'entreprise doit planifier et mettre en œuvre des processus de surveillance, de mesure et d'amélioration et qui doivent concerner :
  - La satisfaction du client (par exemple enquête de satisfaction)
  - L'efficacité et l'efficience des processus du système de management de la qualité (efficacité pour résultat attendu, efficience pour résultat attendu au meilleur coût)
  - Les caractéristiques du produit : le produit non conforme doit être maîtrisé

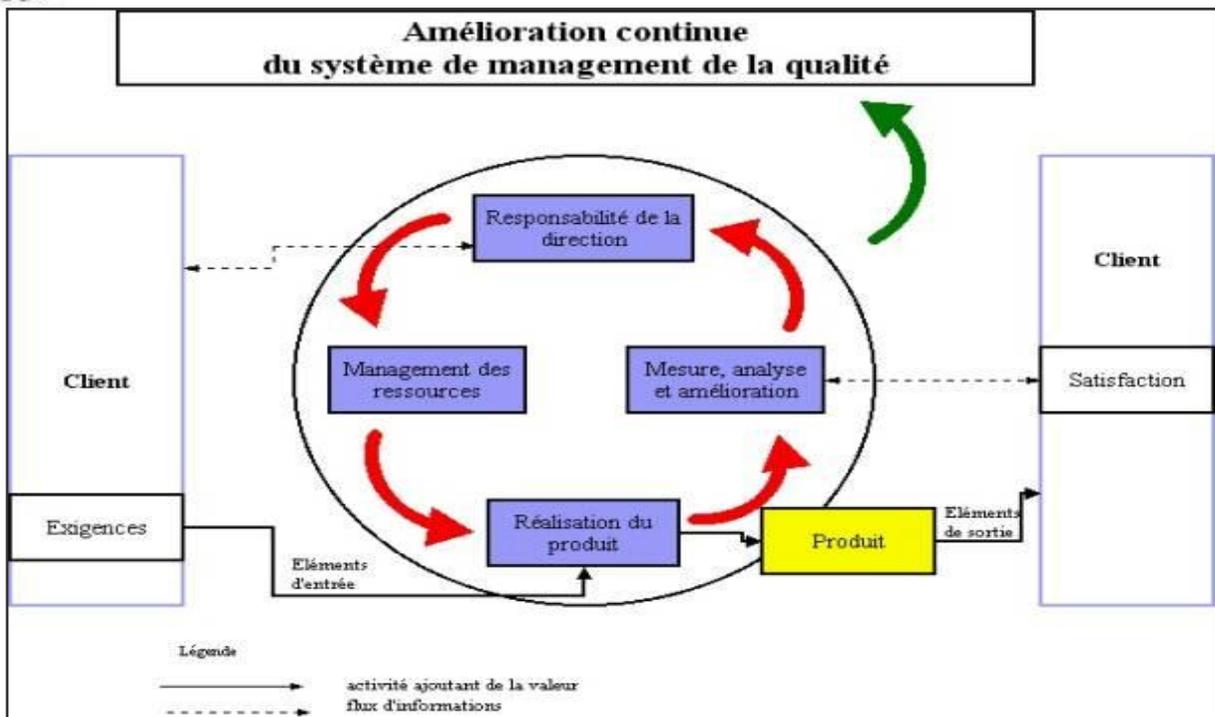


Schéma du système management qualité selon la norme ISO 9001 V 2000

L'identification des anomalies permet d'assurer une bonne efficacité des processus. Ceci permet d'établir des indicateurs de performance. La norme ne suggère pas d'outils et ne précise pas les processus à identifier. C'est l'entreprise elle-même qui doit organiser son système de détection des anomalies et mettre en place les processus adéquats (traitement des non-conformités, mesure de satisfaction des clients, etc.).

### ➡ Les principes de management sur lesquels s'appuie l'ISO 9001 version 2000 :

Pour diriger et gérer une organisation avec succès, il importe d'opérer dans un cadre systématique et transparent. Le succès peut provenir de la mise en oeuvre et de la maintenance d'un système de gestion conçu pour améliorer en permanence les performances, tout en répondant aux besoins des parties intéressées. La gestion d'une organisation englobe, entre autres tâches de direction, la gestion de la qualité.

Huit principes de gestion de la qualité conformes à la norme ISO 9000 ont été définis. Les dirigeants peuvent se servir de ces principes pour amener leurs organisations à améliorer leurs performances :

## **1. Orientation client : l'entreprise à l'écoute du client**

*Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.*

Cette version 2000 est beaucoup plus axée sur « l'orientation client ». Les processus d'écoute du client, la communication avec le client, la mesure de satisfaction des clients sont les trois grandes exigences dans ce domaine

### Objectifs :

- Satisfaire les exigences clients et agir sur les résultats
- Aller au delà des exigences clients en déterminant une approche parfaitement équilibrée entre les clients et les autres parties intéressées
- Cerner et comprendre les besoins et les attentes des clients
- Comprendre son environnement (marchés, concurrents, technologies, réglementations) et anticiper les évolutions
- Développer le sentiment de confiance de la part du client
- Accroître et fidéliser la clientèle

### Méthodes :

- Identifier les besoins et les attentes implicites et explicites de ses clients, y compris ceux de clients potentiels
- Déterminer les caractéristiques essentielles du produit pour ses clients et utilisateurs finaux
- Identifier et évaluer la concurrence sur son marché
- Identifier les opportunités du marché, les faiblesses et les avantages concurrentiels futurs
- Définir, gérer et maîtriser une organisation processus pouvant être clairement comprise par ses clients

## **2. Leadership : Engagement, Politique Qualité et mise à disposition des ressources**

*Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.*

### Objectifs :

- S'impliquer au quotidien dans le management de la qualité
- Communiquer et faire comprendre à l'ensemble des personnes les objectifs et orientations de l'organisme
- Être exemplaire et le montrer

### Méthodes :

- Etablir une vision, une politique et des objectifs stratégiques cohérents avec la finalité de l'organisme.
- Identifier les parties intéressées autres que le client et conserver une réponse équilibrée face à leurs besoins et attentes
- Communiquer les valeurs et l'orientation organisationnelle concernant la qualité et le système de management de la qualité
- Définir des méthodes de mesure des performances de l'organisme qui permettront de déterminer si les objectifs planifiés ont été atteints
- Créer un environnement propice à l'implication et au développement du personnel

### **3. Implication du personnel**

*Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.*

### Objectifs :

- Motiver et impliquer le personnel pour la réalisation des objectifs de l'organisme
- Le faire participer à l'amélioration continue
- Faire prendre conscience à chaque salarié de sa contribution personnel à la performance globale de l'organisme

### Méthodes :

- Identifier les besoins et attentes du personnel en termes de reconnaissance, de satisfaction professionnelle et de développement individuel
- Encourager l'implication et le développement des personnes :
  - par la formation continue et les plans de carrière,
  - par la reconnaissance et la récompense, en créant les conditions qui encouragent l'innovation, en communiquant les suggestions et les résultats, en étudiant les raisons pour lesquelles les personnes rejoignent et quittent l'organisme.

### **4. Approche processus : mesurer l'efficacité des processus plutôt que de la conformité aux procédures**

*Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.*

### Objectifs :

- Réduire les coûts et durées de cycle
- Utiliser efficacement les ressources
- Améliorer en continue les résultats et les processus sur la base de mesures objectives

### Méthodes :

- Identifier et gérer les activités
- Définir le rôle des personnes par rapport à la maîtrise du processus
- Mettre en place des indicateurs pour chaque processus
- Analyser et mesurer les résultats du processus
- Evaluer les risques, conséquences et impacts des activités sur les parties intéressées

## **5. Le Management par approche système**

*Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.*

### Objectifs :

- Garantir la cohérence entre la stratégie de l'entreprise, la politique qualité, le système de management de la qualité et l'ensemble des dispositifs mis en œuvre (notamment les objectifs)
- Maîtriser les relations entre les processus au sein du système de processus, ainsi que leurs combinaisons et interactions
- Conférer aux parties intéressées la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme

### Méthodes :

- Définir les interactions entre les processus
- Maîtriser les processus et les mettre en amélioration continue

## **6. Amélioration continue**

*Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.*

### Objectifs :

- Avoir un système revu régulièrement
- Améliorer en permanence l'efficacité du système de management
- Réagir avec souplesse et rapidité face aux opportunités
- Déterminer, prévenir et remédier aux causes de non-conformité

- Accroître la satisfaction client

#### Méthodes :

- Définir et mettre en oeuvre un processus d'amélioration continue
- Définir des objectifs d'amélioration en rapport avec les objectifs stratégiques de l'organisme
- Définir un système de mesures afin d'assurer le suivi

### **7. Approche factuelle pour la prise de décision**

*Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.*

#### Objectifs :

- Démontrer l'efficacité des décisions par référence à des données factuelles et enregistrées
- Développer continuellement la connaissance de l'organisme

#### Méthodes :

- Identifier les besoins en informations
- Identifier et avoir accès aux sources d'informations internes et externes
- Convertir les informations en connaissances utiles pour l'organisme
- Utiliser les données, les informations et les connaissances pour établir des stratégies et atteindre les objectifs
- Garantir la fiabilité et la sécurité des données et informations

### **8. Partenariat avec les fournisseurs**

**Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.**

#### Objectifs :

- Promouvoir et faciliter la communication
- Créer de la valeur pour les deux parties
- Respecter les exigences des deux parties

#### Méthodes :

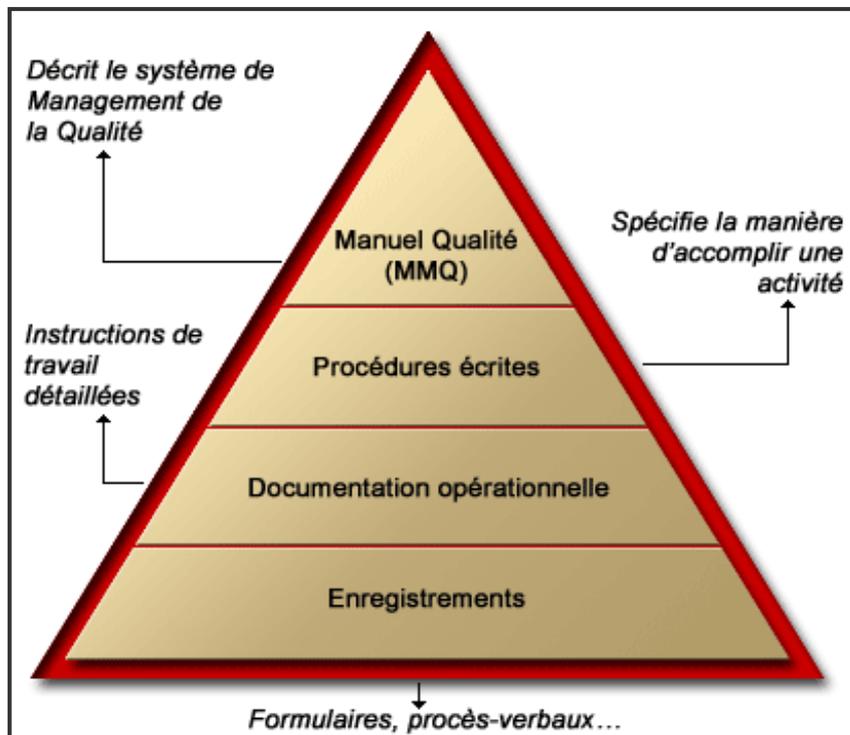
- Identifier les principaux fournisseurs ainsi que les autres organismes comme partenaires potentiels
- Etablir en commun une compréhension claire des besoins et attentes de l'organisme et du fournisseur

Ces huit principes de management de la qualité servent de base aux normes (série ISO 9000) du système de management de la qualité

*d. Le système documentaire selon la norme ISO9001 :2000*

La structure classique des documents dits « qualité » est souvent présentée comme une pyramide. Le processus de certification nécessite ces documents, rédigés de manière claire et simple :

- une déclaration de la politique applicable à la mise en oeuvre et aux objectifs du système de qualité.
- un manuel de la qualité comprenant une description du champ d'application et les motifs d'exclusion
- les procédures
- les documents soulignant les principes nécessaires à une planification, un fonctionnement et un contrôle efficace du processus
- les documents d'enregistrement



Hierarchisation des différents documents exigés par ISO 9001 :2000

L'entreprise doit également établir une procédure visant à :

- approuver, réviser, actualiser ou modifier les documents susmentionnés
- garantir la protection et la conservation des documents
- contrôler les documents concernant la qualité

• **Le Manuel de Management de la Qualité (MMQ)**

Selon la norme ISO 9000 - version 2000, le Manuel de Management de la Qualité (MMQ) est « Le document qui décrit la politique qualité et les dispositions générales prises par une entreprise en matière d'assurance qualité ». C'est un outil interne à l'entreprise. Il constitue un document de référence pour tous les intervenants de l'entreprise et est très utile pour conduire l'audit de qualité. Il est également à la disposition des clients qui désirent mieux connaître l'entreprise avec laquelle ils traitent.

Il sert également d'outil de communication interne. En outre, sa rédaction permet :

- de mieux définir l'organisation, les moyens et méthodes utilisées
- de lever les ambiguïtés
- d'apporter la connaissance suffisante du système qualité
- de donner la confiance dans la conformité au référentiel qualité

En tant que document représentatif, sa gestion et son évolution résultent et font suite à

- un audit
- une révision annuelle
- tout changement dans l'organisation et les moyens associés
- une demande interne ou externe

Sa structure peut adopter plusieurs formes selon le fonctionnement de l'entreprise, son organisation, son système qualité et la gestion de celle-ci. Il contient en grande majorité les politiques et engagements de l'entreprise. Sa lecture doit permettre au client d'avoir une connaissance suffisante du système qualité de son fournisseur. Son objectif est de décrire le système de management de la qualité appliqué au sein de l'organisme. Il est en cela "l'image écrite" de l'entreprise. Le MMQ est rédigé par une équipe composée de collaborateurs inter-services et non par des experts extérieurs. La documentation exigée par la norme correspond à celle dont l'entreprise a besoin et qui dépend de son propre mode fonctionnement. Pour une entreprise déjà certifiée depuis plusieurs années, le MMQ doit montrer les signes du changement dans l'entreprise. Le MMQ décrit la politique qualité, le Système de

Management de la Qualité et son organisation. Seules les deux premiers chapitres doivent absolument figurer dans le MMQ. Il s'agit des rubriques d'introduction et la présentation de l'entreprise.

- **Des procédures**

Rédiger les procédures implique un raisonnement en terme de processus d'entreprise. Il s'agit en effet d'adapter la norme à la réalité de l'entreprise et donc à écrire le "juste nécessaire" correspondant au besoin de l'entreprise. Il n'existe pas d'inventaire exhaustif des procédures à établir.

W. Edwards Deming dans son ouvrage "Qualité" conseille aux entreprises d'utiliser *"les procédures et les documents comme outils libérateurs qui relèguent les problèmes déjà résolus au stade de routine et permettent aux facultés créatrices d'être disponibles pour les problèmes non encore résolus."* Aussi, la rédaction de procédures ne s'effectue pas en réponse à une obligation normative, mais bien pour contribuer à ouvrir et à renforcer la réactivité de l'entreprise. De plus elles participent à rendre intelligibles pour les utilisateurs, la complexité des relations entre les unités de l'entreprise et leurs liens avec l'extérieur (clients, partenaires, fournisseurs...). Ainsi, indirectement, leur conception et leur écriture concourent à une sorte de réforme de l'entendement concernant l'entreprise dans ses missions et façons de les accomplir.

L'ISO 9001 exige **6 procédures** importantes pour le SMQ.

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

- **Des modes opératoires**

Le troisième niveau de documentation comprend les instructions de travail qui expliquent en détail certains des étapes critiques des procédures du système. Elles découlent en effet des procédures créées. C'est la mise en oeuvre des procédures du système qui permet de déterminer les activités qui nécessitent leur développement. Leur identification établie, il s'agit alors de procéder à leur rédaction sous une forme qui facilite leur lisibilité.

Elles aident le personnel à bien exécuter leur tâche du premier coup. En cela les instructions de travail constituent un outil de référence en matière de savoir faire de l'entreprise et des activités qui lui sont inhérentes. Adaptées à ses lecteurs, les instructions de travail peuvent résider en un schéma simple, ou un document pouvant intégrer les éléments suivants : Objet, domaine d'application, responsabilités, références, instructions, avis de révision et logigramme. C'est selon la sensibilité de l'entreprise et de ses modes de fonctionnement, et les lecteurs, c'est-à-dire les opérateurs, "premiers clients" de cette instruction. Il faut bien évidemment se décider quant à la pertinence de l'instruction. Parmi ces documents on peut trouver les consignes, les plans de contrôle etc.

- **Les Enregistrements**

Ils servent à apporter la preuve de ce qui a été fait. Les enregistrements de la qualité permettent de démontrer que les produits ou services sont conformes aux exigences spécifiées. Ils sont destinés à fournir des preuves tangibles des activités effectuées ou des résultats obtenus en matière de qualité (cf. ex ISO 8402). Ces documents contiennent donc les informations sur les activités effectuées et les résultats obtenus. Ce sont eux qui sont consultés lors d'audits qualité. Non seulement ils contribuent à compléter utilement le système d'information et la communication au sein de l'organisation, mais aussi, ils démontrent que les éléments du système qualité sont mis en oeuvre et respectent les exigences normatives.

Lors de leur conception, il importe de s'interroger sur leur finalité, leur circuit, la nature des informations qui y sera collectée, ainsi que leur accès et classement. Il importe que les procédures relatives aux enregistrements spécifient les dispositions prises pour maîtriser leur identification, les méthodes de collecte, d'indexation, de classement et d'accessibilité, de même que les moyens de stockage, de mise à jour et leur durée de conservation. Leurs changements et modifications doivent également être inclus dans les procédures. De plus, l'accès aux enregistrements des clients et des sous contractants s'il est autorisé doit également être défini. En tant qu'outils de verrous et d'audits internes, leur présentation doit adopter une forme lisible et appropriée. Les enregistrements peuvent être informatisés, sur papier

Les enregistrements peuvent consister en : un procès verbal de revue de direction, un formulaire de vérification des ressources, un bon de vente, un bon d'achat, un formulaire d'inspection, un bon d'inventaire, un journal des résultats. C'est à dire des documents qui existent déjà pour la plupart.

## Chapitre III :

# Le Système Management Qualité

Qu'on fournit un produit tangible comme du matériel de construction ou un service comme l'entretien des immeubles, les clients s'attendent à un certain niveau de qualité. En offrant constamment des produits et services de qualité, on favorise la satisfaction et la fidélisation de la clientèle et on rassure ses partenaires commerciaux, ce qui permet d'accéder à de nouveaux marchés. Les entreprises ont besoin de systèmes de management pour garantir l'uniformité et la compatibilité de leurs produits, de leurs services ainsi que de leurs systèmes opérationnels. Un système de management de la qualité assure la conformité des produits et services aux besoins et aux attentes des clients.

Le système management qualité permet aux organisations de se doter d'une approche systématique à la gestion des affaires, d'un ensemble de normes reconnues partout dans le monde, d'un contrôle du respect des normes par une tierce partie, mais également d'une approche fondée sur l'amélioration continue. L'établissement d'un système management qualité est d'autant plus intéressant pour les entreprises de service : le client ne peut pas manipuler ni inspecter un produit tangible, le rapport établi entre le client et l'employé devient essentiel. Si un client n'est pas satisfait, l'entreprise risque sa réputation. Il est extrêmement important d'offrir un service de qualité.

## 1. Système Management Qualité

La norme ISO 9001 comporte cinq catégories d'exigences. Chacune des composantes de base est nécessaire pour que le processus de maîtrise se réalise. On trouve en premier lieu, l'obligation de mettre en place un système management qualité, premier pas vers une conformité aux exigences de ISO 9001 ; L'ISO 9000 précise : "Le Système de Management de la Qualité permet d'orienter et de contrôler un organisme en matière de Qualité" L'organisation et l'intégration des processus du système de management de la qualité (SMQ) sont censés comprendre les étapes suivantes :

- identification des processus nécessaires au système de management de la qualité ainsi que de leurs champs d'application partout au sein de l'organisme
- détermination de la séquence et de l'interaction des processus

- spécification des critères et des méthodes nécessaires pour garantir l'efficacité tant de l'exécution que de la maîtrise des processus
- vérification de la disponibilité des ressources et de l'information nécessaires pour soutenir l'exécution et la surveillance
- surveillance, mesure et analyse des processus
- mise en œuvre des actions nécessaires pour obtenir les résultats escomptés et l'amélioration continue.

Ainsi, il ne s'agit pas simplement d'engager une démarche de management de la Qualité en vue de satisfaire les clients ; il est tout aussi important d'engager cette démarche en vue d'assurer la pérennité et le développement de l'organisation. C'est par la mise en œuvre du SMQ que l'on parvient à décliner la politique générale au niveau du terrain, en vue d'atteindre les objectifs stratégiques. Le système management qualité, n'est pas un modèle standard s'appliquant à toute organisation ; D'ailleurs, le SMQ implique un «Système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs". Ceci dit, la politique générale d'une organisation lui est très personnelle, sa politique Qualité l'est autant puisqu'elle se doit d'être le prolongement de la politique générale dans le domaine de la Qualité. Si l'on part du principe que chaque organisation est un cas particulier, alors chaque SMQ est un système spécifique adapté aux besoins de l'organisation.

## 2. Etapes de l'implantation d'un SMQ :

L'implantation d'un système de management de la qualité peut se diviser en trois phases, comportant chacune plusieurs étapes.

### Phase 1 : Planification

- Définition des buts et des objectifs.
- Établissement des ressources : mettre sur pied un comité de planification et en nommer le directeur, retenir les services d'un conseiller chevronné (au besoin).
- Élaboration d'un plan de travail : dresser le calendrier d'activités et déterminer les ressources nécessaires.
- Formation : organiser une formation de base en normalisation ISO pour tout le personnel ainsi qu'une formation supplémentaire pour les employés qui implantent ou qui auditent le système.

## **Phase 2 : Implantation du SMQ**

- Cueillette de l'information permettant d'identifier les processus mis en œuvre par l'organisme.
- Rédaction de la documentation décrivant le mode d'application du SMQ et des procédures définissant la mise en application de la politique. Veiller à ce que soient disponibles tous les documents de soutien aux activités indiquées dans les procédures.
- Formation des employés à l'application des procédures et amélioration de ces procédures sur le plan de la cohérence ou de la documentation.
- Audits : effectuer la revue du manuel du SMQ à l'aide d'audits internes.
- Revue du système: pour déterminer l'efficacité de l'implantation, des auditeurs internes passent en revue les procédures décrites dans le manuel et adaptent la documentation de manière à ce qu'elle corresponde aux procédures approuvées.
- Choix du registraire qui a pour mandat de vérifier la conformité du SMQ aux normes 9001 :2000.

## **Phase 3 : Certification**

- Pré audit effectué par le registraire (facultatif) avant la certification afin de permettre à l'entreprise d'apporter les dernières corrections, de faciliter la certification et de familiariser le registraire avec l'entreprise.
- Audit de certification : le registraire vérifie l'implantation du système à la lumière des normes ISO et des exigences propres à l'entreprise.
- Certificat d'enregistrement : l'organisme reçoit un certificat valide pour trois ans et renouvelable annuellement par suite d'un audit partiel par le registraire.
- Suivi : l'organisme définit les étapes requises pour conserver sa certification, en mettant l'accent sur l'amélioration continue du SMQ et l'augmentation de la satisfaction de sa clientèle.

## **3. L'approche processus :**

L'approche processus représente la véritable évolution des normes ISO 9000 version 2000. Leur identification et description ainsi que leurs nombreuses interconnexions deviennent le tourment majeur des dirigeants aspirant à la certification. Cela se traduit par le souci d'orienter d'orienter la démarche qualité sur le faire plutôt que sur le dire.

D'après la déclaration de Stéphane MATHIEU (AFNOR) « La version 2000 des normes ISO, consacre les processus comme des outils de référence d'une démarche de certification, et les appelle à travers une démarche de management par processus, à devenir de véritables outils de management de l'entreprise dans sa globalité ». Le management par processus répond à l'environnement économique et social de plus en plus difficile, dans lequel évoluent les entreprises. L'ouverture des marchés, le durcissement de la concurrence, l'accélération des changements, la complexité croissante, des exigences plus importantes de la part des clients, le raccourcissement du cycle de vie des produits, sans parler de l'arrivée massive des TICs et l'évolution constante de la réglementation sont autant de données nouvelles auxquelles doivent faire face les entreprises.

L'approche processus doit permettre d'anticiper ces paramètres. En effet, les processus sont une composante sur laquelle peuvent agir les entreprises pour augmenter leur productivité, leur performance, face aux changements que suppose l'amélioration de leur capacité d'adaptation et de leur flexibilité. D'autant plus, l'approche processus constitue une réponse aux préoccupations permanentes d'accroissement de la compétitivité, de la souplesse, de la réactivité, tout en restant fidèle à la finalité des nouvelles normes ISO, à savoir la satisfaction du client. Cependant, l'approche processus n'est pas une révolution en soi. En effet, les entreprises engagées dans une logique de TQM pensaient déjà, bien souvent sans le savoir, en termes d'approche processus. La version 94 des normes ISO n'interdisait pas d'avoir recours à la formalisation des processus. Néanmoins, l'excès en matière de formalisme a poussé bon nombre d'entreprises à s'attarder davantage sur la description de procédures plutôt que de définir une vision globale.

### ***a. Définition***

L'approche processus est l'un des huit principes de management de la qualité identifiés dans la norme ISO 9000 :2000I : "*un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus*". Un processus est défini, dans la même norme, comme "*l'ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie*". La norme ISO 9001 :2000I précise que "*pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreuses activités corrélées. Toute activité utilisant des ressources et gérée de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie, peut être considérée comme un processus. L'élément de sortie d'un processus constitue*

souvent l'élément d'entrée du processus suivant. L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus".

### **b. Caractéristiques :**

La version 2000 de la norme ISO 9000 n'est plus centrée sur les procédures mais sur les processus : Selon Henri Mitonneau *processus et procédures sont « deux moyens d'approcher la qualité, celles-la s'effaçant lorsque ceux-ci apparaissent dans la version 2000 de la norme, mais aussi deux éléments complémentaires et indispensables d'un même système. [...] La procédure trouve sa place dans le processus lorsque cela s'avère nécessaire". "L'approche par les processus met l'accent sur les résultats à atteindre et les moyens à utiliser", alors que "l'approche par les procédures met l'accent sur la façon d'accomplir les activités". Cette approche vise donc la réalisation des objectifs de l'entreprise, elle est liée à la notion d'efficacité. Il nous précise par ailleurs qu'"un processus peut être mis en place de façon temporaire (on parle de projet) ou de façon permanente, tout dépend de l'objectif visé. De ce point de vue, l'approche par les processus se prête bien aux besoins d'évolution du système de management aujourd'hui".*

### **→ La description d'un processus :**

La description d'un processus comporte trois composantes principales :

- **Ses caractéristiques :** Un processus est défini par les éléments suivants :
  - Un intitulé,
  - Une finalité,
  - Un propriétaire ou pilote, dont le rôle est : de garantir l'efficacité du processus tout en s'assurant qu'il produit les résultats attendus par rapport aux objectifs fixés par la direction ; de veiller à la bonne utilisation des ressources allouées,
  - Des données d'entrée,
  - Des données de sortie visant à satisfaire les clients du processus, clairement identifiés,
  - Des ressources humaines, en termes de compétences nécessaires pour accomplir l'activité, financières, matérielles (équipements, logiciels,...), et informationnelles (expériences, connaissances, savoir-faire,...).

- **Sa vitalité :** La vitalité d'un processus permet de suivre le dynamisme et l'amélioration des résultats du processus. Elle est définie par :
  - La mise en place des objectifs qualité définis au préalable par la direction.
  - La présence d'objectifs a pour but d'améliorer les performances du processus. Ils sont définis par une action, une échéance et des critères d'appréciation des résultats.
  - Des indicateurs permettant de mesurer l'atteinte des objectifs.
  - Les indicateurs doivent être pertinents, c'est-à-dire en cohérence avec les objectifs et la finalité du processus. En règle générale, ils s'appuient sur les données de sortie.
  
- **Sa représentation :** Afin d'assurer la compréhension du processus, il est préférable de privilégier les modes de représentation graphique (logigramme,...) car ils permettent une compréhension simple et synthétique du processus. Les représentations peuvent être :
  - Macroscopiques : visualisation des étapes du processus,
  - Détaillées : visualisation des tâches et / ou jalons nécessaires.

Dans bien des cas, l'analyse du processus issu de la norme ISO 9000 version 94 donnait lieu à une description statique des tâches, répondant aux questions qui fait quoi ? Et comment ? L'approche processus en répondant aux questions : comment ce processus améliore-t-il la satisfaction des clients ? Et comment évolue-t-il dans le temps ? Dépasse cet aspect. D'où l'importance de mesurer le degré de maturité du processus et sa capacité d'adaptabilité à un environnement sans cesse en mouvement.

### ***c. Typologie des processus :***

La cartographie des processus est outil de mesure de leur évolution, indispensable pour adopter une démarche de management par processus. Cette tâche doit avoir pour origine la question : comment doit fonctionner l'entreprise pour satisfaire les clients ? Dans la plupart des cas, une dizaine de processus suffit à décrire l'activité de l'entreprise. Il existe trois types de processus :

• <b>Les processus de réalisation</b>	Produit, conception, fabrication, vente, prestation,
• <b>Les processus de support ou de soutien</b>	Ressources, Formation, Informatique, comptabilité, maintenance,
• <b>Les processus de management ou de pilotage</b>	Politique, stratégie, technologie et innovation, plan, budget, Décision, Mesure

- **Les processus opérationnels ou de réalisation :** Ils contribuent à la réalisation du produit ou service. Ils sont dans le faire de l'entreprise. Qu'est-ce que fait en effet l'entreprise ? selon le cas : elle - fabrique - commercialise - répare - C'est ce que l'entreprise facture au client. Nous avons donc ici les trois processus de notre exemple. Plus généralement, les processus opérationnels regroupent toutes les activités dédiés au cycle de vie de produit ou service et peuvent englober selon les cas les activités suivantes : recherche marketing, développement des nouveaux produits, avant vente, vente, conception, production...
- **Les processus de support :** Également appelés processus de soutien, ils concernent les étapes et système dédiés aux ressources humaines (implication du personnel, formation et qualifications), et les ressources liées aux infrastructures. Leur fonction réside à contribuer au bon fonctionnement des autres processus par l'apport de ressources nécessaires : exemple : gestion des compétences, formation et qualification des auditeurs, gestion de la trésorerie, achats... Ces processus nourrissent tous les autres. Toutefois, la nature des processus est dépendante de l'activité de l'entreprise : ainsi pour reprendre le premier exemple : la gestion des compétences, ce support revêt les caractéristiques d'un processus de réalisation pour une société d'intérim.
- **Les processus de direction ou processus de management.** Ils sont le nerf du système. Ils participent et contribuent en effet à la détermination, à l'élaboration de la politique et au déploiement des objectifs dans l'organisme. Ils sont les fils conducteurs des processus opérationnels et de soutien. Ils les pilotent, les surveillent. Ces processus intègrent la Revue de Direction, le Pilotage de l'amélioration continue, le Management de la qualité...

Pour être efficace, l'approche processus requiert avant toute chose, l'implication de la direction car sans définition d'une réelle stratégie d'entreprise, il ne peut y avoir d'identification des processus ; et des collaborateurs car une telle démarche supposera des profonds changements dans l'organisation interne.

## 4. L'amélioration Continue

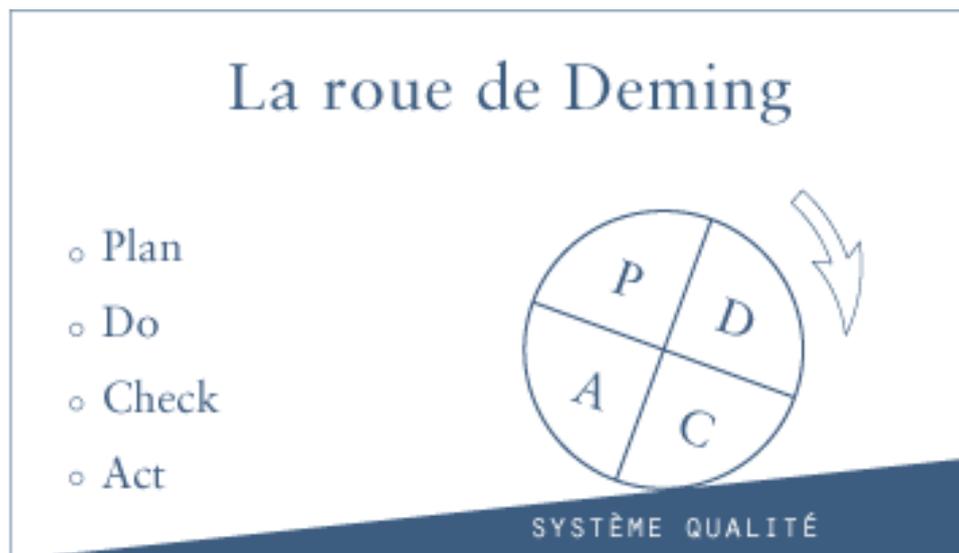
Henri Mitonneau rappelle que *"qualité et amélioration sont devenues indissociables. [...] La version 2000 des normes 9000 [...] consacre le concept en l'intégrant comme principe de management et comme exigence essentielle dans le référentiel ISO 9001"*. Il apparaît clairement que l'efficacité d'un système qualité repose sur une attention permanente à son amélioration continue. Le principe d'amélioration continue est souvent illustré par la roue de Deming . Cette figure nous montre que *"l'amélioration continue correspond à un phénomène cyclique et [que] chaque cycle apporte un progrès supplémentaire se cumulant avec les précédents"*.

Ainsi, l'enseignement de Deming a pour objet le management. Contrairement à une idée reçue, son but n'était pas d'améliorer le management actuel en lui ajoutant une composante qualité, mais de le transformer de fond en comble. Dans une entreprise, le management consiste à maîtriser les processus, à coordonner les opérations et à préparer l'avenir. Deming disait que le management ne concerne pas seulement les entreprises de production et de service, mais aussi l'administration publique et l'enseignement. La gestion de la qualité est l'affaire de tous, mais c'est d'abord un choix, un état d'esprit, une politique d'entreprise voulue et recherchée par la direction, puis progressivement étendue à tous les niveaux. Elle fait partie de la gestion générale de l'entreprise. Sa responsabilité appartient à la direction générale de l'entreprise. A cette fin, il faut prévoir une organisation stratégique, allouer des ressources et fixer des objectifs Même lorsqu'elle est obtenue, la qualité n'est pas figée: des besoins nouveaux apparaissent, la concurrence progresse, les choses évoluent sans cesse.

Gérer la qualité, c'est aussi repérer les insatisfactions, les besoins nouveaux, les possibilités d'évolution du produit pour engager les actions nécessaires afin qu'il progresse ;

En entreprise, le progrès continu doit être promu pour garantir la satisfaction des clients et développer les compétences.

Le célèbre concept PDCA (**Plan, Do, Check, Act**) présente ici les 4 axes d'amélioration telles la maîtrise de la conformité ou l'anticipation des risques.



**1 - de planifier : To Plan.** Ici, on **prend le temps** de se mettre sur son séant et de se regarder et de regarder tout autour de soi, d'examiner, de réfléchir, de verbaliser, de confronter et de définir par exemple, la prestation à fournir après l'analyse des besoins et attentes des clients. La Direction fixe des objectifs, s'organise et organise, alloue les moyens nécessaires à la réalisation de ses objectifs (ce qui signifie en clair, que la norme enseigne tout bonnement l'art de manager, le métier de Directeur, de Chef d'entreprise...).

**2 - d'agir : To do.** Ici, on fait, on agit, on réalise la prestation conformément à ce qui a été prévu dans la première étape.

**3 - de contrôler : To check.** On contrôle et vérifie que le niveau de qualité effectivement atteint correspond ou non aux attentes formulées en amont. Ceci est un moyen de savoir si le travail effectué est efficace, performant ou non.

**4 - d'améliorer : To Act.** L'analyse des mesures effectuées permet, si des écarts sont repérés,

de s'interroger sur les causes de ces écarts et d'agir sur ces causes pour approcher les résultats escomptés. Ces actions dites "correctives" sont planifiées, mises en oeuvre. Leur efficacité est bien sûr mesurée.

## 5. L'audit Qualité :

L'audit est un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies & si ces dispositions sont mises en oeuvre de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs. L'audit Qualité s'applique essentiellement mais n'est pas restreint à un système Qualité ou à des éléments de celui-ci, à des processus, des produits ou des services.

Selon la norme **ISO 9001 : chapitre 8.2.2**

L'organisme **doit** régulièrement mener des audits internes afin de déterminer si le système de management de la qualité :

- Est conforme aux exigences de la présente Normes internationale.
- Est mis en oeuvre et entretenu de manière efficace.

L'organisme **doit** planifier le programme d'audit en tenant compte de l'état et de l'importance des activités et des domaines à auditer, ainsi que des résultats des audits précédents. Le domaine d'application, la fréquence et les méthodes d'audit **doivent** être définis. Les audits **doivent** être effectués par des personnes différentes de celles qui ont réalisé l'activité auditée.

Une procédure documentée **doit** préciser les responsabilités et les exigences pour mener des audits, assurer leur indépendance, enregistrer et transmettre les résultats à la Direction. La Direction **doit** entreprendre des actions correctives opportunes en fonction des déficiences détectées lors de l'audit. Les actions de suivi **doivent** inclure la vérification de l'application des actions correctives ainsi que le compte rendu des résultats de cette vérification

### a. Auditeur qualité et responsable d'audit

L'auditeur qualité est la « *personne qui a la qualification pour exécuter un audit interne* ». Conserver toutes les preuves des formations théoriques et pratiques. A titre indicatif, les stages de formation à l'audit interne sont en général de trois jours (généralités sur la qualité et l'audit, préparation et réalisation d'un audit interne).

Le responsable d'audit qualité est « *l'auditeur qualité désigné pour diriger un audit qualité* ».

Principe : lorsque les auditeurs travaillent en équipe d'audit, l'un d'entre eux est désigné comme responsable de l'audit. Il coordonne et dirige l'audit et en assume la responsabilité. En audit interne, vous travaillez seul ou en équipe. En duo pour s'initier à la technique, c'est mieux ! Quand vous aurez plus d'expérience, prévaudra la pratique en solitaire, plus économique en temps passé

## **b. Auditeur qualité et responsable qualité**

Le référentiel, à partir duquel on audite, est décrit dans les documents internes de l'entreprise : manuel qualité, procédures, instructions ; L'auditeur interne n'est pas, à priori, obligé de juger de la conformité du système qualité par rapport à la norme ISO 9001. Il n'a donc pas obligatoirement à connaître cette norme (même si cela reste préférable). C'est au responsable qualité d'assurer la conformité du système qualité avec la norme ISO 9001. Il doit donc la connaître parfaitement et savoir l'interpréter.

Quatre voies sont possibles :

- Exécuter les audits internes par rapport à ISO 9001 : Cela implique de former tous les auditeurs internes à l'interprétation de la norme (solution lourde)
- Le responsable qualité, rédacteur du manuel qualité et vérificateur (ou approbateur) des procédures, vérifie au fur et à mesure la conformité par rapport à la norme ISO 9001
- Le responsable qualité revoit régulièrement les principaux documents du système qualité (par exemple, avant chaque revue de direction) pour s'assurer de leur conformité par rapport à la norme ISO.
- Le responsable qualité demande l'assistance d'un auditeur extérieur à l'entreprise, maîtrisant parfaitement la norme ISO 9001.

L'entreprise peut donc choisir de sous-traiter la réalisation de l'audit interne à un auditeur n'appartenant pas à l'entreprise, doté du niveau de qualification requis. Dans ce cas, c'est au responsable qualité de s'assurer de ce niveau et de conserver les preuves de cette qualification.

S'il revient au responsable qualité d'organiser et décrire le système d'audit interne, c'est au directeur d'octroyer les moyens nécessaires pour mettre en œuvre ces audits. Cela signifie des

coûts non négligeables (formation des auditeurs, temps passé par les audités à préparer et exécuter les audits, temps passé à corriger et améliorer le système qualité suite aux conclusions des audits, ...). Un investissement incontournable et rentable

### c. Six règles de bonne conduite

- **Confidentialité** : l'existence, la nature, le contenu, le résultat et le rapport d'un audit relèvent du secret professionnel. Le « propriétaire » légitime du rapport d'audit est l'audité lui-même.
- **Confiance** : a priori, tout ce que dit l'audité est vrai. Mais confiant ne veut pas dire crédule et vous devez vous assurer que les preuves tangibles existent bien.
- **Objectivité** : une présomption n'est pas une preuve et le bénéfice du doute revient toujours à l'audité.
- **Impartialité** : les faits sont à interpréter par rapport aux « exigences spécifiées » c'est-à-dire aux dispositions décrites dans le manuel qualité, les procédures, ... (pas par rapport à ce que vous pensez être bon).
- **Non-ingérence** : restez strictement dans le cadre de votre mission : pas de conseils, restez sur le sujet « qualité » et dans le cadre de l'activité à auditer.
- **Respect mutuel** : indispensable pour arriver à créer un dialogue fructueux.

### d. Le déroulement de l'audit interne

- **La préparation**

Une bonne préparation est gage de sérieux et d'efficacité. Ressentie favorablement par les audités, elle permet de repérer et de désamorcer certaines difficultés ultérieures gênantes. Faites-vous préciser le sujet et la période prévue pour l'audit. Etudiez le référentiel de l'audit, c'est-à-dire le manuel qualité et les procédures, les instructions, qui s'appliquent au domaine à auditer. Consultez attentivement les rapports d'audits précédents.

- Le questionnaire : il faut transformer les exigences du système qualité de votre entreprise en les adaptant au contexte et aux interlocuteurs que vous allez rencontrer. Le questionnaire et un garde-fou pour ne pas perdre le fil conducteur de l'audit, il faut le considérer comme un guide d'entretien.
- Le plan d'audit : il faut également élaborer le plan d'audit, c'est-à-dire le programme pour les entretiens (date, lieu, sujets, horaires, interlocuteurs). Ce plan d'audit doit

faire l'objet d'un accord avec les audités afin de ne pas trop perturber leurs activités. Commencez par rencontrer le responsable de service et ensuite procédez par échantillonnage pour les autres salariés.

- **L'entretien**

Les entretiens ont lieu entièrement sur place, dans les ateliers, les entrepôts, les bureaux, les chantiers et comprennent quatre phases :

- La réunion d'ouverture : (5 à 10 min) elle a lieu à l'heure et sur les lieux prévus en présence des responsables concernés et des principaux interlocuteurs. Cette réunion a pour but de mettre tout le monde en confiance.
- L'entretien avec les différents interlocuteurs prévus : auditez suivant le questionnaire et notez les réponses reçues, les informations complémentaires, les documents consultés, le nom des personnes rencontrées, ... Concluez sur la conformité ou la non-conformité par rapport aux exigences du système qualité.
- La pause post-entretien pour que l'auditeur puisse préparer ses conclusions
- La réunion de clôture : (15 à 30 min) vous devez mettre l'accent sur les écarts entre la pratique et le système qualité mais surtout vérifier si les objectifs sont atteints, si le système mis en place est fiable.

- **Le rapport d'audit**

C'est à l'auditeur de le rédiger, d'organiser sa rédaction et de veiller à son caractère cohérent, précis, complet. Ce rapport réclame du temps et une certaine maîtrise de l'expression écrite. Il peut être manuscrit, à condition d'être lisible et compris de tous. Il doit refléter l'esprit et le contenu de l'audit et rester cohérent avec les conclusions présentées lors de la réunion de clôture.

Le rapport doit comprendre l'objet de l'audit, le ou les auditeur(s), le résumé des modalités opératoires, les résultats de l'audit, la conclusion générale sur le système qualité audité La conclusion générale est souvent difficile à exprimer parce qu'elle est rarement franchement positive ou négative. Dans tous les cas, ce sera « votre » conclusion, celle de l'auditeur.

Ce rapport sera diffusé sous 15 jours environ. Il est destiné au responsable du service audité, à la direction et au responsable qualité.

- **L'après-audit**

Le responsable du service audité prend en compte les non-conformités énoncées en réunion de clôture et précisées dans le rapport. Il décide immédiatement de la recherche des causes, des actions correctives à mener, des responsables de ces actions, du planning de leur réalisation.

Il répond au rapport d'audit en proposant des actions correctives et les soumet au responsable qualité. Si celui-ci les trouve pertinentes et réalistes, il donne son feu vert.

Les actions de vérification de la mise en place et de l'efficacité de ces actions sont faites dans un premier temps par le responsable de service. Mais le responsable qualité a également un rôle de suivi. Comme il peut juger des résultats qualité de façon systématique, grâce aux indicateurs qualité qu'il tient à jour, il est bien placé pour juger de l'efficacité globale des actions entreprises.

La mise en place de ces actions correctives sous-entend l'affectation de nouveaux moyens. Pour suivre l'avancement de celles-ci, diverses méthodes existent. On peut en tout cas reprendre la méthode habituelle de suivi des actions d'amélioration de la qualité utilisé dans l'entreprise.



# **Deuxième Partie**

## **Présentation de FTA**

## **Présentation de Futur Trans Atlantic :**

### **1. Informations Générales**

Futur Trans Atlantic est une entreprise spécialisée dans le transport routier de marchandises nationale et international. Implantée au carrefour des échanges Europe Maroc, et depuis sa création en 1999, Futur Trans Atlantic affiche un taux de croissance à deux chiffres grâce aux moyens humains et matériels performants qu'elle met à la disposition de sa clientèle. Futur Trans Atlantic propose des ensembles routiers modernes de même une équipe de personnel diplômés et formé, qui répond parfaitement aux attentes des clients quant au respect des délais de livraison, à la qualité inégal des conditions de transport ainsi que des prix concurrentiels

FTA, consciente du contexte du secteur marqué par l'ouverture des frontières, la forte concurrence, mais également les opportunités qu'offrent les accords d'association et de libre échange conclu récemment par le Maroc, a entamé depuis 2004 une démarche qualité dans l'objectif d'une certification de son système de management selon la norme ISO 9001 V 2000. La certification ISO contribue grandement en réponse aux besoins croissant de la société en matière de qualité, mais également en réponse aux exigences du milieu économique et des parties prenantes. La certification permettra sans le moindre doute, de renforcer la place de FTA dans le tissu économique, dans son milieu concurrentiel, et par la suite de accroître ses parts de marché, mais surtout d'affirmer sa notoriété.

Cet objectif atteint en 2005, implique la société dans une amélioration continue de son système de management de la qualité pour l'adaptation aux contraintes du secteur et de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

## 2. Historique

- **1999** : Création de Futur Trans Atlantic spécialisée dans le transport de toutes marchandises sèches notamment les articles de confection
- **2001**: Le développement commercial et la conquête des nouveaux marchés internationaux
- **2002**: Réalisation des investissements en matériel roulant et infrastructures  
Développement des ressources humaines
- **2003**: Réalisation des investissements en matériel de transport et infrastructures
- **2004**: Lancement du projet de certification ISO9001 V2000
- **2005** : Obtention du certificat ISO9001 V2000 le 14 Novembre 2005 par le cabinet international BVQI
- **2006** : Réussite avec succès d'Audit de Suivie selon la norme ISO9001 V2000 en Novembre 2006 par le cabinet international Bureau Veritas certification.  
Réalisation des investissements en matériel de transport.
- **2007** : Réalisation des investissements en matériel de transport.
  - Equipement de l'ensemble du parc du matériel par un système de Géolocalisation (Traking)
  - Revue de la politique et objectifs qualité avec orientation vers une offre plus diversifiée pour mieux satisfaire les besoins clients.
  - Mise en place et lancement d'un système d'information intégré (Trans XP)

### 3. Fiche Signalétique

<b>Dénomination</b>	<b>Futur Trans Atlantic</b>
<b>Forme juridique</b>	<b>S.A.R.L</b>
<b>Siège social</b>	<b>Rue Youssoufia, imm. El yousr 3éme étage n°10</b>
<b>Téléphone et Fax</b>	<b>039.32.11.50 039.94.63.41</b>
<b>Site Web E-mail</b>	<b>www. ftamaroc.com fta@menara.ma</b>
<b>N° patente</b>	<b>50438901</b>
<b>R .C</b>	<b>14635</b>
<b>I .F</b>	<b>04904567</b>
<b>C.N.S.S.</b>	<b>6046149</b>
<b>Capital social</b>	<b>1.000.000 MAD</b>

#### 4. Les activités de Futur Trans Atlantic :

<p>■ <b>Les Métiers de F.T.A</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Transport de marchandises en lot complet pour les destinations suivantes (Espagne, France, Angleterre, Hollande, Belgique, Italie, Allemagne)</li> <li>◆ Transport en lot groupage pour les destinations suivantes (Paris, Lille, Lyon, Niort, Barcelone, Madrid, Irun, Porto).</li> <li>◆ Suivi de transit et dédouanement des marchandises.</li> <li>◆ Chargement et déchargement.</li> <li>◆ Consignation</li> <li>◆ Location des remorques</li> <li>◆ Entreposage</li> </ul>
<p>■ <b>Moyens</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Tracteur</li> <li>◆ Semi-remorque</li> <li>◆ Porte containers</li> <li>◆ Camion remorques</li> <li>◆ Camion fourgons</li> </ul>
<p>■ <b>Produits transportés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Produits de confection (suspendus, emballés)</li> <li>◆ Câblages automobiles</li> <li>◆ Produit sanitaires</li> <li>◆ Marchandises diverses</li> </ul>
<p>■ <b>Champs d'intervention</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Transport national</li> <li>◆ Transport international</li> </ul>
<p>■ <b>Parc de véhicules</b></p>	<p>4 Tracteurs &amp; 8 Semi-remorque</p>
<p>■ <b>Références</b></p>	<p>JACOB DELAFON ; PEINTURE JAFEP ; GROUPE KOHLER SAFRIPAC ; POLYDESIGN ; SOFANORD ; MED CARPET INFODISCOUNT ; BOVELTAPIS; RH AMAR; SOMIA; MEUBLEX; COMOLIVE; TST; PC DESIGN ; CRYSTAL MARTIN ; YAZAKI ; ANTOLINE ... etc.</p>

## 6- Description des Services :

<p>■ <b>Le Directeur Général</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Assure la planification stratégique de l'entreprise</li> <li>◆ Coordonne entre les différentes fonctions de gestion</li> <li>◆ Supervise des différentes activités de la direction</li> <li>◆ Contrôle les différentes activités fiscales et financières</li> </ul>
<p>■ <b>Resp. Audit et Contrôle De gestion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Contrôle de comptabilité</li> <li>◆ Contrôle des dossiers de voyage</li> <li>◆ Décrire l'ensemble des étapes qui permettant la planification, la conduite et la vérification du processus Audit et contrôle de gestion</li> </ul>
<p>■ <b>Responsable Qualité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Réception et émission d'une note de réclamation</li> <li>◆ Traitement de réclamation</li> <li>◆ Classer le dossier réclamation et assurer que le client a été informé</li> <li>◆ Assurer la conformité des processus aux exigences des clients en se référant à la norme ISO 9001 VERSION 2000</li> </ul>
<p>■ <b>Chef Comptable</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ traitement des données relatives aux opération du transport</li> <li>◆ Préparation des facteurs</li> <li>◆ Règlement des facteurs aux fournisseurs</li> <li>◆ Déclaration T.V.A. + CNSS</li> <li>◆ Traitement des dépenses chauffeurs</li> <li>◆ Contrôle des frais de déplacement de chauffeur et chargeur</li> </ul>

<p>■ <b>Aide Comptable</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Affrètement du matériel du transport</li> <li>◆ Préparation des dossiers voyage</li> <li>◆ Planification de voyage</li> <li>◆ Assurer la vérification finale de la bonne préparation de voyage</li> <li>◆ Suivi des conducteurs</li> <li>◆ Préparer pli cartable chauffeur/ marchandises/ véhicule</li> <li>◆ Réalisation du voyage+ suivi de voyage</li> </ul>
<p>■ <b>Responsable Supervision</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dispatching des tâches des commis/chargeur</li> <li>◆ Préparation les documents et matériel nécessaire au voyage</li> <li>◆ Analyse les types de voyage pour affecter les commis</li> <li>◆ Assurer le suivi de voyage</li> <li>◆ Établit une synthèse de suivi</li> <li>◆ Envoi facture de paiement au client</li> <li>◆ Achat matériel et fourniture de bureau</li> <li>◆ Pilotage du processus supervision</li> </ul>
<p>■ <b>Responsable Achat</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Etablissement et actualisation de la liste des fournisseurs</li> <li>◆ Confirmation des commandes</li> <li>◆ Pilotage du processus achat</li> </ul>
<p>■ <b>Chargé Entretien</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Achat des pièce de rechange et service d'entretien des équipement et carburant</li> <li>◆ Réaliser une visite technique de véhicule</li> </ul>
<p>■ <b>Service Commis</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Suivi des véhicule + Assurer la surveillance de voyage</li> <li>◆ Réalisation du circuit documents à l'import et l'export avec le transitaire.</li> <li>◆ Chargement et déchargement des remorques.</li> <li>◆ Remplissage des documents de chargement et de déchargement</li> </ul>

<b>■ Chauffeurs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Acheminement des ensembles routiers selon les instruction du</li><li>◆ Responsable de l'exploitation.</li><li>◆ Remplissage du tableau de bord et de fiche dépenses voyage.</li><li>◆ Communication des informations sur la réalisation du voyage au responsable.</li><li>◆ Transmission des documents de marchandises à futur trans. Atlantic.</li><li>◆ Contrôler l'état de véhicule au départ et à l'arrivée.</li></ul>
---------------------	--

## 7- Présentation du Service Qualité

Les entreprises sont aujourd'hui de plus en plus confrontées à de nouvelles exigences, qui se révèlent contraignantes et contradictoires. Il s'agit en effet pour elles de satisfaire l'exigence des clients, facilement compréhensible, celle des salariés qui souhaitent trouver dans leur entreprise une rémunération correcte et un environnement agréable et enfin celle de la Société, qui veille au respect de l'intérêt général. Les entreprises doivent donc soigner la qualité de leurs produits, celle de l'environnement qu'elles proposent mais aussi la qualité de vie.

Pour ce faire, elles se dotent les unes après les autres d'une « politique qualité » et de « services qualité » dont le rôle est de satisfaire ces différentes exigences à travers un certain nombre de missions dont ils sont responsables. Futur Trans Atlantic dispose d'un service qualité, mise en place pour relever ces défis, et renforcer l'esprit qualités au sein de la société.

### - Ses missions :

Mettre en place et améliorer le SMQ, représenter la direction, représenter le client au sein de la société, coordonner avec tous les pilotes des processus pour assurer le bon fonctionnement du SMQ, piloter le processus Management de la qualité, et assurer le suivi du personnel.

- **Les attributions du responsable qualité se représentent comme suit :**

- Préparer et valider le programme d'enquête satisfaction client
- Traiter les réclamations clients
- Assurer le suivi des traitements des NC
- Etablir la synthèse des actions à mettre en place
- Etablir le planning annuel des audits
- Préparer la tenue de la revue de direction et le suivi des actions prises
- Etablir la documentation du SMQ
- Référencier et veiller à la pertinence des documents avec les orientations qualité
- Mettre à jour le tableau récapitulatif des documents qualité
- Mettre à jour les nouvelles éditions en fonction de l'évolution du SMQ
- Etablir les A/C et assurer l'efficacité des actions mises en place
- Assurer la non utilisation des documents périmés
- Assurer la définition, la mise en œuvre su SMQ, ainsi que de son entretien conformément aux exigences de la normes ISO 9001 V 2000
- Rendre compte du fonctionnement du SMQ
- Assurer la sensibilisation aux exigences du client dans la société
- Suivi des congés, d'absentéisme et retards



# Troisième Partie

## Le SMQ à FTA

## **Présentation du Système Management Qualité à Futur Trans Atlantic :**

Beaucoup de dirigeants de PME craignent d'entamer une démarche qualité ou l'abordent de façon plus ou moins forcée, par crainte d'un excès de formalisme et de coûts élevés. Pour d'autres, déjà certifiés, la qualité n'est plus traitée qu'à la marge, essentiellement pour conserver leur certificat. Pourtant, dans la compétition actuelle, la qualité est devenue un enjeu majeur du management. Avec la version 2000 de la norme ISO 9001, le formalisme s'est assoupli et la qualité intervient comme un moyen de faire prospérer l'entreprise, et non comme une fin en soi :

- Le premier objectif est de satisfaire les clients et de les fidéliser ;
- Le second objectif est de consolider et améliorer le fonctionnement interne.

Soucieuse de se perfectionner, Futur Trans Atlantic a choisit de mettre en place les dispositions nécessaires (bonne organisation, personnel compétent, outillage adapté et entretenu), premier pas dans une quête permanente vers l'amélioration de ses prestations dans le temps, en tenant compte des impératifs lunatiques d'un environnement turbulent, des exigences d'une clientèle plus impliquée et de l'offre des concurrents qui prend à chaque fois des dimensions nouvelles.

C'est dans ce cadre, que FTA a adopté une politique qualité ayant pour but de diversifier ses offres pour répondre aux exigences des clients, chose qui se répercutera sur le niveau de qualité de ses prestations, plus compétitives que jamais, et qui s'appuient sur une bonne écoute des clients . Naturellement, cela passe par la mise en place d'un système de management qualité, conforme à la norme internationale ISO 9001 V 2000, et qui d'ailleurs n'est plus un choix de luxe, mais plutôt une obligation qui s'impose.

## 1. Domaine d'application :

Le management de la qualité permet la mise en place d'un système de gestion de la qualité dans l'entreprise. Il vise à garantir une logique globale articulée autour d'un maître mot : la satisfaction du client. Son domaine d'application inclut l'ensemble d'activité à savoir :

- Transport de marchandise en lot complet ou en groupage.
- Affrètement
- Suivi transit de dédouanement des marchandises.
- Chargement et déchargement
- Consignation
- Location des semi-remorques
- Traction de semi remorques.

Ce système de management qualité adopté par FTA, s'appuie évidemment sur une structure documentarisé, qui obéit aux exigences de la norme ISO 9001 V 2000, et qui comprend un Manuel qualité, des processus et des procédures, ainsi que des enregistrement et des instructions. C'est cette norme qui préconise l'approche processus. Cette dernière a été élue par FTA comme approche managériale mettant l'accent sur les résultats à atteindre et les moyens à utiliser, tout en reliant les deux aspects à la notion d'efficacité, facteur clé de tout succès.

## 2. L'approche processus chez Futur Trans Atlantic :

### *a. Les processus Management :*

Ils contribuent à la détermination de la politique et au déploiement des objectifs dans l'organisme. Sous la responsabilité totale de l'équipe dirigeante, ils permettent d'orienter et d'assurer la cohérence des processus de réalisation et de support.

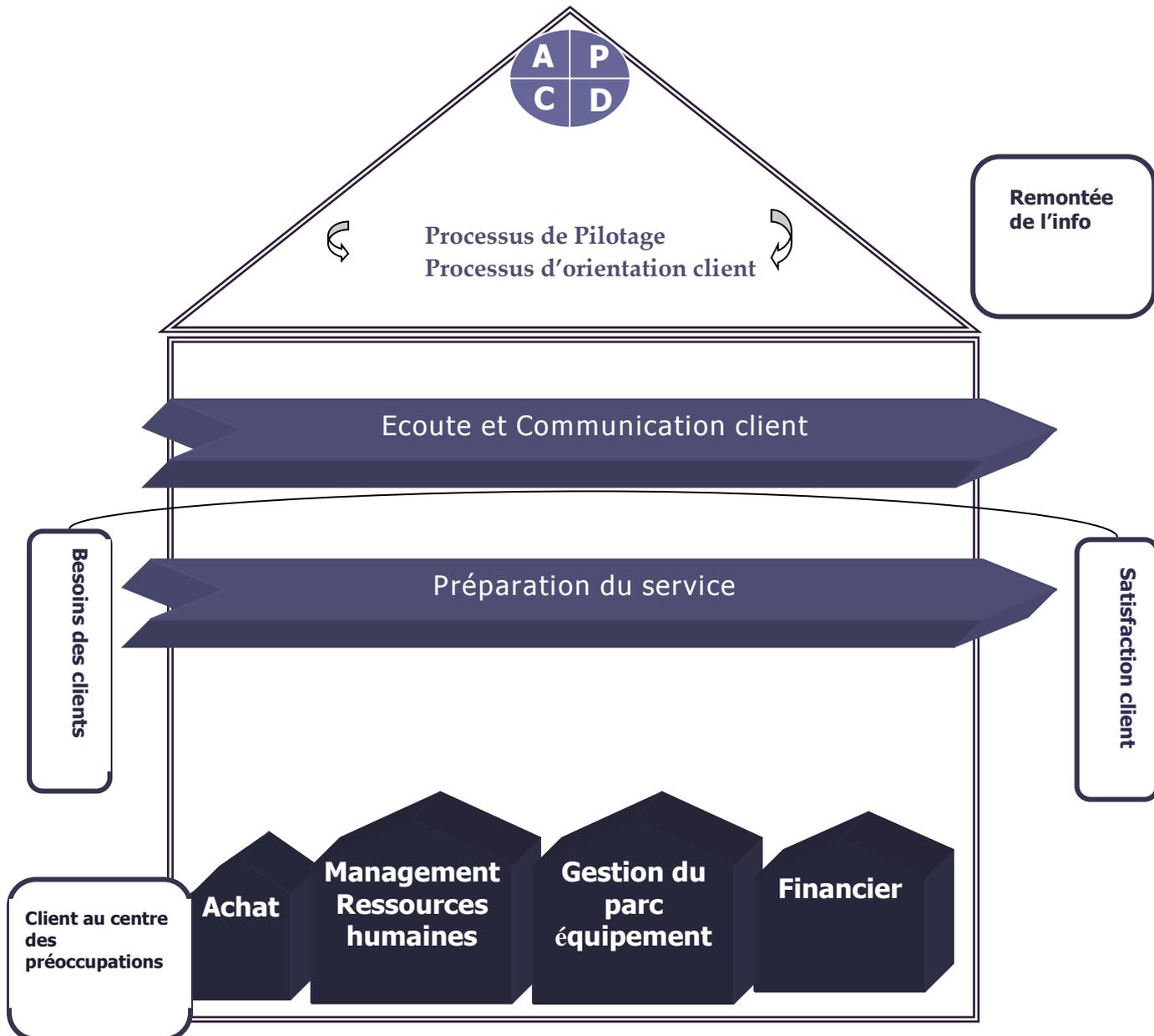
Cela se concrétise à travers la stratégie de l'organisme, le management de la qualité, communication interne et mobilisation du personnel...etc.

### • **Responsabilité de la direction :**

C'est un engagement de la direction générale de FTA à assurer la pérennité du système qualité par son management au plus haut niveau dans le cadre de la politique qualité.

- Formaliser les objectifs qualité: (politique qualité)
  - Diversifier nos offres pour répondre aux besoins clients
  - Améliorer la qualité de nos prestations
  - Opter pour des offres compétitives

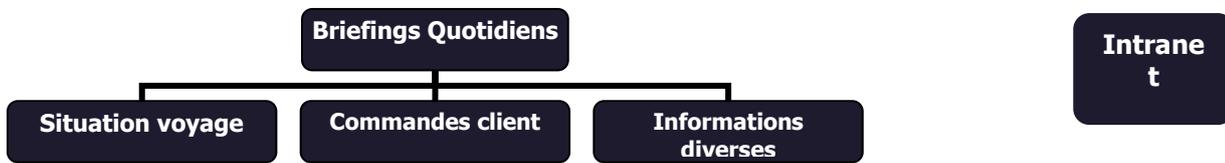
- Être à l'écoute de nos client
- Assurer la Qualité & la disponibilité du parc
- Définir la responsabilité et l'autorité des managers : cette définition écrite des missions évite les conflits, pertes de temps et les erreurs. Il est concrétisée par l'organigramme et le descriptif des postes.



#### La maison qualité appliquée à FTA

- Revue de direction : (2 fois par an) Elle permet à la direction générale de suivre au plus près et de piloter le fonctionnement de son organisation et la qualité de ses produits et services.

- La communication interne assurée par les moyens suivants :



- **Documents Associés :**
  - Compte rendu, revue de la direction
  - Plan annuel d'amélioration du SMQ
  - Compte rendu du fonctionnement su SMQ
- **Système qualité :** Le système qualité de FTA assure la pérennité de l'ensemble des dispositions préétablies et systématiques, formalisées dans le cadre d'une structure documentaire cohérente et s'appuyant sur les moyens adaptés.
  - **Actions :**
    - Formaliser les actions préétablies et systématiques
    - Définir la structure de la documentation
    - Identifier les vérifications
  - **Documents associés :**
    - Manuel qualité
    - Procédures qualité écrites
    - Instructions, consignes, spécifications.

- **La maîtrise des produits non-conforme :** Afin de prévenir que le service non-conforme soit utilisé, fourni, ou livré par inadvertance, FTA assure que les décisions appropriées sont prises pour leur traitement .
  - **Actions à prendre :**
    - Maîtrise des non conformités
    - Analyse des non conformités et des réclamations, de la revue de direction précédente, des actions correctives et préventives, et des résultats de l'enquête de satisfaction client.
    - Amélioration
  - **Documents associés :**
    - Procédure « traitement des non-conformité »
    - Procédure des actions correctives ou préventives
    - Fiche de demande d'action corrective ou préventive
  
- **Audit Interne :** FTA organise des audits interne afin d'assurer que le SMQ est examiné périodiquement pour garantir que les activités et les résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies, et si ces dispositifs sont mises en œuvre de façon efficace et aptes à atteindre les objectifs.
  - **Actions à prendre :**
    - Planifier les audits internes
    - Examiner les pratiques qualité par rapport aux actions préétablies
    - Enregistrer tous les écarts constatés
    - Vérifier l'efficacité des actions correctives
  - **Documents associés :**
    - Rapport d'audit interne
    - Plannings des audits internes
    - Procédure audit interne
  
- **La maîtrise des enregistrement :** FTA procède par une gestion de ses enregistrements afin de s'assurer que son SMQ est opérationnel, que les actions préétablies ont été appliquées et que la qualité requise est obtenue.

***b. Processus de réalisation :***

Ils contribuent directement à la réalisation du produit, de la détection du besoin client et à sa satisfaction. (Commercial, logistique, production, gestion des contrats... etc.). Il s'agit essentiellement de la maîtrise de la réalisation du service afin d'assurer que toutes les phases de prestation du service sont identifiés, planifiés, exécutés, vérifiées et validées pour obtenir un service de qualité.

On traitera dans ce point, le processus d'exploitation comme un exemple d'un processus de réalisation.

- **Objectif :**

- Décrire l'ensemble des activités corrélées et interactives liées à la planification, la réalisation, le suivi et la clôture du voyage
- Assurer une prestation de qualité qui satisfait les exigences relatives aux services

- **Champ d'application :** Ce processus s'applique dès la confirmation du voyage export, import, national, jusqu'à livraison du service.

- **Documents de référence :**

- ISO 9001 V 2000
- Instructions de préparation pli cartable I9.2
- Instructions de préparation dossier voyage I9.2

- **Elle-même d'entrées :** Etats des commandes, Prévisions et informations collectées lors des briefings.

- **Résultats attendus :** Prestation satisfaisante, planification et réalisation

- **Enregistrements :**

Intitulé	Référence
Planning et situation voyage	1F9
Fiche de données voyage	2F9
Fiche contrôle	3F9
Résultat audit et contrôle de gestion, dossier voyage	4F9
Liste des dossiers voyages	5F9
Dossier voyage	1D9

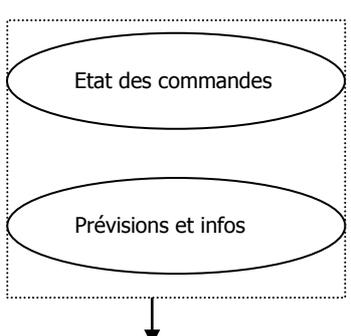
• **La liste de diffusion :**

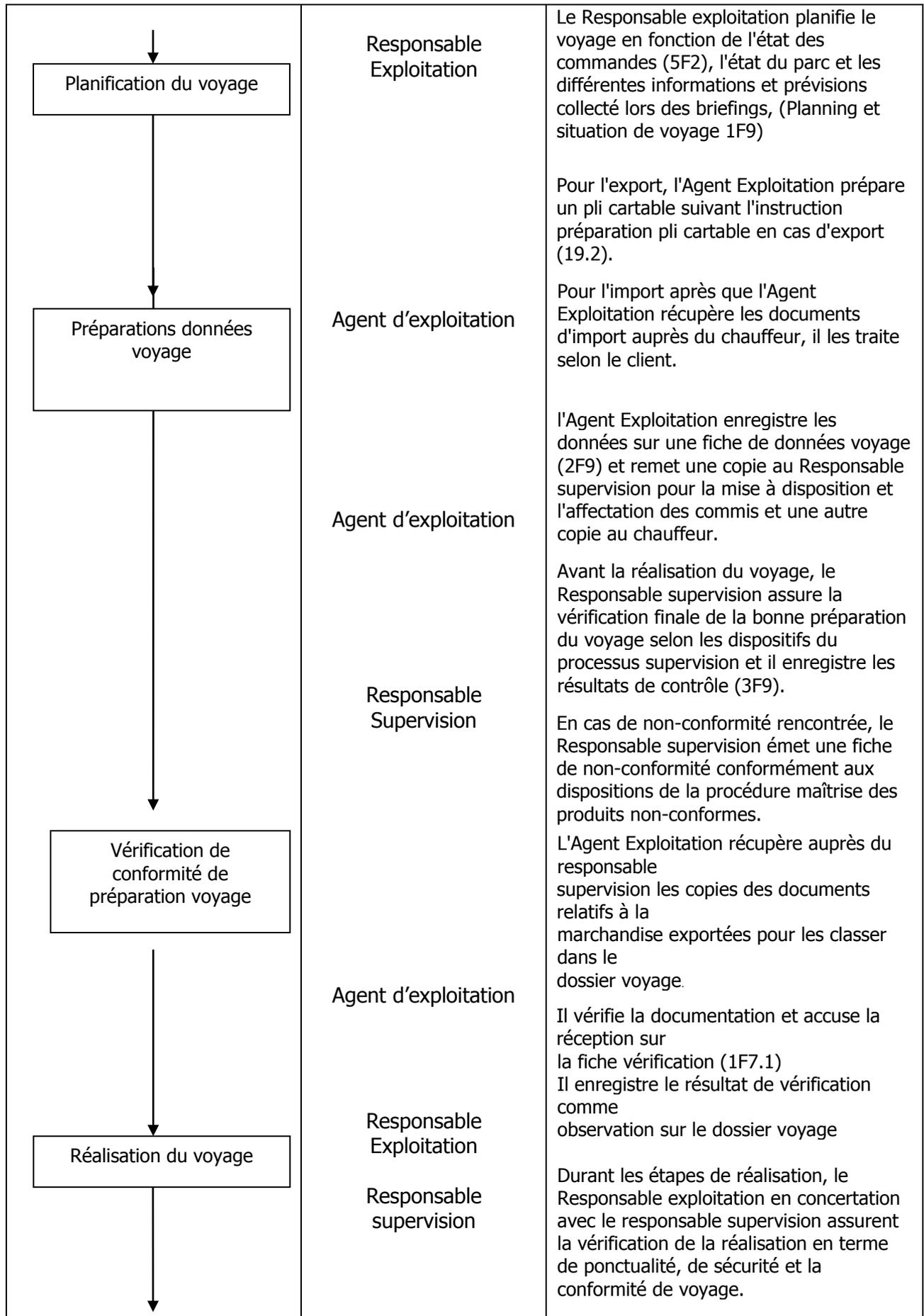
- Directeur générale
- Responsable audit et contrôle de gestion
- Responsable Administratif et financier
- Responsable qualité et RH
- Responsable exploitation
- Responsable supervision
- Agent d'exploitation
- Chargé clientèle
- Chargé entretien

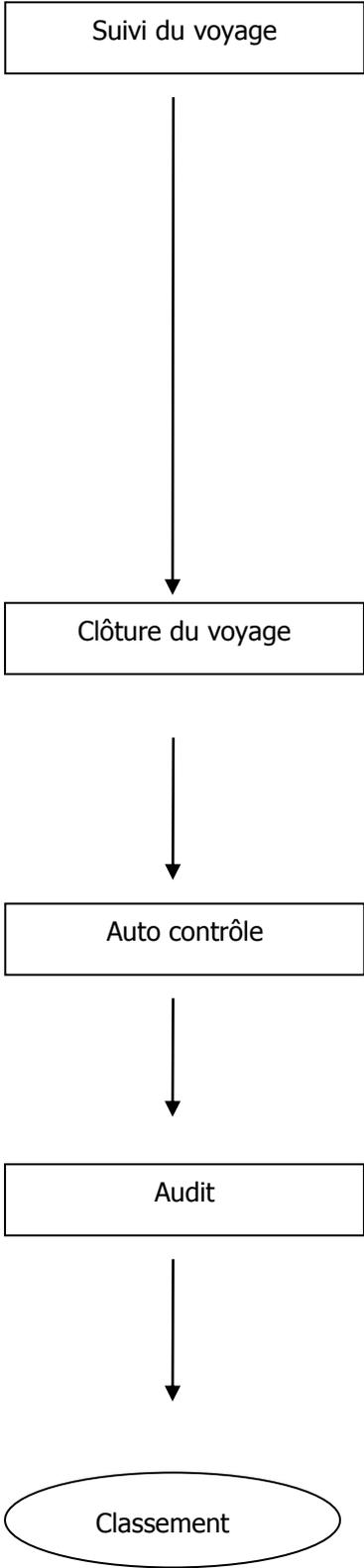
• **Tableau des révisions :**

Révision	Nature de changement	Date d'application
00	Mise en application	04/04/2004
01	Modification au niveau du contrôle de dossier voyage	15/10/2005
02	Révision des responsabilités Ajouter la vérification des documents récupérés relatifs à la marchandise exportée	26/05/2006
03	- Révisions des éléments d'entrés - Préciser l'étape planification - Accuser la réception des documents auprès du responsable supervision - Intégration de la liste des dossiers voyage - Intégration de la fiche résultats audit et contrôle de gestion	08/11/2006

• **Méthodologie :**

Etape	Responsable	Attribution
	Responsable Exploitation	Après que le Responsable exploitation reçoit l'état des commandes (5F2) du chargé clientèle, il enregistre les données nécessaires sur le carnet de voyage adéquat, et ouvre un dossier voyage (1D9) conformément à l'instruction préparation du dossier voyage (19.1), et met à jour la liste des dossiers voyages(5F9)



 <pre> graph TD     A[Suivi du voyage] --&gt; B[Clôture du voyage]     B --&gt; C[Auto contrôle]     C --&gt; D[Audit]     D --&gt; E((Classement))         </pre>	<p>Responsable Exploitation</p> <p>Responsable Exploitation</p> <p>Responsable Exploitation</p> <p>Agent Exploitation</p> <p>R.A.C.G</p> <p>Responsable Exploitation</p>	<p>Le Responsable exploitation assure le suivi par le biais de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Téléphone (contact permanent avec les chauffeurs) et mentionne la situation de chaque ensemble routier sur la Fiche planning et situation voyage (1F9).</li> <li>-Traçabilité de voyage.(documents et données relatives aux voyages).</li> </ul> <p>Le Responsable exploitation enregistre le suivi sur : +un carnet de voyage par 2 souches : -souche blanche à transmettre à la comptabilité -souche jaune à conserver pour la traçabilité.</p> <p>Le Responsable exploitation informe les acteurs du suivi de voyage par une synthèse marquée sur le tableau de voyage ou par un briefing journalier</p> <p>Après chaque fin de voyage soit s'il s agit d'un export ou d'import, le Responsable exploitation enregistre la clôture du voyage sur le carnet de voyage et le dossier voyage.</p> <p>Le Responsable exploitation remet le carnet voyage avec le dossier du voyage au service comptabilité pour la facturation</p> <p>L'agent exploitation assure le premier auto contrôle, il enregistre les résultats sur la fiche 4F9 (Résultats Audits et contrôle de gestion) et la communique au responsable Exploitation pour validation</p> <p>Le Responsable Exploitation, remet le dossier clôturé et vérifié au responsable audit et contrôle de gestion pour le contrôle</p> <p>L'agent exploitation assure le classement des dossiers selon le tableau récapitulatif des enregistrements (3F1.5)</p>
--	--	--

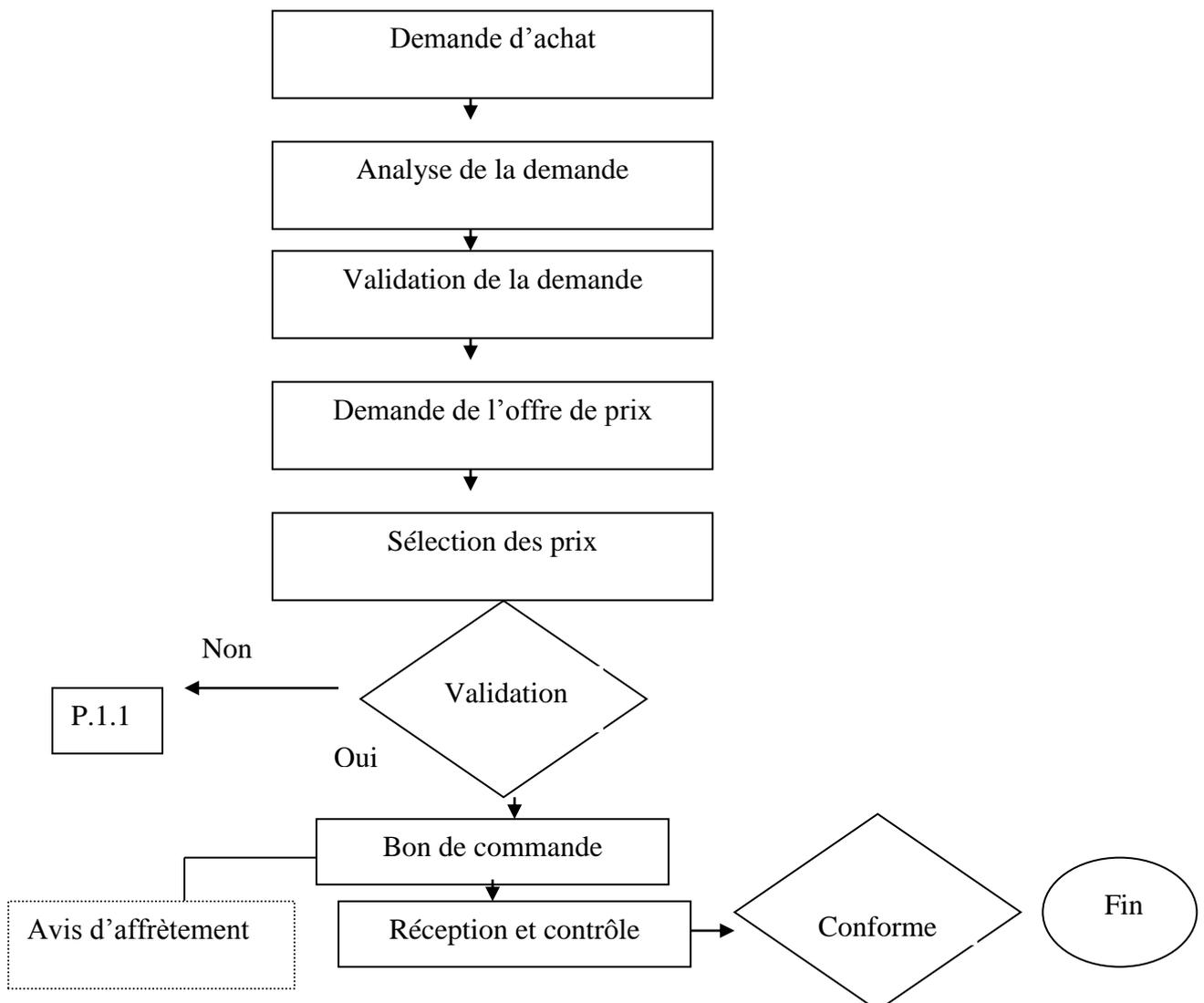
### c. Les Processus Support :

Ils contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires. Bien que ne créant pas de valeur directement perceptible par le client, ils sont nécessaires au fonctionnement permanent de l'organisme et à sa pérennité. Ressources humaines, financières, installations et leur entretiens, informations, savoir-faire... etc.

#### 1. Achats:

Afin d'assurer que les produits et les services sous traités, achetés au sein de FUTUR TRANS ATLANTIC, soient conformes aux exigences spécifiées pour chaque livraison. La direction générale engage un service d'achats qui a pour mission de :

- Sélectionner les fournisseurs
- Audit seconde partie ou bien évaluation des fournisseurs
- Vérifier à la source du produit ou service acheté



## **2. Ressources humaines :**

Afin d'entretenir son capital de compétence et assurer son adaptation aux nouvelles données, FUTUR TRANS ATLANTIC offre à son personnel des formations qui valorisent leurs profils. Il s'agit de déterminer les responsabilités et les autorités, mais également de cerner les compétences et d'identifier les besoins en formation et en recrutement. Les documents associés sont généralement le plan de formation, le descriptif de poste et la procédure de gestions des RH

## **3. Maîtrise des dispositifs : de surveillance et de mesure.**

FUTUR TRAN ATLANTIC, s'assure de l'utilisation d'équipement appropriés aux contrôle et essai à effectuer en permanence, en état de Validité. ( Procédure gestion de parc équipement & infrastructure). Pour cela, il est indispensable de déterminer l'étalonnage des équipements de contrôle, à travers la détermination de les durées de conduite, de repos, la mesure de la distance parcourue, et les fluctuation de la vitesse de conduite. Egalement, il faudrait déterminer le pilote, à savoir le chargé d'entretien. Le document associé est celui de la procédure de gestion de parc d'équipement et d'infrastructure.

## **4. Maîtrise de la propriété client et la préservation du produit :**

FTA s'engage à assurer que le produit appartenant au client et mis à la disposition du fournisseurs, qui doit s'en servir pour répondre aux exigences contractuelles, n'est pas détérioré, ni égaré pendant qu'il est sous son contrôle. Généralement on s'assure à travers la feuille du CMR, alors que lors de la conservation, on s'assure de l'existence de la police d'assurance, tout en recourant à la procédure de gestion des traitements de sinistre le cas échéant.

## **5. Le processus financier (voir suivant )**

## **6. Mesures, analyse et amélioration**

Le contrôle de la prestation transport est suivi en permanence et en final par la validation de la conformité du système de management de la qualité comme suivant : Tout d'abord, la mesure de l'efficacité du SMQ, se fait à travers un audit interne, mais également à travers le revue de direction, au moyen des enregistrements, des enquête de satisfaction client, et le suivi du CA . Cela mène à faire ressortir des indicateurs appropriés pour chaque processus, et cela dans l'objectif de satisfaire le client, et d'assurer une pérennité.

## → Le Processus Financier :

**Objectifs :** Présenter les diverses étapes de la gestion financière de la société FTA, et de s'assurer de la maîtrise et l'amélioration de la gestion comptable et financière.

Le champ d'application concerne les activités de comptabilité, de recouvrement, de facturation, de traitement des dossiers sinistre.

Les documents de référence sont d'ordre fiscale (fiscalité marocaine), et comptable (plan comptable). Pour les éléments d'entrées, il s'agit de l'offre de prix, du relevé bancaire et les pièces comptables, la TVA trimestrielle, les bordereaux de CNSS, la fiche dépense voyage, le dossier sinistre, et les factures fournisseurs.

Les résultats attendus, s'articulent autour de l'obtention des factures sans erreurs, un encaissement dans les meilleurs délais, un respect de l'échéancier de paiement, et l'optimisation des délais de traitement de dossier sinistre.

### Enregistrement :

Intitulé	Référence
Facture	1F5
Situation de BAF	2F5
Situation client	3F5
Etat de rapprochement hebdomadaire	4F5
Rapport des dépenses pour les déplacements nationaux	7F5
Rapport des dépenses pour les déplacements internationaux	8F5
Etat des factures impayés	9F5
Lettre de réclamation	10F5
Planning de recouvrement	11F5
Planning mensuel comptable	12F5

Résultat audit et contrôle de gestion (fact.client)	13F5
Résultat audit et contrôle de gestion (fact.frs)	14F5
Etat des factures échues/ règlement non encore parvenu	15F5

**Liste de diffusion :**

- Directeur générale
- Responsable qualité et RH
- Responsable administratif et financier
- Chef comptable
- Aide comptable
- Responsable exploitation
- Responsable audit et contrôle de gestion

**Méthodologie :**

Pour assurer un bon suivi comptable et financier, le chef comptable prépare chaque mois le planning mensuel comptable (12F5) et le remet au DG pour validation

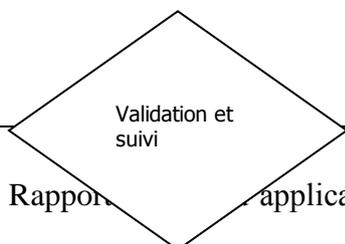
Le planning mensuel comprend toutes les activités liées à la comptabilité à savoir :

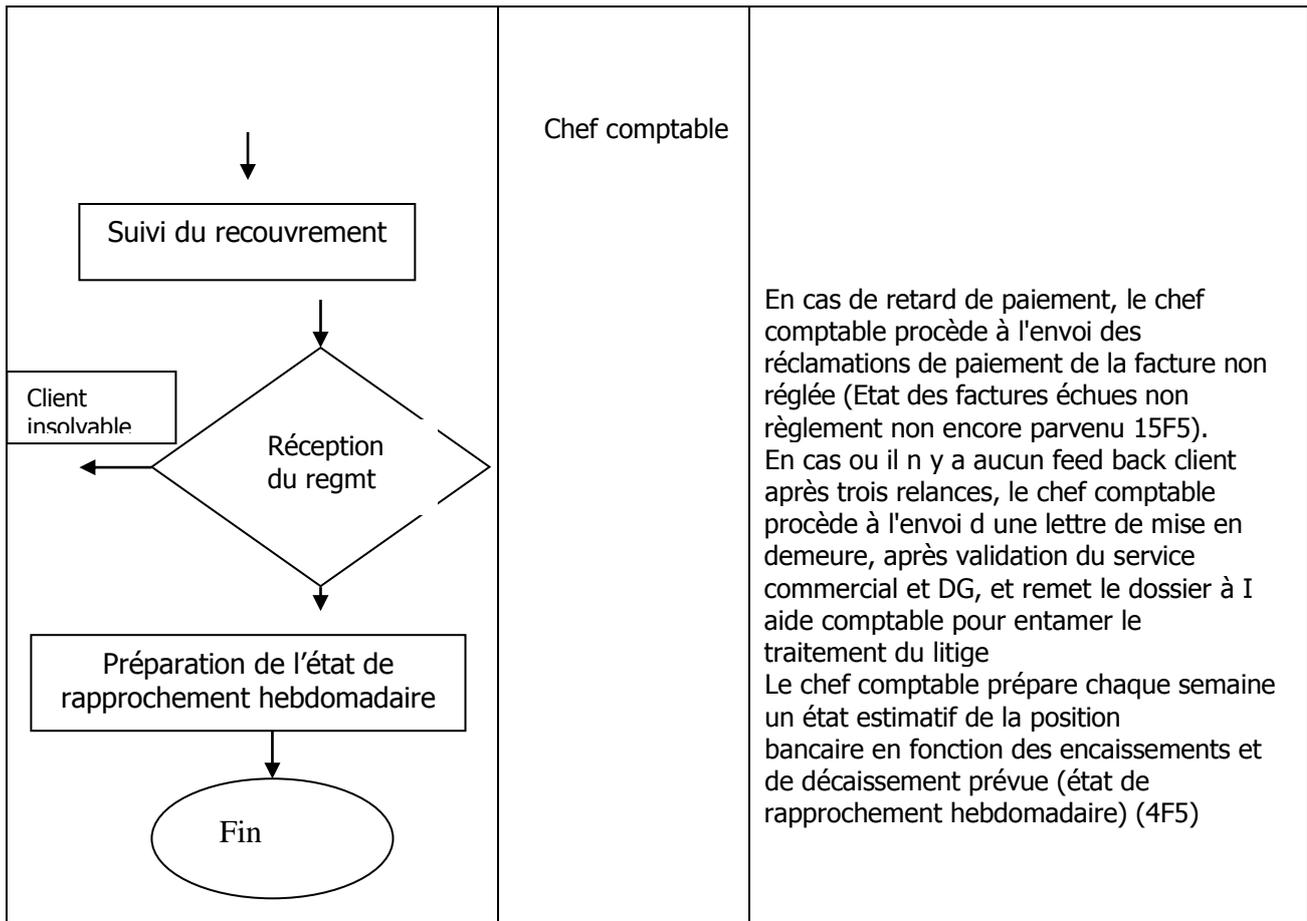
- Facturation et recouvrement
- Règlement facture fournisseurs
- Saisie, 1 VA, CNSS et traitement des dépenses voyages
- Classement des pièces comptables

Etape	Responsable	Attribution
		Après la clôture définitive du voyage, le Responsable exploitation communique au chef comptable l'offre de prix relative à

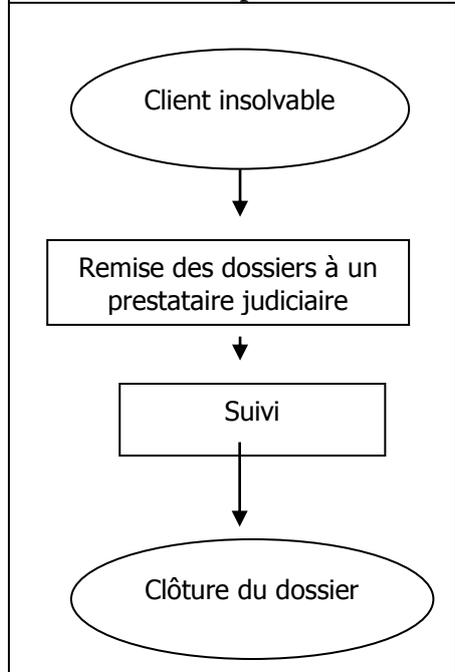
Réception, analyse et traitement des données relatives aux opérations du voyage

	Aide comptable	l'opération avec une copie de l'arrangement sinon la souche du carnet voyage signé par le D.G, et le CMR signé et cacheté par le client pour qu'il établisse la facture.
	Aide comptable	Si l'opération est assurée par un véhicule affrété, le chef comptable prépare en plus de la facture client (1F5), la situation de 8.A.F (2F5) en se basant sur l'avis d'affrètement (3F3).
	Chef comptable	L'aide comptable communique la facture client et le B.A.F s'il y a lieu au chef comptable pour la vérification, et met à jour la situation client (3F5). Suite aux besoins interne ou demandes clients, le chef comptable établit l'état des factures impayées (9F5) et la communique au client
	Resp. ACG	L'aide comptable communique la facture et les pièces associées au responsable audit et contrôle de gestion le Responsable Audit et Contrôle de Gestion procède à : Vérifier les pièces jointes .CMR et autre. Vérifier le numéro de la facture. Vérifier la date/Référence/Trajet. Vérifier le montant de la facture soit en dirham soit en devise. Il enregistre les résultats de contrôle sur la fiche Résultat audit et contrôle de gestion-Facture client (13F5)
	DG Service supervision	L'aide comptable communique l'ensemble de ces documents à DG pour validation Après la validation de la facture client, le service supervision s'occupe d'envoyer la facture et son CMR au client avec accusée de réception (copie de la facture portant le cachet du client pour s'assurer d'une bonne réception). Le chef comptable et suite à la réception du relevé bancaire assure le suivi de règlement client par client et communique tout éventuel retard détecté dans le paiement des factures client au Directeur Général. Pour mieux assurer le recouvrement, le Chef Comptable émet le planning de recouvrement (11F5) et le remet au DG pour validation Le planning de recouvrement est basé sur l'arrangement convenu avec chaque client le chef comptable assure le suivi de recouvrement selon la planning établi





**Traitement du client en litige :**

Etape	Responsable	Attribution
	<p>Aide comptable</p> <p>Aide comptable</p> <p>Aide comptable DG</p>	<p>En cas du client insolvable, l'aide comptable remet le dossier en question à un prestataire judiciaire externe pour assurer son traitement.</p> <p>L'Aide comptable assure le suivi du dossier auprès du prestataire, et transmet au DG le déroulement du traitement judiciaire</p> <p>Après annonce du jugement, L'aide comptable veille à l'exécution et clôture le dossier après validation de la direction générale</p>

**Règlement des Factures :**

Etape	Responsable	Attribution
		<p>Le chef comptable, après la réception de la facture du fournisseur et le bon de</p>



<p>Validation et suivi</p> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Audit et contrôle Validation</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Classement des pièces comptables</div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Fin</div> </div>	<p>Aide Comptable</p> <p style="text-align: center;">DG</p> <p>Aide Comptable</p>	<p>*A la fin de chaque voyage et après que le chauffeur et le commis remettent les pièces justificatives de leur dépenses (ticket DKV, AS24, autoroute, Gasoil espèce, transport maritime, frais de dédouanement de marchandises ...) l'aide comptable procède à l'analyse l'état de ces dépenses en préparant un rapport dépenses pour les déplacements nationaux (7F5) et un autre pour les déplacements internationaux (8F5). selon le résultat d'analyse, l'aide comptable remplit soit un avance si le solde est créditeur soit un reçu si le solde est débiteur, et remet les rapports de dépenses au chef comptable pour validation</p> <p>Le chef comptable remet les déclarations T.V.A et CNSS au Directeur Général pour validation.- Le chef comptable communique le rapport dépense voyage avec justification au responsable audit et contrôle de gestion pour validation. - Le responsable audit et contrôle de gestion valide après: Vérification de l'adéquation entre le rapport des dépenses et les pièces justificatives Vérification si les dépenses sont autorisées Vérification du calcul des dépenses L'aide comptable établie une lettre de réclamation (10F5) si il y a un manque détecté au niveau des pièces comptables, et assure le classement des différentes pièces comptable selon la méthode indexée dans le tableau ci-dessous</p>
--	---	---

### Liste des Documents

Document	Lieu de classement	Méthode de classement	Responsable classement
Factures FTA	-Classeur factures payées fiscal et réel - Classeur factures impayées fiscal et réel	Par ordre de numéro de facture	Aide Comptable
Factures Fournisseurs	Classeur Achat	Par ordre alphabétique	
Factures leasing, E et R, téléphone, divers	Classeur : Frais généraux	Par ordre alphabétique	
CNSS	Classeur CNSS	Par date	
Impôt et taxe	Classeur impôt et taxes	Par date	
Caisse	Classeur caisse DH Classeur caisse DV	Par date	
Banque	Classeur banque	Selon le relevé bancaire	

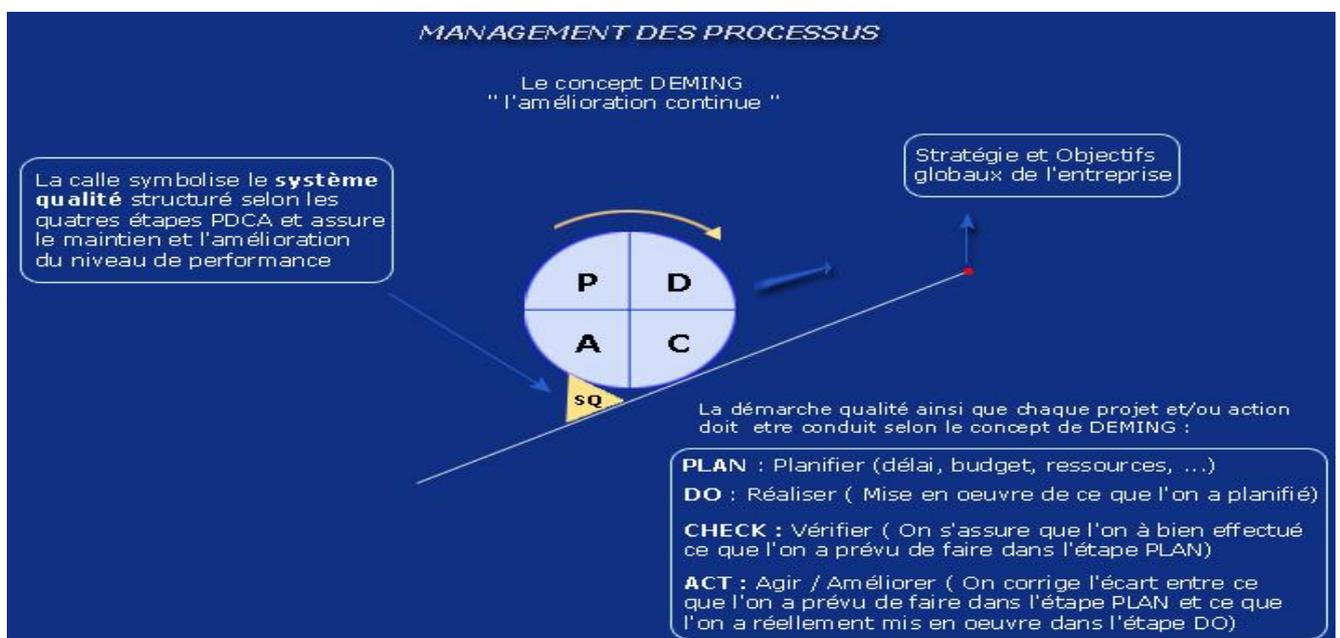
### Tableau des révisions :

Révision	Nature du changement	Date d'application
00	Mise en application	04/04/2005

01	Ajout planning recouvrement Ajout planning mensuel comptable	01/11/2005
02	Révision des responsabilités Révision des résultats attendus Ajout au cas client litige Ajout formulaire 15F5 Intégration de l'activité audit et contrôle de gestion Mise à jour du pilote	15/11/2006

### 3. L'amélioration continue du SMQ de FTA

L'amélioration continue chez FTA, s'appuie essentiellement sur la roue de deming, qu'on a développé précédemment. Et cela, dans un souci permanent d'atteindre une performance meilleure qui passe avant tout par l'amélioration des processus internes, et leurs interactions, et cela, on s'appuyant sur un SMQ, qui soutient toute action d'amélioration continue. Voici un rappel du principe de l'amélioration selon la roue de Deming :



### 4. L'audit qualité à FTA

L'audit qualité est une pratique qui s'inscrit dans le cadre de l'amélioration continue : FTA à mis en place une certification selon les exigences de la norme ISO 9001 V 2000, cela suppose que ses audits qualité, se déroulent comme il a été précisé dans la norme (voir partie audit qualité dans le chapitre des aspects théoriques).

Dans ce cadre, on trouvera dans les annexes les documents nécessaires lors d'une mission audit qualité, on parle essentiellement d'un guide d'audit sous forme d'un questionnaire d'audit pour cerner les différentes procédures propres à chaque processus. On parle aussi des fiches d'évaluation comprenant les résultats d'audit de chaque processus ou service, en tenant compte de divers éléments tels que l'existence de la documentation et des pièces nécessaires, ou encore du bon fonctionnement et le bon traitement des opérations. Egalement, on trouvera ci-joint, un rapport d'audit qualité lors de mon séjour à FTA, et qui s'inscrit dans le cadre de la démarche qualité adoptée par la société.

## Conclusion :

Le Système management qualité, est sans le moindre doute une des cartes gagnantes dans l'amélioration des services et prestations de chaque société soucieuse de se perfectionner : L'approche managériale qu'il propose, consiste à une vision processus qui prend en considération l'ensemble des processus internes, détaille leur fonctionnement, et met le point sur les éléments d'entrées et de sorties de chaque processus, en interaction avec les processus qui le précèdent ou le suivent. Cette approche processus, propose aussi, une bonne communication avec le niveau externe, concrétisé à travers les exigences des clients en vue de leur satisfaction. De plus, c'est un élément d'une importance majeure dans une entreprise de service, où l'offre est d'une si multitude étonnante, et le facteur clé de succès serait une bonne écoute des clients, et une haute qualité, qui différencie une entreprise d'une autre, et la classe parmi les meilleurs.

La certification n'est pas un objectif, mais plutôt un moyen, pour s'améliorer évoluer et aller de l'avant, il ne suffit pas de travailler pour atteindre cette certification, sinon de faire toujours mieux, de s'ouvrir aux nouveautés, mais surtout d'améliorer sa qualité, qui se situe dans une offre changeante, évolutive, et apportant chaque jour de nouvelles exigences

Pendant mon stage d'application, j'ai eu une grande opportunité pour m'approcher de plus près aux pratiques nécessaires pour mettre en place un système de management qualité, surtout qu'il s'agit d'un domaine qui relève d'une certaine difficulté, étant donné qu'on agit dans une offre assimilée au service, pour qui la gestion de qualité s'avère plus compliquée. D'autant plus, j'ai pu participer à une mission d'audit qualité, en suivre toutes les étapes et s'arrêter sur les différents traitements des non conformités possibles. Il m'a été également possible de suivre l'enchaînement de la réalisation de la commande depuis le début jusqu'à la fin du processus, et cela dans le cadre d'une approche processus, où les interactions entre les divers processus de réalisation, de management et de support, couronnent une offre de qualité, qui exige une coordination entre les divers éléments.

Naturellement, la durée de stage, qui s'est étalé sur un mois, était insuffisante pour traiter tous les aspects et surtout pour faire une étude critique afin de faire ressortir les éléments qui peuvent poser d'éventuels lacunes et cela bien évidemment dans un cadre d'amélioration continue. Cela aurait pu toucher de manière particulière les problèmes liés à une bonne et fidèle application de certaines procédures dites perfectionnistes et compliquée.

Enfin, il m'est important d'évoquer la richesse de cette expérience, son impact très positif sur mon bagage professionnel, mais aussi en ce qui touche ma vision des choses et mes rapports sociaux. Le stage a été donc, la meilleure opportunité pour évoluer tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel, et par la même occasion, permet de d'accroître sa capacité d'agir sur le terrain, afin de faire face à des situations réelles, exigeant, un esprit opérationnel et une vision assez large du domaine concerné.