

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**Ecole Nationale Supérieure de Management  
ENSM - ALGER**

**Master en Management par la Qualité**

Mémoire de fin d'étude

Thème :

**La mise en place d'un système de  
management Qualité SMQ :  
Le cas de l'entreprise ALCOST**

**Présenté par : AMMARI Mohand Réda    Encadré par : Mr BAKOUCHE Sadek**

**ANNEE 2014**

# ***Dédicaces***

## ***Je dédie ce modeste travail***

*A mes très chers parents, mon support -après Dieu- dans la vie, qui m'ont toujours soutenu et pour qui les mots ne sont pas assez forts pour exprimer toute la gratitude et l'estime que je leurs dois.*

*A mes chers frères Samy, Hamza et mon petit frère Nassim qui m'ont encouragés et soutenus tout au long de mes études.*

*A ma grand-mère paternelle, mes deux grands-pères et ma tante, paix à leurs âmes, qui seraient sans doute fiers de leur petit fils du chemin qu'il a parcouru.*

*A ma grand-mère maternelle*

*A mes belles-sœurs Rim et Kahina*

*A mes oncles, tantes et leurs familles*

*A toutes les familles : Yazid, Mouhouné et Mokrane.*

*A mes frères Saïd, Abdeslam, Lahlel, Fouzi, Ahmed, Dahmene, Lounes et Khaled pour leurs soutien dans les pires et les meilleurs moments.*

*A tous mes amis : Leila, Chiraz, Yasmine, Farid, Lamine, Nabil, sid-ahmed, Rahim pour leur soutien moral.*

*Mohand*

## ***Remerciements***

*Louanges à Dieu le Miséricordieux de m'avoir donné le courage, la force et la volonté pour la réalisation de ce travail.*

*La disponibilité, les précieux conseils et les encouragements prodigués tout au long de ce travail, nous amènent à déclarer nos vifs remerciements, notre reconnaissance et notre gratitude à notre encadreur Mr BAKOUCHE .*

*Nos vifs et sincères remerciements sont adressés aussi au responsable management qualité Mr BAKOURI .*

*Nous remercions également tous les cadres et travailleurs de ALCOST qui ont contribué à l'enrichissement de ce travail.*

*Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.*

***AMMARI Mohand Réda***

## RESUMES

La Qualité constitue de nos jours l'une des préoccupations majeures de chaque entreprise. A cet effet, il faut avoir un système de management qualité bien organisé et géré, efficace et pertinent, qui possède tous les moyens nécessaires pour avoir le meilleur rendement possible, lui permettant d'atteindre les objectifs fixés.

Dans ce cadre, le management qualité représente un élément moteur qui permet à l'entreprise d'assurer sa pérennité et son amélioration continue, et de faire véhiculer une bonne image de marque.

Notre étude de cas porte sur l'entreprise ALCOST où on a tenté de l'accompagner au cours de sa démarche qualité. Nous avons aidé à l'élaboration et mis en place un système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 vs 2008 en vue de l'obtention de la certification.

D'après les résultats obtenus, à partir de l'analyse du travail, nous avons compris l'importance et l'impact du système de management qualité mis en place par ALCOST, mais des efforts sont à réaliser sur la fréquence des audits internes, la pertinence des indicateurs ainsi que l'implication du personnel d'exécution.

Mots clés :

Qualité ; système management qualité ; ISO 9001 vs 2008 ; amélioration continue ; audit ; indicateurs ; certification.

## **ABSTRACT**

Quality is today one of the major concerns of every business. To this end, we must have a quality management system well organized and managed, efficient and relevant, which has all the necessary resources to get the best possible performance, enabling it to achieve its objectives.

In this context, quality management is a driving force that allows the company to ensure its sustainability and continuous improvement, and to convey a good image.

Our case study focuses on the business ALCOST, or an attempt was made to accompany him during his quality approach, we have helped develop and put in place a system of quality management according to the requirements of the standard ISO 9001 vs 2008 to obtain certification.

From the results obtained from the analysis of the work we have realized the importance and impact of the quality management system implemented by ALCOST, but efforts are to be made on the frequency of internal audits, the relevance indicators as well as the involvement of line staff.

Keywords:

quality; quality management system; ISO 9001 vs 2008; continuous improvement; audit; indicators; certification.

## ملخص

تبقى الجودة من الاهتمامات الأساسية في كل مجالات الأعمال , ولهذا على التنظيمات أن تتوفر على نظام إدارة الجودة وتسير بفعالية , فمن شأنها أن تساهم في التحكم بكل الموارد اللازمة للحصول على أفضل أداء ممكن , من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وضمان تنمية مستدامة وتحسين مستمر .

وتركز هذه الدراسة على حالة شركة ALCOST , والتي بصدد المرافقة لتنصيب نظام الجودة وفق متطلبات المقياس ISO 9001 لعام 2008 للحصول على شهادة اعتماد الجودة .

يركز هذا العمل على ماهية الشروط والإجراءات العملية لإعداد ووضع حيز التنفيذ نظام الجودة , ومدى مزايا وتحديات شركة ALCOST من خلال هذه العملية .

كلمات البحث : الجودة , نظام إدارة الجودة وفق المقياس ISO 9001 لسنة 2008, التدقيق , شهادة اعتماد الجودة .

## Liste des abréviations

ISO : Organisation Internationale de Normalisation.

QSE : Qualité, Santé et Sécurité, Environnement.

AFNOR : Association française de normalisation.

SMQ : Système Management de la Qualité.

RMQ : Responsable Management Qualité.

CPQ : Comité Pilotage Qualité.

RS : Responsable Structure.

DAG : Département Administration Générale.

PNC : Produit Non Conforme.

MQ : Manuel Qualité.

PR : Procédure.

MO : Mode Opérateur.

IN : Instruction.

IM : Enregistrement.

AC : Action Corrective.

AP : Action Préventive.

NC : Non-conformité.

RD : Revue de Direction.

FD : Fiche descriptive du processus.

PL : Plan.

## Liste des tableaux

<b>Tableau : N°01.</b> Cadrage du travail de recherche .....	03
<b>Tableau : N°02.</b> Sommaire du manuel qualité .....	20
<b>Tableau : N°03.</b> Exemple de l'amélioration de la rentabilité.....	35
<b>Tableau : N°04.</b> Résultat de l'exemple de l'amélioration de la rentabilité.....	36

## Liste schémas

<b>Schéma : N°01.</b> Fonction qualité.....	12
---	----

# SOMMAIRE

Résumé

Abstract

Introduction

## **Chapitre I.** Présentation d'ALCOST et du SMQ

1. Présentation de l'entreprise .....6
2. Présentation du système de management Qualité SMQ.....8

## **Chapitre II.** La mise en place du système de management Qualité SMQ au niveau d'ALCOST

1. Engagement de la direction .....10
2. Diagnostic.....13
3. Plan de management.....15
4. Documentations du système.....16
5. Communication et formation du personnel .....22
6. Mise en œuvre des procédures et processus .....23
7. Revue de direction .....26
8. Certification .....27

## **Chapitre III.** Les impacts de la mise en place du SMQ au niveau d'ALCOST

1. Apport de certification .....29
2. Difficulté d'un projet de certification.....38

Conclusion

Annexe

Bibliographie

# **INTRODUCTION**

L'entreprise actuelle est marquée par des mutations profondes, introduites par l'évolution du concept de qualité qui constitue un facteur déterminant en matière de management et de compétitivité au niveau des entreprises.

Face à cette situation, l'environnement de l'entreprise est dominé par de nouvelles exigences qui lui imposent des niveaux de performances basées sur la mise en place du ***Système de Management de la Qualité***

Il est indéniable que l'économie de notre pays ne pouvait échapper à ce nouveau contexte international et doit en conséquence, s'adapter aux nouveaux critères imposés par un marché mondial de plus en plus concurrentiel.

Les enjeux économiques imposent plus que jamais une prise de conscience rapide de notre part sur la nécessité de s'adapter à ces nouvelles règles commerciales et à rechercher une plus grande satisfaction de la clientèle par l'introduction d'une nouvelle règle relationnelle entre les clients et les fournisseurs basée sur la confiance.

C'est ce besoin de démonstration de l'aptitude à gagner la confiance des partenaires qui conduit à la certification du système de management de la qualité qui atteste de la capacité de l'entreprise à assurer la qualité de ses produits.

La mise en place du Système de Management de la Qualité ainsi que la certification selon les exigences de la norme ISO 9001 Version 2008 auront pour conséquence directe d'assurer au niveau de l'entreprise de nouvelles perspectives de développement basées sur de nouveaux rapports.

Quels sont les bases sur lesquelles on doit construire notre SMQ afin d'assurer son efficacité et sa pérennité dans l'entreprise ?

- ALCOST est-elle apte au système management qualité ?
- Est-ce qu'ALCOST a respecté les exigences de la norme ISO 9001 VS 2008 ?
- Qu'elles sont les impacts de la mise en place d'un SMQ sur l'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique nous avons fournis les hypothèses suivantes :

- L'engagement de la direction ainsi que la participation du personnel est nécessaire à la mise en place d'une démarche qualité.
- Le suivi et l'évaluation des objectifs sont effectués à travers l'audit qualité, la revue de direction, par des indicateurs préalablement déterminés.

Notre objectif de travail consistera donc à la mise en place d'une démarche qualité en vue de l'obtention de la certification

Pour ce faire, nous avons opté pour l'outil « QQQQCP » pour le cadrage du travail :

**Tableau : N°01.** Cadrage du travail de recherche.

<b>Qui ?</b>	Qui est l'entreprise concernée ?
<b>Quoi ?</b>	Quel est ce système de management qualité ?
<b>Où ?</b>	Où doit se faire la mise en place de ce système ? A quel niveau ?
<b>Quand ?</b>	Quand faut-t-il mettre en œuvre ce système ?
<b>Comment ?</b>	Quelles sont les étapes suivies par l'entreprise pour la mise en place du SMQ ?
<b>Pourquoi ?</b>	Pourquoi avoir choisi le SMQ ?

**Source :** Elaboré par nous-mêmes.

## **Présentation du travail**

Un rappel des concepts clés ainsi que des étapes techniques utilisées et les résultats auxquels nous avons aboutis, sont présentés et exposés dans les chapitres constituant ce mémoire, et qui se décomposent comme suit :

Le premier chapitre est consacré à la présentation de l'entreprise et au rappel concernant les concepts du système management qualité.

Le second chapitre quant à lui, traitera de la conception et de l'élaboration du système de management de la qualité de l'entreprise ALCOST.

Enfin, nous aborderons dans le troisième et dernier chapitre, les apports et les difficultés d'un projet de certification.

Nous terminerons par la présentation de la conclusion de notre travail qui reprend notre démarche et synthétise nos résultats.

**CHAPITRE I : Présentation de  
l'entreprise ALCOST et le Système de  
Management Qualité (SMQ)**

# 1 Présentation de l'entreprise

## 1.1 Historique

L'entreprise ALCOST était une unité de l'ex Société SONITEX dénommé CCB (Complexe Costumes de Bejaïa) mis en exploitation en 1974.

En 1982, à la suite de la restructuration de la société SONITEX, qui a donné naissance à plusieurs entreprises dont ECOTEX (Entreprise de Confection Textiles), l'unité CCB a été rattachée à cette dernière.

En 1998, l'unité a été érigée en SPA avec la dénomination « Société Algérienne du Costume » par abréviation EPE/ALCOST/SPA.

Elle a été rattachée successivement aux holdings « HOLDMAN » (Holding Industries Manufacturières), puis « AGROMAN » (Holding Agroalimentaires et Manufacturières) et actuellement à la SGP IM (Société de Gestion des Participations des industries Manufacturières) Groupe C&H (Groupe Confection et Habillement).

Son siège social est situé à Bejaïa, Route des Aurès BP 107.

Son capital social est de **213 800 000 DA**.

Elle occupe une superficie de **33 664 m<sup>2</sup>** dont **12 756 m<sup>2</sup>** couverte répartie comme suit :

- Administration : 908 m<sup>2</sup>
- Bureaux social : 867 m<sup>2</sup>
- Bâtiments de production et magasins de stockage : 9 600 m<sup>2</sup>
- Création : 270 m<sup>2</sup>
- Commercial : 305 m<sup>2</sup>
- Blocs bureaux : 380 m<sup>2</sup>
- Hangar d'entretien & maintenance : 426 m<sup>2</sup>

Son effectif total actuel est de **550 agents** dont **87** CDI et **463** CDD répartis comme suit :

- cadres : **85** dont **25** CDI et **60** CDD
- Maîtrise : **133** dont **61** CDI et **72** CDD
- Exécution : **332** dont **01** CDI et **331** CDD

## **1.2 Ses principales missions**

Les missions essentielles de l'entreprise sont la conception, la production, la distribution et la commercialisation de tous types de vêtements.

Elle a également pour objet social la participation dans toute entreprise, groupement d'intérêt économique algérien ou étranger se rattachant directement ou indirectement à l'objet social.

## **1.3 Implantation**

Siège Social : **Route des Aurès BP 107, Bejaia**

Tél: **(213) 034 22 50 72**

Fax : **(213) 034 20 18 28**

E-Mail : **commalcost@yahoo.fr**

## **1.4 Forme Juridique :**

Forme juridique : **EPE/SPA**

Date de création : **1998**

Capital social: **213 800 000 DA**

RC N°: **99B 0183061 00/06**

## **1.5 Organisation :**

L'organisation de l'entreprise est définie dans l'organigramme en **ANNEXE 01**

## **2 Présentation du système de management Qualité**

### **2.1 Définitions**

Un système de management de la qualité est un système permettant de définir la politique qualité de l'entreprise et ses objectifs, et de tracer les voies qui mènent à leur réalisation.

La mise en place d'un SMQ est une démarche volontaire qui relève d'une décision stratégique de la direction. C'est un ensemble de directives et d'éléments interactifs, permettant d'établir et de mettre en œuvre une politique et des objectifs qualité. Nous nous intéressons dans ce travail, comme mentionné précédemment, à la mise en œuvre d'un système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO 9001 vs 2008.

C'est une norme internationale qui spécifie les exigences lorsqu'un organisme :

- a) doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables,
- b) vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

**Chapitre II. LA MISE EN PLACE DU  
SYSTEME MANAGEMENT  
QUALITE (SMQ) AU  
NIVEAU D'ALCOST**

## **1 Engagement de la direction**

### **1.1 Représentant de la Direction Générale**

Le Président Directeur Général a désigné un représentant de la Direction Générale en qualité de Responsable Management de la Qualité (RMQ) avec responsabilité et autorité en particulier pour :

- Assurer que les processus nécessaires au SMQ sont établis, mis en œuvre et entretenus.
- Lui rendre compte du fonctionnement du système de management qualité et de tout besoin d'amélioration.
- Assurer que la sensibilisation aux exigences des clients est encouragée dans l'ensemble des structures de l'entreprise.

### **1.2 Engagement de la Direction**

La direction générale de l'entreprise ALCOST s'engage à mettre en œuvre le SMQ et à améliorer en permanence son efficacité. Cet engagement est formalisé dans la déclaration de la politique qualité.

A travers le processus de management de la qualité, la direction générale s'assure de la mise en œuvre effective du SMQ.

### **1.3 Ecoute client**

Afin d'accroître la satisfaction des clients, ALCOST a mis en place un processus pour déterminer les besoins et les attentes des clients.

Le processus vente permet de préciser les exigences du produit (exigences clients, réglementaires et autres) et de les prendre en charge de manière adéquate.

## **1.4 Planification**

### **1.4.1 Objectifs qualité**

La mise en œuvre de la politique qualité est traduite par des objectifs qualité de l'entreprise.

Ils sont établis annuellement et suivis périodiquement par des indicateurs qualité (*voir annexe 02 « IM 08.01 »*).

Ces objectifs sont déclinés au niveau des processus afin d'en suivre efficacement le fonctionnement.

### **1.4.2 Planification du SMQ**

La planification du SMQ est réalisée notamment à travers une configuration appropriée des processus qui détermine clairement la séquence des activités, les ressources nécessaires à mettre en œuvre, les responsables concernés ainsi que les objectifs à atteindre.

Lorsqu'il est nécessaire d'apporter des modifications, le RMQ s'assure que celles-ci n'affectent pas la cohérence du SMQ.

## **1.5 Responsabilité et Autorité**

Les responsabilités et autorités des personnels de l'entreprise sont formalisées à travers :

- L'organigramme de l'entreprise.
- Les fiches de poste.
- La fonction qualité (représentée selon le schéma ci-après).
- Les missions des différents porteurs (RMQ, CPQ) sont décrites dans les décisions y afférentes.

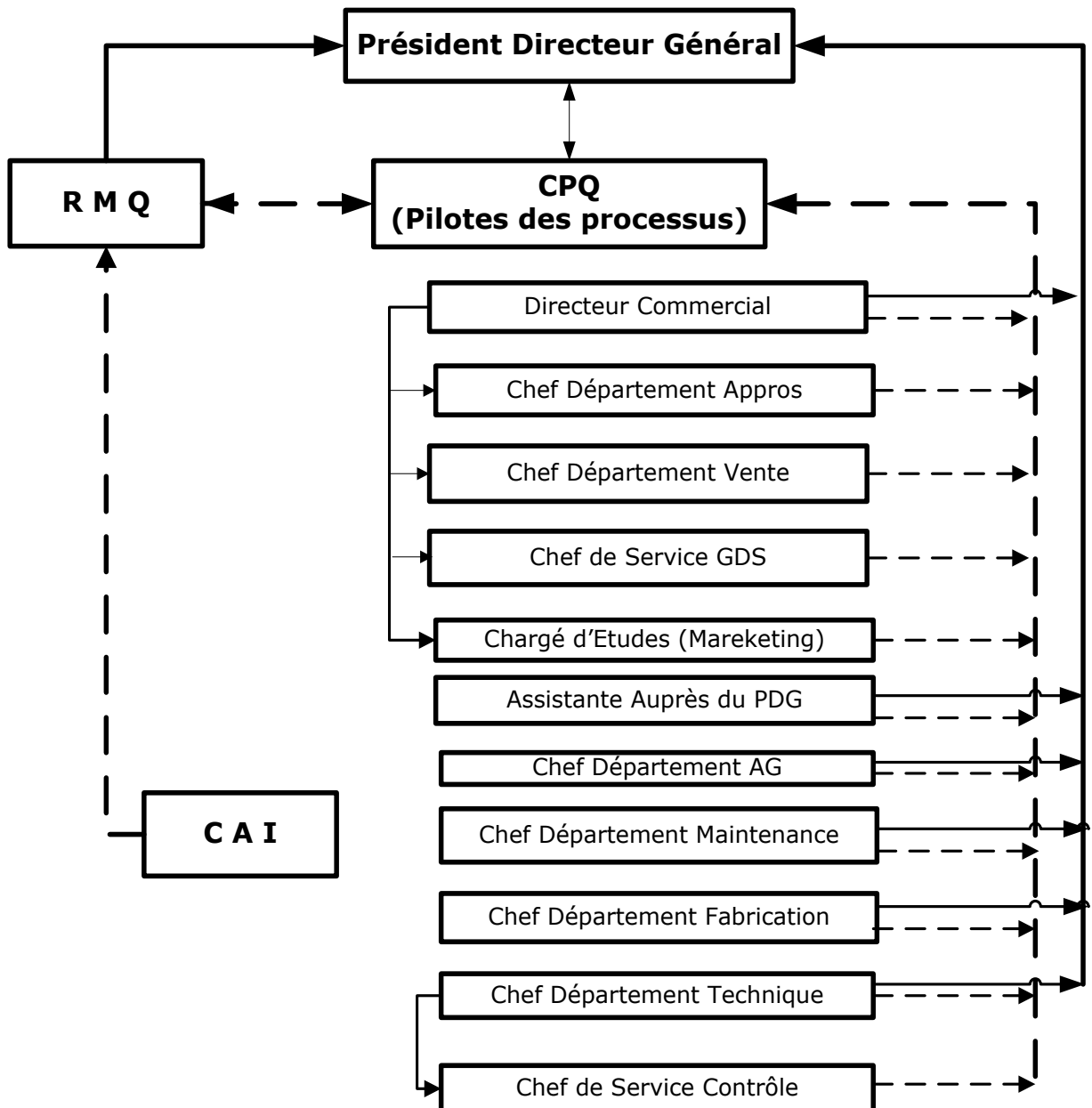
**Fonction Qualité :**

**Légende :**

**RMQ:** Responsable Management Qualité - - - - -> Liaisons fonctionnelles

**CPQ :** Comité de pilotage de la Qualité ———> Liaisons hiérarchiques

**CAI :** Corps d'Auditeurs internes



**Schéma : N°01.** Fonction qualité.

## 2 Diagnostic

Le diagnostic SMQ d'ALCOST a été réalisé conformément aux recommandations définies dans le fascicule de documentation AFNOR FD X50-170 – Diagnostic qualité. Ce fascicule définit une méthode pratique pour la réalisation du diagnostic et précise.

- Qu'est qu'un diagnostic ?
- Quelles sont les conditions préalables ?
- Comment réaliser le diagnostic ?

### 2.1 Méthode de diagnostic

1) Qu'est-ce qu'un diagnostic : Avant toute action de changement dans l'entreprise, il faut réaliser un diagnostic pour savoir où on est. Pour cela, il existe un fascicule documentaire français FD X50-170 qualité et management, diagnostic qualité publié par AFNOR en décembre 1992, qui définit le diagnostic qualité comme suit :

« Description et analyse de l'état d'un organisme, d'un de ses secteurs ou d'une de ses activités, en matière de qualité, réalisées à sa demande et à son bénéfice, en vue d'identifier ses points forts et ses insuffisances, et de proposer des actions d'amélioration en tenant compte de son contexte technique, économique et humain ».

Le diagnostic nous permet d'établir un état des lieux, des points forts et point faibles et prendre en compte toutes les dimensions de la situation ; ce qui permet :

- D'identifier les modes de fonctionnement de l'entreprise.
- Déterminer les forces et des faiblesses de l'entreprise.
- Mesurer les écarts par rapport aux référentiels.
- Définir un plan d'action.

2) Les conditions préalables de diagnostic :

- 1) l'organisme : doit déterminer les attentes, objectifs, et l'utilité du diagnostic puis organiser un entretien avec l'expert pour le recueil d'informations sur l'organisme.
- 2) l'expert : doit avoir une certaine connaissance des méthodes, des documentations et de l'environnement de travail et des travailleurs.
- 3) la documentation : détermination des guides et référentiels.

3) Réalisation de diagnostic :

- 1) Planifier l'état des lieux avec le chef de l'entreprise.
- 2) Présenter le projet de diagnostic au staff de l'entreprise.
- 3) S'entretenir avec la direction et les responsables de l'entreprise.
- 4) Le fonctionnement du processus au travail et les liens de la communication.
- 5) Collecte les supports d'enregistrement et cartographie les processus.
- 6) Elaborer et rédiger le rapport.

Que devient le rapport de diagnostic ensuite :

Le rapport de diagnostic est un outil de communication présentant l'état de l'entreprise à la direction et les amendements nécessaires; Deux types de rapport diagnostic possible :

- Norme choisie / traduction-exigence/ niveau de réponse de l'entreprise/ recommandations.
- Forces / faiblesses / opportunités / menaces.

## 2.2 Diagnostic SMQ de l'entreprise ALCOST

Le système de management qualité souhaitable pour l'entreprise est élaboré à partir des résultats d'un diagnostic pertinent.

Pour cela un expert du CNTC a été engagé pour ce diagnostic qui a déterminé les écarts des systèmes de management de l'entreprise ALCOST par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 vs 2008. Son déroulement est réalisé en deux phases :

Phase 1 : le contexte global

Phase 2 : les fonctions et processus principaux

Le rapport final de ce diagnostic est présenté en **Annexe 03**

### **3 Plan de management**

Pour satisfaire aux exigences de la norme, un plan de management a été établi. Ce plan a été établi sur la base du diagnostic qualité et il a été rédigé en application des directives figurant dans la norme ISO 10005 « système de management de la qualité – lignes directrices pour les plans qualité ». Il s'agit en fait du premier plan d'amélioration de l'entreprise. Il a pour objet d'identifier et de mettre en œuvre toutes actions nécessaires pour traiter les non conformités constatées lors du diagnostic.

#### **3.1 Définition**

Son établissement croise plusieurs données. Il s'agit des données relatives à la situation actuelle caractérisée par de nombreuses non conformités constatées et des données relatives à la situation souhaitée, caractérisée par la conformité du système de management QSE et sa certification; Ainsi le plan d'action va permettre :

- D'identifier plus précisément les actions à entreprendre en les nommant.
- Préciser les résultats escomptés, quels effets induits de ces actions et de fixer les indicateurs pour s'assurer de leur efficacité.
- Déterminer leur échéance et les moments de validation.
- Nommer les acteurs/ ressources impliquées dans l'action dans son pilotage et son opération.

Le pilotage de plan d'action est très important pour mettre en place les modalités de suivi, les mesures de changements et traiter les difficultés rencontrées.

#### **3.2 Le plan d'action de l'entreprise ALCOST**

En considérant la mise en place d'un SMQ comme un projet, ALCOST et le cabinet conseil CNTC ont pris en compte les conseils de la norme ISO 10006 Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets pour planifier, organiser, suivre et maîtriser tous les aspect de management de ce projet et pour motiver le personnel impliqué afin d'atteindre les objectifs assignés.

Le plan d'action de l'entreprise ALCOST est en **annexe 04**

## **4 Documentation du système**

Pour concevoir un système documentaire qui permette à ALCOST :

- D'assurer son bon fonctionnement.
- De répondre aux exigences normatives en matière de documentation.

ALCOST, sur les conseils du cabinet CNTC a pris en compte les recommandations préconisées par la norme ISO 10013 « Guidelines for quality management system », des lignes directrices pour le développement de la documentation de système de management qualité.

### **4.1 Rédaction de la politique Qualité**

#### **4.1.1 Politique Qualité**

La Direction Générale a établi une politique qualité adaptée à la finalité de l'entreprise.

Elle est revue de manière périodique et en cas de besoin, notamment en revue de direction.



الشركة الجزائرية لللبنة

**Alcost**

Algérienne du Costume

SPA au capital de 213 800 000 DA

RC N°: 99B 0183061 00/06 NIF 0999 06018306113 MF 099806010943527 N° Art: 0601 3901 011

Siège Social : Route des Aurès BP 107 (06000) Bejaia - Algérie

Tel : (213) 034 22 50 72 Fax : (213) 034 20 18 28 E-mail : commalcost@yahoo.fr

## Politique Qualité de l'Entreprise

Dans un contexte économique concurrentiel de plus en plus rude, induit par la mondialisation, particulièrement dans le domaine des textiles et habillement, et face à une clientèle de plus en plus exigeante ;

Notre entreprise s'inscrit dans une démarche de développement permanent par la mise en place d'un système de management de la qualité, conformément à la **norme ISO 9001 Version 2008**, visant la satisfaction de ses exigences et des exigences légales et réglementaires.

Pour ce faire, notre politique qualité se traduit à travers les axes et orientations suivants :

- ☞ Ecouter et anticiper les besoins et attentes de nos clients ;
- ☞ Prendre en charge efficacement leurs réclamations ;
- ☞ Assurer et améliorer les compétences du personnel ;
- ☞ Veiller à l'efficacité du processus de communication interne ;
- ☞ Entretien et moderniser les équipements de production et installations ;
- ☞ Diversifier nos produits et améliorer constamment la qualité fournie ;
- ☞ Améliorer en permanence les techniques de gestion de production ;
- ☞ Diversifier les sources d'approvisionnement ;

A cet effet, je nomme **Mr Bakouri Abdelaziz** en tant que Responsable Management Qualité, investi de toutes les missions lui permettant de mettre en œuvre, entretenir et améliorer en permanence l'efficacité de ce système.

En conséquence, je m'engage résolument à mettre à disposition tous les moyens nécessaires pour la concrétisation de cette démarche de progrès, porteuse de bénéfices pour tous les acteurs que sont les clients et les autres parties intéressées.

Enfin, je demande à tout le personnel que cet engagement soit l'engagement de tous.

Fait à Bejaia, le 13 Mai 2013

Le Président Directeur Général



Source document de l'entreprise

## 4.2 Manuel Qualité

Conformément à la norme ISO 9001 système de management de la qualité, le manuel qualité est un document de l'entreprise qui décrit les procédures engagées par l'entreprise afin de répondre aux exigences du chapitre 4.2.2.

### 4.2.1 Rédaction

- ❖ Le manuel qualité est élaboré sous la responsabilité du **RMQ** avec la collaboration du **CPQ**. Il s'appuie pour cela sur l'organisation mise en place dans l'entreprise et sur les exigences de la norme ISO 9001/2008.
- ❖ Le manuel qualité portant le code « **MQ 01** » est rédigé sur page à en-tête **ALCOST**, il est composé de 09 chapitres.
- ❖ La première édition du manuel porte l'indice de révision (**00**).
- ❖ Les révisions ultérieures voient cet indice incrémenté successivement avec les autres chiffres (**1, 2, 3, 4, 5**).
- ❖ **la 2<sup>ème</sup> édition** intervient après **la 5<sup>ème</sup> révision** du MQ et ainsi de suite pour les éditions suivantes.
- ❖ La numérotation des pages se fait avec le numéro de la page et le nombre de pages du MQ.
- ❖ Un sommaire reprend la liste des chapitres correspondants de la norme ISO 9001/2008.
- ❖ Le RMQ vise la rubrique rédacteur de l'édition du MQ.
- ❖ La version officielle est en langue française.

### 4.2.2 Vérification

- ❖ Le MQ est vérifié par le CPQ.
- ❖ Après vérification et accord sur le contenu, un membre du CPQ autre que le Président Directeur Général et le RMQ signe la rubrique « **vérification** » de l'édition du MQ.

#### 4.2.3 Approbation

- ❖ Le MQ est approuvé par le Président Directeur Général après vérification par le CPQ.
- ❖ Son approbation se traduit par la signature de la rubrique « *Approbation* » de l'édition du MQ.
- ❖ La date d'approbation est la date d'application effective.

#### 4.2.4 Diffusion

- ❖ Après approbation du MQ, le RMQ est chargé de la duplication et de la diffusion du MQ aux personnes concernées.
- ❖ Le MQ est diffusé nominativement. Une liste de diffusion gérée par le RMQ permet de retrouver les destinataires de ce document. (*IM 13.04*).
- ❖ Les diffusions internes sont effectuées sous forme de « *diffusion contrôlée* ».
- ❖ Les diffusions externes doivent porter la mention « *diffusion non contrôlée* » sur la page de garde du MQ et ne sont pas concernées par la mise à jour.

#### 4.2.5 Modification

- ❖ Les modifications ou révisions du MQ sont proposées par le RMQ ou lors des revues de Direction. Autant que possible, ce sont les mêmes personnes qui vérifient et approuvent les modifications que celles qui ont vérifié et approuvé la première édition.

#### 4.2.6 Archivage

- ❖ Lors de la diffusion d'une révision du MQ, le RMQ récupère toutes les anciennes versions en diffusion contrôlée et procède à leur destruction, à l'exception de la sienne. Cette version est revêtue du cachet « *Document périmé* » et est archivée au local d'archives conformément au mode opératoire **MO 13.01**.

**Tableau : N°02. Sommaire du manuel qualité**

<b>Chapitre de la norme</b>	<b>Titre</b>	<b>Page/36</b>
<b>1</b>	Préambule	<b>02</b>
<b>2</b>	Rubrique Introductive	<b>04</b>
<b>2.1</b>	Edition du Manuel Qualité	<b>04</b>
<b>2.2</b>	Objet et domaine d'application	<b>05</b>
<b>2.3</b>	Documents de référence	<b>05</b>
<b>2.4</b>	Terminologie et Abréviations	<b>06</b>
<b>2.5</b>	Gestion du Manuel Qualité	<b>07</b>
<b>3</b>	Présentation Générale de l'Entreprise	<b>09</b>
<b>4</b>	Système de Management de la Qualité	<b>11</b>
<b>4.1</b>	Exigences générales	<b>11</b>
<b>4.2</b>	Exigences relatives à la documentation	<b>12</b>
<b>5</b>	Responsabilité de la direction	<b>14</b>
<b>5.1</b>	Engagement de la direction	<b>14</b>
<b>5.2</b>	Ecoute client	<b>14</b>
<b>5.3</b>	Politique qualité	<b>14</b>
<b>5.4</b>	Planification du SMQ	<b>15</b>
<b>5.5</b>	Responsabilité – Autorité et Communication	<b>15</b>
<b>5.6</b>	Revue de direction	<b>18</b>
<b>6</b>	Management des ressources	<b>19</b>
<b>6.1</b>	Mise à dispositions des ressources	<b>19</b>

<b>6.2</b>	Ressources humaines	<b>19</b>
<b>6.3</b>	Infrastructures	<b>19</b>
<b>6.4</b>	Environnement de travail	<b>20</b>
<b>7</b>	Réalisation du produit	<b>21</b>
<b>7.1</b>	Planification de la réalisation du produit	<b>21</b>
<b>7.2</b>	Processus relatifs aux clients	<b>21</b>
<b>7.3</b>	Conception et développement	<b>22</b>
<b>7.4</b>	Achats	<b>22</b>
<b>7.5</b>	Production et préparation du service	<b>22</b>
<b>7.6</b>	Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure	<b>24</b>
<b>8</b>	Mesures – Analyse et Améliorations	<b>24</b>
<b>8.1</b>	Généralités	<b>24</b>
<b>8.2</b>	Surveillance et mesurage	<b>24</b>
<b>8.3</b>	Maîtrise du produit non-conforme	<b>25</b>
<b>8.4</b>	Analyse des données	<b>25</b>
<b>8.5</b>	Amélioration	<b>26</b>
<b>--</b>	Liste des Annexes	<b>27</b>

## **5 Communication et formation du personnel**

### **5.1 Communication**

La direction a mis en place un plan de communication ainsi que les processus et mécanismes appropriés concernant l'efficacité du système de management de la qualité. Pour ce faire, un sondage a été effectué.

L'objectif du sondage est la mesure de l'efficacité de la communication interne concernant la mise en place et le fonctionnement du système de management de la qualité.

Il est effectué sous forme d'un questionnaire composé de huit questions (**voir annexe 05**), distribué aux travailleurs en choisissant un échantillon représentatif composé de :

- Département Production : **70**
- Département Technique : **08**
- Département Planification : **10**
- Département Appros/Commercial : **06**
- Département ARH : **08**
- Département Comptabilité/Finances : **04**

**Nombre total de questionnaires distribués : 106**

**Nombre total de questionnaires retournés : 98**

**(Les résultats du sondage sont en annexe 06)**

#### **Conclusion sur l'analyse du sondage**

Au vu du sondage effectué, les résultats ont été analysés et ont montré que la communication interne n'est pas assez efficace sur le fonctionnement du système management qualité et de l'entreprise, d'une manière générale.

Le rapprochement de ces résultats par rapport au sondage de l'année 2013 affiche un recul important, cependant, peu de suggestions et de propositions sont formulées.

Les quelques suggestions et propositions reçues portent sur :

- Le manque de communication d'une manière générale.
- Toutes les informations concernant l'entreprise, pas spécialement sur le système management qualité.
- L'état des machines de production.
- Le manque d'outillage.
- L'organisation générale.
- L'hygiène et sécurité.

A la lumière de ces résultats, il est nécessaire de réfléchir et de mettre en place une nouvelle politique de communication interne afin de répondre aux besoins des travailleurs en termes d'informations et de communication.

## 5.2 Formation

Conformément au chapitre 6.2.2 compétence, formation et sensibilisation de la norme ISO 9001 vs 2008, ALCOST met en œuvre le processus gestion des ressources humaines pour s'assurer de la compétence de son personnel.

Ce processus permet de :

- recruter du personnel en fonction des exigences du poste.
- pourvoir à la formation du personnel.
- évaluer annuellement les compétences.
- évaluer l'efficacité des formations réalisées

Le personnel de l'entreprise ALCOST a reçu des formations aux divers thèmes du management qualité (**annexe 07**).

## 6 Mise en œuvre des procédures et processus

### 6.1 Approche processus

Selon la norme ISO 9001 v.2008 « *un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie* ».

L'«approche processus» désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification des interactions et le management de ces processus en vue d'obtenir le résultat souhaité.

## **Il existe trois types de processus**

Processus de pilotage ou de management : les processus de pilotage représentent les activités liées à la stratégie et au management de l'entreprise. Ils déterminent la politique et la stratégie de l'entreprise ainsi que l'orientation et le déploiement des objectifs dans cette dernière.

Processus opérationnels ou de réalisation: ce sont les processus propre au cœur du métier de l'entreprise et qui sont à l'origine de la réalisation des activités génératrices de valeur ajoutée produit ou service.

Processus support : comme leur nom l'indique, ce sont les processus des activités support aux autres processus de l'entreprise qui contribuent au bon déroulement de la réalisation en leur apportant les ressources nécessaires.

L'approche processus est l'un des huit principes de management de la qualité préconisée par la norme ISO 9000 version 2008 et étant donné que l'entreprise vise une certification, le choix a été porté sur l'adoption de cette approche.

La cartographie des processus est un schéma qui regroupe tous les processus de l'entreprise, et qui permet d'avoir une vue globale sur le fonctionnement de l'entreprise et de formaliser ses activités de manière synthétique, en distinguant entre les activités de pilotage, de réalisation et de support.

Pour le bon fonctionnement de l'entreprise et l'efficacité de son système de management de la qualité, une cartographie des processus a été élaborée (**voir annexe 08**)

Les processus identifiés et arrêtés au niveau de l'entreprise ALCOST sont les suivants :

<b>01. Processus Marketing/écoute client</b>	<b>PR 01</b>
<b>02. Processus Commercial/vente</b>	<b>PR 02</b>
<b>03. Processus Etudes&amp; Méthodes</b>	<b>PR 03</b>
<b>04. Processus Achats</b>	<b>PR 04</b>
<b>05. Processus Programmation (O/L)</b>	<b>PR 05</b>
<b>06. Processus Fabrication</b>	<b>PR 06</b>
<b>07. Processus Contrôle Produit</b>	<b>PR 07</b>
<b>08. Processus Management Qualité</b>	<b>PR 08</b>
<b>09. Processus Maintenance</b>	<b>PR 09</b>
<b>10. Processus Gestion des Ressources Humaines</b>	<b>PR 10</b>
<b>11. Processus Gestion des stocks</b>	<b>PR 11</b>
<b>12. Processus Elaboration et suivi budget</b>	<b>PR 12</b>

La norme internationale exige six (06) procédures obligatoires codifiées comme suit :

<b>13. Procédure Maitrise des documents</b>	<b>PR 13</b>
<b>14. Procédure Maitrise des enregistrements</b>	<b>PR 14</b>
<b>15. Procédure Maitrise du produit non conforme</b>	<b>PR 15</b>
<b>16. Procédure Actions Correctives</b>	<b>PR 16</b>
<b>17. Procédure Actions préventives</b>	<b>PR 17</b>
<b>18. Procédure Audit interne</b>	<b>PR 18</b>

A titre d'exemple vous trouverez en **annexe 09** la procédure PR 08 qui explicite la procédure de management de la qualité de l'entreprise ALCOST

## **7 Revue de direction**

La revue de direction est une étape très importante dans la démarche de mise en place d'un système de management qualité au sein de l'entreprise ALCOST, la revue de direction est une exigence au chapitre 5.6 de la norme ISO 9001

Au moins une fois par an, le CPQ tient une revue de Direction au cours de laquelle le SMQ est évalué.

L'objectif est de s'assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace.

❖ Les éléments d'entrée à examiner sont les suivants :

- Les résultats des audits.
- Les retours d'information des clients.
- Le fonctionnement des processus et la conformité du produit.
- L'état des actions préventives et correctives.
- Les actions issues des revues de Direction précédentes.
- Les changements pouvant affecter le SMQ.
- Les recommandations d'amélioration.

❖ Les éléments de sortie de la revue de direction comprennent les décisions et actions relatives :

- A l'amélioration de l'efficacité du SMQ et de ses processus.
- A l'amélioration du produit en rapport avec les exigences client.
- Aux besoins en ressources.

La revue de direction est sanctionnée par un PV (*IM 08.02*) qui est conservé comme enregistrement.

## 8 Certification

La certification ISO 9001 est une reconnaissance officielle, délivrée par un des organismes certificateurs qui atteste de la conformité de notre système qualité aux exigences de la norme internationale de management de la qualité : la norme ISO 9001.

L'entreprise doit démontrer sa capacité à satisfaire ses clients en s'appuyant sur un système qualité conforme aux exigences décrites dans la norme ISO 9001.

La certification ISO 9001 est délivrée par un organisme certificateur accrédité.

Le certificat est délivré après un audit complet du système qualité pour 3 ans avec des audits de suivi (plus légers) tous les ans (ou tous les 6 mois). L'équipe d'auditeurs de l'organisme certificateur va examiner pendant une durée variable selon la taille de l'entreprise, les composants du système qualité et s'assurer que la roue de l'amélioration continue (le fameux PDCA) tourne, que l'entreprise est en progrès continu.

Ils examinent à la fois l'existence d'une organisation qualité et l'existence d'objectifs et de plan d'action par processus, le tout cohérent avec la politique qualité.

### **8.1 Sélection d'un organisme certificateur**

- Conformément à des exigences relatives à la certification telles que définies dans la norme ISO 17021, ALCOST a consulté trois organismes certificateurs (TUV Algérie (ALLEMAND), SGS (Français), VINCOTTE (Belgique)) sur la base de la nécessité de l'accréditation de l'organisme par ALGERAC (organisme algérien d'accréditation)

L'organisme TUV, après négociation, a été retenu parce que son offre a été jugée mieux disant.

**Chapitre III : LES IMPACTS DE MISE  
EN PLACE D'UN SMQ AU NIVEAU  
D'ALCOST**

## **1 Apports de la certification**

### **1.1 Quelles sont les motivations du P.D.G. dans le choix de conduire son entreprise à la certification ISO 9001V2008 ?**

Cette première partie a pour but d'identifier puis d'analyser, notamment en fonction de la norme, les différentes raisons qui peuvent pousser un PDG, à engager son entreprise dans une démarche de certification.

L'analyse des différents points va s'appuyer entre autres sur les 8 grands principes de management sur lesquels est fondée la norme ISO 9001 Version 2008\*. Ces principes sont les suivants:

- L'orientation client
- Le leadership
- L'implication du personnel
- L'approche processus
- Le management par approche système
- L'amélioration continue
- L'approche factuelle pour la prise de décision
- Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Il est cependant nécessaire de rappeler au préalable les 2 conditions indispensables pour une entreprise avant d'entreprendre un tel projet qui sont:

- Une bonne santé financière (Le ratio CA/Salarié)
- Un bon climat social (depuis décembre 2011, au niveau du turn-over, 1 départ (raisons personnelles) pour 4 embauches.

## 1.2 Acquérir de nouveaux clients

C'est dans cette optique stratégique de pénétration de nouveaux marchés, tant géographiques qu'industriels que la direction a décidé de faire certifier l'entreprise, d'une part pour pérenniser la confiance de ses clients actuels et d'autre part pour gagner celle des futurs nouveaux clients.

En effet, de plus en plus d'entreprises, et donc de clients ou de clients potentiels, sont certifiés à la norme ISO 9001 version 2008. Cette norme ne les oblige en aucun cas à choisir des fournisseurs certifiés; par contre, elle stipule au niveau du paragraphe 7.4.1 que "L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis."\*

Autrement dit, l'organisme (l'entreprise certifiée) doit nécessairement disposer d'un processus des achats basé sur un système de critères de sélection de ses fournisseurs. Parmi ces critères on va logiquement retrouver au niveau des exigences dans le domaine de la qualité: la certification à l'ISO 9001V2008.

Ce critère fera partie du système de sélection des fournisseurs pour différentes raisons:

- D'une part, parce que la certification à l'ISO 9001 est la preuve d'un système d'organisation et de fonctionnement efficace, reconnu au niveau international, de surcroît, garanti à moyen terme (tous les 3 ans) grâce à un système d'audit de certification réalisé par un organisme indépendant. De plus, le fait que ce système soit reconnu au niveau international permet d'élargir plus facilement le champ de fournisseurs potentiels au-delà des frontières.
- D'autre part, parce qu'une entreprise certifiée va établir préférentiellement des relations commerciales avec un fournisseur ayant une culture d'entreprise proche de la sienne. La mise en place d'un système d'amélioration continu constitue une valeur fondamentale de la culture d'une entreprise. A ce titre, la norme précise au niveau du chapitre 5.1 Engagement de la direction\* que "la direction doit fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du Système de Management de la Qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité." Deux entreprises certifiées auront cette valeur en commun. Ce point prend d'autant plus

de valeur lorsque l'entreprise envisage d'établir un système de partenariat avec son fournisseur.

- Les autres raisons sont les deux conditions indispensables avant de s'engager dans un processus de certification citées au début de ce chapitre, à savoir une bonne santé financière et un bon climat social. Il est indispensable pour une entreprise de disposer de fournisseurs pérennes. Le fait qu'une entreprise obtienne la certification ISO et qu'elle parvienne de surcroît à la renouveler au bout de 3 ans constitue un bon indicateur de la pérennité du fournisseur potentiel.

En résumé, la certification à l'ISO tend de plus en plus à faire partie des critères de sélection dans le choix des fournisseurs, et constitue par ce biais, un véritable avantage concurrentiel pour les fournisseurs certifiés par rapport aux non certifiés.

### **1.3 Modifier l'organisation du travail**

La culture actuelle de l'entreprise est basée sur des flux d'informations se faisant, pour une grande partie, à l'oral. On se base beaucoup sur la mémoire et sur la bonne volonté des salariés. Ce mode de communication montre vite ses limites surtout lorsqu'il s'agit de communication entre les services.

Il arrive que la transmission de certaines informations concernant des besoins spécifiques pour la mise en œuvre de la production se fasse à l'oral. Il n'est donc pas étonnant d'assister à un manque de matière première ou de matériel une fois la production lancée.

Ce genre de "petit oubli" peu parfois coûter cher à l'entreprise notamment lorsque la production est bloquée du fait d'un manque de matières disponibles et qu'elle est dans les entrepôts géographiquement distants.

Ce mode de communication non formalisé présente l'avantage d'offrir beaucoup de flexibilité et de dynamisme dans le fonctionnement de l'entreprise, mais, au fur et à mesure de l'augmentation de l'effectif et des commandes à satisfaire, la perte de précision de l'information se fait de plus en plus ressentir.

L'objectif de la mise en place d'un système qualité est de formaliser ces flux d'informations.

Le danger de la formalisation et donc d'un mode de fonctionnement où l'écrit tient une place plus importante, est la diminution de cette flexibilité et de ce dynamisme. Paradoxalement, la formalisation des différentes activités permet de savoir qui fait quoi? Comment? Où? Pourquoi? Avec quoi? Avec qui? De quelle façon?... La rédaction et/ou le classement des différents modes opératoires et procédures diminuent quelque peu la réactivité de l'entreprise durant leur mise en place, et au cours des premières utilisations. Néanmoins, l'absence de formalisation peut entraîner une non réactivité quasi-totale dans une situation d'urgence où par exemple, l'unique personne de l'entreprise détentrice de la compétence nécessaire afin de palier à cette urgence est absente.

Il existe d'autres aspects relatifs au thème de la formalisation, celui de l'utilisation des Enregistrements Relatifs à la Qualité. Le fait que les résultats des prestations réalisées soient enregistrées et nominatives entraîne plusieurs conséquences au niveau de la responsabilité des salariés de l'entreprise.

D'une part, le fait que les enregistrements soient nominatifs constitue une responsabilisation et une protection individuelle du salarié vis à vis de son entreprise. Il peut à tout moment prouver que le travail qu'il a réalisé était conforme aux exigences spécifiées.

D'autre part, les enregistrements peuvent constituer une protection collective de tous les salariés de l'entreprise. Si à la suite d'un accident survenu chez un client sur des produits contrôlé par ALCOST, par exemple le contrôle des tenues ignifuges des sapeurs-pompiers, et qu'un accident a entraîné des blessures graves ou des victimes, une procédure juridique pourrait mettre en cause l'entreprise si elle n'est pas capable de lui prouver que les contrôles effectués ou les combinaisons ont été réalisées en toute conformité.

A travers cette motivation du PDG de modifier l'organisation du travail, le but recherché est de pérenniser le Savoir Faire de l'entreprise et d'en formaliser son fonctionnement. La certification en elle-même n'apportera rien dans ce sens. Par contre, l'élaboration d'un système Qualité efficace permettra de répondre à ses attentes.

## 1.4 Modifier le mode de management

Sans remettre en cause la solide expérience de l'équipe dirigeante qui a su jusqu'à maintenant établir des choix stratégiques judicieux, la mise en place d'un système qualité efficace va permettre de manager l'entreprise en s'appuyant sur davantage de données chiffrées et donc de réduire la part prise par ce « feeling ».

En effet, l'un des fondements du système de Management de la Qualité est l'approche factuelle pour la prise de décision. Autrement dit, les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations stratégiquement ciblées sur tel ou tel aspect, et récoltées avec méthode. On peut citer par exemple les indicateurs de mesure de l'efficacité des processus mis en place au sein de l'entreprise, les enquêtes de satisfaction clients, les résultats d'évaluation des fournisseurs... La mise en place d'un tel système va également permettre de mesurer, à l'aide de données chiffrées, l'efficacité des décisions antérieures prises. Ainsi, les décisions à prendre pourront bénéficier de l'effet d'expérience de ces décisions antérieures.

De même, l'enjeu que représente la certification va permettre de recentrer la motivation du personnel autour d'un projet et d'un objectif commun. Pour tenter d'expliquer cet apport supplémentaire de motivation potentielle, on peut la décomposer en plusieurs facteurs:

- Une implication des salariés dans une optique d'amélioration continue, donc une volonté de réduire les dysfonctionnements détectés par l'utilisation de fiches de non conformités, par la réalisation d'audits, et par la mesure de satisfaction des clients.
- Une implication dans l'atteinte des objectifs qualité, par la mise en place des indicateurs d'efficacité et leur suivi planifié.
- L'aspect financier: si la conduite d'une entreprise à la certification lui coûte de l'argent dans un premier temps, elle doit lui permettre à moyen terme de dégager des marges supplémentaires. Ils ont donc tout intérêt à s'impliquer pleinement dans le projet afin d'en récolter les fruits.

## 1.5 Prendre du recul

Les buts recherchés sont :

- de pérenniser l'entreprise
- de laisser à son successeur une structure saine
- de détecter plus facilement les sources d'erreurs et de pertes de profits.

Dans ce sens, l'instauration d'un système qualité efficace permettra de répondre à ces différents points.

Par contre, si la certification en elle-même ne permet pas de répondre directement aux points cités ci-dessus, elle va permettre:

- D'avoir une vision extérieure du fonctionnement de l'entreprise, d'une part par la mise en place d'audits croisés et d'autre part lors des audits de certification.
- De mesurer la satisfaction des clients. Cette mesure va se mettre en place par l'analyse des retours d'informations clients, par le traitement des informations du personnel évoluant sur le terrain, et par la mise en place d'enquêtes de satisfaction clients. En fonction des résultats, l'entreprise pourra repérer ses points faibles et en faire ou non des priorités d'amélioration.
- Etre plus facilement en adéquation avec l'évolution de la réglementation. La recherche permanente de la conformité vis à vis de la législation fait également partie de la démarche d'amélioration continue.

## 1.6 Améliorer la rentabilité

Le PDG entend améliorer la rentabilité de son entreprise :

- d'une part en fidélisant sa clientèle, en augmentant le nombre de nouveaux clients. La certification peut permettre à l'entreprise de disposer d'un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents.
- et d'autre part en réduisant les coûts de dysfonctionnement.

De même, la certification à l'ISO 9001 version 2008 oblige les entreprises à maîtriser ses fournisseurs.

Cette maîtrise sous-entend la mise en place d'un système de sélection des fournisseurs en termes de:

- Coûts (réduire les coûts d'achats permet d'augmenter la marge bénéficiaire de l'entreprise, voir exemple ci-dessous)
- Qualité (augmenter la qualité des produits achetés permet de réaliser des prestations de qualité supérieure et au final d'augmenter la satisfaction client)
- Délais (la réduction des délais de livraison et la maîtrise de ceux-ci permet de diminuer la dépendance vis-à-vis des fournisseurs, d'éviter des retards chez le client)

*Exemple pour une entreprise fictive\*.*

Soit un compte de résultat simplifié (achats = 45 % du C.A.)

**Tableau : N°03.** Exemple de l'amélioration de la rentabilité.

Rubriques	Produits	Charges
<b><u>Chiffre d'affaires</u></b>	1 000 000	
Achats (biens et services)		450 000
Frais de personnel		350 000
Autres charges (amortissements, impôts et taxes...)		100 000
<b><u>Marge</u></b>	100 000	

Si cette entreprise dégage au cours de l'exercice une économie à l'achat de 5% (à périmètre constant sur les produits et charges), le compte de résultat devient:

**Tableau : N°04.** Résultat de l'exemple de l'amélioration de la rentabilité

Rubriques	Produits	Charges
<b><u>Chiffre d'affaire</u></b>	1 000 000	
Achats (biens et services)		427 500
Frais de personnel		350 000
Autres charges (amortissements, impôts et taxes...)		100 000
<b><u>Marge</u></b>	122 500	

Dans cet exemple, une diminution du montant des achats de 5% améliore la marge de 22.5%.

### 1.7 Vers un processus de réduction des coûts...

Les coûts de non qualité au sein des entreprises représentent des parts non négligeables de leur chiffre d'affaires.

L'identification des coûts de non qualité s'effectue grâce à la mise en place d'indicateurs de mesure. L'analyse des résultats de ces indicateurs est d'autant plus efficace que les fonctions de postes sont clairement définies.

Pour estimer l'impact au niveau des coûts de l'instauration d'un Système de Management de la Qualité dans une entreprise, il faut pouvoir déterminer le C.O.Q. (Coût d'Obtention de la Qualité). Le C.O.Q. représente les moyens financiers investis par l'entreprise dans le but d'atteindre le niveau de qualité qu'elle vise.

L'objectif de cette mesure est triple. D'une part, elle permet de mesurer le bilan économique de la qualité au sein de l'entreprise. D'autre part, elle permet d'identifier et de justifier les actions d'amélioration à mettre en œuvre. Et enfin, elle permet d'évaluer ultérieurement les progrès réalisés par l'entreprise.

La diminution du C.O.Q. par des actions sur la qualité est corrélée avec une augmentation de la valeur ajoutée, donc une augmentation du profit pour l'entreprise.

Selon la **norme NF X 50-126**, la valeur du C.O.Q. se détermine à partir de l'évaluation de 4 autres types de coûts:

- Les coûts des anomalies internes (dépenses occasionnées lorsque le produit ne répond pas aux exigences qualité avant d'avoir quitté l'entreprise)
- Les coûts des anomalies externes (dépenses occasionnées lorsque le produit ne répond pas aux exigences qualité après avoir quitté l'entreprise)
- Les coûts de détection (coûts engagés pour vérifier la conformité du produit par rapport aux exigences)
- Les coûts de prévention (coûts engagés pour financer la recherche et le traitement de la cause des anomalies)

La diminution du C.O.Q. s'obtient en développant les moyens de prévention au détriment des moyens de détection et de traitement curatif des anomalies. Attention, la pratique de ces 2 derniers moyens est indispensable à l'obtention de la qualité du produit, ils ne doivent donc pas disparaître. Il faut cependant limiter et maîtriser leur utilisation.

L'obtention de la qualité s'obtient majoritairement par un traitement des anomalies de façon curative; c'est à dire que la résolution de la cause des problèmes ou encore moins l'anticipation de ces problèmes n'est pas encore inscrite de façon formalisée dans la culture d'entreprise. Si bien que la mise en place d'actions correctives conjointes pour traiter le même problème peuvent être menées par 2 équipes différentes sans pour autant que chacune des 2 équipes ne soit au courant des actions entreprises par l'autre. Outre la perte d'énergie le temps passé à traiter le même problème, il arrive que les 2 actions correctives mises en place simultanément et de façon informelle, annulent l'effet désiré ou bien déclenchent d'autres sources de non-conformité.

Il y a donc une part de profit à gagner si toutefois les moyens de correction et de prévention déployés sont adaptés en termes de moyens financiers mis en œuvre, par rapport au "volume" des anomalies. Par l'utilisation de moyens de prévention, on anticipe la

survenance de l'anomalie, donc celle-ci n'a pas à être traitée. C'est pour cette raison que l'utilisation de moyens de prévention adaptés est financièrement plus intéressante que l'utilisation de moyens de prévention.

## **2 Difficultés d'un projet de certification : dangers potentiels**

A travers cette partie, nous allons étudier quels peuvent être les principaux obstacles à un projet de certification.

### **2.1 Coût de la démarche**

L'impact économique de la certification est fortement méconnu. D'une part parce que le coût investi pour parvenir à la certification, puis pour la maintenir est très difficile à évaluer, il paraît difficile de calculer le coût que représente le temps passé par les salariés à aider à la rédaction des documents... Et d'autre part, parce que si la certification est un investissement, encore faudrait-il connaître le délai après lequel retour sur investissement s'opère et son importance en termes d'apports financiers. C'est pourquoi le coût constitue un véritable frein pour les entreprises. On estime qu'il peut représenter jusqu'à 4% du CA au cours de la première année.

Investir 4% de son Chiffre d'affaires dans une démarche de certification nécessite d'avoir une bonne santé financière.

### **2.2 Lourdeur du système documentaire**

Outre le risque d'un retour sur investissement incertain, l'accès à la certification peut aussi effrayer par le biais du système documentaire à mettre en place, à utiliser, et à gérer. La version 94 de la norme est un exemple de système mal adapté aux PME. En effet, la gestion documentaire handicapait fortement la flexibilité du fait de sa lourdeur. De plus, la "satisfaction client" qui est le fer de lance de la version 2008, était minimisée par rapport à la qualité produit.

### 2.3 Difficultés perçues par les salariés

Plusieurs types de difficultés peuvent être ressentis par les salariés à l'issue d'une certification. Par exemple, *les résultats d'une enquête menée en 1995 sur 11 entreprises* certifiées aux normes iso 9000 version 1994 laissent transparaître les difficultés ressenties par les salariés de ces entreprises suite à l'obtention de la certification:

- La certification entraîne une surcharge de travail
- La charge de travail supplémentaire est sous-évaluée
- Le temps perdu à appliquer les procédures n'est pas récupéré
- La démarche a demandé beaucoup de temps notamment avec les réunions ce qui prend du temps et donc qui augmente la charge de travail
- Les formations qualité sont mal organisées et cantonnées à de l'information, elles ne sont de plus pas synchronisées avec les changements intervenant dans la réalité - Seuls les donneurs d'ordres internes sont réellement formés à la qualité
- Les formations ne sont pas assez ciblées vers les opérateurs, comment faire pour ceux qui ne savent pas lire ?
- Le système de rémunération n'est pas différencié selon les résultats atteints
- Les exigences des clients se renforcent avec le fait que l'entreprise soit certifiée
- L'application, l'utilisation, et la mise à jour du système documentaire alourdissent trop les délais de réalisation du produit

Le responsable qualité doit être capable de répondre à tous ces points s'il veut être capable de rassurer les salariés de son entreprise.

# **CONCLUSION GENERALE**

# Conclusion

La conception et la mise en place d'un système de management de la qualité est un projet ambitieux. Outre l'obligation d'une connaissance profonde de la norme et la diversité des sources d'information ainsi que la maîtrise documentaire, il doit être élaboré selon une démarche participative à laquelle tout le personnel doit adhérer.

Ce stage a été l'occasion pour nous de mettre en application les connaissances théoriques, acquises tout au long de notre cursus au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, et le projet d'accompagnement à la certification, qui nous a été confié par EPE ALCOST/SPA, nous a permis de concrétiser certaines situations étudiées, ainsi que de matérialiser certaines notions théoriques relatives à la qualité.

La problématique posée au début de ce travail, fut de déterminer quels étaient les éléments autour desquels s'appuient la conception, l'élaboration et la mise en place d'un système de management de la qualité pour assurer son efficacité et sa pérennité au sein de l'entreprise.

Suivre une méthodologie de travail basée sur, une recherche théorique sur les exigences de la norme, et la consultation des guides d'aide à la certification, puis d'une mise en application pratique d'un plan d'action élaboré selon les connaissances acquises auparavant, nous a permis de répondre à notre problématique.

En effet, nous sommes arrivés à élaborer un SMQ complet pour notre organisme d'accueil, composé de :

- Une formulation de la politique qualité, et une définition des objectifs qualité de l'entreprise ;
- Une schématisation de la cartographie des processus, ainsi qu'une description complète de ses processus ;
- Une élaboration d'une base de données documentaire complète, comportant :
  - Un manuel qualité ;
  - Des procédures documentées au nombre de 16 procédures ;
  - Des modes opératoires au nombre de 25 modes opératoires ;
  - Des enregistrements au nombre de 39 enregistrements.
- Et un cadrage des ressources humaines de l'entreprise, à travers l'élaboration :
  - De la structure RH ;
  - Des fiches de postes ;

- Des référentiels des compétences ;
- Et des procédures RH.

Pour ce qui est de l'adhésion et de la participation du personnel, nous avons pu constater son importance lors des différentes séances de travail menées avec l'ensemble du personnel.

Cette expérience a été d'un grand avantage pour nous, car elle nous a permis de nous frotter à tous les métiers et activités de l'entreprise, aussi différents les uns des autres, commençant par les activités liées à la stratégie, passant par ses activités cœur du métier et finissant par les activités supports.

Pour conclure, nous pouvons dire que la réussite de la démarche est donc tributaire de l'engagement de la direction, de l'adhésion et la collaboration de l'ensemble du personnel, de l'efficacité de la communication et du choix et déploiement des outils pour le contrôle, le suivi et l'amélioration.

## **Bibliographie**

### **Ouvrage :**

- Du manuel qualité au manuel du management, l'outil stratégique, Bernadfroman, AFNOR, 2010.
- CANARD Frédéric, 2009, Management de la qualité, 1ère Edition, Lextenso Editions.
- CATTAN Michel, 2009, Pour une certification qualité gagnante, 1ère Edition, AFNOR éditions.
- CATTAN Michel, IDRISSE Nathalie, KNOCKAERT Patrick, 2008, Maîtriser les processus de l'entreprise, 6ème Edition, Editions d'organisation.
- LONGIN Pierre, DENET Henri, 2008, Construisez votre Qualité, 2ème édition, Edition DUNOD.
- MARGERAND Jean, GILLET-GOINARD Florence, 2006, Manager la qualité pour la première fois, 1ère Edition, Editions d'organisation.
- PINET Claude, 2008, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2008, 2ème édition, AFNOR éditions.

### **Documents internes de l'entreprise ALCOST :**

- de certification

### **Les normes et référentiels:**

- ISO 9001 vs2008, Systèmes de management de la qualité — Exigences, ISO, 2008
- ISO 9000, 2005, Système de Management de la Qualité - Vocabulaire, 4<sup>ème</sup> Edition, ISO.
- ISO 9001, 2008, Système de Management de la Qualité - Exigences, 4<sup>ème</sup> Edition, ISO.
- ISO 10005, 2005, système de Management de la Qualité - Lignes Directrices pour les Plans Qualité, 2<sup>ème</sup> Edition, ISO.
- ISO 19011, 2012, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, 2<sup>ème</sup> Edition, ISO.

### **Webographie :**

- <http://www.easy-competences.com/docs/etablir-referentiels-competences.pdf>consulté le 20/05/2013
- <http://www.axess-qualite.fr/management-qualite.html> consulté le 01/09/2014

## TABLE DES MATIERES

RESUMES .....	iv
Liste des abréviations .....	vii
SOMMAIRE .....	ix
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : Présentation de l'entreprise ALCOST et le Système de Management Qualité (SMQ)</b> .....	<b>5</b>
1 Présentation de l'entreprise : .....	6
1.1 Historique : .....	6
1.2 Ses principales missions : .....	7
1.3 Implantation : .....	7
1.4 Forme Juridique : .....	7
1.5 Organisation : .....	7
2 Présentation du système de management Qualité.....	8
2.1 Définitions : .....	8
<b>Chapitre II. LA MISE EN PLACE DU SYSTEME MANAGEMENT QUALITE (SMQ) AU NIVEAU D'ALCOST</b> .....	<b>9</b>
1 Engagement de la direction .....	10
1.1 Représentant de la Direction Générale : .....	10
1.2 Engagement de la Direction : .....	10
1.3 Ecoute client : .....	10
1.4 Planification : .....	11
1.5 Responsabilité et Autorité: .....	11
2 Diagnostic .....	13
2.1 Méthode de diagnostic .....	13
2.2 Diagnostic SMQ de l'entreprise ALCOST .....	14
3 Plan de management .....	15
3.1 Définition .....	15

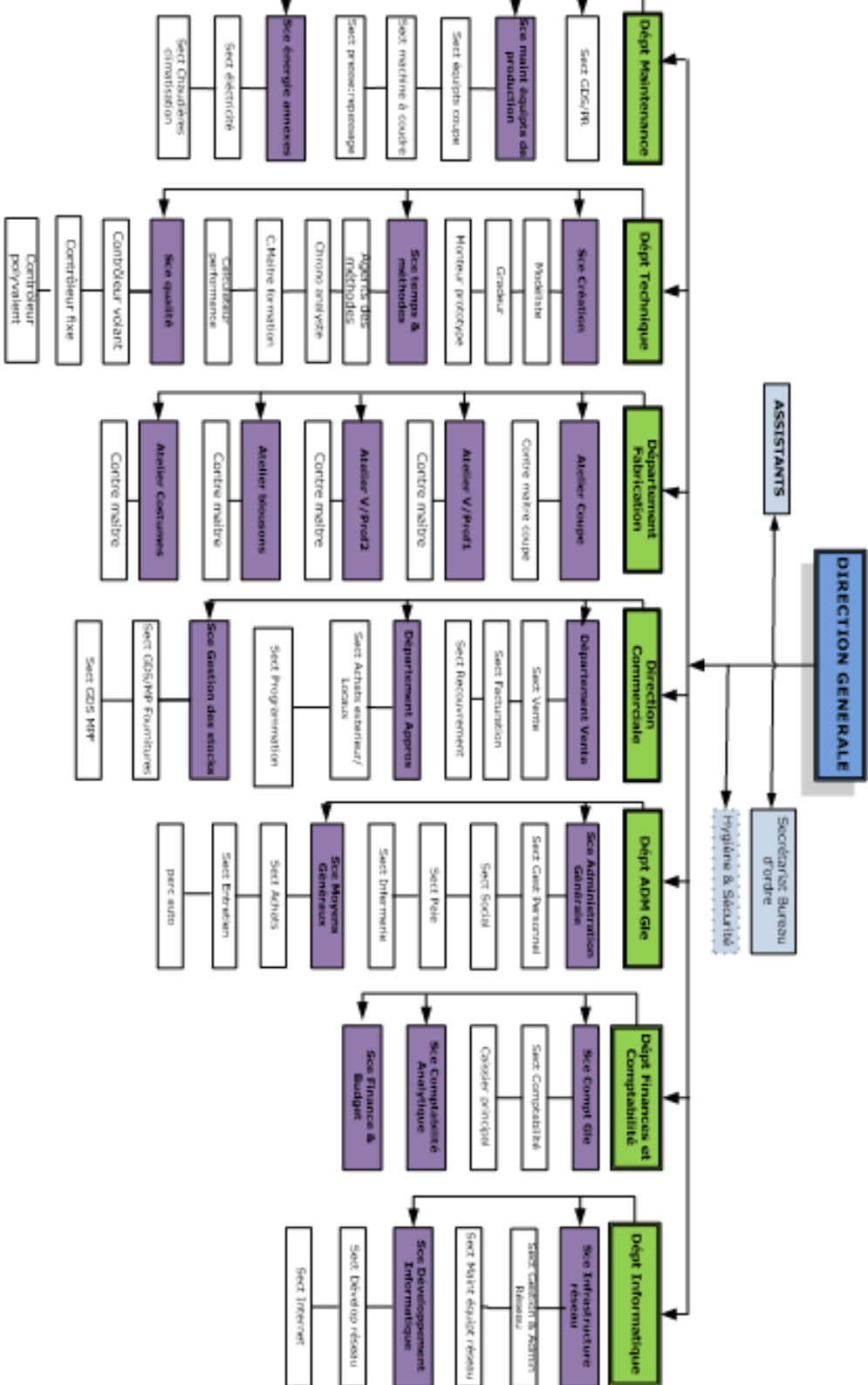
3.2	Le plan d'action de l'entreprise ALCOST .....	15
4	Documentation du système.....	16
4.1	Rédaction de la politique Qualité.....	16
4.2	Manuel Qualité : .....	18
5	Communication et formation du personnel .....	22
5.1	Communication :.....	22
5.2	Formation.....	23
6	Mise en œuvre des procédures et processus .....	23
6.1	Approche processus .....	23
7	Revue de direction :.....	25
8	Certification .....	26
<b>Chapitre III : LES IMPACTS DE MISE EN PLACE D'UN SMQ AU NIVEAU D'ALCOST ....</b>		<b>28</b>
1	Apports de la certification: .....	29
1.1	Quelles sont les motivations du P.D.G. dans le choix de conduire son entreprise à la certification ISO 9001V2008 ? .....	29
1.2	Acquérir de nouveaux clients .....	30
1.3	Modifier l'organisation du travail.....	31
1.4	Modifier le mode de management .....	33
1.5	Prendre du recul .....	34
1.6	Améliorer la rentabilité .....	34
1.7	Vers un processus de réduction des coûts... ..	36
2	Difficultés d'un projet de certification (dangers potentiels) : .....	38
2.1	Coût de la démarche .....	38
2.2	Lourdeur du système documentaire .....	38
2.3	Difficultés perçues par les salariés.....	39
<b>CONCLUSION</b>		<b>40</b>
	Bibliographie.....	41

TABLE DES MATIERES ..... 45

# **ANNEXES**

# **ANNEXE 01**

	Édition : N° 01	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	Page 1 sur 1
	Révision : 00		
		Date :	01/09/2013



ALCOST 2013

# **ANNEXE 02**



Edition : N°01  
Révision : 00  
IM 08.01

**SYSTEME DE MANAGEMENT  
DE LA QUALITE**

Objectifs Qualité Annuels et Indicateurs de Mesure

Page 1 sur 3  
Date :  
01/09/2013

Processus SMQ	Procédure rappelée	Objectif	Indicateur de mesure	Niveau	Fréquence de surveillance
Marketing Ecoute client	PR 01	1) Satisfaire les besoins des clients 2) Réduire le nombre de réclamations clients.	1) Taux de satisfaction client après enquête. 2) Nombre de réclamations clients à ne pas dépasser.	≥ 70 % 10	Annuelle Trimestrielle
Commercial Vente	PR 02	1) Réaliser le chiffre d'affaires mensuel 2) Réduire le taux de retard de livraison	1) Taux de réalisation du chiffre d'affaires. 2) Taux du retard de livraison	100 % 70 %	Mensuelle Trimestrielle
Etudes et Méthodes	PR 03	1) Etudier et concevoir de nouveaux modèles. 2) Réduire les temps alloués de fabrication.	1) Nombre de nouveaux modèles réalisés. 2) Taux de réduction des temps alloués de fabrication	02 01 %	Annuelle Annuelle
Achats	PR 04	1) Respecter les délais d'achats 2) Diversifier les sources D'approvisionnement	1) Taux de respect des délais d'achats 2) Nombre de nouveau fournisseur par produit	80 % 03	Trimestrielle Annuelle
Programmation (O / L)	PR 05	1) Maîtriser la planification des lancements. 2) Maîtriser les consommations en matières premières.	1) Le taux de réalisation des produits lancés. 2) Taux de surconsommation en matières premières.	100 % <05 %	Mensuelle Trimestrielle



Edition : N°01  
Révision : 00  
**IM 08.01**

**SYSTEME DE MANAGEMENT  
DE LA QUALITE**

**Objectifs Qualité Annuels et Indicateurs de Mesure**

Page 2 sur 3  
Date :  
01/09/2013

Processus SMQ	Procédure rappelée	Objectif	Indicateur de mesure	Niveau	Fréquence de surveillance
<b>Fabrication</b>	<b>PR 06</b>	<p>1) Réaliser les objectifs de production prévus.</p> <p>2) Respecter les normes de qualité Par rapport à la fiche de spécification qualité.</p>	<p>1) Taux de réalisation des objectifs de production.</p> <p>2) Taux de défauts.</p>	< 10 %	Mensuelle
<b>Contrôle Produit</b>	<b>PR 07</b>	<p>1) veiller sur la conformité du produit achetés.</p> <p>2) Assurer la qualité du produit fini selon les exigences du client.</p>	<p>1) Taux de conformité des produits achetés.</p> <p>2) Taux de rebuts</p>	> 80 % < 02 %	Mensuelle Mensuelle
<b>Management Qualité</b>	<b>PR 08</b>	<p>1) réaliser le programme annuel d'audit interne.</p> <p>2) Réaliser le plan d'action issu de la revue de direction</p>	<p>1) Taux de réalisation du programme annuel d'audit</p> <p>2) Taux de réalisation du plan d'action issu de la revue de direction</p>	100 % 80 %	Annuelle Annuelle
<b>Maintenance</b>	<b>PR 09</b>	<p>1) Réduire les pannes des équipements.</p> <p>2) Réaliser dans les délais le planning d'entretien préventif.</p>	<p>1) Taux de pannes des équipements</p> <p>2) Taux de réalisation du planning d'entretien préventif.</p>	≤ 10 % ≥ 90 %	Mensuelle Mensuelle



Edition : N°01		SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	Page 3 sur 3
Révision : 00			Date :
IM 08.01		Objectifs Qualité Annuels et Indicateurs de Mesure	01/09/2013

Processus SMQ	Procédure rappelée	Objectif	Indicateur de mesure	Niveau	Fréquence de surveillance
Gestion des Ressources Humaines	PR 10	1) Réaliser le plan annuel de formation. 2) Réaliser le plan annuel de recrutement	1) Taux de réalisation du plan de formation. 2) Taux de réalisation du plan de recrutement	≥ 70 % ≥ 80 %	Annuelle Annuelle
Gestion des stocks	PR 11	1) Eviter les ruptures de stock 2) Veiller sur la qualité des produits stockés	1) Nombre de rupture de stock. 2) Nombre d'articles obsolètes en sortie de magasin	<05 00	Mensuelle Mensuelle
Elaboration et Suivi du Budget	PR 12	1) Etablir les rapports de suivi mensuel dans les délais 2) Etablir le rapport de suivi annuel dans les délais	1) Délai d'établissement du rapport mensuel 2) Délai d'établissement du rapport annuel	1ere semaine de chaque mois 1ere mois de chaque année	Mensuelle Annuelle

Etablit par le RMQ le : / /2013

Date et visa du Président Directeur Général :

# **ANNEXE 03**

## 5. TABLEAU D'ANALYSE REFERENTIELLE

N° Chap.	EXIGENCE	Appréciation					OBSERVATIONS
		S	A	M	I		
4	<b>Système de management de la qualité</b>						
4.1	Exigences générales			X			
4.2	Exigences relatives à la Documentation			X			
5	<b>Responsabilité de la direction</b>						
5.1	Engagement de la direction		X				
5.2	Ecoute client					X	
5.3	Politique qualité			X			
5.4	Planification			X			
5.5	Responsabilités, autorités et communication			X			
5.6	Revue de Direction			X			
6	<b>Management des ressources</b>						
6.1	Mise à disposition des ressources		X				
6.2	Ressources humaines					X	
6.3	Infrastructures			X			
6.4	Environnement de travail			X			
7	<b>Réalisation du produit</b>						
7.1	Planification de la Réalisation du Produit			X			
7.2	Processus relatifs aux Clients					X	
7.3	Conception et Développement			X			
7.4	Achats					X	
7.5	Production et Préparation du Service			X			
7.6	Maîtrise des Dispositifs de Surveillance et de Mesure					X	
8	<b>Mesures, Analyse et Amélioration</b>						
8.1	Généralités			X			
8.2	Surveillance et Mesures			X			
8.3	Maîtrise du Produit non Conforme			X			
8.4	Analyse des Données			X			
8.5	Amélioration			X			

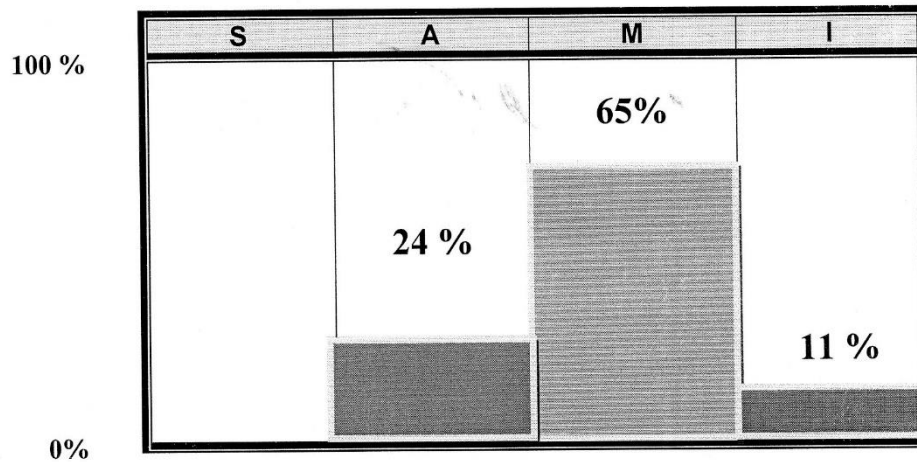
## 6. TABLEAU D'ANALYSE PONDEREE

N° Chap.	EXIGENCE	Note Globale /1000 pts	Notation Pondérée					Total	OBSERVATIONS
			S	A	M	I			
<b>Système de management de la qualité</b>									
4									
4.1	Exigences générales	90			45			45	
4.2	Exigences relatives à la Documentation	80			40			40	
5	<b>Responsabilité de la direction</b>								
5.1	Engagement de la direction	20		17				17	
5.2	Ecoute client	40				12		12	
5.3	Politique qualité	25			12			12	
5.4	Planification	25			11			11	
5.5	Responsabilités, autorités et communication	40			20			20	
5.6	Revue de Direction	20			11			11	
6	<b>Management des ressources</b>								
6.1	Mise à disposition des ressources	60		40				40	
6.2	Ressources humaines	60				20		20	
6.3	Infrastructures	40			22			22	
6.4	Environnement de travail	30			18			18	
7	<b>Réalisation du produit</b>								
7.1	Planification de la Réalisation du Produit	50			25			25	
7.2	Processus relatifs aux Clients	20				06		06	
7.3	Conception et Développement	20			10			10	
7.4	Achats	60				18		18	
7.5	Production et Préparation du Service	80			60			60	
7.6	Maîtrise des Dispositifs de Surveillance et de Mesure	70			25			25	
8	<b>Mesures, Analyse et Amélioration</b>								
8.1	Généralités	30			15			15	
8.2	Surveillance et Mesures	40			15			15	
8.3	Maîtrise du Produit non Conforme	30			16			16	
8.4	Analyse des Données	40			15			15	
8.5	Amélioration	30			16			16	
	<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>	<b>--</b>	<b>117</b>	<b>316</b>	<b>56</b>		<b>489</b>	

Fourchette de pondération :  
 S : de 80 à 100%  
 A : de 60 à 80%  
 M : de 30 à 60%  
 I : inférieur à 30%

**7 - TABLEAU DE SYNTHESE ANALYTIQUE**

NOTATION PONDÉRÉE					
	Total	S	A	M	I
Nombre de points notés	23	00	03	16	04
Note Pondérée sur 1000	489	00	117	316	56
%	100%	0%	24%	65%	11%
			24%	76%	



## 8. Conclusion

A l'issue du diagnostic qualité, il ressort que :

- L'entreprise est dotée d'infrastructures convenables, dont les bâtiments bien conservés.
- Un personnel moyennement jeune possédant une expérience et un savoir faire appréciable.
- Une très forte volonté de la Direction Générale à s'inscrire dans cette démarche d'amélioration.

L'appréciation des vingt trois (23) éléments de la norme au travers d'une grille de quatre (4) critères :

**S** : Satisfaisant, **A** : Acceptable, **M** : Moyen, **I** : Insuffisant

fait apparaître la répartition suivante :

- o **24%** éléments classés en A
- o **65%** éléments classés en M
- o **11%** éléments classés en I.

Les éléments classés en A sont à préserver et à consolider, les éléments classés en M et I, notamment la formalisation des méthodes de travail, la communication, les ressources humaines, l'écoute client, doivent être améliorés. Les recommandations formulées au chapitre 4 constituent une base et un guide pour cette démarche d'amélioration.

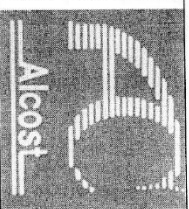
La situation actuelle, en référence aux exigences de la norme ISO 9001/2008 et au qualimètre utilisé, se traduit par une note globale de :

**489 / 1000**

Au regard de l'analyse ci-dessus, L'entreprise ALCOST est en mesure de s'engager valablement dans la mise en place d'un système de management qualité en vue de sa certification selon la norme ISO 9001/2008.

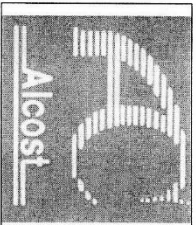
Par ailleurs, cette démarche qualité devrait être confortée par un effort pour accroître le plan de charge.

# **ANNEXE 04**

	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>		<b>Page 1 sur 3</b>
	<b>PLAN D'ACTION QUALITE</b>		Date : <b>01/09/2013</b>

N°	DESIGNATION	RESPONSABLE	ECHEANCE	OBS
01	Installation de la fonction qualité (CPQ+RMQ et son assistante)	PDG RMQ	16/05/2013	Etablissement des décisions.
02	Approbation et communication de la politique qualité (affichage et organisation des séances de sensibilisation).	PDG RMQ	31/05/2013	
03	Approbation de la liste des processus et désignation des pilotes.	PDG RMQ	23/05/2013	
04	Constitution des équipes du projet.	PDG RMQ	23/05/2013	Equipes à désigner par les pilotes.
05	Configuration (logigramme) des processus	pilotes		A l'issue de son élaboration
06	Détermination des objectifs qualité et indicateurs associés (par processus)	pilotes	11/07/2013	

N°	DESIGNATION	RESPONSABLE	ECHEANCE	OBS
<b>07</b>	Etablissement de la cartographie et matrice des interactions des processus.	RMQ pilotes	31/08/2013	
<b>08</b>	Elaboration de la documentation du SMQ (PR, FD, MO, IN, ect.)	RMQ pilotes	31/08/2013	
<b>09</b>	Elaboration des fiches de poste	pilote GRH	Avant le 2eme audit interne.	Elaborer partiellement.
<b>10</b>	Rédaction du manuel qualité	RMQ+CPQ	31/08/2013	Effectuer.
<b>11</b>	Mise en œuvre du SMQ	RMQ+PILOTES	01/09/2013	


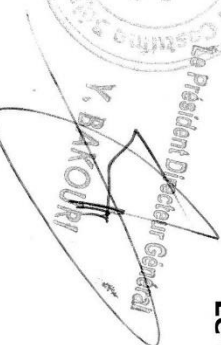
	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>		Page 3 sur 3
	<b>PLAN D'ACTION QUALITE</b>		Date : <b>01/09/2013</b>

N°	DESIGNATION	RESPONSABLE	ECHÉANCE	OBS
12	Formation d'auditeurs qualité internes	CNTC	Du 27 au 31/10/2013	
13	Audit qualité interne n°1	CNTC	03/03/2014	
14	Organisation de la revue de direction	PDG+CPQ	31/03/2014	
15	Audit qualité interne n°2	CNTC	Avril 2014	
16	Dossier technique de certification	RMQ	Mai 2014	


**Etabli par : Le RMQ**  
**Le 01/09/2013**

  
 Responsable Management  
Qualité  
**A. BAKOURI**

**Approuvé par : Le Président Directeur Général**  
**Le 03/09/2013**

  
 Directeur Général  
  
 Le Président Directeur Général  
**Y. BAKOURI**  
 ALCOST 2013

# **ANNEXE 05**

	Edition : N° 01	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	Page 1 sur 2
	Révision : 00		Date :
	<b>IM 5.5.01</b>	<b>SONDAGE COMMUNICATION</b>	01/09/2013

**Date :** .....

Cher travailleur,

Afin de nous permettre de mesurer l'efficacité de la communication sur notre système de management de la qualité et afin de nous permettre de nous améliorer, nous vous serions gré de bien vouloir renseigner ce questionnaire et nous le retourner avec vos suggestions. **Nous vous remercions d'avance.**

**1. Êtes-vous assez sensibilisé sur l'importance de la mise en place du système de management de la qualité dans notre entreprise ?**

- Assez
- Pas assez
- Pas du tout

**2. Avez-vous pris connaissance et compris la politique qualité affichée?**


- Assez
- Pas assez
- Pas du tout

**3. Pensez vous que la politique qualité affichée reflète la réalité de l'entreprise ?**

- Assez
- Pas assez
- Pas du tout

**4. Etes vous sensibilisés sur les objectifs qualité de l'entreprise ?**

- Assez
- Pas assez
- Pa du tout

	Edition : N° 01	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	Page 2 sur 2
	Révision : 00		Date :
	IM 5.5.01	<b>SONDAGE COMMUNICATION</b>	01/09/2013

**5. Pensez-vous que la mise en place du système de management qualité a apporté un changement à notre entreprise ?**

- Assez
- Pas assez
- Pas du tout

**6. Pensez vous que les informations diffusées et affichées sont assez suffisantes ?**

- Assez
- Pas assez
- Pas du tout

**7. Quelles sont les informations que vous souhaitez recevoir régulièrement concernant le fonctionnement et la gestion de l'entreprise?**

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

**8. En dehors des questions sus citées, avez-vous d'autres suggestions à nous faire ?**

.....

.....


.....

.....

.....

**Nous vous remercions de votre collaboration.**

# **ANNEXE 06**

	Édition : N°01	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	Page 1 sur 2
	Révision : 00		<b>ANALYSE DES RESULTATS DU SONDAGE COMMUNICATION....</b>

Période du sondage : **DU .... au.../.. /2013**

Objet du sondage : Mesurer l'efficacité de la communication interne

L'objet du sondage est la mesure de l'efficacité de la communication interne concernant la mise en place et le fonctionnement du système de management de la qualité et autres.

Il est effectué sous forme d'un questionnaire composé de huit questions, distribué aux travailleurs en choisissant un échantillon représentatif composé de :

- Département Production : **70**
- Département Technique : **08**
- Département Planning : **10**
- Département Appros/Commercial : **06**
- Département ARH : **08**
- Département Comptabilité/Finances : **04**


**Nombre total de questionnaires distribués : 106 ( soit environ 53% de l'effectif total de l'entreprise)**

**Nombre total de questionnaires retournés : 98**

#### Résultats du sondage :

Questions posées	Réponse		
	Assez	Pas assez	Pas du tout
1. Etes-vous assez sensibilisé sur l'importance de la mise en place du système de management de la qualité au niveau de notre entreprise?	<b>40</b>	<b>43</b>	<b>14</b>
2. Avez-vous pris connaissance et compris la politique qualité affichée?	<b>43</b>	<b>36</b>	<b>19</b>
3. Pensez-vous que la politique qualité affichée reflète la réalité de l'entreprise ?	<b>18</b>	<b>53</b>	<b>25</b>
4. Etes-vous sensibilisés sur <u>les objectifs qualité</u> de l'entreprise ?	<b>45</b>	<b>30</b>	<b>24</b>
5. Pensez vous que la mise en place du système de management qualité a apporté un changement à notre entreprise ?	<b>24</b>	<b>44</b>	<b>30</b>
6. Pensez-vous que les informations diffusées et affichées sont assez suffisantes ?	<b>26</b>	<b>47</b>	<b>20</b>
7. Quelles sont les informations que vous souhaitez recevoir régulièrement concernant le <u>le</u> fonctionnement et la gestion de l'entreprise?	---	---	
8. En dehors des questions sus citées, avez-vous d'autres suggestions à nous faire ?	---	---	

#### Conclusion sur l'analyse du sondage:

	Edition : N°01	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	Page 2 sur 2
	Révision : 00		<b>ANALYSE DES RESULTATS DU SONDAGE COMMUNICATION....</b>

Au vu du sondage effectué, on peut dire que la communication interne n'est pas assez efficace sur le fonctionnement de notre système management qualité et de l'entreprise d'une manière générale.

Par rapport au sondage de l'année 2013, un recul important est constaté.

Cependant, peu de suggestions et de propositions sont reçues.

Les quelques suggestions et propositions portent sur :

- Le manque de communication d'une manière générale
- Toutes les informations concernant l'entreprise, pas spécialement sur le système management qualité
- L'état des machines de production
- Le manque d'outillage
- L'organisation générale
- L'hygiène et sécurité

Il est donc nécessaire de réfléchir et de mettre en place une nouvelle politique de communication interne afin de répondre aux besoins des travailleurs en terme d'informations et de communication.

**Le 17/03/2013**

**Le Responsable Management Qualité.**

# **ANNEXE 07**

## LE PLAN DE FORMATION 2014.

### INTRODUCTION

Dans le cadre de la poursuite du plan de rajeunissement et de la préparation de la relève, l'entreprise s'est engagée à élaborer un plan de formation pour l'exercice 2014 dont la majorité des fonctions sont concernées à plus d'un titre.

La synthèse des besoins exprimés par les structures et l'analyse des fiches d'évaluation des compétences des salariés, nous à permis de construire ce plan de formation tout en essayant d'appréhender les besoins futures de l'entreprise en matière d'encadrement.

Des modificatifs peuvent être portés au présent plan de formation pour répondre à des éventuels changements de situation tel un besoin urgent exprimé par une structure et/ou une action organisée par le groupe C&H.

### OBJECTIFS :

L'objectif global assigné au présent plan de formation est ce lui d'assurer le développement des compétences du personnel de l'entreprise notamment les cadres et maîtrise.

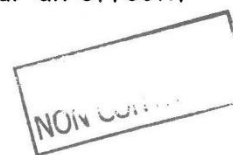
Il est orienté beaucoup plus vers les fonctions de Management à savoir : le Marketing et commercial, la gestion Financière et comptable ainsi que la Gestion des ressources Humaines et l'hygiène et sécurité.

Des actions de formation en Management de la qualité et audite qualité sont également inscrites dans l'objectif d'assurer le bon fonctionnement et l'entretien du SMQ.

### MISE EN ŒUVRE :

La réalisation du plan de formation s'étale sur une période d'une année, une action de formation à destination des salariés de l'entreprise est organisée en interne par des formateurs cadres de l'entreprise Alcost, cette action s'inscrit dans une démarche globale décidée par le groupe C&H pour réactiver le Centre de Formation propre au groupe C&H.

Le budget global prévisionnel s'élève à 1 740 000.00 DA réparti sur un effectif de 68 agents.



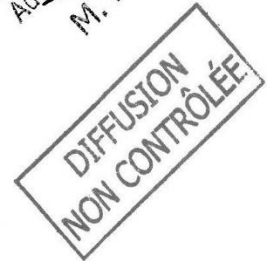
## CONTRÔLE ET SURVEILLANCE :

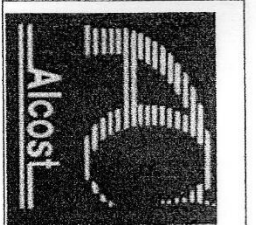
Par référence à la procédure GRH et le mode opératoire Formation, une évaluation sera assurée pour mesurer l'efficacité des actions de formation inscrites. Cette évaluation est assurée par les responsables hiérarchiques directes.

Les organismes formateurs seront également évalués à l'issu de chaque formation et le fichier des OF doit être mis à jour.



Le Chef de Département  
Administration Générale  
M. HAYOUNE





Edition : N° 01  
Révision : 00  
**IM 10.05**

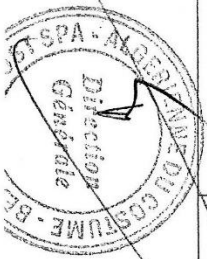
**SYSTEME DE MANAGEMENT  
DE LA QUALITE  
PLAN DE FORMATION  
ANNEE : 2014**

Page 1 sur 2  
Date : 01/09/2013

Structure	N°	Formation		Nbre agents	Coût (en D.A.)	Nom et prénom	Fonction	Période
		Thème						
DCO	01	Marketing & Commercial		01	150 000 DA	TENBOUKTI Lehlal	-chargé d'études	T3
DAG	02	Gestion des ressources humaines		01	150 000DA	HAYOUNE Mebrouk	-Ch/Dépt Adm Gle	T2
DFC	03	Gestion financière et Comptable		01	150 000 DA	YOUNSI Mohand	-Ch/Dépt F.C	T3
Maintenance	04	Gestion de la Maintenance		01	150 000 DA	KESSOURIA/Ghani	-Ch/Dépt Maintenance	T4
SMQ	05	Norme ISO 9001 Version 2008		08	120 000 DA	Les pilotes de processus		T4
SMQ	06	Audit interne		06	120 000 DA	Les auditeurs internes		T4

ALGERIENNE DU COSTUME BEJAIA  
Département  
Administration Générale  
EPE - AL-COST - SPA BEJAIA

DIRECTION  
NON CONTRÔLÉE





Edition : N° 01 Révision : 00	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	Page 2 sur 2
<b>IM 10.05</b>	<b>PLAN DE FORMATION ANNEE : 2014</b>	Date : 01/09/2013

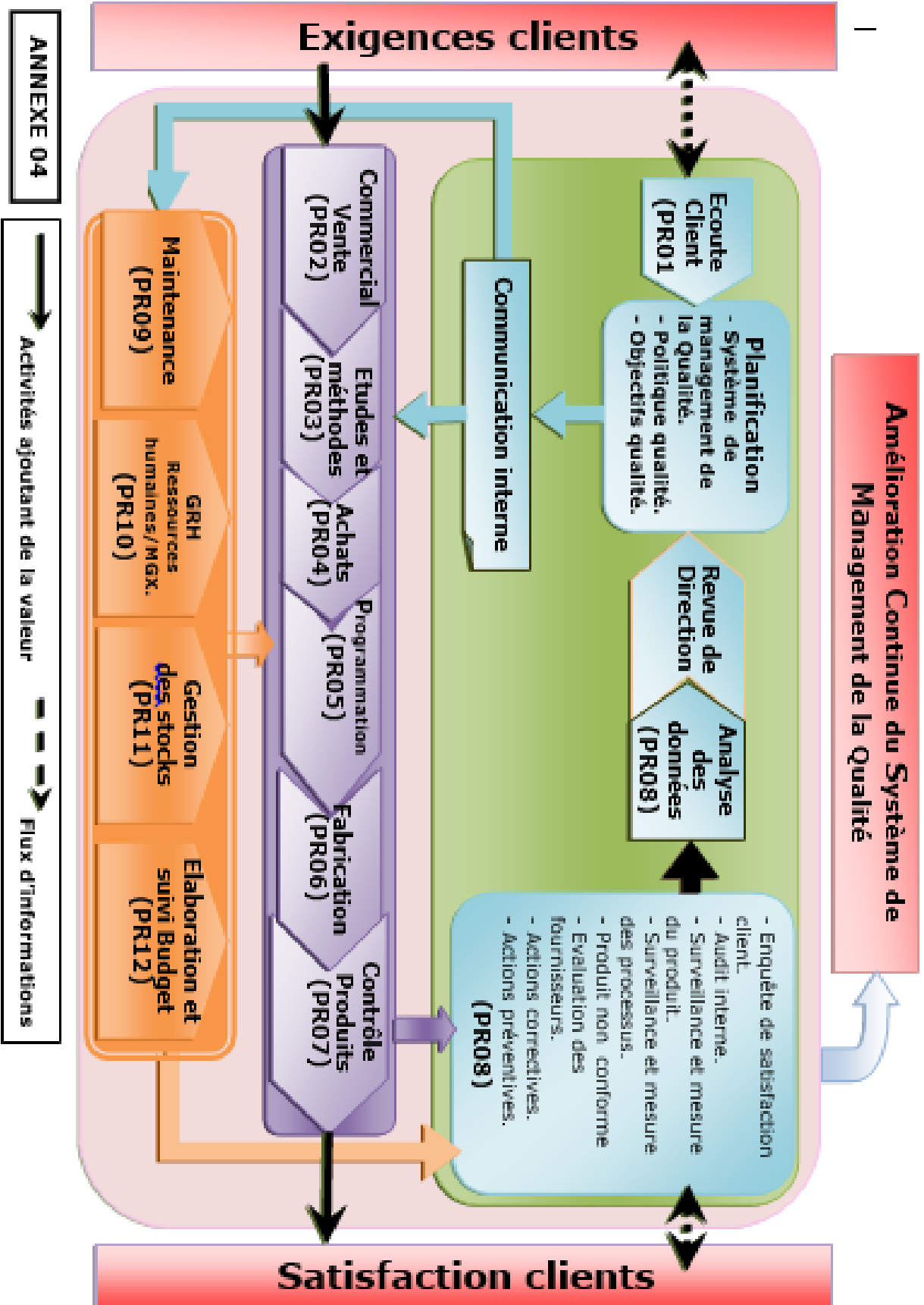
Structure	Formation		Nbre Agents	Coût (en D.A.)	Nom et prénom	Fonction	Période
	N°	Thème					
HSE	07	HSE	24	250 000 DA	Agents de Sécurité		T4
DFC-DA6-DCO	08	Normes SCF	09	350 000 DA	Bensidhoum .Y//Bouamara .S Azem .Y//Bousaidi .F Saoudi .S//Mazloua .S Nasri .S//Bensidhoum.s Tafoukt .W/ Aguenoune .k Ouedsliman.S Azib.N- Tifritine.S Ayad L//Bourai.D		T3
Toutes les structures	09	Techniques de secrétariat	06	300 000 DA	ALIOUA .R//GOUTAL.N BAROUTA.N//BEDDAR.S LEMITTA.A//AMIRAT.D ZAKANE.L//HELLOUANE.S KASSA.O//ISSAD.K MERABTI.K	Secrétaire	T3
Fabrication & Technique	10	Chronos analyste	11	Interne			T3-T4
<b>T O T A L</b>			68	1 740 000 DA			

**Date et Visa du Chef Dépt AG**  
 2013  
 Département de  
 Administration  
 de l'Administration Générale  
 de l'INAF


**DIFFUSION  
NON CONTRÔLÉE**

**Date et Visa du Président Directeur Général**  
 de 19 12 2013  
 Directeur Général  
 Directeur Général

# **ANNEXE 08**



# **ANNEXE 09**

	Edition : N° 01	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	Page 1 sur 7
	Révision : 00		Date :
	<b>PR 08</b>	<b>PROCEDURE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	<b>01/09/2013</b>

Rédigée par : **Le RMQ**                      Date : **25/07/2013**    Visa :


Vérifiée par : **Le RMQ**                      Date : **15/08/2013**    Visa :

Approuvée par : **Le PDG**                      Date : **01/09/2013**    Visa :

**Destinataires :**


- Président Directeur Général
- RMQ
- Pilotes des processus

Edition	Révision	Date de la Révision	Nature de la modification

	Édition : N° 01	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	Page 2 sur 7
	Révision : 00		Date :
	<b>PR 08</b>	<b>PROCEDURE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	<b>01/09/2013</b>

## SOMMAIRE

1. OBJET
2. DOMAINE D'APPLICATION
3. TERMINOLOGIE ET ABREVIATIONS
4. DOCUMENTS DE REFERENCE
5. EXIGENCES DE LA PROCEDURE
  - 5.1. LOGIGRAMME
  - 5.2. CARACTERISTIQUES DU PROCESSUS
  - 5.3. EXPLICATIONS DU LOGIGRAMME
6. ANNEXES / IMPRIMES UTILISES

	Édition : N° 01	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	Page 3 sur 7
	Révision : 00		Date :
	<b>PR 08</b>	<b>PROCEDURE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	01/09/2013

## 1. Objet :

Cette procédure décrit les modalités de mise en œuvre du processus management de la qualité.

Son objectif est d'orienter et de contrôler au mieux le système de management de la qualité.

## 2. Domaine d'Application


Cette procédure s'applique à l'ensemble des activités et processus de l'entreprise.

## 3. Terminologie et abréviations

<b>PDG</b>	: Président Directeur Général
<b>RMQ</b>	: Responsable Management Qualité
<b>IM</b>	: Enregistrement
<b>AP</b>	: Action Préventive
<b>AC</b>	: Action Corrective
<b>RD</b>	: Revue de Direction
<b>PV</b>	: Procès Verbal
<b>CPQ</b>	: Comité de Pilotage de la Qualité

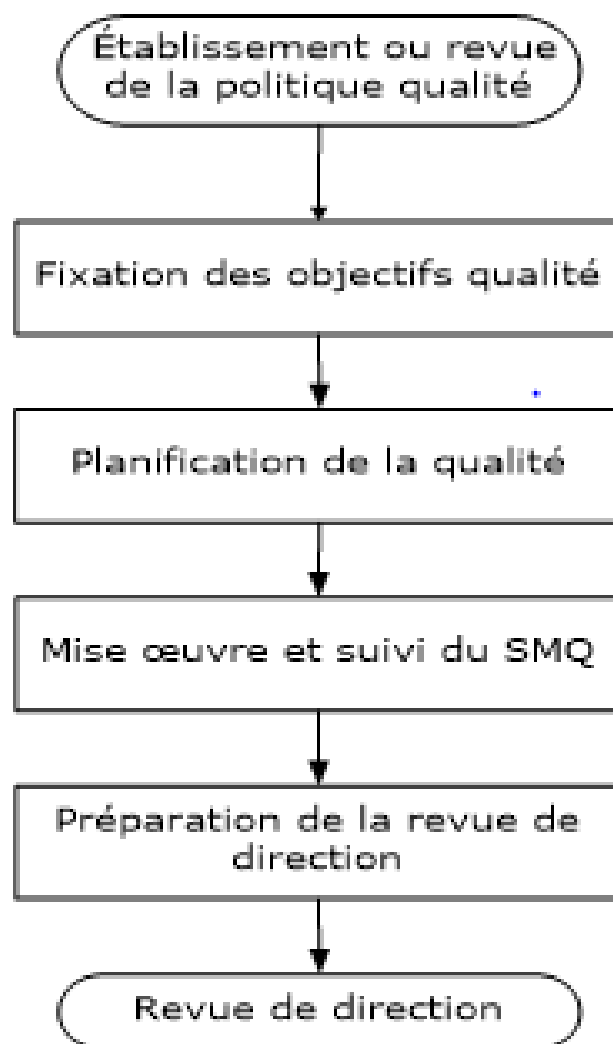
## 4. Documents de référence

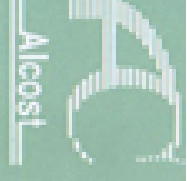
- ISO 9001 / 2008
- ISO 9000 / 2005
- Procédure de maîtrise des documents
- Procédure de maîtrise des enregistrements
- Manuel Qualité

	Édition : N° 01	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	Page 4 sur 7
	Révision : 00		Date :
	PR 08	<b>PROCEDURE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	01/09/2013

## 5. EXIGENCES DE LA PROCEDURE :

### 5.1. LOGIGRAMME :



	Edition : N° 01 Révision : 00	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>  <b>PROCEDURE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	Page 5 sur 7 Date :
	<b>PR 08</b>		<b>01/09/2013</b>


## 5.2 CARACTERISTIQUES DU PROCESSUS :

N° Etape	Responsable	Eléments d'entrée	Activité	Elément de sortie	Ressources
01	Président Directeur Général (CPQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultat de la revue de direction</li> <li>- Axes stratégiques de l'unité</li> <li>- Résultat de l'écoute client</li> </ul>	Etablissement ou revue de la politique qualité	Politique qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normes ISO 9001/2008</li> <li>- Exigences réglementaires et légales</li> </ul>
02	Président Directeur Général (CPQ)	Politique qualité	Fixation des <u>objectifs qualité</u>	Objectifs qualité fixés ( <b>IM 08.01</b> )	Normes ISO 9001/2008
03	Président Directeur Général (CPQ)	Objectifs qualité fixés	Planification de la qualité Plans et documents SMQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultat des audits</li> <li>- Retour d'infos clients</li> <li>- Fonctionnement des processus et conformité du produit (<b>IM 08.03</b>) (Fiche de suivi <u>des objectifs qualité</u>)</li> <li>- Etat des AP et AC</li> <li>- Changements pouvant affecter le SMQ</li> <li>- Recommandations d'amélioration</li> </ul>	-
04	RMQ (Pilotes processus)	Plans et documents SMQ			Mise en œuvre et suivi du SMQ



Edition : N° 01	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	Page 6 sur 7
Révision : 00		Date :
<b>PR 08</b>	<b>PROCEDURE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	<b>01/09/2013</b>

N° Etape	Responsable	Eléments d'entrée	Activité	Elément de sortie	Ressources
<b>05</b>	RMIQ (CPQ)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Resultat des audits</li><li>- Retour d'infos clients</li><li>- Fonctionnement des processus et conformité du produit</li><li>- Etat des AP et AC</li><li>- Actions issues des RD précédentes</li><li>- Changements pouvant affecter le SMQ</li><li>- Recommandations d'amélioration</li></ul>	Préparation de la revue de direction	Fiche synthèse des objectifs <a href="#">qualité (IM 08.04)</a>	-
<b>06</b>	Président Directeur Général (CPQ)	Rapport de synthèse	Revue de direction	<ul style="list-style-type: none"><li>- Amélioration de l'efficacité du SMQ et de ses processus</li><li>- Amélioration du produit en rapport avec les exigences du client</li><li>- Besoins en ressources sur le PV de réunion (<a href="#">IM 08.02</a>)</li></ul>	

	Édition : N° 01	<b>SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	Page 7 sur 7
	Révision : 00		Date :
	PR 08	<b>PROCEDURE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	01/09/2013

### 5.3 EXPLICATIONS DU LOGIGRAMME :

Les Objectifs Qualité sont suivis périodiquement :

- A l'occasion de la tenue de la RD (cette dernière a lieu une fois par an),
- Et lors des réunions du CPQ.

### 6. ANNEXES/IMPRIMES UTILISES :

#### IMPRIMES UTILISES :

- **IM 08.01** : Objectifs Qualité et indicateurs de mesure
- **IM 08.02** : PV de réunion.
- **IM 08.03** : Fiche suivi [des objectifs qualité](#)
- **IM 08.04** : Fiche synthèse [des objectifs qualité](#)