

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

d'Alger

EHEC

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences Commerciales

Option : Management/Entrepreneuriat

Thème

**La contribution de l'obtention d'une nouvelle
certification à l'amélioration de la performance
commerciale**

Cas NAFTAL ISO 9001v2015.

Élaboré par :

M^{elle} Assia AMGHAR

Encadré par :

Mme Hakima BOUDIFA
Maitre de conférences

04^{ème} promotion

Juin 2017

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

d'Alger

EHEC

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences Commerciales

Option : Management/Entrepreneuriat

Thème

**La contribution de l'obtention d'une nouvelle
certification à l'amélioration de la performance
commerciale**

Cas NAFTAL ISO 9001v2015.

Élaboré par :

M^{elle} Assia AMGHAR

Encadré par :

Mme Hakima BOUDIFA
Maitre de conférences

04^{ème} promotion

Juin 2017

Dédicace

Merci Allah de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir et la patience d'aller jusqu'au bout.

Je dédie ce mémoire à :

Ma chère maman, le symbole de tendresse, la lumière de ma vie, à elle qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite,

Que dieu la garde et la protège.

A mon père, qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à m'aider et à me protéger.

A mon adorable sœur Navel

A mon petit frère Reda

A mes chères copines et camarades durant mon cursus universitaire que j'aime beaucoup Hassina et Radia

A tous ceux qui m'aiment et que j'aime, qui m'ont aidé, soutenu et supporté mes humeurs durant cette aventure.

Remerciement

Tout d'abord, je remercie le bon DIEU de nous avoir donné la force, le courage et la volonté pour réaliser ce modeste travail.

Je tiens à remercier Madame Hakima BOUDIFA, enseignante à l'EHEC pour son encadrement, sa disponibilité ainsi que ses précieux conseils qui ont été déterminants dans l'aboutissement de ce travail de recherche.

Mes remerciements s'adressent également à mon maître de stage Monsieur Mouloud IFTICENE, responsable de département mangement de la qualité au sein de l'entreprise NAFTAL, pour ses orientations et son aide, pour son suivi efficace de mes avancements et pour son soutien au cours des différentes étapes qui rythment la vie d'un étudiant et d'un stagiaire.

Ma reconnaissance s'adresse, par ailleurs, à l'ensemble des enseignants de l'EHEC pour leur contribution à la réussite de ma formation.

Par ailleurs, je souhaite exprimer toute ma gratitude aux dirigeants et à tous les salariés de l'entreprise NAFTAL qui m'ont accueilli chaleureusement au cours de mon stage et qui m'ont fourni l'opportunité d'un terrain empirique à mes recherches.

Je témoigne toute ma reconnaissance aux membres du jury qui ont bien voulu prendre le temps de porter un regard critique dans la lecture et l'évaluation de ce mémoire.

Résumé

Les entreprises deviennent de plus en plus conscientes que leur développement et leur compétitivité passent par l'intégration d'une démarche qualité au sein de leur organisation. Dans ce sens, la certification apparaît comme une décision stratégique de la recherche d'excellence.

La norme de management de la qualité ISO 9001 est une norme volontaire la plus utilisée dans le monde, elle se base sur le cycle PDCA pour l'amélioration des processus de l'organisation. La présente version 2015 de la norme ISO 9001 évolue selon cinq nouvelles tendances visant à appréhender davantage la performance des entreprises.

Ce mémoire vise à étudier la contribution de la nouvelle certification ISO 9001 :2015 sur l'amélioration de la performance commerciale en s'appuyant sur une étude prévisionnelle et une étude de cas au sein du leader national de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers NAFTAL.

Mots clefs : ISO 9001 :2015, certification qualité, approche processus, performance commerciale

Summary

Companies become progressively more conscious that their development and their competitiveness pass by the integration of the quality approach within their organization. In this direction, the certification seems a strategic decision of the search for excellence.

The International Standard ISO 9001 quality management systems, is the most widely standard used in the world, it is based on the PDCA cycle to improve the organization's processes. Its requirements are generic and are intended to be applicable to any organization. The current edition ISO 9001:2015 evolves with five new trends in order to improve overall performance.

This memory aims to study the contribution of the new certification ISO 9001: 2015 on the improvement of the commercial performance by relying on a forecast study and a case study in the national leader of the commercialization and the distribution of Petroleum products company NAFTAL.

Keywords: ISO 9001:2015, quality certification, process approach, commercial performance.

Liste des tableaux

<i>Tableau 1:Les grandes étapes de l'histoire de la qualité.....</i>	<i>10</i>
<i>Tableau 2:La comparaison entre les principes de management de la qualité entre la version 2008 et la version 2015</i>	<i>21</i>
<i>Tableau 3:La performance externe et la performance interne</i>	<i>49</i>
<i>Tableau 4:Les différentes étapes d'une mesure ou d'une surveillance de la performance ..</i>	<i>51</i>
<i>Tableau 5:Les critères d'un bon indicateur.....</i>	<i>56</i>
<i>Tableau 6:Les indicateurs de la performance commerciale</i>	<i>59</i>
<i>Tableau 7: Fiche de dénomination de NAFTAL</i>	<i>70</i>
<i>Tableau 8: Les exigences liées aux processus selon la version 2008 et la version 2015 de la norme ISO 9001.....</i>	<i>75</i>
<i>Tableau 9:La SWOT de NAFTAL.....</i>	<i>77</i>
<i>Tableau 10:Interprétation de la criticité</i>	<i>85</i>
<i>Tableau 11:Evaluation du niveau de maîtrise du risque et opportunité</i>	<i>86</i>
<i>Tableau 12:Calcul du degré de criticité des risques du processus exploitation AV</i>	<i>87</i>
<i>Tableau 13:Plan d'action pour le traitement des risques du processus exploitation AVM..</i>	<i>88</i>
<i>Tableau 14:Les informations documentées exigées par la norme ISO 9001 concernant les processus</i>	<i>89</i>
<i>Tableau 15: Fiche descriptive du processus Exploitation AVM selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001</i>	<i>91</i>
<i>Tableau 16:volume des ventes annuel Aviation et la mesure de l'indicateur.....</i>	<i>96</i>

<i>Tableau 17: volume des ventes des produits marins en TM.....</i>	<i>101</i>
<i>Tableau 18: Taux de réclamations annuelle des clients Aviation et Marine</i>	<i>107</i>
<i>Tableau 19: Le degré de satisfaction des clients en matière des actions correctives</i>	<i>111</i>
<i>Tableau 20:Le taux de satisfaction par rapport aux explications fournies aux réclamations</i>	<i>112</i>
<i>Tableau 21: Le taux de satisfaction des clients AVM</i>	<i>114</i>
<i>Tableau 22: Le degré de satisfaction des clients en termes de facteurs motivant l'achat...116</i>	
<i>Tableau 23: prévision du volume des ventes de l'activité Aviation et Marine</i>	<i>118</i>
<i>Tableau 24: Calcul des prévisions du volume des ventes Aviation</i>	<i>119</i>
<i>Tableau 25:Calcul des prévisions du volume des ventes Marine</i>	<i>120</i>

Liste des figures

<i>Figure 1 :Evolution de la norme ISO</i>	13
<i>Figure 2 : la structure universelle (HLS) des normes de management</i>	15
<i>Figure 3: La présentation schématique des éléments d'un processus</i>	23
<i>Figure 4: Exemple d'un processus</i>	24
<i>Figure 5: Le découpage du processus</i>	27
<i>Figure 6: Cartographie des processus</i>	30
<i>Figure 7: Triangle de la performance Modèle de Gilbert (1980)</i>	48
<i>Figure 8: les produits commercialisés par la branche carburants de NAFTAL</i>	72
<i>Figure 9:L'ensemble des parties intéressées du processus AVM:</i>	78
<i>Figure 10:Les quatre (04) attributs du risque</i>	80
<i>Figure 11:Les étapes d'évaluation des risques</i>	81
<i>Figure 12:Le digramme d'ISHIKIWA du processus exploitation AVM</i>	83
<i>Figure 13:Matrice des risques (Diagramme de FARMAR)</i>	84
<i>Figure 14: Matrice des risques du processus exploitation AVM</i>	87

Liste des graphiques

<i>Graphique 1 : Evolution du volume des ventes annuelles du carburant s Aviation.....</i>	<i>97</i>
<i>Graphique 2 : Evolution du volume des ventes annuel des carburants marins</i>	<i>102</i>
<i>Graphique 4 : Taux de satisfaction des clients AVM en matière des actions correctives..</i>	<i>111</i>
<i>Graphique 5 : Taux de satisfaction des clients par rapport aux explications fournies à leur réclamation.....</i>	<i>113</i>
<i>Graphique 6 : Le degré de satisfaction des clients AVM</i>	<i>114</i>
<i>Graphique 7 : Les facteurs motivant l'achat des clients AVM.....</i>	<i>116</i>
<i>Graphique 8 : Prévision du volume des ventes de l'activité Aviation et Marine</i>	<i>118</i>

Liste des abréviations

AVM : Aviation et Marine

BSI :British Standards Institution

BC: Branche Carburants

CA :Chiffre d'Affaires

CBRT: Carburants Terre

HLS: High Level Structure, structure de niveau supérieur

HT: Hors Taxe

PDCA: Plan, DO, Check and Act

PDM : Part DeMarche

PI: Partie Intéressée

SMQ : Système de Management de la Qualité

TM: Tonne Métrique

TPS: Système deProduction de Toyota

TQM: Total Quality Management

ISO: Organisation Internationale de Normalisation

NF : Norme Française

EN : Norme Européenne

FD : Fascicules de Documentation

Sommaire

Introduction Générale	2
<u>Chapitre I</u> : La nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001.....	7
<u>Section 01</u> : présentation de la norme ISO 9001 version 2015.....	9
<u>Section 02</u> : l'approche processus	22
<u>Section 03</u> : La certification qualité	33
<u>Chapitre II</u> : La performance commerciale.....	43
<u>Section 01</u> : cadre général de la performance en entreprise.....	45
<u>Section 02</u> : les indicateurs de performance commerciale	54
<u>Section 03</u> : les principaux axes de la performance commerciale.....	59
<u>Chapitre III</u> : La contribution de la nouvelle certification sur l'amélioration de la performance commerciale de NAFTAL.....	67
<u>Section 01</u> : Présentation de l'organisme d'accueil	69
<u>Section 02</u> : Adapter le processus exploitation AVM de NAFTAL aux exigences de la nouvelle version 2015 norme ISO 9001	74
<u>Section 03</u> : Analyse de la performance commerciale de NAFTAL (BC).....	95
Conclusion Générale	129
Bibliographie	133
Annexes	A

Introduction Générale

Introduction générale

Actuellement, les entreprises sont placées dans un environnement multiforme dans lequel se trouvent leurs sources de vie (clientèles, financement, technologies,...) mais qui exerce sur elles des pressions parfois déstabilisantes (concurrents, pouvoirs publics, crise économique,...).

Afin de garantir leurs places et faire face aux multiples obstacles qui entravent leur pérennité, elles sont obligées de faire appel à toutes les stratégies susceptibles de les aider à conserver une certaine maîtrise de leurs activités.

Pour ce faire, certaines entreprises se sont plongées dans une démarche de certification qualité du moment que le management de la qualité est au service de la satisfaction des clients, de la compétitivité et de l'amélioration des performances.

Pour faire mieux que les autres, il ne suffit plus de maîtriser la qualité intrinsèque du produit ou du service fourni mais l'entreprise devra se préoccuper de façon plus systématique et plus rigoureuse de la qualité de ses structures et de son fonctionnement à travers l'adoption d'une approche processus qui met mieux en valeur la satisfaction des clients et la satisfaction de toutes ses parties prenantes internes et externes.

La norme ISO 9001, la norme de management de la qualité apparaît comme une alternative de management susceptible de construire une entreprise à une meilleure performance. De nos jours, cette norme est à la fois la norme de qualité et la norme d'organisation la plus utilisée et la plus répandue à travers le monde.

La recherche de la performance est un objectif majeur de chaque entreprise, elle a été longtemps réduite à sa dimension financière par la mesure de la rentabilité souhaitée par les actionnaires. Or que cette manière de faire n'a souvent pas permis aux responsables de prendre de meilleures décisions.

Pour mieux évaluer la performance, il s'agit d'identifier les facteurs qui contribuent à sa mesure. Cette mesure se fait à l'aide d'un ensemble d'indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs qui sont spécifiques à chaque type de performance ; organisationnelle, commerciale, financière,...etc.

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin d'études, nous avons fait un stage de six (06) mois au niveau du groupe management qualité de l'entreprise NAFTAL (Branche Carburants).

Motif de choix de l'entreprise

- Elle est une entreprise algérienne bien réputée ;
- Elle est le leader national dans le la commercialisation des hydrocarbures ;
- Elle est engagée dans une démarche qualité depuis 2008 (certifiée ISO 9001 :2008) ;
- NAFTAL souhaiteras profiter du passage à la nouvelle version de l'ISO 9001 pour instaurer une nouvelle culture qualité suivant les exigences de cette dernière.

Motif de choix du thème :

Plusieurs critères nous ont incités à choisir ce thème, parmi eux:

- Le thème choisi est un thème d'actualité, puisque l'obtention de la nouvelle certification de la norme ISO 9001 :2015 est un projet de l'entreprise NAFTAL, cela nous permettra de suivre tout le processus de certification à l'œuvre ;
- Elargir mes connaissances acquises en module de management de la qualité et mettre en pratique ces connaissances dans l'environnement d'une entreprise ;

Plusieurs études ont été faites pour appréhender le lien existant entre la certification qualité et la performance des entreprises. Les résultats divergent, certains chercheurs affirment qu'il existe une corrélation positive entre ces deux variables, d'autres prouvent le contraire.

A notre niveau, nous allons cerner notre recherche et notre étude de cas sur la contribution de l'adoption de la nouvelle certification qualité ISO 9001 version 2015 sur la l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

Sur la base de tout ce qui a été évoqué précédemment, la problématique de notre sujet de recherche sera la suivante :

« En quoi la nouvelle norme ISO 9001 :2015 contribue-t-elle à améliorer la performance commerciale de l'entreprise comparativement à la version 2008 ? »

Pour répondre à cette problématique, un ensemble de questions secondaires s'impose :

- 1. Quels sont les principales évolutions apportées par la norme ISO 9001 :2015 en l'a comparant à l'ancienne version ?**
- 2. Comment l'approche processus pourrait-elle aider les organismes à atteindre un fonctionnement efficace de leur SMQ?**
- 3. Quelles améliorations apportent-elles la certification ISO 9001 :2015 à la performance commerciale de l'entreprise ?**

En vue de répondre à cette problématique, un certain nombre d'hypothèses ont été défini dont l'objet est de fournir un cadre de réflexion à notre recherche, la validation de toute ou une partie de ces hypothèses énoncées, nous permettra de répondre à notre question fondamentale.

Les hypothèses de recherche sont les suivantes :

H1 : La nouvelle version de la norme 2015 contribue à une meilleure adaptation de l'entreprise au contexte actuel qui a changé d'une manière significative depuis 2008.

H2 : L'approche processus permet une meilleure maîtrise de l'organisation grâce à une connaissance approfondie de la capacité de chacun des processus, ce qui facilite l'évaluation des risques pouvant influencer le bon fonctionnement.

H3 : l'ISO 9001:2015 améliora la performance commerciale par une augmentation de 10% du volume des ventes pendant les trois premières années qui suivent l'obtention de la certification.

La démarche méthodologique

Afin de répondre à la problématique, nous avons jugé pertinent d'adopter une méthode descriptive, analytique et comparative. Nous avons ainsi opté pour une étude prévisionnelle à l'aide de la méthode statistique Holt et Winters.

Il s'agit à la fois donc, d'analyser la performance commerciale lors de la mise en application de la norme ISO 9001 :2008 et la performance commerciale lors du renouvellement de la certification qualité ISO 9001 :2015 tout cela, en se basant sur des prévisions à moyen et long terme.

Plan de travail

Le présent mémoire s'articule autour de deux chapitres théoriques et un chapitre pratique, une introduction générale et une conclusion générale.

Le premier chapitre sera consacré à la présentation de la nouvelle version 2015 de la norme de management de la qualité ISO 9001 en s'appuyant sur les principales évolutions par rapport à la précédente version 2008. Nous aborderons dans un second lieu, la notion de l'approche processus ; une méthode d'organisation destinée à maîtriser et améliorer le fonctionnement d'un organisme. Nous finirons ce chapitre par une section qui traite la notion de certification dans le but de comprendre la démarche d'obtention d'une certification qualité.

Le deuxième chapitre évoquera la notion de la performance d'entreprise en abordant dans la première section cette notion de performance d'une manière générale, pour introduire dans la deuxième section les indicateurs de performance. La troisième et la dernière section sera consacrée à la performance commerciale ainsi que les indicateurs de performance commerciale, nous terminerons notre chapitre par la présentation du tableau de bord qualité visant à synthétiser les résultats issus du calcul des indicateurs.

Nous terminerons par un **troisième chapitre** qui portera sur deux études de cas au sein de la branche « carburants » de l'entreprise NAFTAL. La première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, la seconde section portera sur une étude qualitative, pour but d'adapter un des processus de l'entreprise aux nouvelles exigences de la présente norme ISO 9001 :2015 afin de se conformer à la norme. Nous finirons notre travail par une analyse

de la performance commerciale de NAFTAL à l'aide d'un ensemble d'indicateurs de mesure présenté par des tableaux et des graphiques.

Pour conclure, une synthèse des résultats s'avère nécessaire pour synthétiser les données obtenues lors de notre analyse issue des deux études de cas présentées en chapitre trois. Il s'agit ainsi de présenter une liste de recommandations et de suggestions suite aux problèmes détectées lors du traitement des résultats.

Chapitre I

La nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001

Section 01 : Présentation de la version 2015 de la norme ISO 9001

Section 02 : L'approche processus

Section 03 : La certification

Introduction du premier chapitre

Dans un contexte flou et chaotique, les entreprises sont confrontées à de nombreuses contraintes et à de multiples exigences formulées par ses différentes parties intéressées.

Pour faire face à ces contraintes et répondre en mieux aux exigences des parties prenantes, toute entreprise cherche en permanence à améliorer et à maintenir le bon fonctionnement de son organisation par l'application des bonnes pratiques de management de la qualité.

Ces bonnes pratiques de management de la qualité, se trouvent dans les principes et les exigences de la présente norme internationale ISO 9001 version 2015. Elle permet aux organismes de survivre et de se développer dans un futur incertain, en préoccupant des lendemains.

Cette nouvelle révision incite les entreprises à travailler sur une qualité robuste et durable, avec une approche processus, qui favorisent l'agilité et la communication et s'inscrit dans une dynamique qui aiderait à la réalisation de ses objectifs.

Afin de se conformer à la norme ISO 9001, l'entreprise devra certifier son système de management par l'adoption d'une certification qualité auprès d'un organisme certificateur.

Le présent chapitre sera subdivisé en trois (03) différentes sections, la première sera consacrée à la présentation de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001, en s'intéressant aux principales évolutions comparativement à la précédente version 2008.

Quant à la deuxième section, nous expliquerons la notion processus ainsi que l'approche processus en démontant sa place dans la norme ISO 9001 depuis son apparition.

La troisième et la dernière section traitera le volet de la certification qualité, les différents types de certification, pour arriver au processus de certification qualité au sein de l'entreprise.

Section 01 : Présentation de la norme ISO 9001 :2015

La présente section abordera la norme de management de la qualité ISO 9001, la norme la plus reconnue mondialement, en s'intéressant aux principales évolutions apportées par la dernière révision ISO 9001 :2015 comparativement à la précédente version 2008.

1. Historique de la qualité

L'évolution du concept « qualité » a passé par plusieurs phases. En effet, ce concept tel que nous le connaissons actuellement et qui est la satisfaction du client, n'a pas toujours été le même.

Avant l'apparition de l'ère industrielle, les firmes reposaient, que sur la *vérification du produit final*. Avec le développement de la fabrication en grandes séries, les entreprises liées à l'industrie s'intéressaient à la *qualité et au contrôle qualité* de toutes les unités sortantes des ateliers. C'était au client de démontrer l'éventuelle non-qualité du produit acheté.

Dans les années 1980, le contrôle qualité devient de l'assurance qualité. Les entreprises garantissaient la qualité sur toute la chaîne de fabrication en veillant à la conformité du produit. C'était à l'entreprise de démontrer la qualité du produit à son client¹.

A la fin de 20^{ème} siècle, les grands groupes publics britanniques, avaient ressenti le besoin d'un procédé permettant de garantir la livraison de leurs fournitures dans les délais et avec un niveau de qualité requis. Cette demande de gouvernement britannique, fit l'objet d'un livre blanc qui a mentionné les principales recommandations qui ont été par la suite rassemblées dans la norme BS 5750 (British Standards Institution, BSI) ; (Organisme de Normalisation Britannique).

A la suite d'une enquête auprès des adhérents de cette norme britannique, l'ISO (Organisation Internationale de Normalisation) identifia le besoin d'une telle norme au niveau

¹ Isabelle Gapillout, La qualité avec l'ISO 9001 :2015 et plus encore, Edition Vyatiosys, 2015, p12.

Chapitre I : La nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001

mondial. Elle se basera sur les exigences de la norme britannique pour élaborer sa norme 9001 « Management de la qualité» dont la première version a été publiée en 1987.

A ce niveau, l'ISO s'est imposée comme la référence universelle pour toute question relative à la qualité. Sa publication représente une étape décisive de l'histoire de la qualité et de son évolution, partie du produit pour aller vers l'ensemble de l'organisation¹.

Pour synthétiser, le tableau ci-dessous présente les principales étapes de l'évolution de la notion qualité à travers la contribution des différents gourous de la qualité :

Tableau 1: Les grandes étapes de l'histoire de la qualité

Epoque	Approche qualité		Concept	Auteur, organisation	Pays
XVI ^e siècle	Qualité produit		Loi sur la pureté de la bière	Duché de Bavière	Allemagne
XVII ^e siècle			Colbertisme	Colbert	France
XIX ^e siècle			Analyse de la variance	R.A. Fisher	Royaume-Uni
			Test du khi-Deux	K.pearson	
			Test de student	Gosset	
Env.1920-1956			Contrôle qualité	Maîtrise statistique des procédés ; Amélioration continue	Shewart
		Amélioration continue (Roue de Deming).			

¹ Francis Roesslering et Dominique Siegel, Management stratégique et le management de la qualité, édition Afnor, 2015, p12.

Chapitre I : La nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001

Env.1930-1990				Expérience des billets rouges Organisation	Deming	Etats-Unis	
Env.1950-1990				Implication de la direction, test de pareto, Communication	Juran	Etats-Unis	
Env.1960-1980			Management de la qualité	TQM Coût de la qualité	Feigenbaum	Etats-Unis	
Env.1960-1990				TPS (système de production de Toyota).	Ohno	Japon	
Env.1960-1990				Cercles de qualité Diagramme cause-effet	Ishikawa	Japon	
Env.1960-1990				Zéro défaut Do it right the first time	Crosby	Etats-Unis	
1979		Assurance qualité			Norme BS 5750	BSI	Royaume-Uni
1987						Norme ISO 9001	ISO

Source : Francis Roesslinger et Dominique Siegel, Management stratégique et le management de la qualité, édition Afnor, 2015, p13.

2. Présentation de la série ISO 9000

L'absence d'un guide ou d'un modèle reconnu sur les grands marchés, était une source de diversité d'interprétations des approches relatives à la qualité. Le recours donc, à une référence commune est indispensable. Cette référence est appelée : *la norme*.

Qu'est-ce-qu' une norme?

« Une norme est un document qui définit des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services »¹.

Les normes de la série ISO 9000 sont un ensemble de règles pratiques qui permettent de structurer et de documenter les activités d'une organisation de façon uniforme. Elles ont comme objet de standardiser les différents modèles de management de la qualité existants.

3. Présentation de la norme ISO 9001

L'ISO 9001 a vu le jour en 1987 afin de répondre aux exigences qualité les plus basique au niveau international. Cette norme a été revue pour la première fois en 1994 en donnant lieu à une révision plus généraliste avec plus d'exigences au niveau organisationnelle. Cependant, elle avait toujours une forte orientation vers l'industrie.

La révision suivante a eu lieu en 2000, la norme a connu de grande évolutions en intégrant les concepts de satisfaction client, l'approche processus et l'amélioration continue.

Quant à la révision datée de 2008, elle s'est portée sur des modifications mineures en apportant quelques précisions et des clarifications sur les exigences mal ou peu comprises.

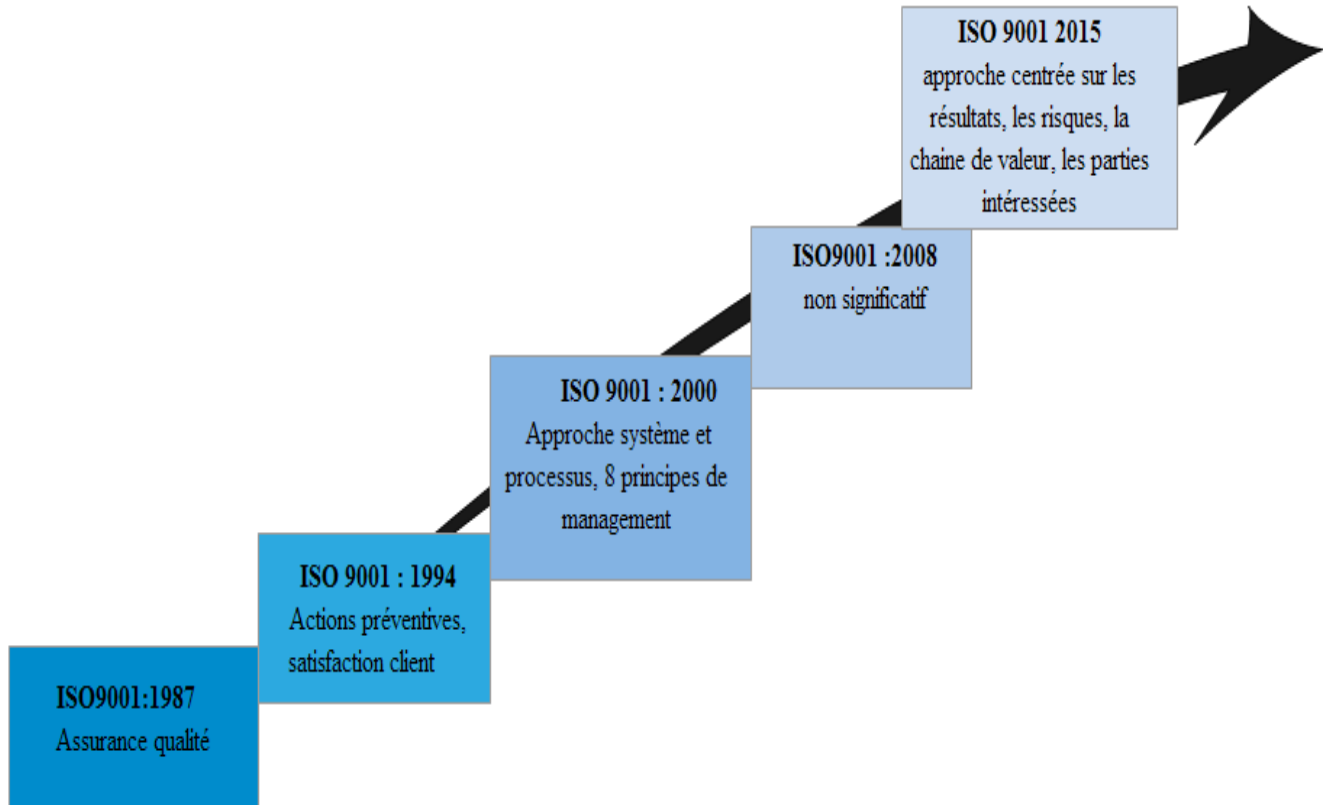
En septembre 2015, la nouvelle version est apparue. Elle apporte des changements fondamentaux² pour s'adapter au contexte actuel qui a changé d'une manière significative.

¹ www.iso.org, consulté le 01/02/2017, 17.45.

² Francis Roesslinger, Dominique Siegel, Opcit, p17.

Le schéma ci-dessous récapitule les différentes révisions de la norme ISO 9001 :

Figure 1 : Evolution de la norme ISO



Source : Isabelle Gapillout, la qualité avec l'ISO 9001 2015 et plus encore, édition Vyatiosys, 2015, p11

L'ISO 9001 est une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité. Elle aide les entreprises et organismes à gagner en efficacité et à accroître la satisfaction de leurs clients¹.

Elle peut se définir ainsi comme un référentiel international, qui s'adapte au contexte de tous les organismes quels que soient leurs secteurs d'activité, leurs tailles...etc, elle se focalise sur la satisfaction des clients et la conformité des produits et services aux exigences.

¹ <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>, 01/02/2017, 16 :55.

Afin de garantir l'adéquation à l'évolution des marchés et les attentes de la société, la norme adopte une nouvelle version 2015, avec une vision de la qualité pragmatique, dynamique, avec le langage et les préoccupations des organismes d'aujourd'hui¹.

4. Les principales évolutions de la norme ISO 9001

La cinquième révision de la norme ISO 9001 a connue des transformations de fond et de forme. Nous allons présenter ci-après les principales évolutions de la norme comparativement à l'ancienne version 2008 :

4.1. La nouvelle structure de la norme

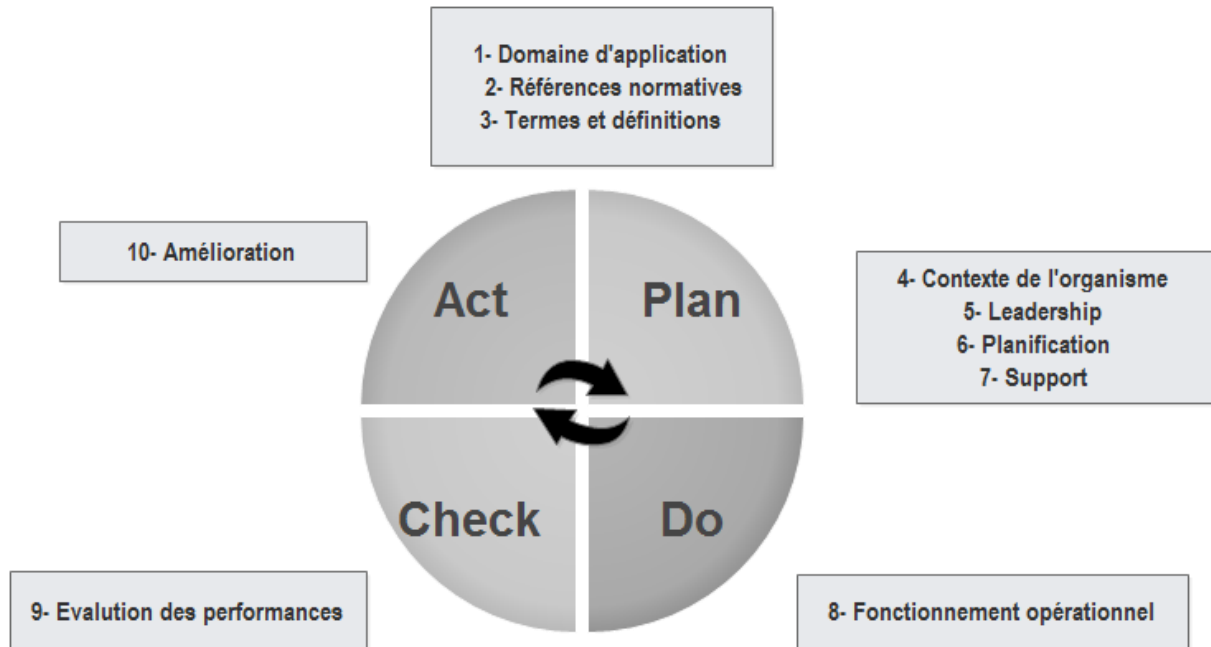
La version 2015 de la norme ISO 9001 ambitionne d'améliorer la cohérence et créer les synergies avec les différents systèmes de management (qualité, environnement, énergie, sécurité...), en adoptant la structure dite : « structure de niveau supérieur» « High Level Structure, HLS », qui se base sur le cycle PDCA.

Il s'agit d'utilisation d'une structure commune, un texte commun et une terminologie commune². La présente norme internationale est structurée autour de dix (10) chapitres et non plus de huit (08) dans l'ancienne version 2008, comme le montre le schéma suivant :

¹ Isabelle Gapillout, Opcit, p 12.

² Arnaud Eve, pierre-Antoine sprimont, la norme iso 9001 version 2015 : une analyse à la une du cadre des systèmes de management de la performance de ferreira et otley (2009), Hal, p 06.

Figure 2 : la structure universelle (HLS) des normes de management



Source : Marc Bazinet et Dori Nissan, l'ISO 9001 en marche, afnor editions, 2014, p 18.

4.2. La prise en compte des enjeux de l'entreprise et l'ouverture aux parties intéressées

La présente norme internationale incite l'organisme à comprendre son contexte interne et externe dans lequel elle évolue. Elle exige ainsi la détermination des enjeux internes et externes au regard de sa finalité, de son orientation stratégique qui influent sa capacité à obtenir les résultats attendus de son système de management de la qualité¹.

¹ D'après le chapitre 4 de la norme ISO 9001 :2015, P 1.

4.3. Une approche processus renforcée par la prise en compte des risques et opportunités

Depuis plusieurs années, la norme ISO 9001 promeut la nécessité d'intégrer une démarche d'amélioration continue au sein des processus. L'identification des opportunités d'amélioration n'était pas explicitement exprimée dans l'ancienne version 2008.

La nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 ambitionne d'aller plus loin dans la prise en compte des opportunités. Elle renforce ainsi l'intégrité du management des risques que ce soit¹ :

- ◆ **Risques stratégiques** : qui peuvent toucher la pérennité de l'entreprise (Environnement: réglementaire, politique, économique ; image ; réputation, concurrence ; gouvernance,...) ;
- ◆ **Risques managériaux** : qui concernent l'organisation de l'entreprise ;
- ◆ **Risques opérationnels** : qui concernent certaines activités, certaines tâches quotidiennes Sécurité des biens et des personnes, fraudes,...).

On peut rajouter comme risque les catastrophes naturelles, santé publique terrorisme,... etc.

Selon de chapitre §1.3.3 de la norme ISO 9001 :2015 :

« *Un risque est l'effet de l'incertitude et une telle incertitude peut avoir des effets positifs ou négatifs* ».

La prise en compte à la fois des risques et des opportunités sert de base à améliorer l'efficacité d'un système de management de la qualité. En effet, la norme ISO 9001 :2015 exige la planification et la mise en place des actions faces aux risques et opportunités².

¹ Isabelle Gapillout, Opcit, p 77.

² La norme ISO 9001:2015

4.4. Manager la connaissance

La nouvelle version ISO 9001 traite la nécessité de déterminer et gérer les connaissances dans le but, de la protéger de toute perte éventuelle (départ du personnel par exemple), et d'encourager les organismes à en acquérir d'autres¹.

La connaissance est définie comme un: « *Ensemble des représentations, idées ou perceptions acquises par l'étude ou l'expérience.* »²

Conduire une démarche qualité repose principalement sur les connaissances acquises par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. La mobilisation des connaissances ou le choix de se différencier par le savoir est une opportunité à saisir et à conserver³.

4.5. Moins d'exigences sur les documents mais plus d'exigences sur les résultats

De façon générale, la seule transmission orale dans un organisme peut avoir des limites et générer des risques pour sa pérennité si elle n'est pas accompagnée par une transmission écrite, documentée ou, plus généralement, formalisée⁴.

En 2015, la norme n'utilise plus le terme « documents » ou « enregistrements » ou même de « procédures documentées », « manuel qualité » ou « plan qualité », mais elle fait référence à des « informations documentées ».

Ces informations documentées doivent être maîtrisées et tenues à jour en permanence mais cela revient à la l'entreprise de décider celles qui lui sont utiles pour la gestion de son Système management, et apportent une réelle valeur ajoutée⁵.

¹ La norme ISO 9001:2015, Annexe A7, p 24.

² Fascicule de documentation FD X 50-190, d'après Vincent Lacolare, valoriser la connaissance dans l'entreprise, édition Afnor, nd, 2011, p 9.

³ Bazinet Marc, Nissan Dori et Jean-Marc Reilhoc, Au cœur de l'ISO 9001 :2015, Afnor éditions, nd, 2015, p 73.

⁴ Frédéric Paris et Jean-Marc Gandy, Etablir mes documents ISO 9001 version 2015, Afnor éditions, nd, 2016, p 39.

⁵ La norme ISO 9001 :2015, Annexe A7, p 24

4.6. Lier le management qualité avec la stratégie de l'entreprise

Les exigences de la nouvelle version 2015 ambitionnent de créer de liens forts entre management de la qualité et la stratégie de l'entreprise.

Le besoin de cette cohérence est rappelé à plusieurs reprises dans la norme ISO 9001. Cependant, la préoccupation de la stratégie dans le management de la qualité n'est pas prescrite dans la version 2008.

Le chapitre 5 de la présente norme internationale ISO 9001 :2015, traitant le leadership, mentionne explicitement que la politique qualité et les objectifs qualité doivent être compatibles avec le contexte et l'orientation stratégique de l'organisme¹.

5. Principes de management de la qualité

Un déploiement efficace d'un système management de la qualité selon la norme ISO 9001 :2015 repose sur des principes généraux qui sont au nombre de sept (07) après avoir été huit (08) dans la version 2008.

Ces principes sont développés dans le §2.3 de la norme ISO 9000:2015 (« *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire* »).

Les principes de management de la qualité selon la norme ISO 9000 version 2015 sont :

5.1. L'orientation client

Le client est au cœur de système de management de qualité, il est considéré comme un capital pour l'entreprise, qui doit être préservé. Le rôle de la direction commence à partir de là, en veillant à ce que l'entreprise soit globalement orientée vers ce principe en fondant une relation de confiance fructueuse avec les clients.

¹ Norme AFNOR ISO 9001 :2015, p 3.

5.2. Leadership

La réussite de la démarche qualité dépend en grande partie sur la compétence et les capacités de leadership des managers.

La direction ou les managers montrent leurs engagements à travers l'établissement de la politique qualité, la fixation des objectifs qualité et la mise en place des moyens nécessaires.

5.3. L'implication du personnel

Depuis les années 1920, les recherches dans le domaine de management ont montré que le succès d'une entreprise repose pour une grande part sur la composante humaine et particulièrement sur son niveau d'implication.

Ceci est vrai dans le domaine de management de la qualité, en effet cette implication trouve sa source dans la formation du personnel à la politique qualité, aux exigences du SMQ et au maintien d'un haut niveau de compétence en encourageant la créativité et l'initiative¹.

5.4. L'approche processus

L'approche processus offre une meilleure maîtrise à l'organisme en la rendant plus flexible et transversale. Ce qui facilite l'atteinte des objectifs et leur surveillance pour arriver à un niveau de performance souhaité et préconiser des solutions d'amélioration.

5.5. L'amélioration

L'amélioration fait partie intégrante du système de management de la qualité. Elle peut se positionner de façon *corrective* en analysant les risques de dysfonctionnement ou en attribuant des modifications et des corrections pour l'améliorer ; de façon *préventive*, en se basant sur les suggestions des différents acteurs et de façon *proactive* en exploitant les données issues de différentes veilles².

¹ Francis Roesslinger et Dominique Siegel, Opcit, p41.

² Ibid, p 43.

Le principe d'amélioration repose sur la pertinence des décisions qui ont été prises. C'est pourquoi il ne peut être dissocié du principe suivant.

5.6. La prise de décision fondée sur des preuves

La prise de décision est l'essence même du management en général, et notamment du management de la qualité. Or, une bonne décision repose sur la fiabilité et la justesse des informations utilisées.

Un système documentaire pertinent permet un fonctionnement efficace du SMQ. L'entreprise doit donc veiller à sa maîtrise et s'assurer qu'il est facilement accessible tout en évitant les inflations documentaires et la perte de confidentialité.

5.7. Management des relations avec les parties intéressées

L'identification des parties intéressées de l'organisme a pour but de réaliser une écoute élargie pour faire en sorte que le SMQ reste connecté à tout l'environnement interne et externe de l'organisme.

Les parties intéressées peuvent influencer l'activité de l'organisme, cette influence se traduit par un risque qui pourra perturber le bon fonctionnement de système de management ou une opportunité qui pourra progresser et améliorer sa performance.

Le tableau n° 2 présente une comparaison entre les principes de management de la qualité selon de a version 2008 et la version 2015 de la norme ISO 9001:

Chapitre I : La nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001

Tableau 2: La comparaison entre les principes de management de la qualité entre la version 2008 et la version 2015

Principes de management de la qualité selon la version 2008 de la norme ISO 9001	Principes de management de la qualité selon la version 2015 de la norme ISO 9001
<ol style="list-style-type: none">1. Ecoute client ;2. Engagement de la direction ;3. Implication du personnel ;4. Approche processus ;5. Management par approche système ;6. Amélioration continue ;7. Approche factuelle pour la prise de décisions ;8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.	<ol style="list-style-type: none">1. Orientation client ;2. Leadership ;3. Implication du personnel ;4. Approche processus ;5. Amélioration;6. Prise de décisions fondée sur des preuves ;7. Management des relations avec les parties intéressées.

Source : élaborée par soi-même d'après la norme ISO 9000 :2008 et ISO 9000 :2015

Section 02 : L'approche processus

La nécessité de changer et de s'adapter pour rester dans la course, oblige les entreprises à placer le client au centre de leurs préoccupations. Il ne suffit plus de satisfaire les exigences de celui-ci par la qualité des produits et services offerts, mais l'organisme doit aussi se préoccuper de façon plus systématique et plus rigoureuse de la qualité de ses structures et de son fonctionnement et de la qualité de son système de management.

Dans ce contexte, les organismes ont employé des moyens divers et variés et des méthodes de management sophistiquées, parmi-t-il : *l'approche processus*.

Cette section sera divisée en deux (02), nous aborderons dans un premier temps la notion processus pour arriver dans un second temps à l'explication de l'approche processus.

1. La notion « processus »

Le mot « processus » vient du latin *pro* (signifie « vers l'avant ») et de *cessus*, (« aller, marcher ») ce qui signifie donc « aller vers l'avant, avancer, progrès, action de s'avancer ».

Le terme « processus » est apparu dans le vocabulaire français au milieu du XVI^e (16^e) siècle, il est employé dans plusieurs domaines avec une signification spécifique¹.

Nous s'intéressons dans ce qui suit, sur le terme processus dans le domaine de management de la qualité.

1.1 Définition de processus

La présente norme internationale ISO 9000 version 2015 définit le processus comme :

« Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté ».

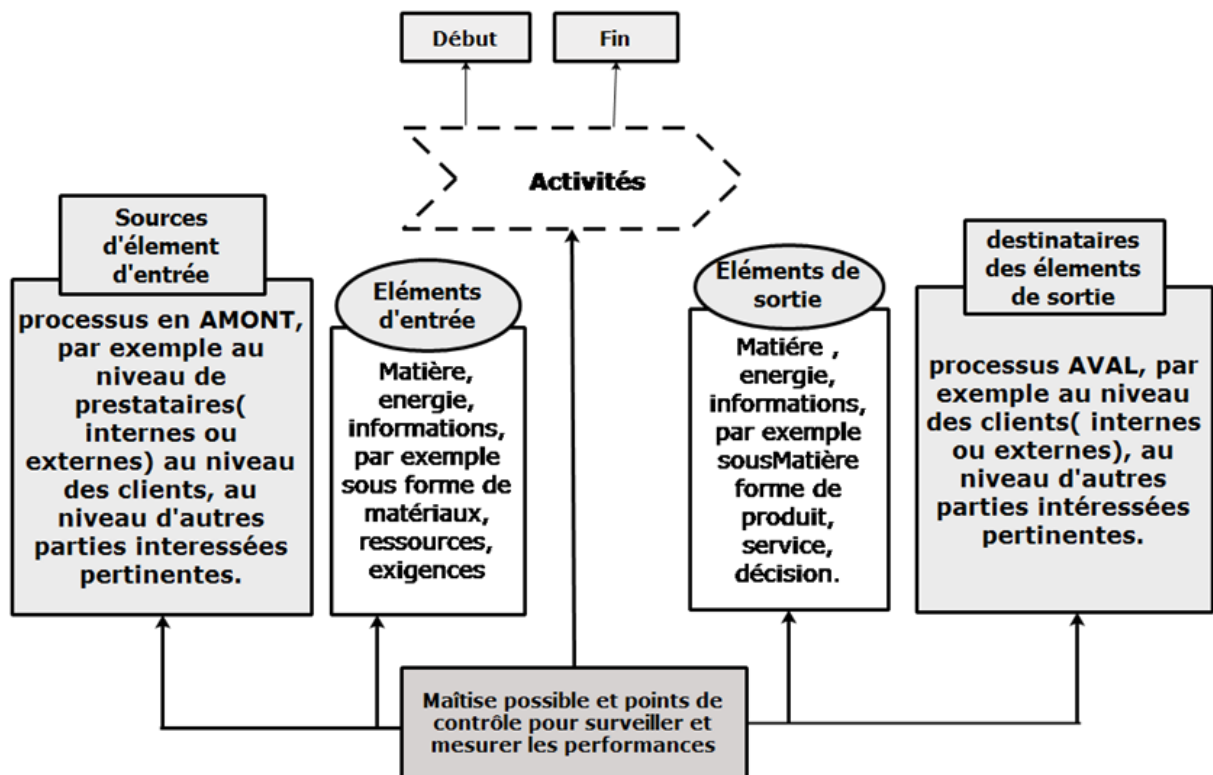
¹<http://www.dicolatin.com/FR/LAK/0/PROCESSUS/index.htm>, consulté le 08/02/2017 à 10 :13.

Il paraît important d'expliquer cette définition donnée par, l'Organisation Internationale de Normalisation, à fin de se familiariser avec les termes et les mots clés de cette dernière.

- a) **Les éléments de sortie** d'un processus constituent le résultat attendu de ce processus, ces éléments peuvent être un produit ou un service. Les éléments de sortie d'un processus sont généralement les éléments d'entrée d'autres processus¹.
- b) **Les éléments d'entrée** permettent le fonctionnement d'un processus, ils sont généralement les éléments de sortie d'autres processus². Les éléments d'entrée expriment le besoin du client que le processus doit satisfaire³.

A titre d'illustration, nous présentons le schéma ci-dessous :

Figure 3: La présentation schématique des éléments d'un processus



Source : ISO 9001 :2015

¹ Norme ISO 9000 :2015, Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire, §3.4.1.

² Ibid, § 3.4.1.

³ Frédéric Paris et Jean-marc Gandy, Opcit, p 68.

1.2 Exemple d'un processus

Pour une meilleure compréhension, nous présentons un exemple d'un simple processus marketing :

Figure 4: Exemple d'un processus



Source : Hans Brandenburg et Jean-pierre Wojtyna, *l'approche processus, édition d'Organisation, ND, 2003, p 27.*

Le processus est mis en place en vue d'atteindre un résultat attendu par l'organisme. D'après l'exemple ce processus marketing a comme résultat l'établissement d'un catalogue de produit.

c) La notion d' « interactions » et « interface » entre les processus

La définition formalisée donnée par FD X 50-176¹, sur les interactions et les interfaces existant entre les différents processus, est la suivante :

Interaction : « action d'un processus sur un ou plusieurs autres processus ». (Chapitre §3.8)

Interface : « limite commune à deux processus où s'effectuent des échanges ». (Chapitre § 3.9)

Les interfaces entre les processus indiquent d'où viennent les éléments d'entrée utiles au fonctionnement du processus, et où vont ces données ou ces éléments de sortie de ce processus².

¹FD X 50-176, outils de management- management des processus, Octobre 2005, p 08.

² Isabelle Gapillout, Opcit, p 12.

À l'intérieur d'un processus, le plus souvent tout se passe bien, les opérateurs sont des professionnels qui connaissent leurs métiers. L'échange de données avec d'autres processus conduit généralement à des problèmes de formatage de ces données, de manque de donnée, des incompréhensions,...etc.¹. Autrement dit, des problèmes liés aux interfaces entre les processus.

A cet effet, la formalisation des bonnes pratiques s'impose comme une solution à ce problème. Cette formalisation a permis de pérenniser des méthodes de travail et réduire les dysfonctionnements internes dans les processus².

2. Approche processus

L'approche processus est une approche organisationnelle puissante, qui amène l'entreprise à réfléchir et à agir dans un cadre qui dépasse souvent l'organigramme traditionnelle de l'entreprise.

Une organisation traditionnelle est toujours qualifiée de pyramide dans le sens où elle présente une cascade de directions qui fonctionne en relative autonomie, avec une certaine indépendance. On appelle cette structure : structure en « silo »³.

Cette structure, cloisonne l'entreprise, et les interfaces génèrent des dysfonctionnements. Chaque silo refuse de prendre en compte la problématique du voisin, et la satisfaction des exigences de client passe au second plan⁴.

L'approche processus est née, alors, pour décloisonner l'entreprise en la rendant plus rapide, agile et plus compétitive, dans un environnement très turbulent.

¹ Daniel Duret et Maurice Pillet, Qualité en production, Edition Eyrolles, 3e édition, Paris, 2005, p 59.

² YvonMOUGIN, La cartographie des processus, 2^e, éditions d'organisation, paris, 2004, p 105.

³ Patrick Mongillon et Stéphane Verdoux, L'entreprise orientée processus, afnor éditions, 2013, pp 08,09.

⁴ Ibid, p 09.

Ce découpage permet, d'accroître la transversalité dans les entreprises, et apporter de l'horizontalité dans leur management en dépassant les frontières entre les différents services et poussant chacun à se concerter sur des actions et des objectifs communs¹.

2.1. Définition de l'approche processus

L'approche processus peut être définie comme « *l'identification et le suivi au sein de l'entreprise de séquence d'activités appelées processus dont les résultats ont une incidence sur l'efficacité et la satisfaction des clients* »².

Selon *Isabelle GAPILLOUT*, le président de l'entreprise *Vyatiosys*³ : « *L'approche processus, c'est voir et réfléchir à son entreprise en fonction des processus qui la composent, cela permettra de simplifier et faciliter l'analyse des forces et faiblesses, des opportunités et menaces liées à l'entreprise. L'approche processus est considérée comme un outil de management de l'organisation* ».

L'approche processus permet donc, de réduire les incompréhensions et des tensions en interne ou en externe, et contribue à l'amélioration de la satisfaction des clients et leur fidélisation.

2.2. Le découpage de l'entreprise en processus

Il n'existe pas de règle universelle pour le découpage des processus. L'observation de nombreux systèmes de management de différents organismes, indique que le nombre optimal se situe souvent entre 6 et 14 processus.

Il s'agit de ne pas simplifier abusivement la complexité d'une entreprise ni de se noyer dans une multitude de processus ou l'on finit par perdre l'orientation client. Le but de l'approche processus n'est surtout pas d'avoir le plus de processus possible⁴.

¹ Michel Bellaïche, *La qualité ISO 9001 :2015 100 questions pour comprendre et agir*, afnor editions, 2^e, 2016, p 12.

² Pierre Longin et Henri Denet, *Construisez votre qualité*, 2e, édition Dunod, Paris, 2008, p 11

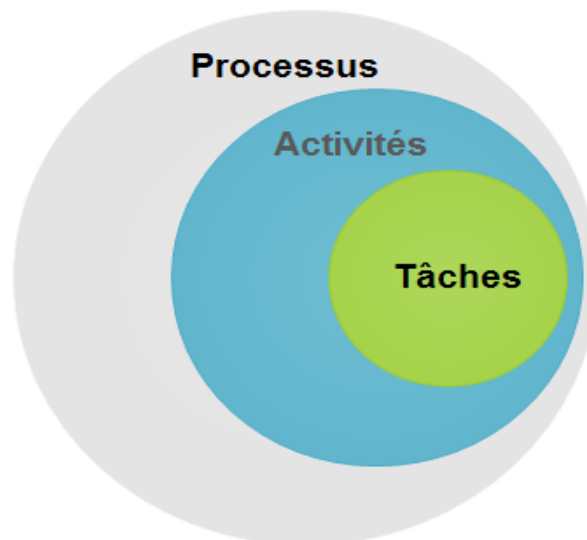
³ VYATIOSYS, société par action spécialisée dans le secteur d'activité du conseil pour les affaires et autres conseils de gestion.

⁴ Frédéric Paris et Jean-marc Gandy, *Opcit*, p 63.

Le découpage d'une entreprise est souvent observé de la manière suivante : *processus – activités – tâches*, comme le montre la figure n° 05.

Pour certains auteurs, la description plus de dix activités dans un même processus comporte le risque de nuire à la lisibilité et à la bonne compréhension du processus¹.

Figure 5: Le découpage du processus



Source : élaboré par nos soins à partir de Frédéric Paris et Jean-marc Gandy, *Etablir mes documents ISO 9001 version 2015, édition Afnor, 2015, p 63.*

Le référentiel traitant le management des processus, donne les définitions suivantes² :

Activité : « ensemble de tâches corrélées constituant une étape de transformation du processus ». (Chapitre §3.1)

Tâche : « ensemble homogène d'opérations simples ou de gestes, généralement affectés à un individu, contribuant à la transformation d'informations, de données ou d'objets ». (Chapitre § 3.14)

¹ Frédéric Paris et Jean-marc Gandy, Opcit,p 63.

² FD X 50-176, outils de management- management des processus, octobre 2005, pp 07, 08.

2.3. Typologie de processus

La plupart des entreprises classent leurs processus en trois (03) grandes catégories :

1. Processus de management ou de pilotage
2. Processus de réalisation ou métier ;
3. Processus supports ou de soutien.

2.3.1 Les processus de management ou de pilotage

Ce sont les processus qui déterminent la politique, le déploiement des objectifs dans l'organisme, et l'allocation des ressources.

Ils assurent la cohérence des processus de réalisation et de support. Ils incluent la mesure et la surveillance du système de processus et l'exploitation des résultats en vue de l'amélioration des performances. Par exemple : *la stratégie de l'entreprise ; la démarche qualité ; la communication interne ; la communication externe en terme d'image*¹.

2.3.2 Les processus de réalisation ou métier

Ce sont les processus directement reliés à la mission et aux produits de l'organisation. Ils comprennent toutes les activités depuis la détection du besoin du client jusqu'à la satisfaction de ces besoins. Ils regroupent les activités liées au cycle de réalisation du produit².

2.3.3 Les processus de support ou soutien

Ils sont indispensables au fonctionnement de l'ensemble des processus en leur fournissant les ressources nécessaires. Ils comprennent notamment les activités liées aux : *ressources humaines ; ressources financières ; installations et leur entretien ; traitement de l'information*, etc.

Selon la finalité de l'organisme considéré, un même type de processus peut être conçu, soit comme un processus de réalisation soit, comme un processus support.

¹ Pierre Longin et Henri Denet, Opcit, p 15.

² Ibid, p 16.

Par exemple, un processus de maintenance informatique, si on se trouve dans une entreprise de production de biens industriels, ce processus se positionne comme un processus support, car les prestations produites ne sont pas achetées et consommées directement par le client final.

Si ce processus se situe dans une société de maintenance qui propose de la maintenance à ses clients, ce processus devient un processus cœur c'est-à-dire un processus de réalisation de l'ensemble de l'entreprise¹.

2.4. Cartographie des processus

La cartographie des processus est un outil graphique montrant les interactions entre les différents processus recensés².

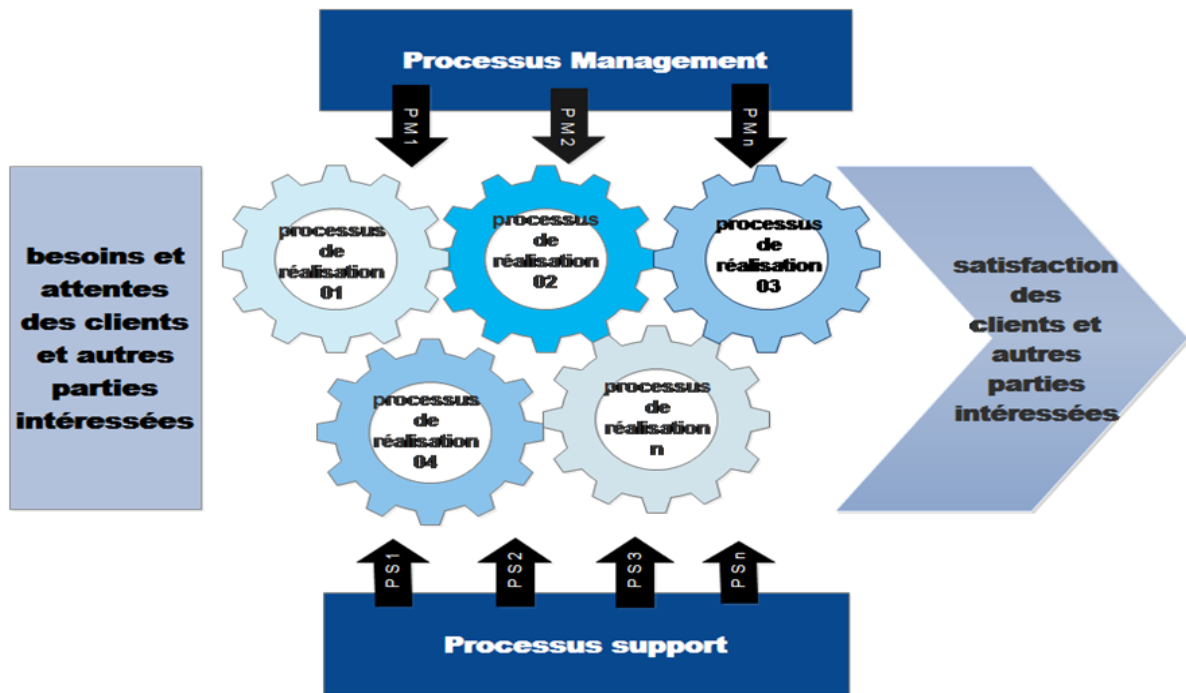
La cartographie des processus offre une vue globale du fonctionnement d'un organisme. Elle permet de visualiser ses processus, leurs interactions et distingue les processus de réalisation, les processus support et les processus de management³.

¹ Bellaiche Michel, la qualité ISO 9001 :2015, 2e afnor, 2016, p 18.

² Daniel Duret et Maurice Pillet, Opcit, p 57.

³<http://www.axess-qualite.fr/cartographie-processus.html> 21/01/2017, 22.35.

Figure 6: Cartographie des processus



Source : élaborée par nous-même d'après Isabelle Gapillout, La qualité avec l'ISO 9001:2015 et plus encore, Vyatiosys, ND, 2015, p 20.

Si les collaborateurs reconnaissent facilement leur entreprise à la lecture des processus et leur finalité, donc l'identification des processus est satisfaisante. Sinon, l'identification n'est pas satisfaisante¹.

En effet, l'organisme dispose de processus qui peuvent être *définis*, *mesurés* et *améliorés*. Ces processus interagissent pour fournir des résultats cohérents avec les objectifs de l'organisme².

¹ Pierre Longin et Henri Denet, Opcit, pp 16-17.

²FD X 50-176, outils de management- management des processus, octobre 2005, pp 19-20., p 19.

2.5. Evaluation du processus

Un SMQ ne peut fonctionner durablement et s'améliorer que s'il est assorti d'une surveillance permanente. Il est donc parfaitement logique de procéder à un examen régulier, afin de respecter l'esprit de la norme.

Les méthodes d'évaluation du processus sont :

2.5.1 La revue de processus

La revue de processus permet d'avoir un aperçu général à partir des informations habituelles présentées sous une forme synthétique de façon à situer le processus concerné dans l'environnement global de l'entreprise.

Le pilote du processus doit organiser périodiquement une « revue de processus » en vue¹ :

- D'évaluer le fonctionnement du processus (efficacité et efficience);
- D'évaluer la « maturité » du processus ;
- De décider d'un plan d'actions pour corriger les dysfonctionnements identifiés;
- De préparer la revue de direction.

2.5.2 Audit interne

« *Processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves objectives et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits* »².

Les audits permettent à la direction de recevoir des informations complémentaires et plus directes que celles provenant des autres sources de surveillance³.

¹ Frédéric Paris et Jean-marc Gandy, Opcit, p p 175, 176.

² ISO 9000 version 2015

³ Frédéric Paris et Jean-marc Gandy, Opcit, p 182.

2.5.3 La revue de direction

La revue de direction est une réunion, au moins annuelle, qui se pilote selon la méthode Plan, Do, Check, Act. Sa tenue doit être planifiée, les résultats de chaque revue de direction doivent être comparés à ceux attendus en vue d'améliorer son SMQ¹.

2.6 L'évolution de l'approche processus dans les différentes versions des normes ISO 9001

L'approche processus est centrale dans la norme ISO 9001, en 1994, cette approche était centrée sur la mise en œuvre et la maîtrise des processus de réalisation des produits et/ou services afin de garantir aux clients que ces mêmes produits et/ou services seraient conformes aux exigences exprimées contractuellement.

La norme ISO 9001 version 2000 et 2008 dépassent cette simple exigence de conformité, le système de management et les processus doivent se nourrir d'une véritable démarche d'écoute clients, permettant d'identifier leurs besoins et leurs attentes exprimés ou implicites².

L'approche processus est au cœur de la norme ISO 9001 version 2015, elle prescrit les interactions entre les processus pour l'efficacité du système de management et l'atteinte des résultats escomptés en lien avec la politique qualité et la stratégie de l'entreprise.³

En conclusion, l'approche processus est un acte de management qui permet de réfléchir en amont à tout ce qui est nécessaire à un ensemble d'activités, pour que l'entreprise, apporte le meilleur à elle-même, à ses clients et autres parties intéressés

¹ Isabelle Gapillout, La qualité avec ISO 9001 :2015 et plus encore, 2015, p 44

² Patrick Mongillon et Stéphane Verdoux, L'entreprise orientée processus, afnor éditions, 2013, p 187.

³ Norme ISO 9001 version 2015.

Section 03 : La certification

Tout organisme recherche les moyens et les méthodes qui lui permettront de satisfaire et pérenniser ses clients dans un environnement saturé par une forte rivalité.

A cet effet, certaines entreprises choisissent de faire certifié leur système de management, ou leurs produits et services ou toutes autres certifications.

La certification est considérée comme un atout supplémentaire et un excellent moyen pour une direction de garantir le bon fonctionnement de son entreprise par rapport à un référentiel reconnu.

Durant cette section nous allons expliquer la notion « certification » en donnant quelques définitions, nous présenterons par la suite l'organisation internationale de normalisation (ISO) et les différentes certifications pour arriver finalement aux grandes phases du processus de certification.

1. Définition de la certification

L'ISO définit la certification comme « *un instrument utile qui démontre que votre produit ou service répond aux attentes de vos clients, renforce votre crédibilité. Dans certains secteurs, elle est même une obligation légale ou contractuelle* »¹.

A partir de cette définition donnée par l'ISO, on comprend que la certification place les clients au centre des préoccupations des organismes, afin de les mettre en confiance.

Un autre point, la certification n'est pas obligatoire, elle relève donc d'une démarche volontariste.

Malgré ce caractère, de nombreuses organisations (entreprises, administrations, associations, etc.) choisissent de se faire certifier leur SMQ. Mais, cela n'est pas valable dans tous les secteurs d'activité où la certification devient imposable et obligatoire.

¹ <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification.htm>, 15/02/2017, 9.57

Dans une autre définition on constate que la certification est une : « *Assurance écrite (sous la forme d'un certificat) donnée par une tierce partie qu'un produit, service ou système est conforme à des exigences spécifiques* »¹.

Cette définition traite un autre point, qui est la conformité à un certificat (document écrit). La certification est une réponse à des exigences d'une norme quelconque, elle est délivrée par une tierce partie c'est-à-dire par le biais d'une personne externe à l'entreprise.

2. Présentation de l'ISO

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante. Son travail consiste à réunir des experts, qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux².

Le nom ISO est issu du grec *ISOS* qui signifie « *égal* », ils l'ont abrégé à l'ISO pour le rendre plus court et plus facile à prononcer. En anglais IOS : *International Organization for Standardization*, et en français OIN : *Organisation Internationale de Normalisation*³.

Créée officiellement le 23 février 1947, pour objet de faciliter la coordination et l'unification internationales des normes industrielles. Depuis sa création elle a publiée plus de 21000 normes internationales dans presque tous les domaines de la technologie et de l'économie. Elle est présente dans 161 pays, à raison d'un membre par pays⁴.

L'ISO n'exerce pas d'activités de certification, autrement dit, elle ne fournisse pas de services de certification selon les normes, et elle ne délivre pas de certificats. Ces services sont assurés par des organismes de certification externes⁵.

¹ [Http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification.htm](http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification.htm), 15/02/2017, 9.57

² <http://www.iso.org/iso/fr/home/about.htm> 09.15 15/02/17.

³ <http://www.iso.org/iso/fr/home/about.htm>

⁴ <http://www.iso.org/iso/fr/home/about.htm>

⁵ <http://www.iso.org/iso/fr/home/about.htm>

3. Les organismes certificateurs

Il existe dans le monde plus d'une vingtaine d'organismes certificateurs. Certains organismes interviennent uniquement dans la certification de produits, d'autres dans la certification de services, d'autres encore au niveau de la certification des systèmes.

Enfin, certains organismes interviennent dans plusieurs secteurs d'activité tandis que d'autres sont spécialisés dans un seul secteur¹.

- Parmi les organismes de certification de systèmes de management sont² :
 - l'AFAQ (Association Française pour le management et l'Amélioration de la Qualité), en France.
 - le BVQI (Bureau Veritas Quality International), en Allemagne et la Grande Bretagne.
 - le LRQA (Lloyds Register Quality Assurance), en Grande Bretagne.
 - etc.

4. Les différentes certifications

Nous distinguons trois types de certification : la certification de produits et de services, la certification des personnes et enfin la certification des systèmes de management. En effet, les deux premières constituent des certifications de résultat alors que les secondes constituent des certifications de moyens³.

4.1. La certification de produit et de service

Atteste la conformité du produit et/ou service à une norme ou à une spécification technique, qui est généralement vérifiée sur des échantillons par des laboratoires spécialisés. Les certifications de ce type les plus connues sont La Marque (NF : Norme Française), Marquage (CE : Communauté Européenne, la certification TEDJ des produits algériens, ... etc.

¹ Frédéric CANARD, Management de la qualité, Lextenso éditions, Paris, 2009, p 114.

² Ibid, 114.

³Frédéric CANARD, Opcit, p 124.

4.2. La certification de personnes ou certification de compétences

La certification de personnes consiste à évaluer et à reconnaître formellement les aptitudes nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle, en conformité avec un référentiel métier élaboré et validé par des experts¹.

4.3. La certification de système

Atteste qu'un organisme, personne morale, a établi et fait fonctionner un système de management conforme à une norme internationale ISO. La certification a une durée de trois (03) ans renouvelable.

La certification du système de management peut se répartir en deux catégories :

4.3.1. Les certifications de systèmes de management multisectorielles s'adressent à tous les types d'organisation, quel que soit le produit/service réalisé. Ces certifications ont en commun aussi, leur caractère volontariste car elles s'inscrivent davantage dans le long terme que dans des actions visant une rentabilité immédiate².

Parmi ces certifications nous citons³ :

- La certification ISO 9001 :2015 : système de management de la qualité ;
- La certification 14001 :2015 : système de management environnemental ;
- Certification 45001 :2015 (OHSAS 18001 :2007) : système de management de la sécurité au travail.

4.3.2. les certifications de systèmes de management sectorielles qui sont spécifiques à certains secteurs⁴, par exemple : le secteur automobile, le secteur agroalimentaire...etc.

¹<http://www.boutique-certification.afnor.org/prestations/certification-de-personnes>, 20/02/2017 à 19.50.

²Frédéric CANARD, Opcit p125.

³ Ibid, pp 126-128

⁴ Ibid, p 125.

5. Les acteurs de la certification

Le processus de certification met en scène trois acteurs principaux : l'organisme certificateur, l'organisme accréditeur et l'organisme qui demande à être certifié.

5.1. L'accréditation

L'accréditation est une « procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifique »¹.

Donc l'accréditation est une attestation délivrée par une tierce partie, ayant rapport à un organisme d'évaluation de la conformité, elle est un choix et non une obligation.

5.2. L'organisme certificateur

Les organismes de certification chargés de délivrer le certificat, qui est la confirmation de la mise en œuvre d'un SMQ conforme au référentiel choisi par l'organisme candidat à la certification².

Les organismes certificateurs sont soumis à des règles déontologiques, par exemple, il est interdit de certifier un organisme qu'ils ont déjà conseillé dans leur démarche de mise en œuvre d'un système de management de la qualité³.

5.3. L'organisme candidat à la certification

L'organisme candidat à la certification est un organisme prêt à certifier son système de management de la qualité. Cet organisme lance un appel d'offre pour choisir un organisme certificateur qu'il lui convient.

¹ IMichel Cattan, Pour une certification qualité gagnante, afnor éditions, p 26.

² Ibid, p 27.

³ Ibid, p 28.

6. Le processus de mise en place d'une certification de système de management

Comme pour tout processus, le processus de préparation à la certification comprend une succession de phases, chacune d'entre elles devant fournir des résultats probants pour pouvoir passer à la phase suivante. Ce processus comprend huit (08) étapes :

6.1. L'étude d'opportunité et le choix du référentiel

Cette première étape est une étape de réflexion, consiste à choisir la norme et de déterminer le périmètre de la certification (faire certifier une partie de l'entreprise ou toute l'entreprise)¹.

Le choix du référentiel résulte de la vision de l'entreprise, car est une affaire sérieuse qui engage la responsabilité de la direction.

6.2. L'audit initial

L'audit initial ou l'audit interne a pour but de réaliser un état des lieux et à mesurer les écarts entre les pratiques qui existent dans l'entreprise et les exigences de la norme. Sur cette base, est élaboré un plan d'action qui permettra d'atteindre les objectifs fixés par la direction de l'entreprise.

Pour avoir des résultats plus fiables, il est recommandé de faire appel à un consultant, spécialiste du management de la qualité².

6.3. L'organisation et la planification du projet

A partir des résultats d'audit, l'entreprise définit la méthodologie de gestion du projet par une désignation d'un responsable de projet de certification, l'établissement d'un planning de réalisation et la constitution des groupes de travail. Les rôles de chacun doivent être définis, les activités à réaliser doivent être planifiées et le budget de la certification doit être estimé³.

¹ Michel Cattan , Opcit, p 165.

²Frédéric CANARD, Opcit, p 166.

³ Michel Cattan, Opcit, p 89.

6.4. La conception du système de management qualité

L'élaboration du système qualité, revient essentiellement à rédiger le système documentaire, de choisir les indicateurs, de concevoir les tableaux de bord qualité et à rédiger les procédures liées aux principaux processus de l'entreprise¹.

6.5. L'application du système de management qualité

La mise en application du système de management de la qualité doit être préparée avec le plus grand soin pour éviter tout type de dysfonctionnements pouvant surgir par la suite.

Au cours de cette étape, l'entreprise mis en place et suit son système de management de la qualité, procède à son évaluation et plus particulièrement l'ensemble de ses processus. L'implication du personnel est une condition essentielle pour réussir l'application du SMQ².

6.6. L'audit à blanc

L'audit à blanc diffère de l'audit initial, le deuxième correspond au lancement de la démarche de certification et le premier consiste un dernier audit avant l'audit de l'organisme certificateur.

L'audit a pour but, de déceler les écarts existant par rapport à la norme en vue de prendre les actions correctives. Il est préférable que l'audit à blanc s'effectue, dans les mêmes conditions que l'audit de certification, et il s'agit surtout de vérifier que les procédures mises en place sont bien acceptées³.

6.7. La certification

La certification est la reconnaissance de la conformité du système de management de la qualité à la norme par un organisme certificateur, c'est un audit documentaire et opérationnel⁴.

¹Frédéric CANARD, Opcit, p 168.

² Ibid, p 169.

³ Ibid, pp 169-170.

⁴ Ibid, p 170.

Dans la plupart de temps, la certification est réussie en déclarant que l'entreprise est «certifiée ISO 9001 :2015» par exemple. Dans le cas contraire, un second audit rapproché va détecter les non-conformités.

L'entreprise subit deux audits de contrôle «légers» au cours des deux années suivant la certification, et elle recommencera la procédure en troisième année pour conserver la certification¹.

6.8. Le renouvellement de la certification

Contrairement à un diplôme, la certification n'est plus valable au bout de trois ans. Mais, elle est renouvelable pour une nouvelle période de trois années, au travers d'un nouvel audit de certification.

Le nouvel audit du SMQ se réalise par l'organisme certificateur qui a délivré le premier certificat, mais avec un autre auditeur².

7. Avantages et inconvénients de la certification

La certification du système de management, a des avantages et des inconvénients à la fois externes et internes à l'entreprise.

Les avantages apportés par la certification sont :

- La certification peut apparaître comme un moyen de se différencier par rapport à la concurrence;
- Elle aide l'entreprise à améliorer son image de marque;
- Est un moyen de conserver les clients et/ou d'en acquérir de nouveaux ;
- La certification améliore le fonctionnement interne de l'entreprise via la mobilisation du personnel ;
- Bénéficier des audits annuels de la certification pour prendre le recul nécessaire et déterminer des améliorations possibles ;

¹Frédéric CANARD, Opcit, p 171.

² Idid, 171.

Chapitre I : La nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001

- Améliorer les performances opérationnelles en réduisant les erreurs et en augmentant les profits ;

La certification présente quelques inconvénients, par exemple elle n'apportera pas ces fruits qu'après une longue période. Plus que ça, elle ne garantit pas nécessairement la réussite de l'entreprise mais la conformité aux exigences de la norme.

La certification n'est qu'une des composantes d'un management de la qualité. La démarche de certification a des effets positifs sur l'entreprise, elle permet d'améliorer l'organisation et le fonctionnement interne de l'organisme. Cela sera encore plus vrai avec la mise en œuvre d'une approche processus, l'implication du personnel et le soutien de la direction.

Conclusion du premier chapitre

La version 2015 de la norme ISO 9001 apporte un nouvel élan au management de la qualité, elle s'est imposée depuis sa première version en 1987, comme la référence universelle pour mettre en place un système de management de la qualité.

Cette dernière révision constitue un outil indispensable et précieux pour toutes les entreprises qui se soucient de leur avenir et qui désirent disposer d'un guide pour les aider à se structurer et à s'organiser.

L'efficacité d'un système management de la qualité repose principalement sur l'implication de la direction et l'ensemble des membres de l'entreprise. Sa réussite est ainsi tributaire de la capacité des dirigeants à prendre des décisions et à les assumer.

Actuellement, plus de un million¹ de certifications de la norme ISO 9001 ont été délivrés dans le monde. Cette diffusion très large à l'échelle de la planète a grandement contribué à structurer les organismes et à accompagner leurs succès.

¹ <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>, 01/03/17,10 :03.

Chapitre II

La performance de l'entreprise

Section 01 : Le cadre général de la performance en entreprise

Section 02 : Les indicateurs de la performance

Section 03 : Les principaux axes de la performance commerciale

Introduction du deuxième chapitre

Aujourd'hui, la rivalité entre les entreprises est féroce et ne cesse d'augmenter. Cette rivalité pousse les entreprises à suivre le même but : *rendre l'organisation plus performante*. Pour concrétiser ce but, elles cherchent en permanence des méthodes pour rester toujours en course et répondre en mieux aux attentes de chaque client et de chaque partenaire.

La mesure de la performance semble donc la règle du moment et l'une des solutions, qui aidera les décideurs ou les managers à prendre des décisions pertinentes au bon moment. Cette prise de décision est basée sur l'utilisation des indicateurs efficaces et une réalisation d'un tableau de bord.

Les entreprises connaissent des performances très diverses, la performance économique, financière, organisationnelle et commerciale. Dans ce chapitre nous s'intéresserons à la performance commerciale parce qu'elle se positionne comme un moteur fondamental de la croissance de l'entreprise, d'où la nécessité de la mesurer.

Ce chapitre est subdivisé en trois (03) sections, la première est consacrée à la performance de l'entreprise et la place de la performance dans le référentiel international ISO 9001.

La deuxième section expliquera la notion d'indicateurs qui sert de base à mesurer la performance, pour arriver à la troisième et la dernière section qui traitera la performance commerciale ainsi que les indicateurs de performance commerciale et leur calcul.

Rajoutant à cela, la relation existante entre la certification qualité ISO 9001 et la performance commerciale.

Section 01 : Le cadre général de la performance en entreprise

De nos jours, la performance des entreprises est devenue un thème récurrent. La recherche de la performance est la vocation du management et le cœur de toute la stratégie définie par les entreprises.

Cette section sera consacrée à la compréhension de la notion de performance de l'entreprise d'une manière générale.

1. le concept de performance

La performance est un concept difficile à définir de façon précise. Selon la majorité des écrits, il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance.

La définition de la performance est donc tributaire du domaine d'application et du contexte d'utilisation. En effet, Plusieurs auteurs ont définit la performance et chacun a une dimension qui est souvent très flexible :

BOURGUIGNON¹ a identifié trois points pour définir la performance² :

- ***La performance traduit le succès d'une action***: la performance n'existe pas en soit, elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises et selon les acteurs ;
- ***La performance est résultat de l'action*** : la performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (humains, financiers et organisationnels), l'organisation dispose donc d'un potentiel de réalisation.
- ***Elle s'apprécie par une comparaison*** : la réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de

¹ Bourguignon Annick Ancelin Coach, antérieurement praticienne des organisations et professeur de contrôle de gestion, conduit des recherches interdisciplinaires en management, Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris.

² « Sous les pavés la plage. ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance, Comptabilité-Contrôle-Audit, tome 3, vol.1, mars 1997, p. 89-101, d'après Brigitte Doriath, Christian Goujet, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 5e, Dunod, Paris, 2011, p 174.

Chapitre II : La performance d'entreprise

compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à une interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes)

La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur) qu'il évalue.

LORINO¹ caractérise la performance par : « *tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs définis* ». Il pense aussi qu'une entreprise ne réussit que lorsqu'elle aboutit à ses objectifs traduits en résultats comparés à ceux des concurrents du domaine et en utilisant les ressources nécessaires².

Une autre définition montre que la performance d'une organisation porte sur « *la mesure de l'écart entre les niveaux prévisionnels, les objectifs et les niveaux réalisés* ».

Plus globalement être performant c'est³ :

- Atteindre les objectifs fixés ;
- fixer les bons objectifs (dans la bonne direction et au bon moment) ;
- Déterminer les plans d'action efficaces.

D'après toutes ces définitions nous parvenons à dire que, la performance est une activité reflétant un niveau de réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels.

¹ Phillipe Lorino, diplômé de l'École Polytechnique, ingénieur en chef des Mines et docteur en Sciences de Gestion, est, depuis 1993, professeur à l'ESSEC en contrôle de gestion.

² P. LORINO : Méthode et pratiques de la performance, édition d'Organisation, Paris, 2001, p21.

³ Jean-Yve Saulou, Tableaux de bord pour décideurs qualité, afnor 2ditions, 2006, p 1.

2. Le langage de la performance

Les notions suivantes sont couramment utilisées pour exprimer la performance. Elles ont chacune un sens précis. Elles sont présentées ici à partir des définitions proposées par **Henri Bouquin**¹ :

- **L'économie** : consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût. Exemple : s'approvisionner auprès d'un fournisseur moins cher, à qualité égale.
- **L'efficacité** : est la capacité à obtenir le résultat. Exemple : livrer le produit commandé dans les délais négociés. Elle se calcule comme suit :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat réalisé} / \text{Objectif fixé}$$

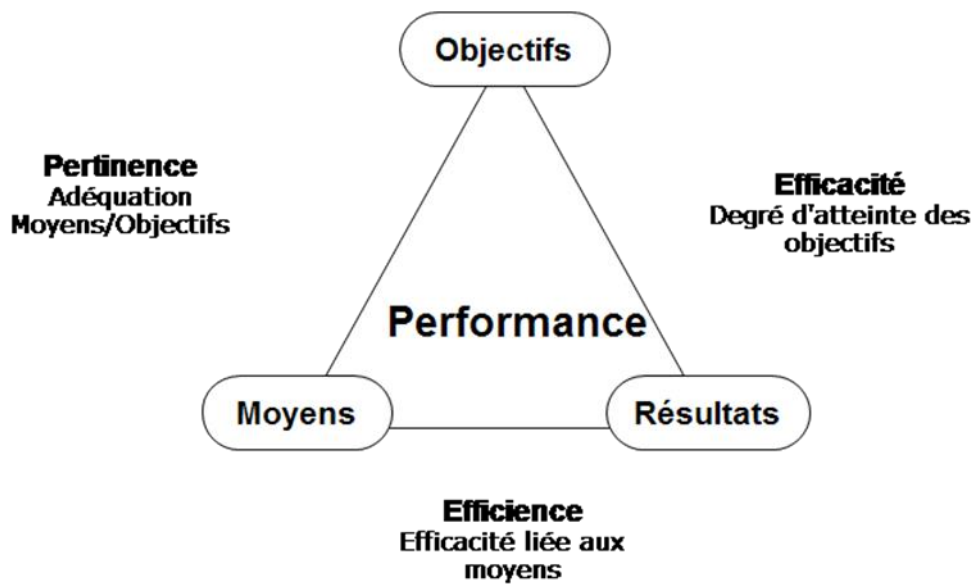
- **L'efficience** : est la capacité à minimiser les moyens employés pour un résultat donné. Exemple : assurer un service en mobilisant un temps minimum de main-d'œuvre.

$$\text{Efficience} = \text{Résultat réalisé (output)} / \text{Ressource engagée (input)}$$

Pour résumer, un modèle global peut-être présenté, il s'agit du modèle de **Gilbert** (1980) qui se décline à travers le triangle de la performance. (La performance n'a pas de sens sans la fixation des objectifs).

¹ Henri Bouquin, Comptabilité de gestion, *Économica*, mars 2000

Figure 7: Triangle de la performance Modèle de Gilbert (1980)



Source : Modèle de Gilbert (1980)

- Le segment entre **Objectifs – Résultats** : définit l'**efficacité** et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs ;
- Le segment entre **Résultats - Moyens** : définit l'**efficience** et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens ;
- Le segment entre **Moyens – Objectifs** : désigne la **pertinence** et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

3. La Performance externe et la performance interne

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs (clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, etc.). Chacun de ces acteurs a des objectifs différents de l'autre, nous distinguons la performance externe et la performance interne.

La performance interne : concerne essentiellement les acteurs de l'organisation, les managers de l'organisation qui pilotent la performance. Ils s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats, il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre

Chapitre II : La performance d'entreprise

l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise¹.

La performance externe : s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Ces acteurs (actionnaires, prêteurs de fond,...etc.) s'intéressent à l'information financière, qui demeure l'information la plus privilégiée en termes de performance et qui renseigne sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise².

Le tableau ci-dessous résume la différence entre la performance interne et la performance externe :

Tableau 3:La performance externe et la performance interne

Performance Externe	Performance Interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers.
Porte sur le résultat, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.
Génère l'analyse financière des grands équilibres.	Aboutit à la définition des variables d'action.
Donne lieu à un débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : Brigitte Doriath, Christian Goujet, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 5e, Dunod, Paris, 2011, pp 175-176

¹ Brigitte Doriath, Christian Goujet, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 5e, Dunod, Paris, 2011, p 175.

² Ibid, p 175

4. Typologie de la performance de l'entreprise

Il existe plusieurs classifications de la performance de l'entreprise. Cela varie selon l'orientation de l'étude. Nous distinguons :

4.1. La performance économique

La performance économique mesure les composantes de la compétitivité de l'entreprise : *la compétitivité-prix* (désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix) et *la compétitivité-hors prix* (désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix, exemple : qualité, innovation...etc.)¹.

4.2. La performance sociale

La performance sociale se manifeste à travers la performance de l'entreprise envers la société et les acteurs internes de l'entreprise.

4.3. La performance sociétale

La performance sociétale indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires et culturels².

4.4. La performance organisationnelle

C'est la manière avec laquelle une entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs. Cette dimension exprime l'influence de l'organigramme d'une entreprise sur sa propre performance³.

¹ <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>, consulté le 10/03/2017, à 20.45.

² <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>, consulté le 10/03/2017, à 20.48.

³ M. CHRISTIAN, Politique générale modèle et choix stratégique, éditions Economica, Paris, p105.

4.5. La performance commerciale

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

4.6. La performance financière

La performance financière, est la capacité pour une entreprise à créer de la valeur avec les fonds qui lui sont apportés. Elle se mesure à l'aide des indicateurs ROI (Rentabilité économique), ROE (Rentabilité financière) et l'indicateur EVA (la création de la valeur pour les actionnaires)¹.

5. L'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance se concrétise par la construction d'indicateurs de performance. Ces indicateurs sont constitués à partir des objectifs fixés, cette mesure de performance peut incorporer une certaine part de subjectivité étant donné qu'elle est relative aux objectifs définis et qu'elle ne représente qu'une certaine part de la réalité observée.

Le tableau ci-après présente la mesure et la surveillance de la performance selon la Roue de Deming PDCA :

Tableau 4: Les différentes étapes d'une mesure ou d'une surveillance de la performance

Plan	<ul style="list-style-type: none">▪ Choisir l'activité ou le processus à mesurer ou à surveiller.▪ Définir les ressources pour la mesure ou la surveillance, ainsi que la méthode de surveillance, ou de collecte des données (qui, pendant combien de temps, avec quoi...);▪ Définir comment on analysera les données obtenues ainsi que la méthode d'évaluation et les critères retenus pour évaluer fixer un ou des objectifs à atteindre
------	--

¹ <http://www.jybaudot.fr/Gestionfi/perfofin.html>, consulté le 14/03/2017, à 11 :16.

Chapitre II : La performance d'entreprise

Do	<ul style="list-style-type: none">▪ Réaliser les mesures, la collecte des données, ou la surveillance suivant le prévisionnel.
Check	<ul style="list-style-type: none">▪ Analyser et traiter les résultats obtenus ;▪ Comparer les résultats obtenus par rapport à ceux attendus.
Act	<ul style="list-style-type: none">▪ S'il y a écart entre le prévisionnel et le réalisé, apporter les correctifs et mener les actions nécessaires pour que les résultats soient conformes à ceux attendus ;▪ Effectuer une communication sur les résultats obtenus et les actions correctives à entreprendre ;▪ Relancer un nouveau cycle Plan, Do, Check, Act en tenant compte des résultats et des éventuels nouveaux objectifs de mesure, des nouvelles conditions, du contexte et des enjeux de l'organisation.

Source : Isabelle Gapillout, La qualité avec L'ISO 9001 :2015 et plus encore, édition Vyatiosys, 2015, p 96.

6. la performance selon la norme ISO 9001

La norme ISO 9000 version 2015 définit la performance comme étant la mesure d'un résultat. Les performances peuvent concerner le management ; les activités; les processus ; les produits et/ou services ; les systèmes ou les organismes.

La version 2015 de la norme ISO 9001 consacre tout un chapitre (§ 09) sur l'évaluation de la performance.

La notion « performance » est explicite dans la version 2008 de l'ISO 9001, mais elle est globale et centrée implicitement sur la satisfaction client.

Tandis que la version 2015 ambitionne la mesure et l'amélioration systématique de la performance. Elle repose sur les objectifs à atteindre, l'efficacité et l'efficience.

Section 02 : Les indicateurs de performance

La mesure de la performance est basée sur l'élaboration et le calcul d'une série d'indicateurs de performance. Ces indicateurs sont par excellence des outils de pilotage et les stars des tableaux de bord.

Cette section sera dédiée aux indicateurs et plus précisément les indicateurs de performance.

1. Le concept d'indicateur

La racine étymologique du mot indicateur est issue du latin « *indico* » qui signifie *indiquer, dénoncer, révéler une chose ou quelqu'un*. Dans un contexte contemporain, le terme indicateur peut être utilisé de façons différentes, ce qui signifie que plusieurs définitions existent.

1.1. Définition du concept indicateur

Le mot indicateur est défini dans le dictionnaire de la qualité AFNOR, comme la « *matérialisation d'un événement observé, prélevé, mesuré, déterminé par le calcul et permettant d'identifier qualitativement ou quantitativement une évolution du comportement d'un processus* »

Dans la gestion quotidienne, les indicateurs peuvent être la représentation de mesures de¹ :

- a) **Quantité** : le nombre de..., le volume de..., le taux de... ;
- b) **Qualité** : la valeur perçue peut être une mesure qualitative, une échelle de mesure, des perceptions ou des opinions ;
- c) **Montant** : l'aspect monétaire (par exemple, le coût en dollars, le bénéfice, les frais etc.),
- d) **Temps** (délais et fréquence) : exemple, le temps de production, d'attente, le retard, la fréquence des rencontres, etc.
- e) Toute **combinaison entre certaines des mesures précédentes** : par exemple le rapport entre les coûts et la quantité produite; le rapport entre la quantité et l'unité de temps ; etc.

¹ M. CHRISTIAN, Opcit, p 62.

De manière très générale, l'indicateur peut être défini comme un élément, une information qui fournit des indications, des renseignements sur la valeur d'une grandeur mesurée.

2. Typologie d'indicateurs

Les indicateurs peuvent être classés selon trois (03) grandes natures :

1. les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs;
2. les indicateurs opérationnels et stratégiques; et
3. les indicateurs de gestion et de performance.

2.1. Les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs

2.1.1. Les indicateurs quantitatifs : se traduisent par l'obtention d'un résultat mesurable, ces indicateurs peuvent être un¹ :

- a) **Ratio** : Il permet d'exprimer des relations d'ordre de grandeur entre des éléments qui peuvent être ou ne pas être de même nature ;
- b) **Taux** : Un taux est un ratio qui combine des mesures de natures différentes. Par exemple, le taux de fréquence permet de combiner le nombre d'accident de travail avec une quantité de temps de travail ;
- c) **Indice** : Indice est la valeur d'une grandeur par rapport à une valeur de référence, ils permettent de calculer et de comparer facilement les évolutions de plusieurs grandeurs entre deux périodes données.

2.1.2. Les indicateurs qualitatifs : ce sont des indicateurs descriptifs basés sur le jugement ou la perception, des opinions ou encore des attitudes ou comportements. Comme par exemple: le niveau de participation, la satisfaction du groupe, l'aptitude à la prise de décision.

¹ Frédéric Juglaret, Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en santé-sécurité au travail, thèse de doctorat, Gestion et Management, Ecole Supérieure des Mines de Paris, 2012, p 25.

La relation entre indicateurs qualitatifs et quantitatifs peut être mixte puisque les mesures qualitatives peuvent servir à la construction d'indicateurs quantitatifs et inversement.

2.2. Les indicateurs de gestion et les indicateurs de performance

Nous trouvons nécessaire de faire la distinction entre un indicateur de gestion et un indicateur de performance. En premier lieu, nous constatons que la distinction est artificielle et que les indicateurs sont les mêmes, du moment où la performance est la principale préoccupation de la gestion et l'inverse la gestion ayant comme principale objet, le suivi et l'atteinte de la performance.

En deuxième lieu, les indicateurs de gestion seraient d'abord la mesure liée au suivi des activités de fonctionnement, dans le but de connaître et de répondre à l'ensemble des besoins internes sans insister sur les résultats. Les indicateurs de performance seraient plus une mesure liée à la valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs¹.

2.3. Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques

L'indicateur peut correspondre et servir à un ou à plusieurs paliers hiérarchiques de l'organisation. Les indicateurs opérationnels sont liés au fonctionnement même de l'organisation, ils ont en général une périodicité assez courte et doivent être suivis régulièrement afin d'apporter les correctifs appropriés sur le terrain.

Contrairement aux indicateurs stratégiques, ils sont liés à la mission et aux objectifs de l'organisation ; ils sont plus complexes à traiter. Ce type d'indicateurs reprennent et synthétisent les indicateurs opérationnels, ils se focalisent sur les axes de réussites, sur les facteurs critiques de succès et ils sont orientés à la fois sur la pertinence et l'efficacité externe et sur l'efficacité interne et l'efficience².

¹ Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance, 2e, 2006, p 64.

² Pierre Voyer, opcit, p 65.

3. Les critères d'efficacité d'un indicateur

Pour une bonne appréciation de la performance de l'entreprise, les décideurs doivent choisir les indicateurs les plus pertinents et qui se renseigne sur des informations utiles à la prise de décision. D'où l'importance de choisir de bon indicateur suivant les critères cités dans le tableau :

Tableau 5: Les critères d'un bon indicateur

Critère	Commentaire
Représentatif	Refléter la situation à étudier
Fiable	La source d'information ne doit pas être contestable
Simple à comprendre	Compréhensible de chacun des collaborateurs concernés
Facilement Mesurable	Une quantification doit être mise simplement
Représentable graphiquement	Toute évolution peut être visualisée

Source : Marie-Camille DEBOURG, Joel CLAVELIN et Olivier PERRIER, Gestion de la relation commerciale, édition le genie des glaciers, 2006, p 244.

4. Les indicateurs de performance

L'indicateur de performance peut être défini comme « *une information devant aider un décideur à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* »¹.

Les caractéristiques d'un indicateur de performance selon **Fernandez** (2005) sont :

- Un indicateur de performance doit être facile à construire, aucune difficulté majeure ne doit handicaper sa réalisation ;
- La construction d'un indicateur de performance doit être réalisée à un coût acceptable ;
- Les informations délivrées doivent être actualisées selon un cycle qui est propre et adapté à chaque indicateur de performance pour permettre une prise de décision réellement efficace

¹ Pierre Voyer, Opcit, p 64.

Section 03 : Les principaux axes de la performance commerciale

La fonction commerciale constitue le pilier de l'entreprise, elle est génératrice du chiffre d'affaires et pérennise le portefeuille client, d'où la nécessité de s'intéresser à la performance commerciale qui sera présenté dans cette section.

1. La fonction commerciale

La fonction commerciale constitue l'interface entre l'entreprise et les clients. Quel que soit la culture de l'entreprise, la performance des commerciaux contribue en grande partie à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

La direction commerciale d'une entreprise est en charge de trois grandes missions :

- Augmenter le chiffre d'affaires et les marges ;
- Développer la productivité commerciale ;
- Accroître les compétences des équipes.

2. Définition de la performance commerciale

La performance commerciale est le résultat obtenu par la fonction commerciale. Ce résultat est atteint à travers la mesure d'un ensemble d'indicateurs commerciaux : qualitatifs ou/et quantitatifs.

Chaque entreprise cherche en permanence à augmenter sa performance commerciale, par la recherche de nouveaux clients et la fidélisation de ceux qui apportent de la valeur à l'entreprise.

La mesure de la performance commerciale permet de¹ :

- Comparer les résultats par rapport aux objectifs ;

¹ Marie-Camille DEBOURG, Joël CLAVELIN et Olivier PERRIER, *Opcit*, p 203.

- Mettre en place des actions pour corriger et/ou améliorer les résultats de l'unité commerciale ;
- Informer les différents partenaires de l'unité commerciale ;
- Motiver les équipes qui participent à la création de valeur.

3. L'évaluation de la performance commerciale

L'appréciation de la performance commerciale de l'entreprise suppose la mise en place d'une batterie d'indicateurs qui permettent de connaître le niveau atteint. Ces indicateurs sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6:Les indicateurs de la performance commerciale

Indicateurs	Commentaire
Chiffre d'affaires	<p>Définition : <i>Le chiffre d'affaires est le total des ventes (hors taxe) des produits et/ou services facturés par une entreprise. dans le cadre de son activité normale et courante.</i></p> <p><i>Le chiffre d'affaires peut se calculer pour n'importe quelle période : mensuellement, trimestriellement et annuellement.</i></p> <p><i>Il constitue l'un des principaux indicateurs de performance commerciale de l'entreprise¹.</i></p> <p>Le CA désigne donc le total des ventes de produits et/ou services facturés par une entreprise.</p> <p>Voici la formule du calcul du chiffre d'affaires d'une entreprise:</p> <p>Chiffre d'affaires = prix de vente (HT)* quantités vendues</p>

¹ <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html>, 12/03/2017, 10 :20.

Chapitre II : La performance d'entreprise

	<p>Le CA se mesure soit en volume des ventes soit en valeur.</p> <p>Pour analyser le taux d'évolution</p> <p style="text-align: center;">CA n – CA n-1 / CA n-1 * 100%</p> <p>CA réalisé /CA prévu <1 > 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ce ratio est >1 : le résultat est satisfaisant, le CA réalisé est supérieur au CA prévu ; ▪ Si ce ratio est < 1 : le résultat n'est pas satisfaisant, le CA réalisé est inférieur au CA prévu. Le décideur doit chercher les raisons externes (crise économique, émergence d'une nouvelle concurrence, ...etc.) et internes (manque de compétences des vendeurs, problèmes de livraison...etc.) de ce résultat. <p>L'entreprise peut aussi calculer son CA par <i>département, rayon, famille, produit, service, point de vente, nombre de clients, nombre de commandes, par vendeurs, par région ...etc.</i></p>
<p>Part de marché</p>	<p>Définition : <i>La PDM est un indicateur essentiel pour une entreprise, elle mesure la puissance d'une entreprise, d'une marque, d'un produit sur le marché, autrement dit c'est la position de l'entreprise par rapport à la concurrence.</i></p> <p>Part de marché Absolue : est le rapport entre le CA de l'entreprise et le CA de l'ensemble de marché.</p> <p style="text-align: center;">CA de l'entreprise / CA total du marché*100</p>

Chapitre II : La performance d'entreprise

	<p>part de marché Relative : Elle exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaires du concurrent le plus important.</p> <p style="text-align: center;">CA de l'entreprise/CA de principal concurrent</p>
Taux de fidélité	Pourcentage de clients fidèles d'une période à l'autre
Taux de satisfaction client nombre de satisfaction	<p>Pourcentage de clients satisfaits</p> <p style="text-align: center;">Nombre de clients satisfaits / nombre de client sollicités *100</p> <p>Pour mesure le degré ou le taux de satisfaction, les entreprises font appel à des enquêtes de satisfaction clients.</p>
Marge commerciale	<p><i>Définition</i> : La marge commerciale est la différence entre le chiffre d'affaires hors taxes correspondant aux ventes de marchandises et le coût d'achat hors taxes de ces marchandises vendues. Cet indicateur à pour mérite sa simplicité de calcul et devient alors très utile lors d'une prise de décision commerciale.</p> <p style="text-align: center;">Marge Commerciale = Ventes de marchandises - Coût d'achat des marchandises vendues</p>
Indicateur de prospection	<p style="text-align: center;">Nombre de nouveau clients / nombre total des clients</p> <p>Ce ratio montre le dynamisme commercial à l'entreprise et sa capacité à trouver de nouvelles sources de revenu</p>

Source : élaboré par nos soins

Les indicateurs de performance de l'entreprise sont représentés et synthétisés dans un tableau de bord.

4. Tableau de bord qualité

Pour assurer au mieux sa délicate charge, le responsable qualité ne peut se passer de l'assistance d'un tableau de bord de pilotage bien conçu. Ainsi, il pourra ajuster au mieux son propre progrès continu.

Un tableau de bord qualité croise la mesure de la performance de la politique qualité et la performance des processus. Les indicateurs consignés dans le tableau de bord qualité doivent permettre de répondre à ces questions¹ :

- La politique qualité de l'entreprise est-elle respectée ?
- Les processus et le système de management sont-ils efficaces ?
- Quelle est la contribution de chacun des processus dans l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise ?
- Quels sont les leviers d'amélioration ?

Les indicateurs et les tableaux de bord sont donc des outils indispensables au pilotage d'un organisme, d'une équipe, d'un processus pour atteindre les objectifs visés. De ce fait, ils peuvent être utilisés pour piloter le système de management de la qualité.

Définition du tableau de bord qualité

Le tableau de bord qualité est un outil managérial visant à donner une visibilité sur les points clés de la performance de l'entreprise.

Il sert à² :

¹ [Http://www.qualiblog.fr/objectifs-indicateurs-et-tableaux-de-bord/un-tableau-de-bord-qualite-croisant-la-mesure-de-la-performance-de-la-politique-qualite-et-des-processus/](http://www.qualiblog.fr/objectifs-indicateurs-et-tableaux-de-bord/un-tableau-de-bord-qualite-croisant-la-mesure-de-la-performance-de-la-politique-qualite-et-des-processus/), 15/03/2017, 21 :34.

² Marie-Camille BEBOURG, Joel LCLAVELIN et Olivier PERRIER, Gestion de la relation commerciale, édition Le genie des glaciers, 2006, p 243.

- Évaluer la performance des processus qui compose l'entreprise et il synthétise l'activité ;
- Présenter les informations pertinentes pour la prise de décision ;
- Faciliter le suivi des objectifs et l'auto-contrôle ;
- Planifier les actions dans le temps.

L'analyse des résultats issus du tableau de bord qualité permettra ainsi à l'entreprise de se positionner par rapport à sa stratégie, de déterminer le niveau d'efficacité des processus et enfin d'identifier et de prioriser les axes d'amélioration.

5. La performance commerciale et la certification qualité

Plusieurs études ont été faites sur la relation qui existe entre la certification qualité ou le management de la qualité et la performance commerciale. Certains auteurs trouvent qu'il existe une relation positive entre les deux et d'autres prouvent le contraire.

5.1. Les auteurs qui ont pour une relation favorable entre la qualité et la performance commerciale

Selon *Philippe LORINO* la satisfaction des clients passe par l'amélioration de la maîtrise des processus de façon à ce que le produit ou le service offert soit effectivement produits de manière fiable et efficace¹.

Etant donné que la satisfaction client est un principe de management de la qualité et l'un des indicateurs de performance commerciale, cela revient à dire que le management de la qualité et la performance commerciale sont centrés en premier lieu sur la satisfaction client.

La certification permet une meilleure identification et un suivi dans le temps des problèmes et des dysfonctionnements. Elle facilite le traitement des anomalies, les non-conformités

¹ Zahir YANAT, Farid CHAOUKI ; « contribution de la certification (ISO 9001 v2000) à l'amélioration de la compétitivité des entreprises, marocaines : cas du secteur agro-alimentaire », Université de Bordeaux IV et Faculté de droit et d'économie de Bni Mella, Maroc, p 4.

internes et entraîne une professionnalisation du traitement des réclamations clients et autres parties intéressées¹.

En conséquent, l'organisation fournira des produits et/ou services qui répond aux attentes et aux exigences clients, en réduisant les coûts de non-qualité.

La satisfaction des clients et la maîtrise des coûts aideront les entreprises à gagner en efficacité et à accroître leur chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires est un indicateur clé de performance commerciale et il est tributaire de la satisfaction client, donc la certification qualité est au service de la performance commerciale.

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

Paradoxalement, on trouve plusieurs recherches qui ont confirmé une relation négative entre le management de la qualité et la performance commerciale et ils ont critiqué cette relation.

Certains auteurs montrent que la certification est un dispositif de rigidité pour l'organisation à travers le renforcement de la prescription du travail et la diminution de l'autonomie du personnel imputable à la codification du savoir-faire de l'entreprise dans les procédures de travail².

Cette codification du savoir, diminue la créativité et réduit l'initiative des commerciaux, alors que la fonction commerciale est basée sur l'innovation et la créativité pour attirer de nouveaux clients et les satisfaire.

La performance commerciale est totalement dépendante de la performance des commerciaux, ils sont la vitrine de l'entreprise. Plus ils sont codifiés par les procédures de travail plus l'innovation diminue, ce qui conduira à la baisse de la performance commerciale.

¹Zahir YANAT, Farid CHAOUKI, Opcit, p 4.

² Zahir YANAT, Farid CHAOUKI ; « contribution de la certification (ISO 9001 v2000) à l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines : cas du secteur agro-alimentaire », Université de Bordeaux IV et Faculté de droit et d'économie de Bni Mella, Maroc p 04.

Chapitre II : La performance d'entreprise

ISO 9001 étant un « standard » d'organisation, sa mise en place au sein d'une entreprise ne peut pas constituer à elle seule un atout concurrentiel durable. Une entreprise doit disposer d'autres ressources, plus difficiles à imiter et qui peuvent ainsi constituer un avantage concurrentiel différenciateur, pour qu'elle puisse augmenter en conséquent sa performance commerciale.

Le management de la qualité ne prend pas en considération l'aspect marketing, alors que le marketing et le commercial sont en étroite relation.

Conclusion du deuxième chapitre

La performance s'avère complexe à comprendre, elle se traduit par deux phénomènes, l'efficacité et l'efficience. Elle regroupe certaines caractéristiques :

- elle se traduit par la réalisation ;
- s'apprécie par une comparaison ;
- la comparaison traduit le succès de l'action.

La performance de la fonction commerciale repose sur un ensemble de critères ou d'indicateurs qui sont synthétisés dans un tableau de bord qualité.

D'après les études qui ont été faite sur la relation existante entre la certification qualité et la performance commerciale, nous avons constaté que les résultats diffèrent. Certains chercheurs indiquent qu'il existe une corrélation positive entre la certification qualité et la performance, tandis que d'autres prouvent le contraire.

Dans le chapitre suivant, nous essayerons d'affirmer ou infirmer cette relation en menant une étude au sein de l'entreprise NAFTAL (BC) qui est une entreprise certifiée ISO 9001:2008 et elle fait l'objet de renouvellement de sa certification ISO 9001.

Chapitre III

**La contribution de la nouvelle certification ISO 9001 :2015 sur
la performance commerciale de NAFTAL**

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

**Section 02 : Adapter le processus Exploitation AVM de NAFTAL aux
exigences de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001**

Section 03 : Analyse de la performance commerciale de NAFTAL (BC)

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Introduction du troisième chapitre

Après avoir abordé les aspects théoriques concernant la norme ISO 9001 version 2015 dans le premier chapitre et la performance commerciale au deuxième. Nous allons mener deux études pratiques au niveau de NAFTAL (BC) afin de répondre à notre problématique ainsi que les questions secondaires.

Ce chapitre est subdivisé en trois différentes sections :

La première sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil où nous avons effectué notre stage.

La deuxième sera dédiée au processus métier de la branche « carburants » de NAFTAL, le processus exploitation Aviation et Marine. Cette section a pour but principal d'adapter ce processus aux nouvelles exigences de la présente version 2015 de la norme ISO 9001.

La troisième sera consacrée à l'analyse de la performance commerciale à travers la mesure et l'interprétation d'une série d'indicateurs. Cette analyse s'étale sur une durée de sept (07) ans afin d'apercevoir l'évolution de la performance commerciale depuis l'adoption de la certification de la norme ISO 9001 version 2008.

NAFTAL (BC) est actuellement en cours de renouvellement de sa certification, de ce fait, nous allons faire une étude prévisionnelle en procédant à des prévisions de certains indicateurs de performance commerciale dans l'optique de prévoir les apports de la dernière révision de la norme ISO 9001 :2015 sur l'amélioration de la performance commerciale comparativement à la version 2008.

Nous terminerons ce dernier chapitre par une synthèse des résultats et une liste de recommandations pour les problèmes rencontrés par le processus exploitation Aviation et Marine ainsi que le processus commercial et marketing de la branche en question.

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

La présente section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil où nous avons effectué notre stage de fin d'étude. Le stage s'est déroulé au sein de la branche « carburants » de l'entreprise nationale NAFTAL au niveau de département management de la qualité.

1. Vue d'ensemble sur l'entreprise NAFTAL

NAFTAL est une société nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers. Sa mission principale consiste à distribuer et commercialiser des produits pétroliers et ses dérivés sur le marché national et international.

Elle intervient également dans le domaine de :

- L'enfûtage des GPL ;
- La formulation des bitumes ;
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, produits spéciaux ;
- Le transport des produits pétroliers.

2. Les activités de NAFTAL

L'activité globale de NAFTAL est divisée en trois (03) sous activités qui sont :

2.1. L'activité Carburants

Elle englobe :

- a) L'activité *Aviation et Marine* chargée de l'approvisionnement, stockage, ravitaillement et commercialisation des produits Aviation et Marine;
- b) L'activité *Carburants Terre* chargée de l'approvisionnement, stockage, ravitaillement en carburants terre.

L'activité Carburants est certifiée ISO 9001 version 2008, OHSAS 18001et ISO 14001 version 2004.

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

2.2. Activité GPL

Chargée de l'approvisionnement, du stockage, du ravitaillement, de l'emplissage et de la commercialisation des GPL (vrac, conditionné et GPL carburant).


2.3. Activité Commercialisation

Chargée de :

- a) La Distribution et la commercialisation des Carburants terre, des Lubrifiants terre, des Bitumes, des Pneumatiques et autres produits destinés à l'automobile;
- b) La commercialisation des GPL (Bouteilles Butane et GPL carburant) sur le réseau stations de service en gestion NAFTAL;
- c) La conversion des véhicules au GPL carburant.

3. Fiche de dénomination

Tableau 7: Fiche de dénomination de NAFTAL

Dénomination	NAFTAL
Secteur juridique	Etatique filiale 100% de SONATRACH
Forme juridique	SPA (société par actions)
Capital social	15 650 000 000 DA
Siège social	Aéroport HOUARI BOUMEDIENE BP 70 16012 Dar El Beida
Date de création	6 avril 1981
Activité principale	La commercialisation et la distribution de produits pétroliers
Logo	
Slogan	Une relation de confiance
Effectif	7433

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Les infrastructures de la branche carburants <i>(Voir annexe n° 03)</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Activités Aviation : 28 Centres et dépôts Aviation opérationnels ;▪ Activités Marine: 06 Centres Marine opérationnels ;▪ Activités CBRT : 24 Dépôts carburants terre ;
Les activités de la branche	<ul style="list-style-type: none">▪ Activité Aviation▪ Activité Marine▪ Activité CBRT

Source : élaborée par nos soins à partir des documents de l'entreprise

4. Présentation de la branche « carburants »

La Branche carburants est l'une des trois branches de NAFTAL. Elle est chargée des activités d'approvisionnement, de stockage et de livraison des carburants :

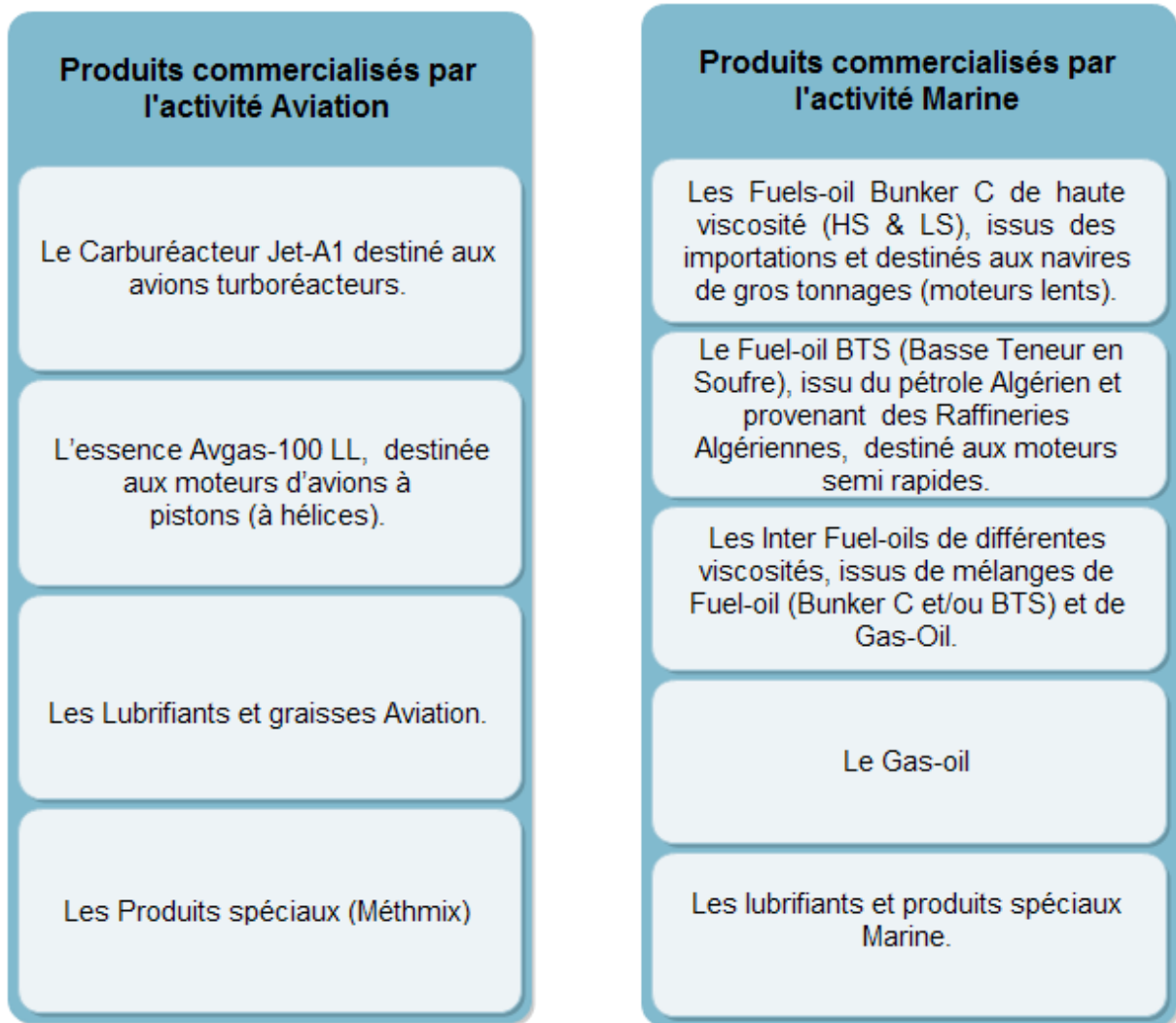
1. Aviation ;
2. Marine ;
3. Terre.

5. Produits commercialisés par la branche carburants de NAFTAL

NAFTAL (BC) commercialise trois (03) types de produits pétroliers qui diffèrent selon la nature de l'activité. Le schéma ci-dessous présentera l'ensemble de ces produits en les classant selon l'activité :

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Figure 8: les produits commercialisés par la branche carburants de NAFTAL



Source : élaboré par nos soins à partir des documents internes à l'entreprise

6. Missions principales de la branche carburant

En plus de la mission principale de la branche carburants, elle a ainsi les missions secondaires qui sont liées à chaque type d'activité. Ces missions sont :

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

a) *Les missions des Directions Opérationnelles de la Branche Carburants dans ses activités Aviation et Marine Sont :*

- Superviser, coordonner et contrôler les activités approvisionnement, stockage, ravitaillement, livraison et transport des carburants Aviation et Marine, sur les aéroports et ports ;
- Assurer la préservation de la conformité du produit depuis son approvisionnement jusqu'à la livraison de celui-ci et ce, conformément aux exigences du client;
- Assurer la maintenance des installations fixes et des moyens de distribution;
- Assurer une qualité de service répondant aux attentes de la clientèle et veiller au maintien de l'image de marque de l'Entreprise.

b) *Les missions des Directions opérationnelles de la Branche Carburants dans ses activités Carburants terre (CBRT) sont :*

- Superviser, coordonner et contrôler les activités approvisionnement, stockage, ravitaillement et livraison des carburants terre au niveau des dépôts primaires et secondaires ;
- Assurer la préservation de la conformité du produit dès son approvisionnement jusqu'à sa livraison ou son ravitaillement, conformément aux exigences des parties intéressées ;
- Assurer la maintenance des installations de stockage et des moyens de distribution ;
- Assurer une qualité de service répondant aux attentes de la Branche Commercialisation et veiller au maintien de l'image de marque de l'Entreprise ;

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Section 02 : Adapter le processus Exploitation AVM de NAFTAL aux exigences de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001

La présente section sert de base à adapter un des processus de NAFTAL aux nouvelles exigences de la version 2015 de la norme ISO 9001 en sachant que le système de management de la qualité est certifié ISO 9001 version 2008.

Le processus choisi est : le processus exploitation Aviation et Marine (Exploitation AVM). Ce processus constitue l'un des processus métier de NAFTAL, c'est pour cette raison nous l'avons choisi parmi d'autres pour bien comprendre l'activité de base de l'entreprise.

1. Présentation du Processus exploitation AVM

Le processus exploitation AVM est l'un des processus de réalisation de NAFTAL, il a pour finalité la disponibilité des produits aviation et marine (*voir annexe n° 09*) ainsi que la livraison des produits aux clients conformément aux exigences clientèles et réglementaire, sans accident de travail et sans déversement.

Ce processus est en interaction avec d'autres processus, un dysfonctionnement dans un seul processus impactera le bon fonctionnement des autres. Les données d'entrées du processus AVM proviennent des processus en amont et ses données de sortie vont aller au processus aval. (*Voir annexe n°09 : processus fournisseur et processus client*)

2. Adapter le processus exploitation AVM à la version 2015 de la norme ISO 9001

L'approche processus est renforcée dans la norme ISO 9001 version 2015, elle englobe les exigences liées à plusieurs chapitres de la norme que nous présenterons au fur et à mesure en proposant un ensemble de méthodes et de modifications nécessaires, à fin de se conformer à la dernière révision de la norme ISO 9001.

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

2.1. Exigences concernant les processus selon la norme ISO 9001 version 2008 et 2015

La nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 incite les entreprises à créer de la valeur ajoutée au niveau de leurs processus par l'application d'un ensemble d'exigences présentées dans le tableau ci-après :

Tableau 8: Les exigences liées aux processus selon la version 2008 et la version 2015 de la norme ISO 9001

Exigences concernant les processus selon ISO 9001 Version 2008	Exigences concernant les processus selon ISO 9001 Version 2015
<p>4 Système de management de la qualité</p> <p>4.1 Exigences générales</p> <p>L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la présente Norme internationale. L'organisme doit</p> <p>a) déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme;</p>	<p>4.4 système de mangement de la qualité et ses processus</p> <p>L'organisme doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continu un système de management de la qualité, y compris les processus et leurs interactions, en accord avec les exigences de la présente Norme internationale.</p> <p>L'organisme doit déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme et doit</p> <p>a) Déterminer les éléments d'entrée requis et les éléments de sortie attendus pour ces processus ;</p> <p>b) Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;</p>

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

<ul style="list-style-type: none">b) déterminer la séquence et l'interaction de ces processus;c) déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus;d) assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus;e) surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus;f) mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.	<ul style="list-style-type: none">c) Déterminer et appliquer les critères et les méthodes (y compris la surveillance, les mesures et les indicateurs de performance associés) ;d) Déterminer les ressources nécessaires pour ces processus et s'assurer de leur disponibilité ;e) Attribuer les responsabilités et autorités pour ces processus ;f) Prendre en compte les risques et opportunités tels que déterminés conformément aux exigences de (6.1 : <i>actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités</i>)g) Evaluer ces processus et mettre en œuvre toutes modifications requises pour s'assurer que ces processus produisent les résultats attendus ;h) Améliorer les processus et le système de management de la qualité.
---	---

Source : ISO 9001 : 2008 et ISO 9001 :2015

2.2. La connaissance de l'organise et son contexte

L'environnement est la source d'influences, de pressions ou de contraintes qui pèsent sur les décisions de l'entreprise et influencent sa performance. À cet effet, il nous semble utile de situer l'entreprise NAFTAL dans son environnement et connaître le contexte dans lequel elle évolue. De plus, la connaissance du contexte est une exigence de la nouvelle version de la norme ISO 9001.

Pour y répondre, nous proposons la méthode SWOT : *strengths (forces)*, *weaknesses (faiblesses)*, *opportunities (opportunités)*, *threats (menaces)*. Cette méthode sert à étudier le

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

l'environnement interne (force et faiblesse) et l'environnement externe (opportunité et menaces) de l'entreprise.

Tableau 9:La SWOT de NAFTAL

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Qualité supérieur du produit vendu. - Produits conformes à des référentiels nationaux internationaux. - Employés jeunes, dynamiques et compétents. - Conservation du savoir à travers les l'écriture des procédures, les instructions de travail et les modes opératoires; - Entreprise expérimentée, présente sur la marché algérien depuis 1981 et elle est issue de SONATRACH, l'acteur majeur de l'industrie pétrolière en Afrique ; - Amélioration en cours de l'organisation et des méthodes de travail ; - Mise en place d'un système de management de la qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Produits vendus facilement inflammables ; - Risques liés à la nature de son activité ; - Trop de formalisation du travail ce qui diminue la créativité et l'initiative des employés. - son impact sociétal réduit son efficience. - Insuffisance et vétusté des équipements utilisées. - Centralisation du pouvoir au niveau de la direction générale. - Prix de ventes non-compétitifs.
Opportunité	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Leader sur le marché national ; - Localisation stratégique - Elle est implantée dans un pays riche en ressources naturelles et les hydrocarbures; 	<ul style="list-style-type: none"> - Emergence de la concurrence ; - La crise pétrolière ; - Ressources naturelles limitées ;

Source : élaborée par nos soins

L'organisme pourra ainsi s'appuyer sur la méthode SWOT pour déceler et saisir les opportunités d'amélioration existante dans son environnement.

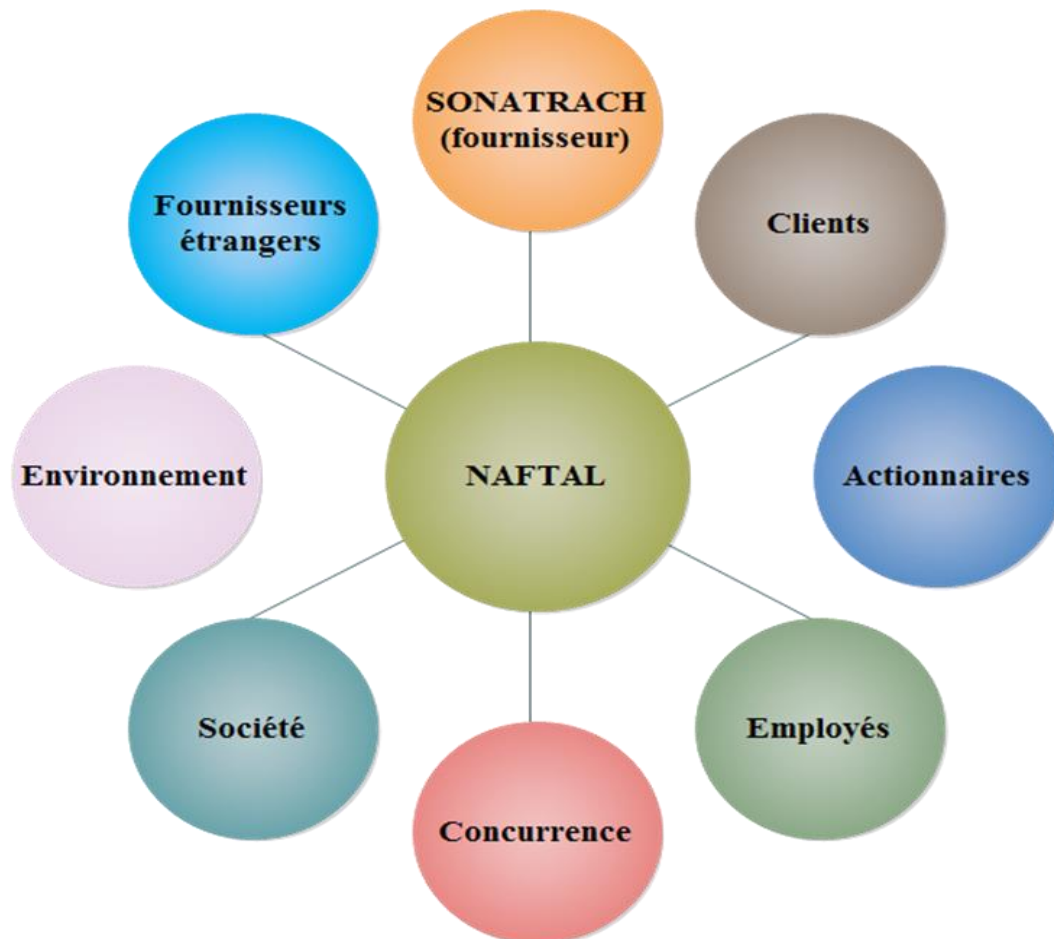
Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

2.2. Identification des parties intéressées pertinentes pour le processus exploitation AVM

L'entreprise agit au sein d'un environnement qui se compose de nombreux acteurs, ces acteurs sont appelés les *parties intéressées*. L'identification des PI est une partie de la compréhension du contexte de l'organisme, c'est une nouvelle exigence de la norme ISO 9001 :2015.

La figure 09 présente les PI du processus exploitation AVM qui peuvent influencer sa bonne marche :

Figure 9:L'ensemble des parties intéressées du processus AVM:



Source : élaborée par nos soins

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

2.3. Analyse des risques et opportunité du processus AVM

L'analyse des risques est une nouvelle exigence et certainement la plus emblématique de cette nouvelle version 2015. La présente norme ISO 9001 incite les entreprises à gérer les risques susceptibles d'avoir une incidence sur les éléments de sortie des processus et les résultats globaux du SMQ, dont ceux liés à la conformité des produits et services, au respect des exigences clients et réglementaires et à l'amélioration de la satisfaction clients.

Le référentiel ISO 9001V2015 n'impose pas de méthode pour déterminer les risques et les opportunités, et elle ne se substitue pas aux normes comme l'ISO 31000 (*fournit des principes et des lignes directrices générales sur le management du risque.*) qui est la norme de référence pour construire une démarche d'identification et de maîtrise des risques.

L'ISO 9001V2008, a incité les entreprises à analyser et à surveiller leurs processus ou leurs activités, mais elle n'a pas abordé cette notion d'identification des risques et opportunités.

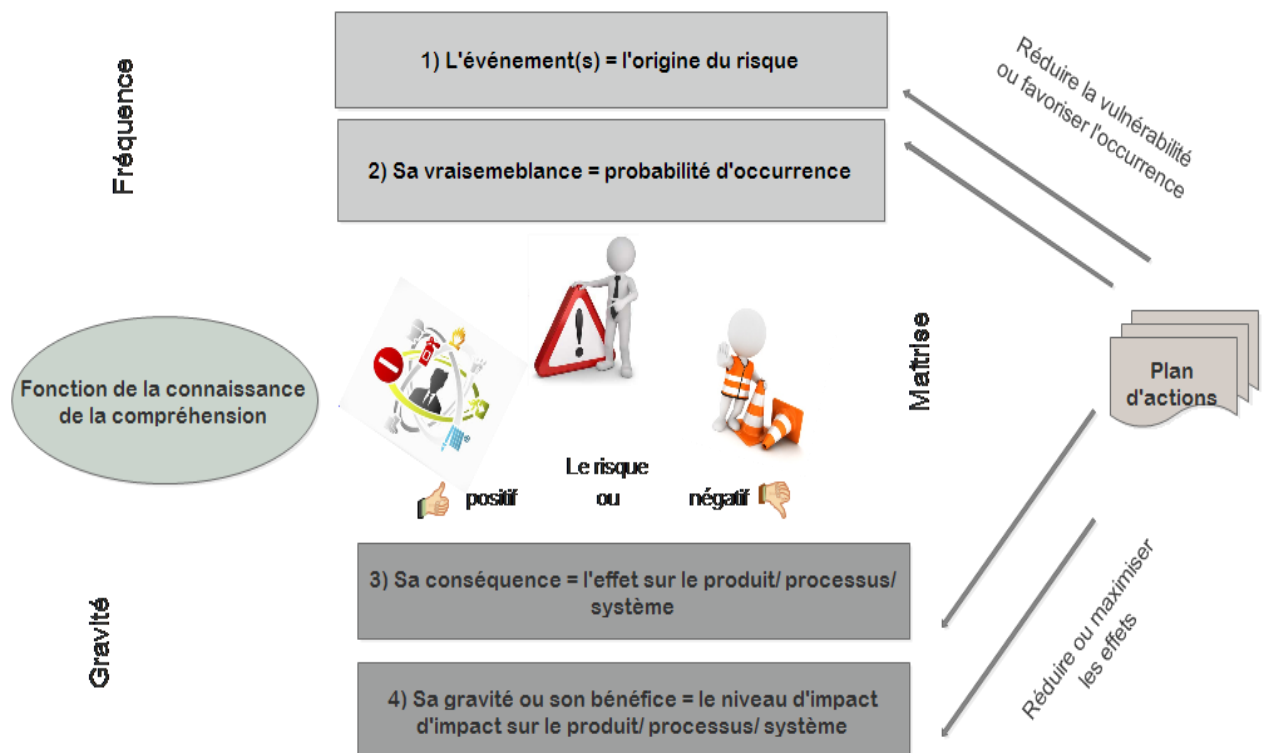
Le risque et l'opportunité se caractérisent suivant quatre attributs :

1. L'événement qui est à l'origine du risque ou de l'opportunité ;
2. Sa vraisemblance qui est la probabilité d'occurrence de l'événement ;
3. Sa conséquence qui est l'effet sur le produit, la satisfaction du client, les processus ou le système ;
4. Sa gravité ou son bénéfice qui est l'impact sur le produit, la satisfaction du client, les processus ou le système.

La figure n° 10 illustre les liens entre les différents attributs et les actions pour traiter les risques et les opportunités :

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Figure 10: Les quatre (04) attributs du risque



Source : Bazinet Marc, Nissan Dori et Jean-Marc Reilhac, *Au cœur de l'ISO 9001 :2015, édition afnor, 2015, p 06*

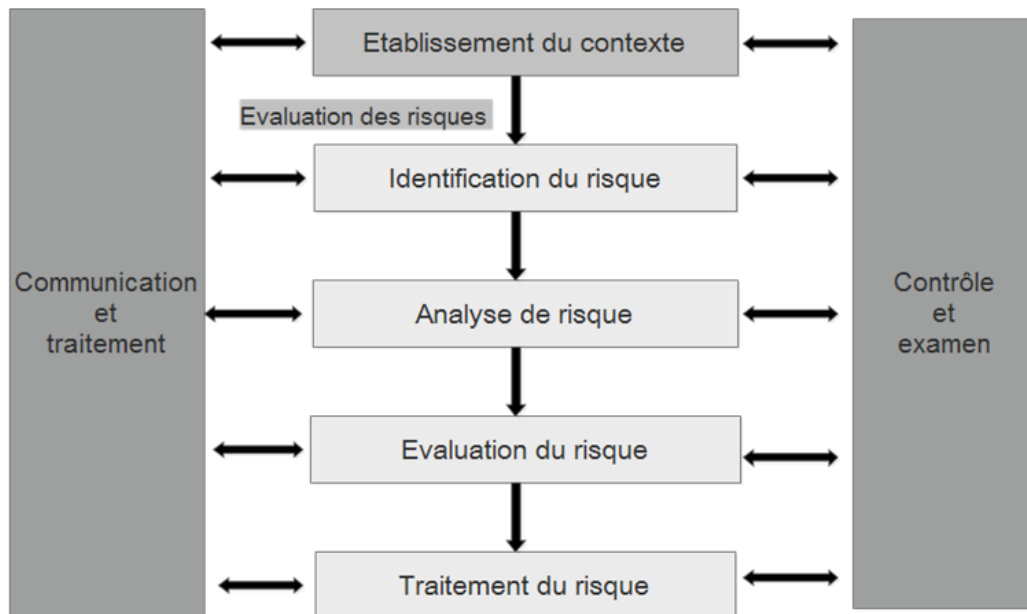
Comme toute action d'un système de management, la gestion des risques et opportunités, s'effectuera selon une démarche de type **Plan, Do, Check et Act** :

- Détermination du périmètre d'identification du risque (quels processus ? quelles activités ?) ;
- Recherche et identification des risques ;
- Une analyse et classement, en terme de durée, l'occurrence, gravité, afin d'avoir la connaissance des risques significatifs pour le périmètre étudié ;
- Nécessité de statuer sur la façon dont chaque risque significatif va être traité, traitement en interne (procédure, formation, modification de l'organisation...), transfert du risque ou la non prise en compte du risque ;
- Révision des actions mises en place et de leur efficacité, sans oublier de s'interroger sur la possible apparition de nouveaux risques.

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Le schéma ci-dessous illustre les principales étapes de l'évaluation du risque :

Figure 11: Les étapes d'évaluation des risques



Source : D'après la norme ISO 31000

Nous essaierons dans ce qui suit de proposer la méthode appropriée pour chaque étape :

2.3.1 Identification des risques et opportunité au niveau du processus exploitation AVM

Les risques et les opportunités du processus exploitation AVM sont ceux qui peuvent impacter sa finalité.

Les risques éventuels liés à ce processus sont :

1. Retard dans la livraison ;
2. Non-conformité des produits aviation et marine ;

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

3. Accident de travail ;
4. Rupture de stock.

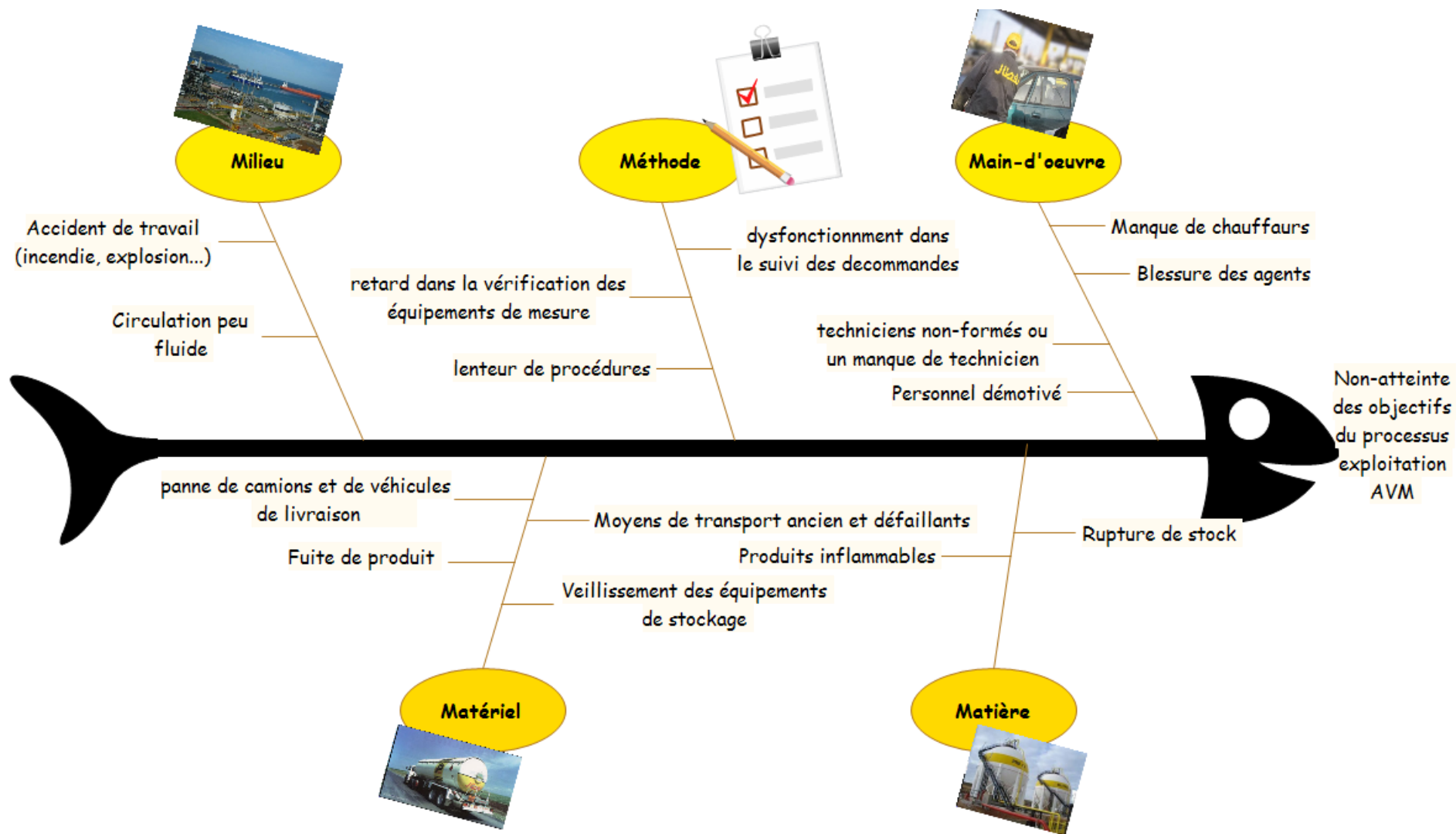
Pour bien gérer ces risques, il est important de chercher les causes principales de ces risques, de ce fait, nous proposons la méthode des *5M*, ou le *digramme d'ISHIKAWA*. Cette méthode permet de classer les causes par cinq (05) origines :

1. *Méthode* ;
2. *Moyens* ;
3. *Matériels* ;
4. *Milieu* ;
5. *Main-d'œuvre*.

Le schéma suivant présente l'ensemble des causes qui ont impacter l'atteinte des objectifs fixés par le processus exploitation AVM :

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Figure 12: Le digramme d'ISHIKIWA du processus exploitation AVM



Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

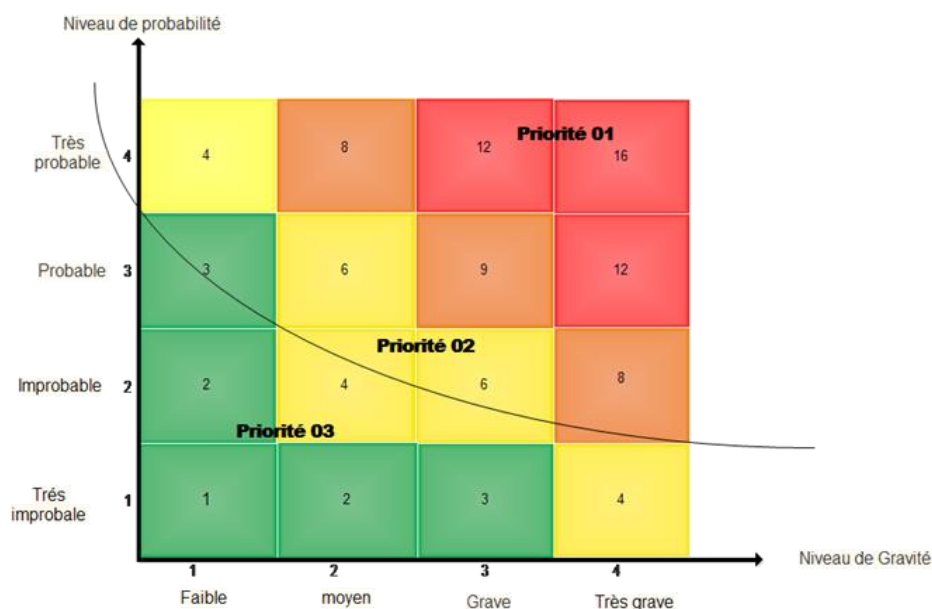
2.3.2. Hiérarchiser et prioriser les risques

Il est impossible de traiter tous les risques à la fois et au même temps, pour cela on utilise un concept clé qui est la criticité. La criticité est le produit entre la gravité et la fréquence : $C = G * O$.

Le calcul de la criticité permet de classer et attribuer une priorité de traitement du risque. Le classement des risques s'effectue sur une matrice baptisée « la matrice des risques » ou le digramme de FARMER (*Voir la figure n°13*).

Cette matrice donne une vision graphique de la situation des risques existants dans un processus, entreprise, projet...etc. C'est une matrice à deux dimensions, ces critères «fréquence et gravité» sont souvent évalués chacun sur une échelle de 1 à 4, qui sont multipliés pour donner un niveau de criticité (chiffre allant de 1 à 16).

Figure 13:Matrice des risques (Diagramme de FARMAR)



Source : <http://www.institut-sage.com/2012/06/la-gestion-des-risques-n-est-pas-a-prendre-a-la-legere/>, consulté le 08/04/2017, 23 :22

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

2.3.3. Interprétation de la criticité

Tableau 10: Interprétation de la criticité

Nature du risque	Actions à mettre en œuvre	
≤ 3	Risque limité	Risque considéré comme acceptable - Aucune action requise
$4 < C < 6$	Risque modéré	Risque considéré comme acceptable, néanmoins un traitement du risque peut être nécessaire à long terme. - Aucune autre action requise en dehors de s'assurer que les contrôles pertinents sont efficaces et opérationnels.
$8 < C < 9$	Risque significatif	Risque inacceptable nécessitant d'être traité dans des délais raisonnables. - Définir un traitement du risque approprié, le faire valider et le mettre en œuvre.
$12 < C < 16$	Risque critique	Risque inacceptable nécessitant d'être traité dès que possible. - Définir un traitement du risque approprié le faire valider et le mettre en œuvre.

Source : <http://www.institut-sage.com/2012/06/la-gestion-des-risques-n-est-pas-prendre-a-la-legere/>, consulté le 08/04/2017, 23 :24

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

2.3.4 Traitement et le suivi du risque

Après avoir localisé et priorisé les risques deux stratégies de maîtrise :

1. Réduire sa fréquence : prévention
2. Réduire sa gravité : protection

L'idéal est de faire les deux à la fois en optimisant le ratio (**coût de sinistre/ coût de la prévention**)

Avant de traiter un risque, l'entreprise doit déterminer son niveau de maîtrise par rapport à ce risque. Pour pouvoir décider si elle le traite en interne ou elle l'externalise vers d'autres organismes.

Le niveau de maîtrise du risque (M) correspond aux moyens, compétences, méthodes que possède l'entreprise pour gérer ces risques ou opportunités. Le niveau de maîtrise se caractérise d'une échelle de mesure de 1 à 3.

Tableau 11: Evaluation du niveau de maîtrise du risque et opportunité

M	Niveau de Maîtrise	Sur le plan humain	Sur le plan organisationnel	Sur le plan technique
1	Aucune	Personnel et intervenants non formés.	Pas d'information documentée disponible	Moyens techniques inexistantes.
2	Insuffisante	Personnel et intervenants formés - Non évalués.	Informations documentées incomplètes ou non efficace.	Moyens techniques existants, mais à renforcer. Moyens techniques non conformes.
3	Suffisante	Personnel et intervenants formés et responsabilités - Efficacité vérifiée des informations.	Informations documentées, efficaces et régulièrement testées.	Infrastructures ou équipements adaptés et conformes.

Source : Isabelle Gapillout, *La qualité avec ISO 9001 :2015 et plus encore, édition*

Vyatosys, 2015, p 84

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Nous présentons ci-après l'identification, le calcul de la criticité des risques du processus exploitation AVM, et nous proposons un plan d'action pour le traitement, le suivi et l'évaluation de niveau de maîtrise de ces risques

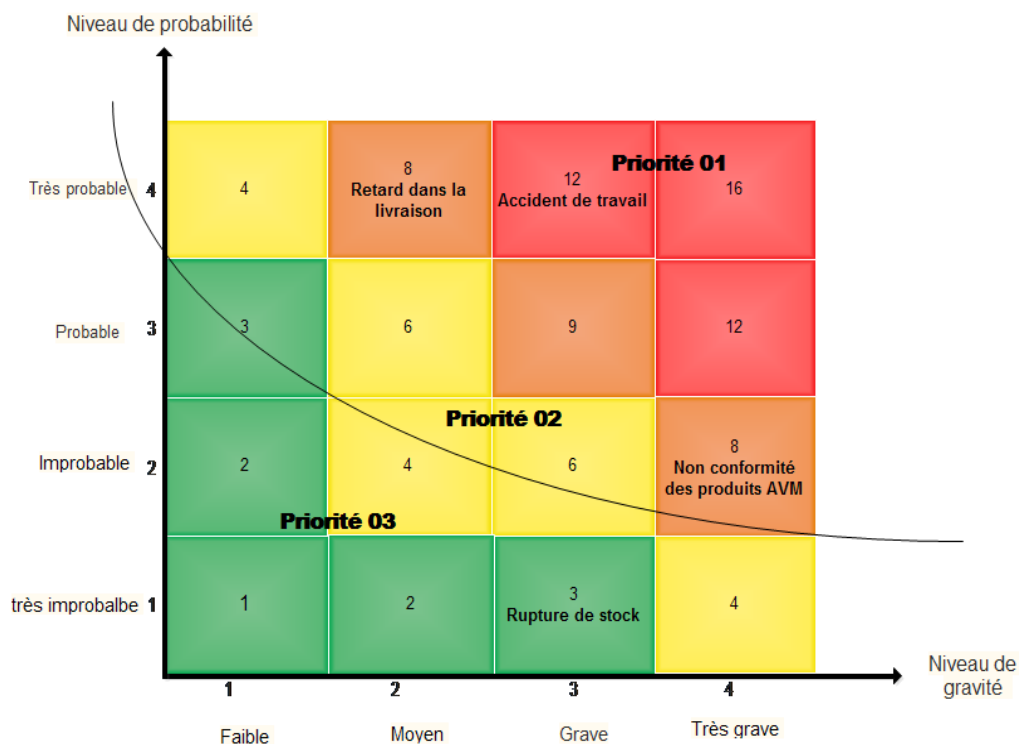
Tableau 12: Calcul du degré de criticité des risques du processus exploitation AVM

Libellé de risque	G	O	C
Retard dans la livraison	2	4	8
Non-conformité des produits Aviation et Marine	4	2	8
Accident de travail	3	4	12
Rupture de stock	3	1	3

Source : élaborée par nos soins

Nous allons classer les risques cités dans le tableau dans la matrice des risques selon leur degré de criticité comme le montre la figure n° 08 :

Figure 14: Matrice des risques du processus exploitation AVM



Source : élaborée par nos soins

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Tableau 13: Plan d'action pour le traitement des risques du processus exploitation AVM

Le risque	(G) 1-4	(O) 1-4	C	Commentaire sur le niveau de maîtrise	ACTIONS	Responsable	Echéance	Méthodes d'évaluation des actions
Retard dans la livraison	2	4	8	3 Personnel 2 Organisationnel 2 Technique	<ul style="list-style-type: none"> - La planification - Sensibilisation du personnel - Acquisition de moyens d'exploitation - Création d'enregistrement pour situer les responsabilités 			Audit interne, revue de processus, revue de direction, fiche de suivi mensuelle des indicateurs
Non-conformité du produit AVM	4	2	8	3 Personnel 2 Organisationnel 2 Technique	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser et former les responsables - Analyse complète des produits - Aménager les laboratoires 			Audit interne, revue de processus, revue de direction, fiche de suivi mensuelle des indicateurs
Accident de travail	3	4	12	3 Personnel 2 Organisationnel 2 Technique	<ul style="list-style-type: none"> - Programmer et mettre en œuvre les exercices de sécurité - Former, habilité le personnel sur les installations techniques - Doter le personnel de tenue de travail 			Audit interne, revue de processus, revue de direction, fiche de suivi mensuelle des indicateurs
Rupture de stock	3	1	3	3 Personnel 2 Organisationnel 2 Technique	<ul style="list-style-type: none"> - Programmer l'extension de capacité de stockage - Gérer les commandes dans les délais. 			Audit interne, revue de processus, revue de direction, fiche de suivi mensuelle des indicateurs

Source : élaboré par nos soins

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

3. Les informations documentées exigées par ISO 9001 :2015 concernant les processus

Le tableau suivant présente l'ensemble des informations documentées liées au processus exigés par la norme ISO 9001 version 2015.

Tableau 14: Les informations documentées exigées par la norme ISO 9001 concernant les processus

ID exigées par ISO 9001 :2015 concernant les processus	Exemple de document ou méthode(s)
Fonctionnement des processus (informations documentées juste nécessaires). Et Preuves indiquant que les processus ont été réalisés comme planifié et démontrant ainsi la conformité des produits et services.	Fiche descriptive du processus. (<i>Voir tableau n°15</i>)
	Cartographie indiquant où se situe chaque processus dans l'organisation. (<i>Voir annexe n° 05</i>)
	Tableau récapitulatif sur la maîtrise des activités des processus.
	Plan d'action relatif à la maîtrise des risques des processus. (<i>Voir tableau n° 13</i>)
	Compte rendu de revue de processus.

Source : Isabelle Gapillout, *La qualité avec ISO 9001 :2015 et plus encore*, édition Vyatiosys, 2015, p 125.

4. L'évaluation de la performance du processus

Rien de nouveau pour ce chapitre sur les performances et l'amélioration, si ce n'est de prendre en compte les résultats de l'analyse des risques et des opportunités au niveau des processus ainsi qu'au niveau du système de management dans son ensemble et d'aborder ces thèmes et leur amélioration en revue de direction.

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

La notion de performance est renforcée dans la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 consacrant tout un chapitre sur l'évaluation de la performance, (Chapitre 09).

5. Fiche descriptive du processus exploration AVM


Nous proposons d'apporter quelques modifications sur la fiche descriptive du processus exploitation AVM afin d'appliquer et se conformer aux exigences de la nouvelle version ISO 9001 :2015.

Les principales modifications apportées sont :

- Le type du processus ;
- Identification des risques et opportunités d'amélioration ;
- Nous avons ajouté deux autres risques : *les accidents de travail* et *les ruptures de stock* ;
- Classement des risques et opportunité selon leur degré de criticité ;

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Tableau 15: Fiche descriptive du processus Exploitation AVM selon la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001

 Branche Carburants	Fiche d'identification du processus	ERQ QSE 12 04 Page 1/4
Identification du processus		
<p>Nom du processus : Exploitation Aviation Marine</p> <p>Type du processus : Management <input type="checkbox"/> Réalisation <input checked="" type="checkbox"/> Support <input type="checkbox"/></p> <p>Code du processus : PR BC AVM PE 06 E</p> <p>Edition de la fiche d'identification du processus : Mars 2016</p> <p>Propriétaire du processus : Directeur Aviation</p> <p>Pilote du processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le chef de département Exploitation (Direction Aviation) ▪ Le chef de département Exploitation (Direction Marine) <p>Fréquence de la revue de processus : Semestrielle</p>		
<p>Finalité(s) du processus : <i>Assurer la disponibilité des produits Aviation et Marine et la livraison des clients conformément aux exigences clientèles et réglementaires, sans accidents de travail et sans déversement.</i></p>		
<p>Objectif(s) du processus : relié(s) à l'objectif stratégique :</p> <p style="text-align: center;">(Voir annexe)</p>		
Interaction du processus E AVM avec d'autres processus		
<p><i>Processus en amont</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Commercialisation et Marketing ▪ Maîtrise des Ressources ▪ Contrôle qualité ▪ Management de la Branche ▪ Plan et Organisation ▪ Communication Interne et Externe ▪ Approvisionnement Produits ▪ Management Qualité, Sécurité & 	<p><i>Processus en aval</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Commercialisation et Marketing ▪ Maintenance ▪ Achats ▪ Maitrise des ressources ▪ Contrôle Qualité ▪ Plan et Organisation ▪ Management de la Branche ▪ Approvisionnement produits 	

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

<p>Environnement</p> <p>HS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etudes et Suivi des Projets ▪ HSE
Exigences spécifiques à respecter	
<p>Exigences réglementaires, légales et normatives</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respecter toutes les normes et réglementation régissant l'activité commerciale Marine. ▪ Convention Internationale sur les lignes de charges de navires (loadine) ▪ Convention Internationale de jaugeage des navires (Londres) ▪ Convention SOLAS – sécurité maritime ▪ Convention MARPOL ▪ Convention STCW ▪ Norme AFNOR, ISO15489 ▪ Normes Algérienne ▪ Recommandation du JIG
<p>Exigences des parties intéressées</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Livraison produit conforme à ses exigences et aux spécifications définies par les Normes en vigueur. ▪ Exigences en interne en matière de HSE
<p>Exigences de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atteinte des objectifs fixés ▪ Maîtrise du processus Exploitation ▪ Respect des normes et de la réglementation en vigueur. ▪ Amélioration de la Qualité de service

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Description des activités du processus				
Données d'entrée	Activité			Données de sortie
- Situation des stocks -Plan d'approvisionnement -Plan de ravitaillement -Données commerciale -Compte rendu de la revue de la direction -Rapport d'activité journalier -Plan de transport -Planning de livraison -Etat mensuel réalisation transport -Programme des livraisons	<ol style="list-style-type: none"> 1. Déglobaliser le plan et budget 2. Etablir le plan de transport régional dé globalisé 3. Programmer les approvisionnements ; 4. Approvisionnement du produit 5. Mise en condition de vente du produit 6. Transfert du produit 7. Ravitaillement des unités opérationnelles ; 8. Réception du produit 9. Livraison du produit 10. Evaluation du bilan d'activité 			-Produit stocké, préservé et livré conforme -plan d'amélioration proposé en revue de direction -rapport d'activité
Méthodes de mesure de l'efficacité du processus				
Indicateurs de performance	Voir annexe			
Mode de surveillance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Audits programmés ; ▪ Audits ponctuels ; ▪ Revue de processus ; ▪ Visites sur site. 			
Identification des risques et opportunités d'amélioration				
Libellé du risque	G	O	C	Opportunités d'amélioration
Retard de livraison	2	4	8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliorer les délais de livraison. ▪ Acquérir les moyens de transport.
Non-conformité du produit Marine + Aviation	4	2	8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibiliser le personnel. ▪ Procéder à des tests complets de produits.

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Accidents de travail	3	4	12	<ul style="list-style-type: none">▪ Développer une sensibilisation interne ;▪ Programmer et mettre en œuvre des exercices de sécurité.
Rupture de stock	3	1	3	<ul style="list-style-type: none">▪ Gérer les commandes dans les délais

***Source** : élaborée par nos soins à partir de la fiche d'identification du processus exploitation AVM suivant la version 2008 de la norme ISO 9001.*

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Section 03 : Analyse de la performance commerciale de NAFTAL (Etude quantitative)

La performance commerciale est tributaire de la qualité, de la fiabilité et de la pertinence de ses indicateurs.

Le processus commercialisation et marketing de NAFTAL a mis en place huit (08) indicateurs de performance commerciale dans le but de gérer, suivre et améliorer sa performance commerciale.

La présente section sera consacrée à l'évaluation et l'analyse de la performance commerciale en s'appuyant sur la mesure et l'interprétation des indicateurs suivants:

1. Analyse du volume des ventes annuelles Aviation et Marine ;
2. Le taux de réclamations des clients Aviation et Marine ;
3. Le taux de satisfaction des clients Aviation et Marine.

D'après de ce qui a été évoqué dans le chapitre 02, l'indicateur est une information ou une mesure qui permet de juger des progrès accomplis en vue de l'atteinte de l'objectif.

NAFTAL (BC) n'échappe pas à cette règle, du moment où chaque indicateur représente une traduction chiffrée d'un l'objectif fixé par la direction commerciale et le management de la branche.

1. Analyse du volume des ventes annuelles des carburants Aviation et Marine

L'analyse des ventes annuelles des carburants Aviation et Marine seront présentées en Tonne Métrique (TM) dans un intervalle de temps qui s'étale de l'année 2009 à l'année 2016.

Le choix de cette période n'est pas due au hasard, NAFTAL (BC) est certifiée ISO 9001 version 2008 en février 2009 et elle est dans son 3^{ème} cycle de son management de la qualité.

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

1.1. Analyse du volume annuel des ventes Aviation

Notre analyse sera accentuée sur le produit phare carburant *Jet AI*, c'est un carburant de l'activité aviation, il est issu des raffineries de NAFTAL. C'est un produit stratégique qui doit être disponible sur tout le territoire national.

L'objectif lié au volume des ventes Aviation est le suivant :

Objectif n° 01 : Augmenter de 2% le volume des ventes Aviation durant l'exercice en cours.

La formule pour mesurer l'indicateur de performance du volume des ventes aviation est la suivante :

$$\text{Indicateur} = \left[\frac{\text{Volume des ventes Aviation de l'année } n}{\text{Volume des ventes de l'année } (n-1)} - 1 \right] * 100\%$$

Le tableau ci-dessous représente les ventes annuelle en TM du carburant *Jet AI* de l'année 2009 jusqu'à l'année 2016 ainsi que le calcul de l'indicateur suivant la formule citée ci-dessus.

Tableau 16: volume des ventes annuel Aviation et la mesure de l'indicateur

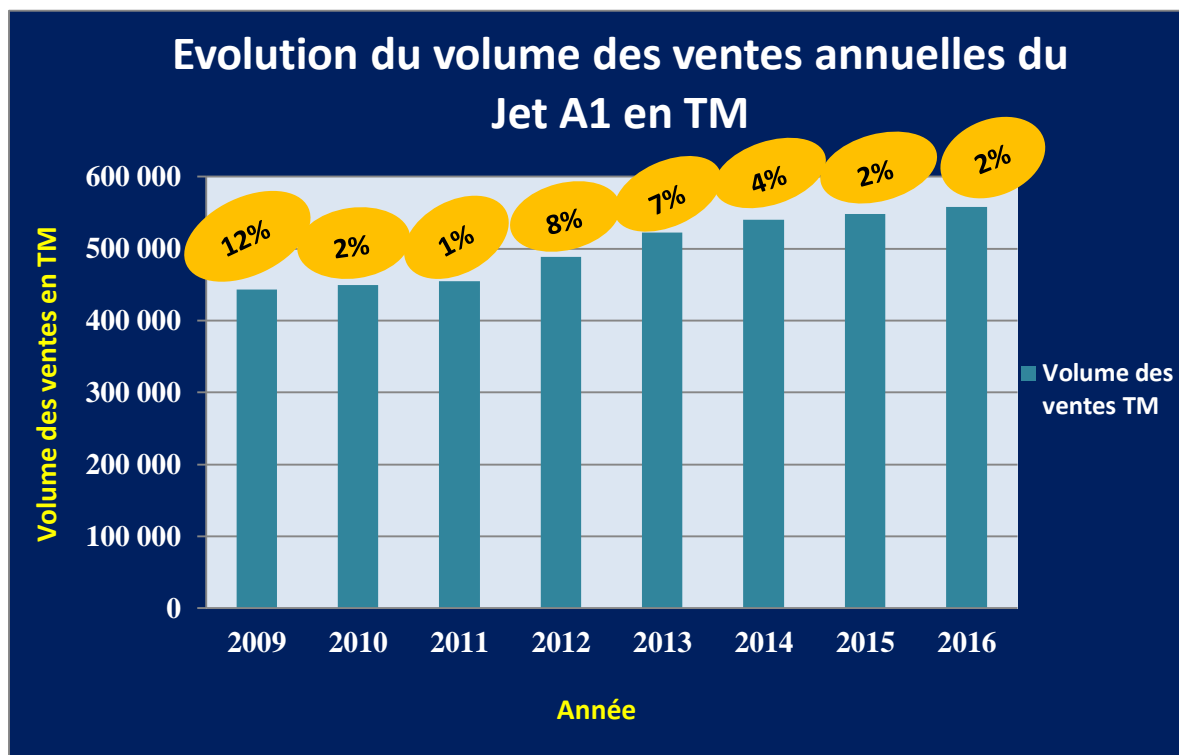
Années	Les ventes en TM	Mesure de l'indicateur
2009	442 827	12 %
2010	449 579	2 %
2011	454 474	1 %
2012	489 053	8 %
2013	522639	7 %
2014	540 095	4 %
2015	548 198	2 %
2016	558 054	2%

Source : source interne à l'entreprise

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Pour plus de clarté, nous présentons le graphique suivant :

Graphique 1: Evolution du volume des ventes annuelles du carburant s Aviation



Ce graphique affiche une hausse considérable du volume des ventes du produit Jet A1 de 2009 à 2016 pour atteindre un plafond de vente de 558 054 TM en 2016 et un minimum de vente de 442 827 TM en 2009.

Pour la mesure d'indicateur, nous constatons un taux d'évolution variable d'une année à une autre mais l'objectif est toujours atteint pendant les sept (07) dernières années.

1.2. Analyse des résultats

Nous expliquons dans l'instant les principaux facteurs qui ont contribué à l'atteinte de l'objectif :

A. En 2009 l'objectif est atteint

Le volume des ventes en 2008 était de 390 200 TM contre un volume des ventes de 442 827 TM en 2009, soit une évolution de 12%.

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Cette évolution est due à l'effet de la certification ISO 9001 puisque NAFTAL a obtenu sa certification ISO 9001 version 2008 en février 2009, ce qui a engendré une augmentation considérable du volume de ventes.

Cette certification a permis de mettre en confiance les clients souhaités travailler avec NAFTAL, d'ailleurs le nombre des clients a beaucoup augmenté par rapport aux années précédentes.

B. En 2010 l'objectif est atteint:

Nous constatons une évolution de 2% à la fin de 2010, cette légère évolution est due à :

- Une paralysie du trafic aérien causée par l'éruption du volcan islandais, débuté le 20 mars 2010 et prend fin le 27 octobre 2010, ce qui a entraîné l'annulation de 136 vols et a engendré une baisse des ventes du carburant aviation;
- Baisse des enlèvements du client Air Algérie sur le réseau intérieur algérien en Avril pour cause du nuage volcanique ;
- Intempérie en Europe, d'où l'annulation de 17 vols.

C. En 2011, l'objectif n'est pas atteint

Nous constatons une évolution de 1% à la fin de décembre 2011 qui se justifie par :

- La paralysie du trafic aérien de la compagnie Air Algérie en Juin et Juillet 2011, suite à la grève de son personnel navigant commercial durant la période, a engendré une annulation de 45 vols au départ de l'aéroport d'Alger Houari Boumediene ;
- Baisse des enlèvements du client Air Algérie (-21%) comparativement à 2010 sur le réseau intérieur Algérien qui s'explique par :
 - a. Le renouvellement de la flotte d'Air Algérie par des avions consommant moins de carburant ;
 - b. La réalisation de l'autoroute Est-Ouest qui a contribué de façon considérable à la baisse d'activité du client Air Algérie sur les lignes intérieures ;

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

D. En 2012 l'objectif est atteint

Nous constatons un taux d'évolution de 8% ce qui s'explique par :

- Une augmentation du nombre de vols de certaines compagnies aériennes ;
- Les promotions effectuées par les clients : Air Algérie ; Tassili Airlines ;

E. En 2013 l'objectif est atteint

Nous constatons une évolution de + 7% à la fin de décembre 2013, ceci s'explique par :

- Une augmentation du nombre de certaines compagnies aériennes dont :
 - a. Tassili Airlines, qui a ouvert son réseau de transport de passagers au grand public ;
 - b. Air France qui a renforcée ses dessertes en Algérie ;
 - c. Air Algérie qui a renforcée ses dessertes en France ;
 - d. Air Algérie et la Saudia, pour les vols Omra ainsi que les vols Hadj (Décembre et Octobre) ;

- Les promotions effectuées par les clients Air Algérie et Tassili Airlines en 2013 ;

F. En 2014 l'objectif est atteint

Nous constatons une évolution de + 4%, cela se justifie par :

- L'augmentation du nombre de vols de certaines compagnies aériennes dont :
 - a) Tassili Airlines qui a ouvert des dessertes sur l'international (Marseille et Strasbourg) ;
 - b) Renforcement de vols de certains clients (Air Algérie, Tassili Airlines, Air France, Aigle Azur et Air méditerranée) ;
 - c) Air Algérie et la Souadie pour les vols Omra ;
- Les promotions effectuées par les clients : Air Algérie ; Tassili Airlines ; Aigle Azur et Air France durant 2014 ;

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

G. En 2015 l'objectif est atteint

Nous constatons une évolution de 2% qui s'explique par :

- L'augmentation du nombre de vols de certaines compagnies aériennes (Tassili Airlines, Air Algérie, Aigle Azur) ;
- Les promotions effectuées par certains clients (Air Algérie, Tassili Airlines, Aigle Azur et Air France) ;

H. En 2016 l'objectif est atteint

Nous constatons une évolution de 2% ce qui s'explique par :

- L'augmentation du nombre de vol de certains clients Aviation ;
- Recensement de 4 nouveaux clients Aviation à fin juin 2016 contre 07 pour la même période 2015 ;
- Un des principaux clients a réduit de 34% ses enlèvements à fin juin 2016 (soit – 3 498TM), à cause des prix de vente du NAFTAL, jugés élevé par le client

1.3. Synthèse des résultats

Après notre analyse nous constatons que les ventes aviation sont influencées par plusieurs facteurs internes et externes à l'entreprise. La plupart de ces facteurs se répètent chaque année, parmi-eux :

1. Le changement du comportement d'achat est une arme à double tranchants pour l'entreprise;
2. Les dysfonctionnements rencontrés en interne ;
3. Changement de l'environnement externe (phénomène naturel, intempérie,...etc.).

2. Indicateur de performance des ventes du carburants Marins

La direction commerciale offre sur le marché trois types de carburants marins qui sont :

- A. Le bunker C, le produit phare de l'activité Marine;

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

- B. Le fuel BTS ;
- C. Gas-oil.

L'objectif lié au volume des ventes Marine est le suivant :

Objectif n° 02 : Augmenter de 4% les volumes des ventes des carburants Marine durant l'exercice en cours.

L'indicateur se mesure par la formule la suivante :

$$\text{Indicateur:}[(\text{Volume des ventes Marine annuelle (Année n)} / \text{Volume des ventes annuelles (n-1)}) - 1] * 100\%$$

Le tableau ci-après représente les quantités vendues annuellement des carburants marins en TM dans la période qui s'étale de l'année 2009 à 2016, ainsi que le calcul de l'indicateur présenté en pourcentage.

Tableau 17: volume des ventes des produits marins en TM

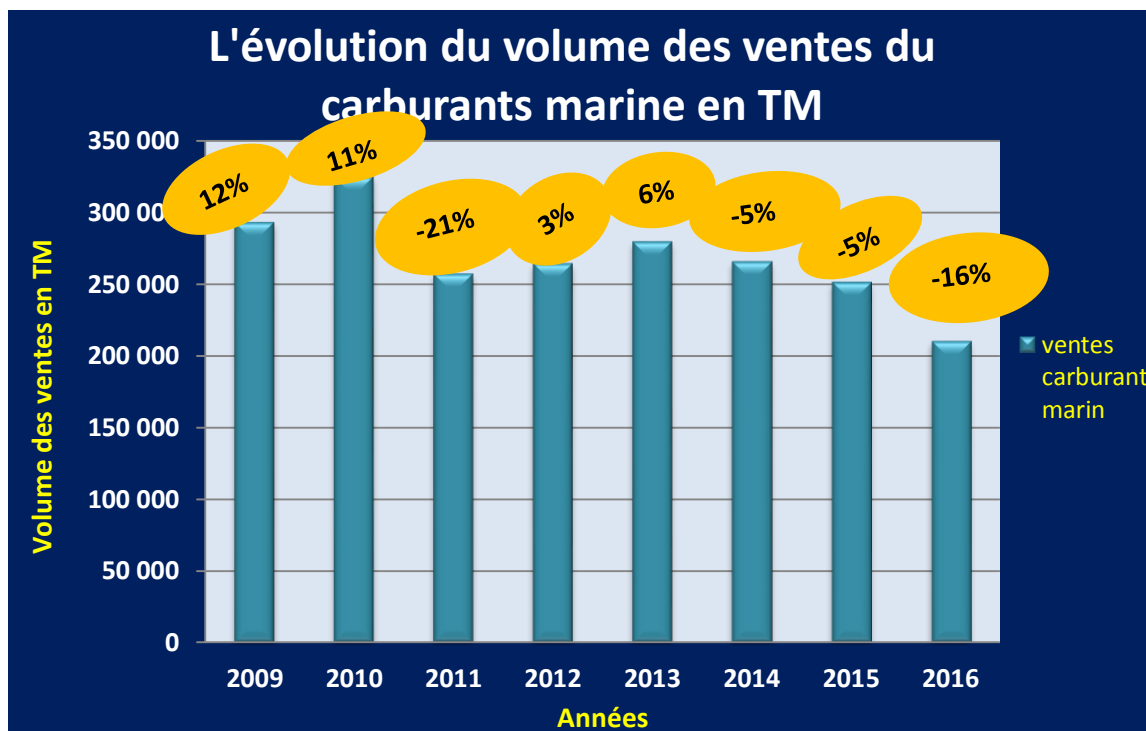
Années	Ventes en	Mesure d'indicateur
2009	293 220	12%
2010	325 075	11%
2011	257 508	-21%
2012	264 362	3%
2013	279 919	6%
2014	265 970	-5%
2015	251 425	-5%
2016	210 616	-16%

Source : Document interne à l'entreprise

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Pour faciliter notre interprétation, nous présentons les ventes et l'évolution de l'indicateur dans le graphique ci-dessous :

Graphique 2 : Evolution du volume des ventes annuel des carburants marins



Source : élaboré par nos soins

Il est aisé de constater que le volume des ventes ont connu des changements d'une année à une autre. En 2010 les ventes ont atteint un maximum de 325 075 TM et en 2016 les ventes ont régressé d'une manière considérable, soit un volume de 210 616 TM.

Nous observons que l'objectif est moyennement atteint, exception en 2011, 2014, 2015 et 2016 avec un taux d'évolution respectivement de (-21%), (-5%), (-5%) et (-16%).

2.1. Analyse des résultats

Nous analyserons l'atteinte et la non atteinte de l'objectif fixé en présentant les principales causes :

A. En 2010 l'objectif est atteint

Nous constatons une évolution de 12% malgré les difficultés rencontrées :

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

- Problème électrique survenu au centre marine (CM) à Béthioua ayant entraîné un arrêt fonctionnel des équipements ;
- Rupture de stock de 40 jours en fuel Bunker C durant le mois de mai, août et décembre dans les centres marines de Béthioua, Alger et Oran ;
- Prix de vente du fuel Bunker C non compétitif en raison du prix d'achat élevé des cargaisons importés ;
- Vétusté et insuffisance des moyens de livraison ;
- Capacité de stockage restreinte ;
- Insuffisance des barges accusant des arrêts techniques.

B. En 2011 l'objectif est non atteint

Baisse de 21% à la fin de décembre 2011 pour les raisons suivantes :

- Rupture de stock en fuel Bunker C pendant 291 Jours durant 2011 pour les centres marines d'Alger, Béthioua et Oran entraînant un manque à réaliser de 58 895 TM.
- Rupture de stock en Gas-oil conforme aux exigences de la **Marpol** (Marine pollution : *Réglementation pour la Prévention de la Pollution de l'Air par les Navires*) pendant 17 jours au CM Béthioua ;
- Prix de vente de fuel Bunker C non compétitif en raison du prix d'achat élevé des cargaisons importées ;
- Insuffisance et vétusté des barges, accusant des arrêts techniques ;
- Capacité de stockage restreinte.

C. En 2012, l'objectif est non atteint

Nous constatons une évolution de 3% qui s'explique par :

- Prix de vente de fuel Bunker C non compétitif en raison du prix d'achat élevé des cargaisons importées ;
- Insuffisance et vétusté des barges ;
- Capacité de stockage restreinte.

D. En 2013, l'objectif est atteint

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Evolution de (+ 6%) à la fin de décembre 2013 malgré les contraintes suivantes :

- Rupture de stock en Gasoil et fuel Bunker C en 2013 pendant 8 jours au CM Béthioua et 10 jours CM Oran ;
- Prix de vente de fuel Bunker C non compétitif en raison du prix d'achat élevé des cargaisons importées ;
- Capacité de stockage restreinte ;
- Insuffisance et vétusté des barges, accusant des arrêts techniques ;
- Recensement de 22 nouveaux clients marine en 2013 contre 22 en 2012.

E. En 2014, l'objectif est non atteint

Nous constatons une baisse de 5% qui se justifie par:

- Prix de vente du fuel Bunker C non compétitif en raison du prix d'achat élevé des cargaisons importées ;
- Réduction du nombre de rotation des navires du client SONATRACH (50% des ventes marines), 2 rotation/mois au lieu de 4 rotations habituellement ;
- Non-disponibilité du fuel 380Cst LS au CM Béthioua, manque à gagner de 10000TM minimum pour le seul client SONATRACH ;
- Capacité de stockage restreinte ;
- Insuffisance et vétuste des barges, accusant des arrêts techniques qui dure jusqu'une année dans certains berges ;
- Recensement de 15 nouveaux clients Marine à fin novembre 2014 contre 21 pour même période en 2013.

F. En 2015 l'objectif est non atteint

Nous constatons une régression de 5% à fin décembre 2015 :

- Recensement de 12 nouveaux clients de l'activité marine à fin novembre 2015 contre 15 pour la même période en 2014 ;

G. En 2016 l'objectif est non atteint

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Nous constatons une décroissance de 16%, cela est dû à :

- Les quantités livrées par la barge affrétée auprès du partenaire Hyproc Shipping Company durant le 1^{er} semestre de l'année 2016 sont de 73 800 TM contre 81 427 TM pour la même période 2015, soit 62% du total des ventes marine ;
- Recensement de 04 nouveaux clients de l'activité marine 2016 contre 8 pendant la même période 2015 ;

Le Bunker C est un Fuel lourd utilisé pour la propulsion des navires, c'est un produit phare et le produit le plus commercialisé par l'activité marine de NAFTAL.

Le pétrole algérien est très léger 80 Cst, les navires ont besoins d'un carburant lourd pour qu'ils puissent démarrer, c'est pour cette raison NAFTAL fait recours à l'importation qui se fait par le biais SONATRACH.

Le Bunker C est un produit issu des importations, le Fuel BTS et Gas-oil sont des produits locaux issus des raffineries de SONATRACH. Le Bunker C réalise un volume des ventes très élevé par rapport aux deux produits locaux.

2.2. Synthèse des résultats des carburants Marins

Pendant les sept dernières années, l'objectif est moyennement atteint sauf durant les trois années suivantes

- a. En 2011 avec un taux de (-21%), le résultat est très loin de l'objectif fixé ;
- b. En 2014 avec un taux de (-5%) ;
- c. En 2015 avec un taux de (-5%) ;
- d. En 2016 avec un taux de (-16%).

L'atteinte de l'objectif ou la non-atteinte revient à des facteurs extérieurs et intérieurs à NAFTAL qui apparaissent et se répètent chaque année, notons :

- a) Prix de vente non-compétitif en raison du prix d'achat élevé ;

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

- b) Insuffisance et vétusté des équipements utilisées entraînant des arrêts techniques,
- c) Rupture de stock au niveau des centres marins ;
- d) Capacité de stockage réduite ;
- e) Une forte concurrence.

3. Taux de traitement des réclamations clients dans le délai de 30 jours

Le traitement des réclamations clients se fait par deux processus, l'exploitation Aviation et Marine qui est chargé de traiter la réclamation sur le terrain en apportant les actions correctives, préventive et/ou d'amélioration. Le processus commercialisation et marketing chargé de recevoir et d'envoyer la réponse de cette réclamation dans les délais fixés.

La réclamation doit être fondée sur des preuves pour qu'elle soit prise en compte par l'entreprise et la traiter par la suite.

Une fois la direction commerciale reçoit une réclamation, le client reçoit une confirmation de prise en charge de sa réclamation par l'ouverture d'une fiche de traitement des écarts et d'amélioration FTE-A (*voir annexe n° 09*) envoyée au responsable management de la qualité.

Cette fiche va être envoyée par la suite au processus concerné exploitation Aviation et Marine pour traiter la non-conformité ou l'écart soulevé par le client.

L'objectif fixé par la direction commerciale et la direction exploitation Aviation et Marine est le suivant :

Objectif 03 : Traiter les réclamations des clients Aviation et Marine dans un délai de 30 jours

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

La mesure de l'indicateur se fait par les formules suivantes :

**Indicateur 1: Nombre des FTE-A traitées dans un délai de 25 jours /
Nombre total des FTE-A reçues dans le mois x 100**

**Indicateur 2: Nombre de réponses faites aux clients dans un délai de 05
jours / Nombre de FTE-A traitées reçues dans le mois x 100**

La tableau 18 représente le taux de traitement des réclamations clients Aviation et Marine

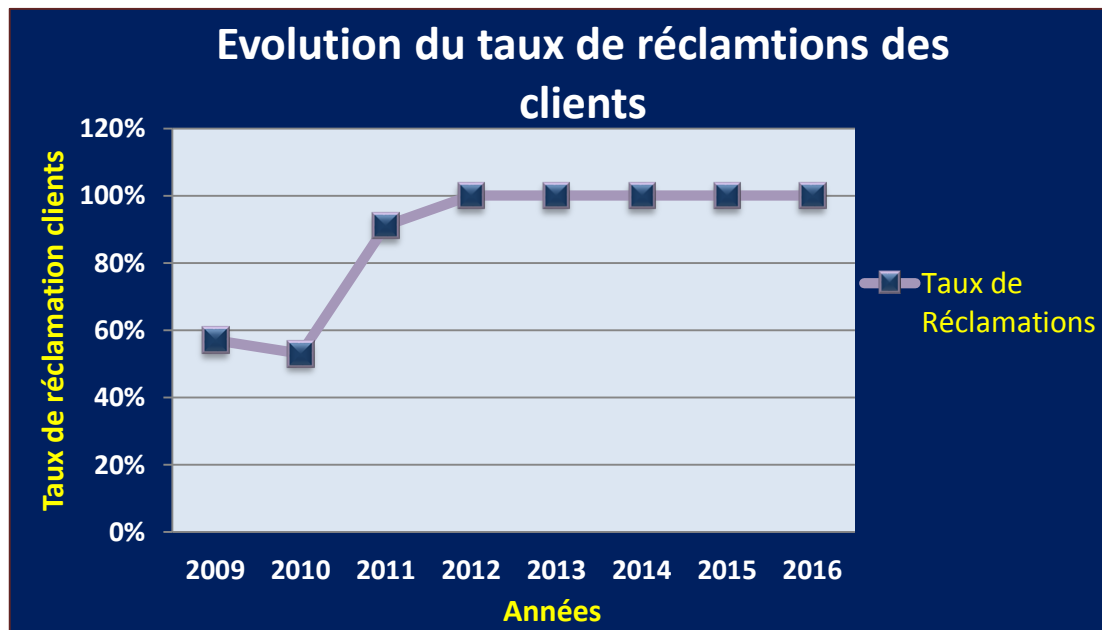
Tableau 18: Taux de réclamations annuelle des clients Aviation et Marine

Années	Mesure de l'indicateur n°01
2009	57%
2010	53%
2011	91%
2012	100%
2013	100%
2014	100%
2015	100%
2016	100%

Source : Document de l'entreprise

Le graphique ci-après illustre les informations présentées dans le tableau ci-dessus :

Graphique 03: Evolution du taux de réclamation annuel des clients



Source : élaborée par nos soins

L'historique des réclamations clients de 2009 à 2016, montre qu'il existe une maîtrise des réclamations depuis 2012, soit un taux de 100%.

En effet, le taux de réclamations est passé de 57% en 2009 à 100% en 2012, 2013, 2014, 2015 et 2016.

Depuis 2012 la direction commerciale atteint toujours l'objectif fixé, ce qui montre l'effort considérable et le sérieux travail de l'équipe commerciale.

3.1. Analyse des résultats

A. En 2010 l'objectif est non atteint

Nous constatons un taux de traitement de 53%, voire presque la moitié des réclamations n'ont pas été traitées dans les délais.

- Le traitement des réclamations clients dans un délai de 30 jours n'est pas respecté par l'exploitation Aviation et Marine, puisqu'il dépend de l'action corrective et/ou d'amélioration qui ne parvient pas à la direction commerciale ;

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

- Il s'agit d'un problème d'interface entre le processus exploitation AVM et le processus commercialisation et marketing : le feed-back est lent ;

A cet effet, lors de la revue de direction en 2011, il a été décidé de modifier et réviser l'objectif et de scinder l'indicateur en deux (02) sous-indicateurs, l'un impactant le Processus Exploitation Aviation et Marine, l'autre impactant le Processus Commercialisation & Marketing. L'objectif sera alors comme suit :

- a) Traiter les réclamations clients dans un délai de 25 jours par le processus exploitation AVM ;
- b) Clôturer les FTE-A relatives aux réclamations clients dans un délai de 5 jours par le processus commercialisation et marketing.

B. En 2011 l'objectif est non atteint

Le taux de traitement a augmenté pour arriver à un taux de 91% en 2011, du fait qu'en décembre aucun traitement de FTE-A n'a été reçu pour les quatre (04) réclamations clients reçues (trois (03) pour l'activité Aviation et une (01) pour l'activité Marine) ;

C. A partir de 2012 l'objectif est toujours atteint

Le taux de réclamation des clients arrive chaque année à un taux de 100% de réponse dans un délai de 5 jours.

Cette atteinte s'explique par une prise en charge instantanée des réclamations clients par le personnel commercial mais aussi grâce aux efforts des structures opérationnelles comme la mise à disposition de moyens humains et matériels supplémentaires ou encore la mise en place de la Fiche d'avitaillement pour certains clients qui sera généralisée aux autres clients aviation

3.2. Synthèse des résultats

L'objectif n'est pas atteint pendant les deux (02) premières années 2009 et 2010 étant donné que l'indicateur qui sert à mesurer le taux de traitement des réclamations clients AVM dans les

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

délais fixés a été lié au processus exploitation AVM. Tout retard causé par ce processus impacte systématiquement le processus commercialisation et marketing.

Le découpage de l'indicateur de mesure par la direction s'avère donc la bonne décision, d'ailleurs depuis cette séparation, la direction commerciale atteint chaque année l'objectif fixé.

4. Le taux de satisfaction des clients

Le taux de satisfaction des clients est un indicateur très important pour évaluer la performance commerciale, sachant que le client est le roi pour l'entreprise.

Chaque année NAFTAL procède à une enquête de satisfaction auprès de ses clients, l'objectif de ces enquêtes consiste à mesurer le degré de satisfaction des clients par rapport à plusieurs aspects qui diffère d'une enquête à une autre.

Nous allons présenter dans ce qui suit quelque enquêtes faites par la direction commerciale de la branche carburants de NAFTAL :

4.1. Mesurer le taux de satisfaction des clients en matière des actions correctives

Cette enquête a été menée en 2013 pour but d'évaluer l'engagement de NAFTAL Aviation et Marine dans la prise en charge des réclamations, en matière d'actions correctives entreprises.

Les enquêtes clients se fait à travers des questionnaires envoyés par e-mail ou en mode «face à face ». Les réponses collectées constituent des retours d'information et présentent des pistes d'amélioration et de progrès pour l'entreprise.

Le tableau ci-après représente le nombre de réponses ainsi que le taux de réponses des clients Aviation et Marine en allant des clients très satisfaits jusqu'aux clients qui ne sont pas du tout satisfaits :

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

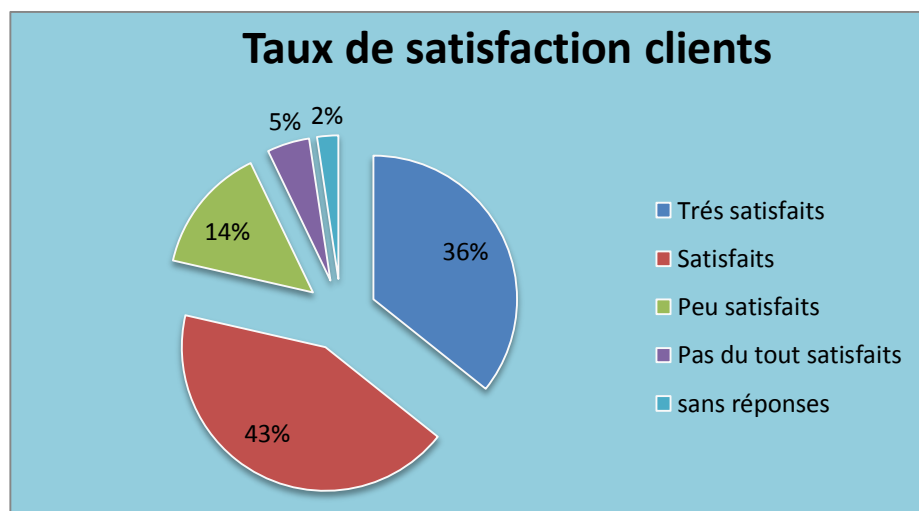
Tableau 19: Le degré de satisfaction des clients en matière des actions correctives

Type de clients	Réponse reçues	Très satisfaits	Satisfaits	Peu satisfaits	Pas du tout satisfaits	sans réponses
Aviation et Marine	42	15	18	6	2	1
Taux de réponses	100%	36%	43%	14%	5%	0%

Source : Document de l'entreprise

Pour une bonne illustration nous présentons le diagramme en camembert ci-dessous :

Graphique 3 : Taux de satisfaction des clients AVM en matière des actions correctives



Source : élaborée par nos soins

En 2013, le résultat de ce questionnaire montre que 79% des clients AVM sont satisfaits des actions correctives qui suivent leurs réclamations. Un des clients a déclaré qu'il a été Très satisfait du staff et une très bonne entente existante entre l'équipe de NAFTAL.

Néanmoins, 14% sont peu satisfaits, l'insatisfaction de ces clients s'explique comme suit :

- Un des clients juge que les réclamations sur terrain ne connaissent pas de suite relatif aux problèmes de livraison rencontrés durant le week-end ;
- Un autre client sollicite NAFTAL pour réduire les délais de réponse.

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

4.2. Mesurer le taux de satisfaction par rapport aux éclaircissements fournis en réponses des réclamations

En 2014 l'équipe commerciale a mené un questionnaire en vue de mesure le degré de satisfaction des clients AVM par rapport aux explications fournies suite aux réclamations.

Le tableau ci-dessous présente le nombre ainsi que le pourcentage des clients satisfait en distinguant les clients Aviation et les clients Marine.

Tableau 20:Le taux de satisfaction par rapport aux explications fournies aux réclamations

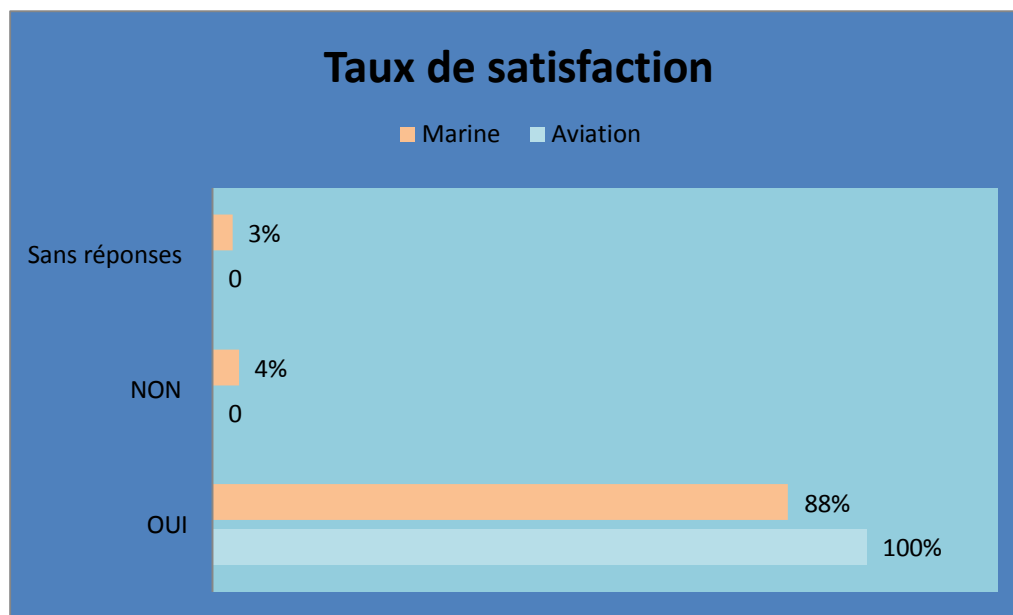
	Oui	Taux %	Non	Taux %	Sans réponses
Aviation	14	100%	0	0	0
Marine	22	88%	1	4%	1
Total	36	95%	1	3%	3%

Source : Doucement de l'entreprise

Le graphique ci-après présente le taux de satisfaction des clients Aviation et Marine issu de l'enquête client :

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Graphique 4 : Taux de satisfaction des clients par rapport aux explications fournies à leur réclamation



Source : élaboré par nos soins

Nous remarquons que 95% des clients de NAFTAL (BC) sont satisfaits des explications qui leur sont fournies à leurs réclamations dont 100% pour les clients Aviation et 88% pour les clients Marine. Tandis que 4% des clients Marine ne sont pas satisfaits des explications fournies à leurs réclamations.

Le seul client insatisfait est un client Marine, car pendant la période d'enquête il n'avait pas encore reçu de réponses à l'une de ses réclamations qui était en cours d'investigation.

Après réponse le client a exprimé son contentement quant aux explications qui lui ont été fournies.

4.3. Mesurer le taux de satisfaction des clients en termes de prise en charge, délai de réponses aux réclamations et la qualité des actions entreprises

En 2015 une enquête a été faite auprès de 106 clients, 49 ont répondu dont 15 pour l'activité Aviation et 34 pour l'activité Marine soit un taux de réponse de 46%.

Le questionnaire a été élaboré par l'équipe commerciale visant à mesurer le taux de satisfaction des clients Aviation et Marine en terme de :

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

1. Bonne prise en charge des réclamations ;
2. Délai de réponses aux réclamations ;
3. Qualité des actions entreprises.

Le tableau ci-après présente le taux de satisfaction des clients Aviation et Marine en les classant ainsi : clients très satisfaits, satisfaits, peu satisfaits, pas du tout satisfaits et les clients qui n'ont pas donné de réponses.

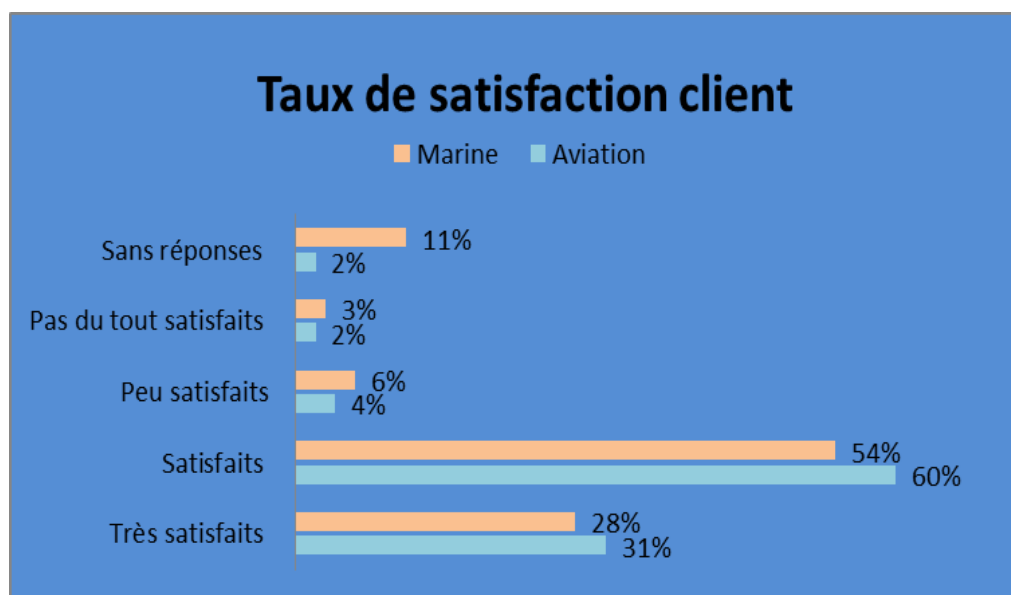
Tableau 21: Le taux de satisfaction des clients AVM

	Très satisfaits	Satisfaits	Peu satisfaits	Pas du tout satisfaits	Sans réponses
Aviation	31%	60%	4%	2%	2%
Marine	28%	54%	6%	3%	11%

Source : Document de l'entreprise

Pour une meilleure illustration nous présentons le graphique suivant :

Graphique 5 : Le degré de satisfaction des clients AVM



Source : élaborée par nos soins

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

D'après le graphe nous constatons que 60% des clients Aviation et 54% des clients Marine de NAFTAL sont satisfaits du traitement des réclamations clients, en termes de bonne prise en charge, le délai et la qualité de réponses faites aux réclamations. Tandis que 4% des clients Aviation et 6% pour l'activité Marine sont peu satisfait.

Le graphe affiche un taux de 2% pour les clients Aviation qui ne sont pas du tout satisfaits et un taux de 3% pour les clients Marine.

Le taux des clients qui sont peu satisfait ou pas du taux satisfait représente un taux très minime par rapport aux clients satisfaits et très satisfaits.

Malgré cela, chaque réponse doit être prise en charge afin de satisfaire tous les clients, la non satisfaction de certains clients est dû à :

- Un incident survenu à l'aéroport international d'Alger HOUARI BOUMADIENE en septembre 2015 causé par un agent avitailleur ;
- Un client exprime son mécontentement vis-à-vis le délai de réponse aux réclamations, qu'il juge que le délai de 30 jours est très long et il suggère un délai de 15 jours ;
- Certains clients n'ont pas donné des précisions pour leur insatisfaction.

4.4. Mesure le taux de satisfaction des clients par rapport aux facteurs motivant l'achat des produits de NAFTAL

En 2014 une étude a été faite par l'équipe de la direction commerciale sur les facteurs motivant les clients à acheter les produits aviation et Marine chez NAFTAL comme le montre le tableau n°22. Sur 102 clients questionnés 38 ont répondu dont 14 clients pour l'activité Aviation et 24 clients de l'activité Marine.

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

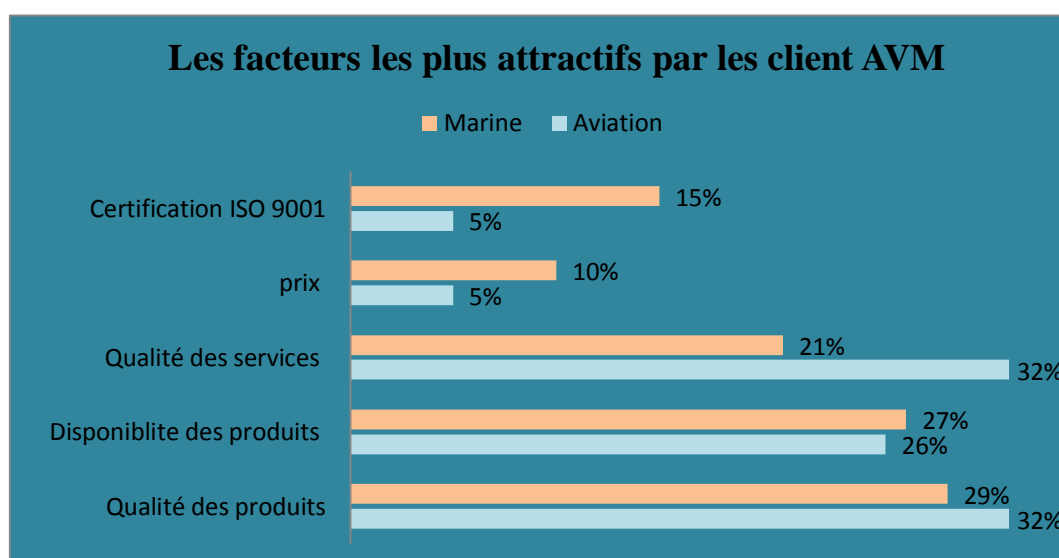
Tableau 22: Le degré de satisfaction des clients en termes de facteurs motivant l'achat

	Clients Aviation	TAUX %	Clients Marine	TAUX %	Moyenne de deux activités
Qualité du produit	6	32%	14	29%	30%
Disponibilité des produits	5	26%	13	27%	27%
Qualité des services	6	32%	10	21%	26%
Prix	1	5%	5	10%	8 %
Certification ISO 9001	1	5%	6	15%	9%

Source : Document de l'entreprise

Nous allons présenter ces données affichées dans le tableau dans un graphique pour faciliter l'interprétation des résultats obtenus :

Graphique 6 : Les facteurs motivant l'achat des clients AVM



Source : élaboré par nos soins

D'après les résultats obtenus de cette enquête et la lecture de graphique, nous constatons que :

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

1. Les facteurs les plus attractifs par les clients Aviation et Marine de NAFTAL résident en la qualité et la disponibilité des produits ajoutées à la qualité des services offerts.
2. Les prix pratiqués par NAFTAL représentent le facteur le moins attractif et les clients les qualifient de non compétitifs par rapport aux concurrents.
3. La certification qualité ISO représente ainsi le facteur le moins attractif.

Les enquêtes de satisfaction est une méthode qui sert de base à connaître le feed-back des clients par le retour d'information. A cet effet, chaque année la direction commerciale fait l'objet d'une enquête de satisfaction en vue de:

- Améliorer de son image de marque, en tant que leader national dans la distribution des produits pétroliers ;
- Fidéliser ses clients (écoute permanente et efficace) ;
- Démontrer de l'intérêt pour les clients ;
- Sensibiliser le personnel aux attentes des clients ;
- Compléter les exigences clients à prendre en compte ;
- Définir de nouvelles orientations (stratégie / politique / objectifs) ;
- Améliorer la satisfaction des clients ;
- Comparer la mesure interne des performances avec la perception du client pour améliorer le système d'indicateurs et affiner les objectifs.

5. Etude prévisionnelle

A partir des résultats issus de l'analyse de la performance commerciale par l'application de système management de la qualité suivant le référentiel ISO 9001 version 2008, nous allons présenter les prévisions du volume des ventes annuelles des carburants de l'activité Aviation et l'activité Marine.

Cette étude prévisionnelle a pour but de comparer entre la performance commerciale suivant le référentiel ISO 9001 version 2008 et la performance commerciale suivant la norme sur les

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

exigences de la dernière révision ISO 9001 :2015 en s'appuyant sur les prévisions du volume des ventes.

Le tableau ci-dessous présentera les prévisions du volume des ventes en TM à moyen et long terme de l'année 2017 à l'année 2021 :

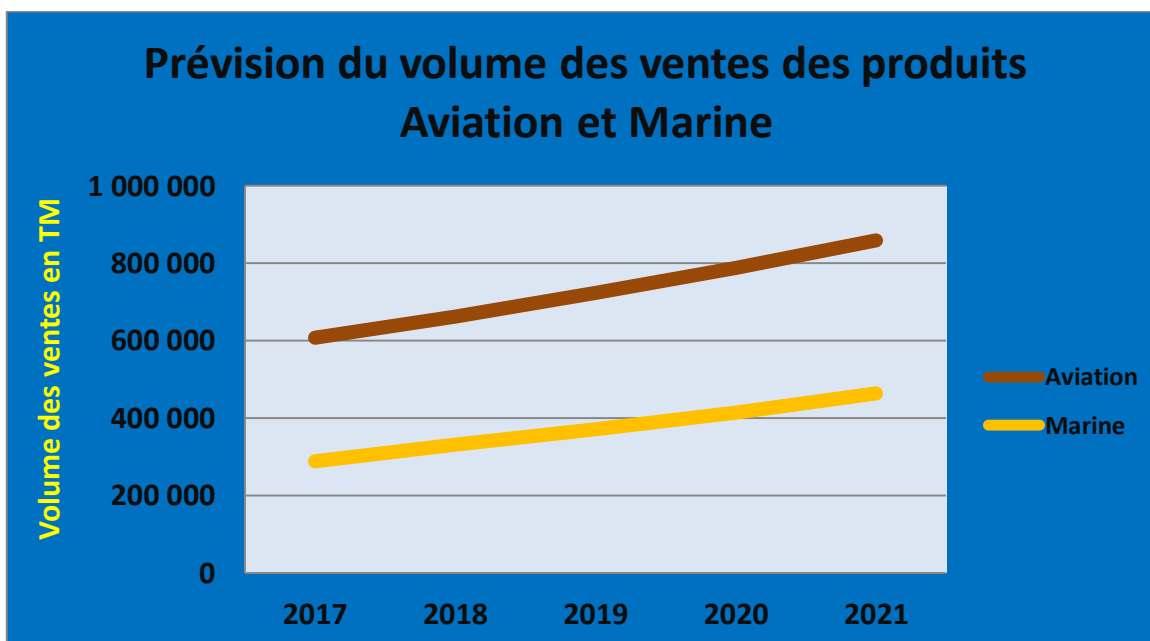
Tableau 23: prévision du volume des ventes de l'activité Aviation et Marine

Activité	2017	2018	2019	2020	2021
Aviation	608 279	663 024	772 696	787 739	858 635
Marine	288 700	330 500	370 160	414 580	464 330

Source : Document de l'entreprise

Le graphique ci-après vient de schématiser les données présentées dans le tableau :

Graphique 7 : Prévision du volume des ventes de l'activité Aviation et Marine



Source : élaboré par nos soins

D'après les prévisions nous constatons que le volume des ventes de carburant Aviation connaîtra une hausse considérable dans les cinq (05) ans à venir.

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Quant au volume des ventes des carburants marins, nous remarquons une augmentation pendant cinq prochaines années.

Dans un deuxième lieu, l'activité Aviation réalisera un volume des ventes qui double le volume des ventes de l'activité Marine.

5.1. La méthode de calcul

La méthode de calcul des prévisions du volume des ventes se base sur le volume des ventes des années précédentes et la saisonnalité.

Les prévisions se font annuellement, par la suite ils seront déglobalisés par mois à l'aide de la méthode Holt et Winters.

La direction commerciale a pris la décision d'augmenter de 9% le volume des ventes des carburants Aviation dont 3% comporte l'effort commercial, et d'augmenter de 12% le volume des ventes des carburants marins.

Suite à l'augmentation du taux d'évolution du volume des ventes des carburants Aviation et Marine, l'objectif sera le suivant :

Objectif n° 01 : Augmenter de 9% le volume des ventes Aviation durant l'exercice en cours.

Objectif n° 02 : Augmenter de 12% le volume des ventes Marine durant l'exercice en cours.

5.1.1. Calcul des prévisions du volume des ventes de l'activité Aviation

Tableau 24: Calcul des prévisions du volume des ventes Aviation

Année	Volume des ventes réalisé en N-1	+ 9% du volume des ventes N-1	Volume des ventes de l'année N
2016	558 054	50 225	608 279
2017	608 279	54 745	663 024
2018	663 024	59 672	722 696
2019	722 696	65 043	787 739

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

2020	787 739	70 896	858 635
2021	858 635		

Source : Document de l'entreprise

5.1.2 Calcul des prévisions du volume des ventes de l'activité Marine

Tableau 25: Calcul des prévisions du volume des ventes Marine

Année	Volume des ventes réalisé en N-1	+ 9% du volume des ventes N-1	Volume des ventes de l'année N
2016	254 056	30 487	288 700
2017	288 700	34 644	330 500
2018	330 500	39 660	370 160
2019	370 160	44 420	414 580
2020	414 580	49 750	464 330
2021	4640		

Source : Document de l'entreprise

6. L'analyse et synthèses des résultats

Pour pouvoir répondre à la problématique posée et affirmer ou infirmer les hypothèses de recherche, nous avons mené deux études au sein de l'entreprise NAFTAL (BC), l'une qualitative et l'autre quantitative, présentées dans les sections (02) et (03).

6.1. Synthèse sur le volume des ventes Aviation et Marine

L'objectif premier d'une entreprise est d'être performante, c'est-à-dire d'être efficace dans le domaine dans lequel elle est engagée et de réaliser un maximum de bénéfices.

La recherche de la performance est l'une des préoccupations majeures de NAFTAL, elle réside dans l'implémentation d'un ensemble d'indicateurs de performance pour tous ses processus.

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

Le chiffre d'affaires est un indicateur clé de performance commerciale, à cet effet nous l'avons présenté précédemment en volume pour les deux activités Aviation et Marine.

D'après les graphiques nous avons constaté que l'activité Aviation est plus rentable que l'activité Marine, les quantités vendues du carburant aviation représentent presque le double des quantités vendues des carburants marins.

Le maximum des ventes des produits aviation est de 558 054 TM en 2016 contre un maximum de ventes de 325 075 TM en 2010 des carburants marins.

Le minimum des ventes réalisées est de 442 827 TM en 2009 de l'activité aviation contre un minimum de ventes de 210 616 TM en 2016 de l'activité marine.

L'analyse de la performance n'aura donc aucun sens sans l'atteinte des objectifs fixés. Pour le cas de NAFTAL, nous avons constaté que les objectifs visant à augmenter le volume des ventes sont généralement atteint par les deux activités (Aviation et Marine).

L'activité commerciale de la branche carburants s'adresse aux entreprises professionnelles c'est ce que nous appelons le Business to Business (B to B). Certains clients représentent une part très importante de son chiffre d'affaires.

Cela revient à dire que les ventes sont influencées par des changements comportementaux d'achat des clients, ces changements ralentissent l'évolution du volume des ventes d'une manière ou d'une autre.

D'après une enquête de satisfaction faite en 2014 sur les facteurs motivant l'achat, les résultats indiquent que la certification est le facteur le moins attractif par les clients AVM, en revanche sans la certification l'entreprise aura des difficultés à concevoir des produits conformes aux exigences des clients et des produits de qualité supérieure.

La certification qualité permet à l'entreprise de se baser sur un référentiel reconnu mondialement en s'appuyant sur un guide bien étudié et réalisé par des experts en la matière. Or que, les clients sont inconscients des apports de cette certification sur les produits achetés.

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

6.2. Synthèse des résultats obtenus des enquêtes de satisfaction

La satisfaction est un objectif fondamental dont dépend la survie d'une entreprise, qu'elle soit certifiée ou pas. La norme ISO 9001, consciente de cette règle d'or, a introduit le concept de satisfaction client depuis la version 2000 comme étant un principe de management de la qualité. En 2015, ce principe est devenu *orientation client* c'est-à-dire toute l'entreprise est orientée client.

La version 2008 de la norme ISO 9001 évoque le terme de client à 3 reprises :

- a) Dans le chapitre « 5.2 Ecoute client » (*voir annexe n°07*). Il s'agit là de l'écoute « amont », l'écoute marketing qui consiste à identifier les besoins et les attentes des clients, du marché, de la réglementation pour évaluer les opportunités d'amélioration ;
- b) Dans le chapitre « 7.2 Processus relatif au client » (*voir annexe n°07*). Il s'agit ici de l'écoute opérationnelle des besoins du client qui se traduisent concrètement au niveau du processus commercial ;
- c) Dans le chapitre « 8.2.1 Satisfaction du client » (*voir annexe n°07*). Il s'agit là de l'écoute rétroactive (feed-back) qui consiste à évaluer le niveau de satisfaction des clients.

La version 2015 se situe dans la continuité de la précédente version, tel que le client est au centre de ses préoccupations et il est omniprésent dans la majorité des chapitres de la présente version.

Nous présentons les différents passages qui ont évoqué la notion de satisfaction clients :

- a) Dans le chapitre « 5.1.2 Orientation client » (*voir annexe n°08*). Il s'agit de démontrer l'engagement et le leadership de la direction de l'entreprise, en s'assurant que les exigences clients sont applicables, comprises et satisfaites. De plus, accroître la satisfaction clients par l'élimination de tous les risques susceptibles d'avoir une incidence sur la conformité des produits.
- b) Dans le chapitre « 9.2.1 satisfaction client » (*voir annexe n°08*). Il s'agit de l'adoption de certaines méthodes permettant d'évaluer le niveau de satisfaction des clients.

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

- c) Dans le chapitre « 10.1 Généralité » (*voir annexe n°08*). Il s'agit de sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires pour satisfaire les clients. Cette amélioration de la satisfaction peut inclure des actions correctives, un changement, une innovation, etc.

La satisfaction client est une exigence de la norme ISO 9001 version 2008 et 2015, bien que la norme ne dicte pas des méthodes bien précises, mais elle invite les entreprises à adopter des méthodes pour mesurer le degré de satisfaction des clients.

Parmi les méthodes les plus répandues nous trouvons les enquêtes de satisfaction clients, établies généralement à l'aide des questionnaires ou face à face. Ces enquêtes de satisfaction doivent se réaliser par volonté de progresser pour mieux satisfaire leurs clients et ne pas seulement par soucis de conformité à la norme.

La norme précise donc, entre les lignes, qu'il est préférable d'analyser des informations pertinentes plutôt que de procéder à des enquêtes stériles qui n'apportent pas de valeur ajoutée.

Cependant, une enquête de satisfaction préparée, menée et analysée d'une manière méthodique, objective et rigoureuse reste un excellent moyen pour déterminer des pistes de progrès afin d'améliorer le niveau de satisfaction et de fidélisation des clients.

NAFTAL (BC) procède à des enquêtes de satisfaction clients à l'aide des questionnaires, l'objet de l'enquête diffère de l'une à l'autre. Nous avons remarqué que le taux de réponse aux questionnaires envoyés par e-mail n'a jamais dépassé un taux de 50% pendant les sept (07) années, donc moins de -50% de retours d'informations.

Nous jugeons que ce taux est faible et insuffisant pour évaluer réellement et surveiller la satisfaction des clients. Par conséquent, les résultats obtenus seront biaisés et moins fiables.

La satisfaction client est un indicateur central du processus commercialisation et marketing et aussi, une notion centrale de la norme ISO 9001, ce qui explique l'étroite relation existante entre la performance commerciale et la démarche qualité suivant le référentiel ISO 9001.

Autrement dit, les exigences de la norme ISO 9001 version 2015 est au service de la satisfaction clients qui est elle-même au service de la performance commerciale.

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

6.3. Synthèse de Traitement des réclamations clients

Chaque réclamation client possède beaucoup d'informations qu'il faut prendre en considération pour améliorer la performance commerciale.

Le traitement des réclamations clients au sein de la branche carburants de NAFTAL est pris en charge par le processus exploitation Aviation et Marine dont dépend l'action corrective et le processus commercialisation et marketing chargé d'envoyer les réponses dans les délais.

Le traitement des réclamations clients est une exigence de la norme ISO 9001 version 2008 et la version 2015, par la mise en application des actions correctives, préventives et d'amélioration.

La norme n'impose pas de méthodes pour le traitement des réclamations clients, mais aucune des réclamations ne doit être négligée et devrait être traitée.

Selon le référentiel du vocabulaire ISO 9000 version 2015, les réclamations sont un indicateur habituel d'un faible niveau de satisfaction du client, mais leurs absences n'impliquent pas nécessairement un niveau élevé de satisfaction du client.

La bonne prise en charge des réclamations clients est un indicateur de performance commerciale qui indique une bonne écoute de l'équipe commerciale et l'importance donnée aux clients, d'où l'accroissement et l'amélioration de la performance commerciale.

7. Recommandations et suggestions

A partir de tout ce qui a été évoqué, et afin de trouver des solutions aux problèmes auxquels est confronté NAFTAL (BC) tout en tenant compte des différentes contraintes nous proposons :

7.1. Pour l'activité Marine

Investir dans les équipements de travail afin d'améliorer les retards de livraison par :

- a) l'acquisition de nouvelles barges ayant des capacités de stockage, de livraison les plus importantes.

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

- b) Mise à disposition de moyens de livraison supplémentaires en raison d'améliorer les délais de livraison.
- c) Former le personnel opérationnel étant donné que l'activité est très dangereuse et ne tolère aucune erreur.
- d) Maintenance continue du matériel roulant pour but de diminuer les accidents de circulation.

7.2. Pour l'activité Aviation

- a) Procéder au renforcement des équipes d'avitailleurs au niveau des centres Aviation à trafic aérien important en vue de diminuer les retards d'avitaillement.
- b) Former le personnel opérationnel étant donné que l'activité est très dangereuse et ne tolère aucune erreur.
- c) Réfléchir sur la disponibilité de négociation des prix avec le fournisseur SONATRACH, afin de permettre à NAFTAL d'appliquer des prix compétitifs en sachant qu'il est un facteur motivant l'achat.
- d) Maintenance continue du matériel roulant pour but de diminuer les accidents de circulation.

7.3. Pour les enquêtes de satisfaction

De nos jours, les clients sont inondés de demandes pour des enquêtes de satisfaction en ligne et il n'est pas facile d'obtenir des taux de participation élevés. Pour augmenter le taux de réponse l'entreprise peut s'appuyer sur :

- a) Des réunions déroulées à travers des appels vidéo surtout pour les clients étrangers.
- b) La réalisation des enquête de satisfaction auprès des toutes les parties intéressées que ce soit : fournisseur; distributeurs ; actionnaire, partenaire ; collaborateurs, employés, etc.

Chapitre III : La contribution de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 dans l'amélioration de la performance commerciale

7.4. Pour les réclamations client

- a) En termes de réclamation client l'entreprise peut s'appuyer sur la norme ISO 1002 :2014 sans faire l'objet d'une certification pour être plus pointue et efficace dans le processus de traitement des réclamations ;
- b) Réduire le délai du traitement des réclamations clients

7.5. Pour la performance commerciale

Réviser l'objectif concernant l'augmentation du volume des ventes des carburants de l'activité marine, car nous avons constaté un écart significatif lors du calcul de l'indicateur.

7.6. Autres suggestions

Etant donné que l'entreprise a intégré la démarche qualité dans son management, il est recommandé d'appliquer les méthodes de management de la qualité tel que :

- a) Le benchmarking interne entre les différentes branches de NAFTAL (branche carburants, branche commercialisation et la branche GPL).
- b) Instaurer la méthode AMDEC processus (*Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité*) pour l'analyse des risques.
- c) Le brainstorming afin de collecter de nouvelles idées et d'apporter des solutions innovatrices.
- d) Améliorer les interactions et les interfaces entre les processus en favorisant la communication.

Conclusion du troisième chapitre

Le troisième chapitre vient d'exposer les principaux points élaborés dans les deux précédents chapitres théoriques à savoir : l'approche processus et l'analyse de la performance commerciale.

La première étude empirique a été faite au niveau de processus métier de NAFTAL(BC) afin de l'adapter aux nouvelles exigences de la version 2015 de la norme ISO 9001, en se basant sur les nouveautés des chapitres évoquant le processus.

Le changement le plus emblématique de cette dernière révision est la prise en compte des risques et opportunités pouvant influencer la finalité du processus. Comme réponse à cette exigence nous avons proposé la matrice des risques qui sert à donner une vision graphique globale de l'ensemble des risques majeurs du processus.

La seconde étude empirique, a été consacrée à l'analyse de la performance commerciale à travers la mesure des indicateurs de performance commerciaux. Pour la fin, nous avons présenté des prévisions du volume des ventes de l'année 2017 à 2021, dans le but de s'intéresser aux apports de la nouvelle révision 2015 de la norme ISO 9001 à la l'amélioration de la performance commerciale de NAFTAL

L'objectif de ce présent chapitre été la collecte d'informations nécessaires pour répondre aux multiples interrogations posées, infirmer ou confirmer les hypothèses.

Conclusion générale

Conclusion Générale

Le management de la qualité a traversé une longue période en subissant au fur et à mesure des évolutions. La mondialisation et l'extension des marchés ont fait apparaître la qualité comme un facteur de compétitivité pour l'entreprise.

Pour que la qualité soit pleinement et réellement un facteur de compétitivité, elle ne doit pas rester limitée au produit mais elle doit être perçue de façon beaucoup plus large englobant aussi bien le produit, les processus ainsi que toute l'organisation.

De nos jours, les entreprises font appel à la certification qualité pour garantir une bonne maîtrise de leur système de management qualité

Pour qu'une certification soit réussie, chaque individu doit pouvoir apporter sa propre contribution en mettant en œuvre ses compétences. Mais tout ceci ne fonctionnera que si, au bout du compte, la direction décide et assume ses décisions.

Nous ne pouvons pas aller vers la certification ISO sans une approche très sérieuse des processus. L'idée majeure de l'approche processus est de faire en sorte d'identifier clairement les interfaces délicates et de mettre en place une organisation qui permette de les maîtriser et donc d'éviter les dysfonctionnements qui pourraient s'y produire.

Les résultats chiffrés dégagés via le cas pratique et les propos théoriques étudiés nous ont permis de dégager des éléments de réponses à la confirmation ou l'infirmité des hypothèses de recherche :

La première hypothèse

« *La nouvelle version de la norme 2015 contribue à une meilleure adaptation de l'entreprise au contexte actuel qui a changé d'une manière significative depuis 2008* », a été confirmée dans le chapitre 03.

Cette nouvelle version est motivée par la recherche de compétitivité face à la mondialisation, à l'accélération des échanges et leur complexité et face à une relation clients en évolution constante.

La souplesse et le dynamisme de cette dernière révision résident, quel que soit le degré de maturité du SMQ de l'organisme, l'utilisation de la structure commune de systèmes de management, la compréhension du contexte de l'organisme, des besoins et attentes des parties intéressées, la détermination des risques et opportunités pour atteindre les objectifs de système de management de la qualité.

Deuxième hypothèse

«L'approche processus permet une meilleure maîtrise de l'organisation grâce à une connaissance approfondie de la capacité de chacun des processus, ce qui facilite l'évaluation des risques pouvant influencer le bon fonctionnement », a été confirmé dans la section 02 de troisième chapitre par l'analyse approfondie de processus métier de NAFTAAL (BC).

Troisième hypothèse

« L'ISO 9001:2015 améliora la performance commerciale par une augmentation de 10% du volume des ventes pendant les trois premières années qui suit l'obtention de la certification », a été confirmée dans le chapitre 03.

D'après les prévisions de ventes, l'ISO 9001 version 2015 va améliorer la performance commerciale des organismes de plus de 10%, quelle que soit leur taille et leur secteur d'activité.

Cette augmentation est due à une meilleure compréhension du contexte dans lequel l'entreprise évolue et une bonne prise en compte des risques pouvant perturber l'atteinte des objectifs sans oublier la saisie des opportunités qui se trouve dans l'environnement.

La question principale

« En quoi la nouvelle version ISO 9001 :2015 contribue-elle à améliorer la performance commerciale de l'entreprise comparativement à la version 2008 ? »

La norme ISO 9001 version 2015 contribue à l'amélioration de la performance commerciale comparativement à la version 2008. Une démarche de certification suivant cette nouvelle révision a des effets positifs sur la rentabilité et la productivité de l'organisme.

La nouvelle version de la norme ISO 9001 :2015 a introduit tout un chapitre sur l'évaluation de la performance, cette notion de performance est renforcée dans cette dernière révision en comparaison à la précédente version 2008.

La performance commerciale ne résulte pas de la succession de tâches individuellement performantes et efficaces ; elle résulte de l'efficacité globale ou collective du processus commerciale ainsi que les interactions et les interfaces entre les différents processus.

Comme tout travail réalisé, il y a toujours des limites et des points qui ne sont pas abordés. Ces limites peuvent être considérées comme des perspectives de recherche:

- Ce mémoire s'est arrêté sur la relation existante entre la certification qualité et la performance commerciale. Nous proposons alors une suite traitant « *les liens qui existe entre la stratégie de l'entreprise et la norme ISO 9001 version 2015* ».
- Durant notre travail de recherche nous avons analysé la performance commerciale d'une entreprise certifiée ISO 9001. Cela ouvre une nouvelle perspective vers autre thème qui est « *la comparaison entre la performance commerciale d'une entreprise certifiée ISO 9001 version 2015 et la performance commerciale d'une entreprise non certifié ISO 9001* ».

Bibliographie

Ouvrages

- ▣ Bazinet Marc, Nissan Dori et Jean-Marc Reilhoc, Au cœur de l'ISO 9001 :2015, Afnor éditions, nd, 2015.
- ▣ Brigitte Doriath, Christian Goujet, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 5e, Dunod, Paris, 2011.
- ▣ Daniel Duret et Maurice Pillet, Qualité en production, Edition Eyrolles, 3e édition, Paris, 2005.
- ▣ David Autissier, Yvon Mouglin et Jacques Ségot, Mesurer la performance de la fonction qualité, éditions d'organisation, Paris, 2010.
- ▣ Francis Roesslinger, Dominique Siegel, Management stratégique et le management de la qualité, édition Afnor, 2015.
- ▣ Frédéric CANARD, Management de la qualité, Lextenso éditions, Paris, 2009.
- ▣ Frédéric Paris et Jean-Marc Gandy, Etablir mes documents ISO 9001 version 2015, Afnor éditions, nd, 2016.
- ▣ Hans Brandenburg et Jean-pierre Wojtyna, l'approche processus, édition d'Organisation, ND, 2003.
- ▣ Henri Bouquin, Comptabilité de gestion, Économica, mars 2000.
- ▣ Isabelle Gapillout, La qualité avec l'ISO 9001 :2015 et plus encore, édition Vyatiosys, ND, 2015.
- ▣ Jean-Yve Saulou, Tableaux de bord pour décideurs qualité, afnor 2ditions, 2006.
- ▣ Marc Bazinet et Dori Nissan, l'ISO 9001 en marche, afnor editions, 2014.
- ▣ Marie-Camille DEBOURG, Joel CLAVELIN et Olivier PERRIER, Gestion de la relation commerciale, édition le genie des glaciers, 2006.
- ▣ Michel Bellaiche, La qualité ISO 9001 :2015 100 questions pour comprendre et agir, afnor editions, 2e, 2016.
- ▣ Michel Cattan, Pour une certification qualité gagnante, afnor éditions.
- ▣ M.CHRISTIAN, Politique générale modèle et choix stratégique, éditions Economica, Paris.
- ▣ P. LORINO : Méthode et pratiques de la performance, édition d'Organisation, Paris, 2001.

- 📖 Patrick Mongillon et Stéphane Verdoux, L'entreprise orientée processus, afnor éditions, 2013.
- 📖 Pierre Longin et Henri Denet, Construisez votre qualité, 2e, édition Dunod, Paris, 2008,
- 📖 Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance, 2e, 2006.
- 📖 Vincent Lacolare, valoriser la connaissance dans l'entreprise, édition Afnor, nd, 2011.
- 📖 YvonMOUGIN, La cartographie des processus, 2e, éditions d'organisation, paris, 2004.
- 📖 VYATIOSYS, société par action spécialisée dans le secteur d'activité du conseil pour les affaires et autres conseils de gestion.

Webographie

1. <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>.
2. www.iso.org.
3. <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>.
4. <http://www.axess-qualite.fr/cartographie-processus.html>.
5. <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification.htm>.
6. <http://www.iso.org/iso/fr/home/about.htm>
7. <http://www.boutique-certification.afnor.org/prestations/certification-de-personnes>,
8. <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>,
9. <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>,
10. <http://www.jybaudot.fr/Gestionfi/perfofin.html>
11. <https://www.l-expert-comptable.com/fiches-pratiques/le-chiffre-d-affaires-definition-et-calcul-du-ca.html>,
12. [Http://www.qualiblog.fr/objectifs-indicateurs-et-tableaux-de-bord/un-tableau-de-bord-qualite-croisant-la-mesure-de-la-performance-de-la-politique-qualite-et-des-processus/](http://www.qualiblog.fr/objectifs-indicateurs-et-tableaux-de-bord/un-tableau-de-bord-qualite-croisant-la-mesure-de-la-performance-de-la-politique-qualite-et-des-processus/),
13. <http://www.institut-sage.com/2012/06/la-gestion-des-risques-n-est-pas-a-prendre-a-la-legere/>
14. <http://www.institut-sage.com/2012/06/la-gestion-des-risques-n-est-pas-prendre-a-la-legere/>

Normes

1. FD X 50-176, outils de management- management des processus, octobre 2005
2. Norme ISO 9000 :2015, Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire.
3. Norme ISO 9001 : 2015- lignes
4. NF EN ISO 9001 :2015-10, §1.3.3.
5. Fascicule de documentation FD X 50-190,
6. ISO 9001 version 2008
7. la norme ISO 31000

Travaux de recherche

1. Arnaud Eve, pierre-Antoine sprimont, la norme iso 9001 version 2015 : une analyse à la une du cadre des systèmes de management de la performance de ferreira et otley (2009), Hal, p 06.
2. Frédéric Juglaret, Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en santé-sécurité au travail, thèse de doctorat, Gestion et Management, Ecole Supérieure des Mines de Paris, 2012
3. Zahir YANAT, Farid CHAOUKI ; « contribution de la certification (ISO 9001 v2000) à l'amélioration de la compétitivité des entreprises, marocaines : cas du secteur agro-alimentaire », Université de Bordeaux IV et Faculté de droit et d'économie de Bni Mella, Maro

Annexes

N° de l'Annexe	Intitulé
Annexe N° 01	Tableau de bord qualité (2009-2015)
Annexe N° 02	Organigramme de NAFTAL et de la BC
Annexe N° 03	Infrastructures de la branche carburants et l'implantation géographique des Centres Aviation et Marine et Dépôts Carburants Terre
Annexe N° 04	Organisation fonctionnelle du Système de Management de la Qualité, Sécurité et Environnement
Annexe N° 05	Cartographie des processus
Annexe N° 06	La politique qualité de la branche « carburants » de NAFTAL
Annexe N° 07	Chapitre de la version 2008 de la norme ISO 9001 traitant la notion de satisfaction client et les réclamations des clients
Annexe N° 08	Chapitre de la version 2015 de la norme ISO 9001 traitant la notion de satisfaction client et les réclamations des clients
Annexe N° 09	Fiche d'identification du processus exploitation AVM selon la version 2008 de la norme ISO 9001
Annexe N° 10	Fiche de traitement des écarts et d'amélioration

Annexe n°1 : Tableaux de bord qualité indiquant le processus

Commercialisation et Marketing

Branche Carburants

Responsable Management Qualité

Tableau de Bord 2009

PR BC AVM CL 03 Commercialisation et Marketing	Augmenter de 1% les volumes des ventes tout produits confondus durant l'exercice en cours.	Indicateur: [(Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n) - 1) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n-1)]	M	-16%	-2%	6%	-18%	-6%	7%	19%	12%	20%	6,4%	15,1%	3,3%	3,7%	⊖
	Augmenter de 4% les volumes des ventes Marine durant l'exercice en cours.	Indicateur: [(Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n) - 1) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n-1)]	M	0,6	2,0	1,7	1,8	2	2,0	1,6	2,3	2,1	2,4	2,4	2,3	1,93	⊖
	Augmenter de 2% les volumes des ventes Aviation durant l'exercice en cours.	Indicateur: [(Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n) - 1) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n-1)]	M	67%	75%	100%	100%	0%	67%	0%	33%	29%	0%	0%	0%	39,25%	⊖
	Augmenter de 4% les volumes des ventes Marine durant l'exercice en cours.	Indicateur: [(Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n) - 1) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n-1)]	M	67%	75%	100%	100%	0%	67%	0%	33%	29%	0%	0%	0%	39,25%	⊖

Branche Carburants

Responsable Management Qualité

Tableau de Bord 2010

PR BC AVM CL 03 Commercialisation et Marketing	Augmenter de 2% les volumes des ventes Aviation durant l'exercice en cours.	Indicateur: [(Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n) - 1) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n-1)]	M	5,0%	12,0%	7,0%	-4,0%	-2,0%	-1,0%	1,0%	7,0%	9,0%	4,0%	-10,0%	-5,0%	1,9%	⊖
	Augmenter de 4% les volumes des ventes Marine durant l'exercice en cours.	Indicateur: [(Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n) - 1) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n-1)]	M	52%	-12,00%	38%	74%	46%	13%	-3%	-26%	0,4%	19,0%	7,0%	-2,0%	17,2%	⊖
	Augmenter de 2% les volumes des ventes Aviation durant l'exercice en cours.	Indicateur: [(Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n) - 1) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n-1)]	M	2,56	2,87	3	2,55	2,05	2,87	2,60	2,95	2,49	2,56	2,58	2,15	2,6	⊖
	Augmenter de 4% les volumes des ventes Marine durant l'exercice en cours.	Indicateur: [(Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n) - 1) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n-1)]	M	69%	64%	79%	91%	83%	88%	70%	72%	87%	136%	95%	119%	0,9	⊖

Branche Carburants

Responsable Management Qualité

Tableau de Bord 2011

PR BC AVM CL 03 Commercialisation et Marketing	Augmenter de 2% les volumes des ventes Aviation durant l'exercice en cours.	Indicateur: [(Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n) - 1) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n-1)]	M	2,0%	-1,0%	2,0%	9,0%	-5,0%	6,0%	3,0%	-6,0%	-2,0%	5,0%	8,0%	-5,0%		
	Augmenter de 4% les volumes des ventes Marine durant l'exercice en cours.	Indicateur: [(Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n) - 1) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n-1)]	M	-48%	11,00%	-57%	-55%	3%	-50%	-9%	27%	-42,0%	-12,0%	-12,0%	0,1%		
	Augmenter de 2% les volumes des ventes Aviation durant l'exercice en cours.	Indicateur: [(Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n) - 1) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n-1)]	M	2,8	2,17	2,46	2,27	1,91	2,50	1,99	2,20	2,74	2,18	2,59	2,21		
	Augmenter de 4% les volumes des ventes Marine durant l'exercice en cours.	Indicateur: [(Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n) - 1) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n-1)]	M	1,91	1,52	1,70	1,37	1,23	1,53	1,31	1,47	1,81	1,65	1,90	1,46		
	Augmenter de 2% les volumes des ventes Aviation durant l'exercice en cours.	Indicateur: [(Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n) - 1) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n-1)]	M	114%	96%	83%	124%	144%	157%	147%	163%	151%	144%	78%	137%		
	Augmenter de 4% les volumes des ventes Marine durant l'exercice en cours.	Indicateur: [(Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n) - 1) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n-1)]	M	40%	100%	67%	80%	33%	100%	100%	50%	NEANT	100%	77%			

PR BC AVM CL 03 Commercialisation et Marketing	Augmenter de 2% les volumes des ventes Aviation durant l'exercice en cours	Indicateur: [(Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n-1)) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n-1)]	M	7,0%	7,0%	6,0%	6,0%	12,0%	1,0%	12,0%	11,0%				
	Augmenter de 4% les volumes des ventes Marine durant l'exercice en cours	Indicateur: [(Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n-1)) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Année n-1)]	M	83%	-14,00%	30%	96%	-34%	32%	-24%	-14%				
	Limiter mensuellement le niveau global des créances à 2 mois du Chiffre d'affaire avec la créance du MDN	Indicateur: Montant des créances globales au mois m / Chiffre d'affaire mois m	M	2,54	2,76	2,51	2,62	2,60	2,97	2,52					
	Limiter mensuellement le niveau global des créances à 2 mois du Chiffre d'affaire sans la créance du MDN	Indicateur: Montant des créances globales au mois m sans (MDN) / Chiffre d'affaire mois m	M	1,69	2,06	1,93	1,91	1,78	2,03	1,66					
	Réaliser un taux de recouvrement mensuel des créances (échues et antérieures) de 90% mensuellement	les encaissements m/ les créances échues de (m-1)	M	97%	78%	98%	95%	93%	74%	100%					
	Traiter 100% des réclamations clients AVM dans un délai de 30 jours.	Indicateur 1 (Processus impactés) : Proposer le traitement de la réclamation dans un délai de 21 jours. Indicateur 2 (Com) : envoyer la réponse finale au client dans les 9 jours après réception du traitement	M	100%	0%	40%	70%	50%	75%	60%	25%	53%			
		M	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		



Branche carburants
Groupe Management de la Qualité

Tableau de Bord du Système de management de la Qualité, Santé , Sécurité et Environnement (SMQSE)
Exercice 2013

PR BC AVM CL 03 Processus Commercialisation & Marketing	Objectifs	Indicateurs	Périodicité	Mois												Moyennes	Observations
				Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre		
	Augmenter de 2% les volumes des ventes des carburants Aviation durant l'exercice en cours	(Volume des ventes Aviation mensuelles Mois m (Année n) x 100) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Mois m-1)	M	10%	15%	7%	12%	9%	15%	4%	4%	7%	-1%	-1%	4%	7%	↑
	Augmenter de 4% les volumes des ventes des carburants Marine durant l'exercice en cours	(Volume des ventes Marine mensuelles Mois m (Année n) x 100) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Mois m-1)	M	-24%	-31%	58%	41%	21%	15%	-2%	20%	-4%	27%	-25%	4%	8%	↑
	Limiter mensuellement le niveau global des créances à deux mois (2 mois) du Chiffre d'Affaires , sans la créances des Administrations Centrales	Montant des créances globales au mois m (sans MDN) / Chiffre d'Affaires au mois m	M	2,39	0,03	0,02	2,60	2,55	2,49	2,05	2,10	2,65	2,7	2,63	2,09	2,04	↓
	Réaliser un taux de recouvrement mensuel des créances (échue et antérieures) de 90% mensuellement	Les encaissements du mois m / Les créances échues au mois (m-1) (sans MDN) x 100	M	90%	64%	60%	36%	73%	79%	86%	77%	65%	89%	93%	59%	71%	↓
	Traiter les réclamations des clients Aviation et Marine dans un délai de 30 jours	Nombre des FTE-A traitées dans un délai de 25 jours x 100 / Nombre total des FTE-A reçues dans le mois	M	33%	100%	25%	50%	29%	43%	100%	50%	50%	0%	100%	50%	83%	↓
		Nombre de réponses faites aux clients dans un délai de 05 jours x 100 / Nombre de FTE-A traitées reçues dans le mois	M	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Augmenter de 2% les volumes des ventes des lubrifiants Aviation et marine durant l'exercice en cours	Volume des ventes des lubrifiants AVM mensuelles Mois m (Année n) / Volume des ventes des lubrifiants AVM mensuelles Mois m (Année n-1)	M	-98%	-67%	26%	-2%	256%	-87%	-87%	-76%	512%	89%	-56%	280%	99%	↑

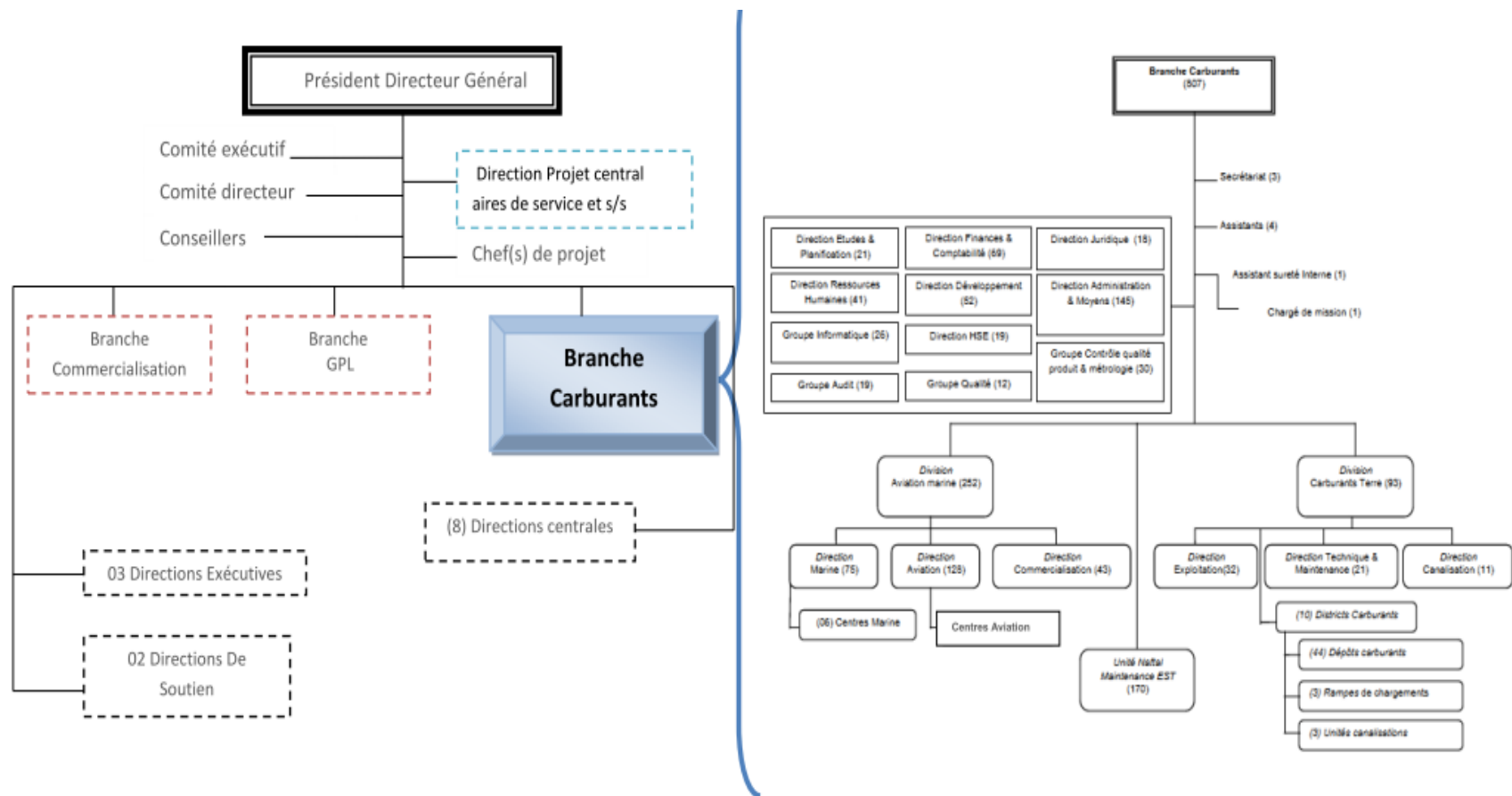
PR BC AVM CL 03 Commercialisation et Marketing	Augmenter de 2% les volumes des ventes des carburants Aviation durant l'exercice en cours	Indicateur : [(Volume des ventes Aviation mensuelles Mois m (Année n) x100) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Mois m-1)]	M	6%	3%	-5%	4%		
	Augmenter de 4% les volumes des ventes des carburants Marine durant l'exercice en cours	Indicateur : [(Volume des ventes Marine mensuelles Mois m (Année n) x100) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Mois m-1)]	M	-16%	34%	-30%	0%		
	Limiter mensuellement le niveau global des créances à deux mois (2 mois) du Chiffre d'Affaires, sans la créances des Administrations Centrales	Indicateur : Montant des créances globales au mois m (sans MND) / Chiffre d'Affaires au mois m	M	281%	235%	199%	182%		
	Réaliser un taux de recouvrement mensuel des créances (échu et antérieures) de 90% mensuellement	Indicateur : Les encaissements du mois m / Les créances échues au mois (m-1) (sans MDN) x 100	M	60%	93%	100%	100%		
	Traiter les réclamations des clients Aviation et Marine dans un délai de 30 jours	Indicateur 1: Nbre des FTE-A traitées dans un délai de 25 jours / Nbre total des FTE-A reçues dans le mois x 100	M	100%	25%	100%	100%		
		Indicateur 2: Nbre de réponses faites aux clients dans un délai de 05 jours / Nbre de FTE-A traitées reçues dans le mois x 100	M	100%	100%	100%	100%		
Augmenter de 2% les volumes des ventes des lubrifiants Aviation et marine durant l'exercice en cours	Indicateur : Volume des ventes des lubrifiants AVM mensuelles Mois m (Année n) / Volume des ventes des lubrifiants AVM mensuelles Mois m (Année n-1)	M	300%	1186%	111%	-37%			



PR BC AVM CL 03 Commercialisation et Marketing	Augmenter de 2% les volumes des ventes des carburants Aviation durant l'exercice en cours	Indicateur : [(Volume des ventes Aviation mensuelles Mois m (Année n) x100) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Mois m-1)]	M	5,00%	-3,00%	11,00%	2,00%	-49,00%	-6,00%	2,00%	-5,00%	-11,00%	-7,00%	-5,00%	5,00%	
	Augmenter de 4% les volumes des ventes des carburants Marine durant l'exercice en cours	Indicateur : [(Volume des ventes Marine mensuelles Mois m (Année n) x100) / Volume des ventes mensuelles Mois m (Mois m-1)]	M	48,00%	2,00%	43,00%	-10,00%	-6,00%	3,00%	-3,00%	7,00%	-10,00%	5,00%	-17,00%	12,00%	
	Limiter le niveau global des créances à deux mois (2 mois) du Chiffre d'Affaires, (MND)	Indicateur : Montant des créances globales au mois m (sans MND) / Chiffre d'Affaires au mois m	(G1) + Clients à 90 Jours d'échéance (institutions et administrations nationales)	M	20,64%	13,19%	4,81%	6,07%	8,38%	9,96%	16,28%	9,25%	17,50%	8,45%	13,51%	4,88%
			(G2) + Clients à 60 Jours d'échéance (Entreprises Nationales)	M	2,66%	3,25%	2,63%	3,03%	2,97%	1,95%	2,46%	2,28%	2,58%	2,59%	3,06%	3,16%
			(G3) + Clients à 30 Jours d'échéance (clients nationaux et étrangers)	M	1,26%	2,14%	2,07%	1,54%	1,68%	1,35%	1,55%	1,58%	1,48%	1,21%	1,51%	1,88%
	Réaliser un taux de recouvrement mensuel des créances (échu et antérieures) de 90% mensuellement	Indicateur : Recouvrements réalisés durant le mois X 100 / Montant de créance global	(G1) + Clients à 90 Jours d'échéance (institutions et administrations nationales)	M	0,00%	56,00%	60,00%	1,00%	0,00%	0,00%	1,00%	0,00%	1,00%	0,00%	0,00%	51,00%
			(G2) + Clients à 60 Jours d'échéance (Entreprises Nationales)	M	56,00%	36,00%	62,00%	37,00%	77,00%	73,00%	53,00%	76,00%	70,00%	75,00%	37,00%	38,00%
			(G3) + Clients à 30 Jours d'échéance (clients nationaux et étrangers)	M	71,00%	55,00%	46,00%	75,00%	50,00%	52,00%	63,00%	64,00%	80,00%	52,00%	60,00%	49,00%
	Traiter les réclamations des clients Aviation et Marine dans un délai de 30 jours	Indicateur 1: Nbre des FTE-A traitées dans un délai de 25 jours / Nbre total des FTE-A reçues dans le mois x 100	M	50,00%	33,00%	33,00%	100,00%	100,00%	75,00%	71,00%	50,00%	60,00%	100,00%	0,00%	0,00%	
		Indicateur 2: Nbre de réponses faites aux clients dans un délai de 05 jours / Nbre de FTE-A traitées reçues dans le mois x 100	M	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	50,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Augmenter de 2% les volumes des ventes des lubrifiants Aviation et marine durant l'exercice en cours	Indicateur : Volume des ventes des lubrifiants AVM mensuelles Mois m (Année n) / Volume des ventes des lubrifiants AVM mensuelles Mois m (Année n-1)	M	413,00%	135,00%	-4,00%	5,00%	-49,00%	-79,00%	49,00%	150,00%	-88,00%	-82,00%	170,00%	-81,00%		
Réceptionner les factures dans les délais	Indicateur : Nombre de factures reçues au mois (m) / Nombre de factures éditées au mois (m-1)	M	38,00%	65,00%	69,00%	66,00%	71,00%	68,00%	78,00%	80,00%	82,00%	78,00%	79,00%	80,00%		

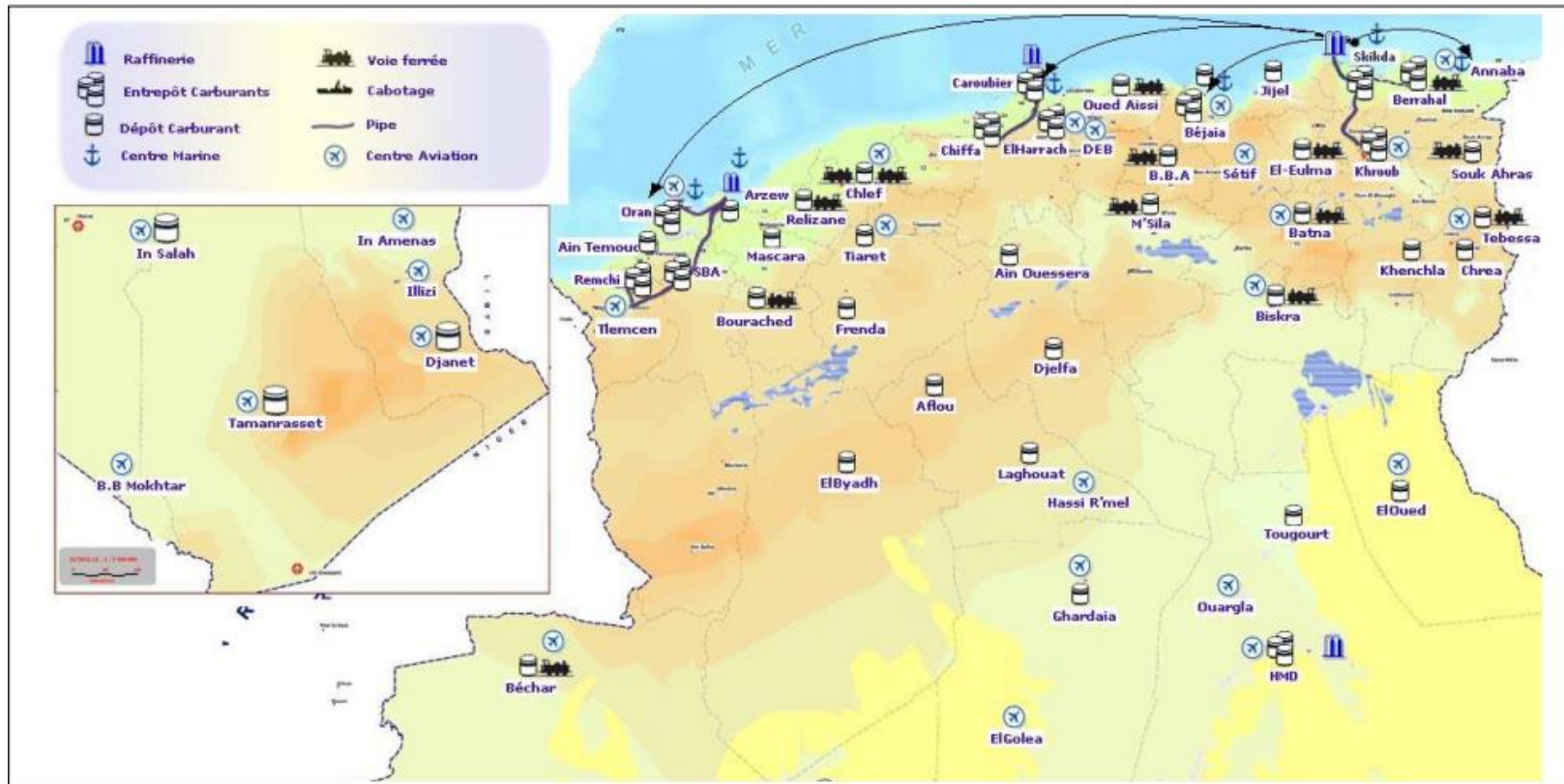
Source : Département management de la qualité

Annexe n °02 : L'Organigramme de NAFTAL



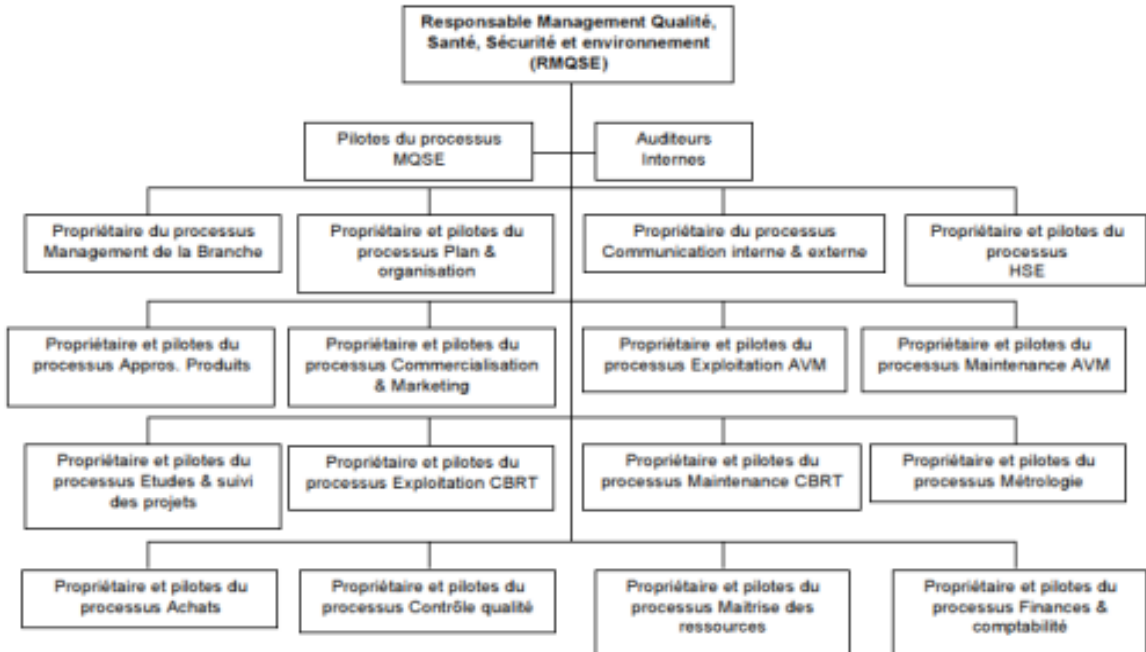
Source : Manuel qualité

Annexe n ° 03 : infrastructures de la branche carburants et implantation géographique centre Aviation et Marine et dépôt carburant terre

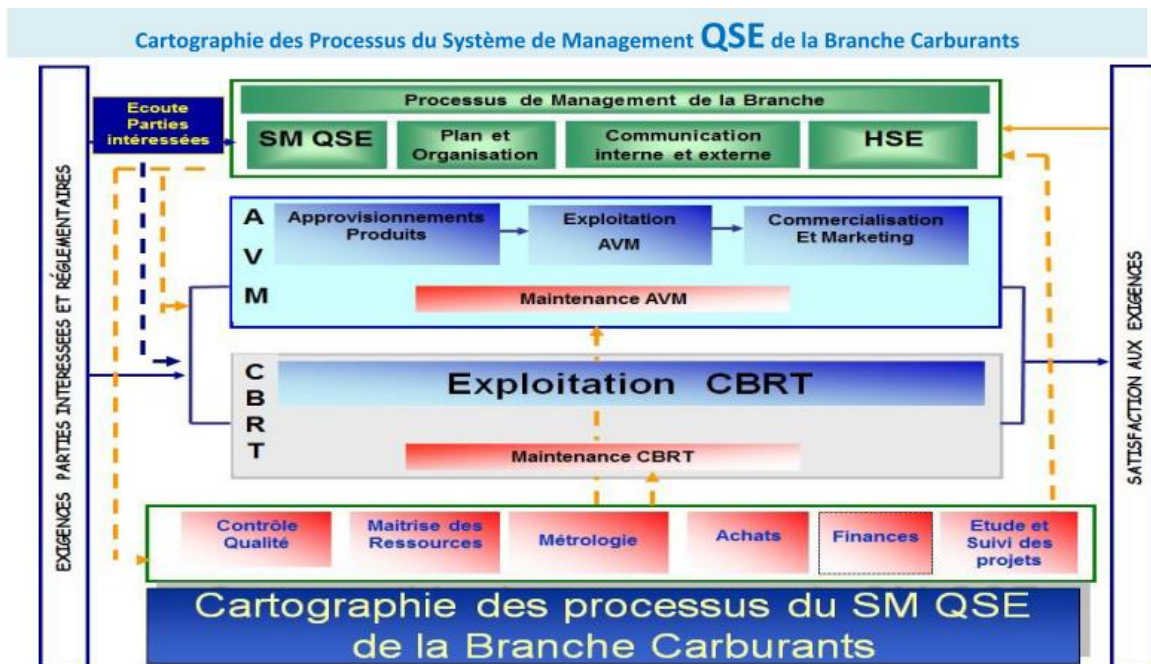


Source : Manuel qualité

Annexe n° 04 : Organisation fonctionnelle du Système de Management de la Qualité, Sécurité et Environnement



Annexe n°05 : Cartographie des processus



Source : Manuel qualité de NAFTAL (BC)

Annexe n°6 : La politique qualité de NAFTAL (BC)



Politique de la Branche Carburants (QSE-RSE-Accréditation des laboratoires)

NAFTAL dans sa Branche Carburants en sa qualité d'entreprise socialement responsable et leader dans la Commercialisation et la Distribution des Produits Pétroliers sur le marché national, dispose d'une politique en totale harmonie avec celle du groupe SONATRACH.

Nos engagements

La satisfaction de nos clients, la préservation de la santé et la sécurité au travail de notre personnel, la préservation de l'environnement, la reconnaissance de la compétence de nos laboratoires et la contribution au développement durable par un comportement responsable, constituent les fondements de la politique de la Branche Carburants.

Pour y répondre, la Branche Carburants s'engage à mettre en place un système intégré, fondé sur l'implication du personnel et l'amélioration continue.

En ma qualité de Directeur de la Branche Carburants, je m'engage à mettre à disposition les moyens humains, financiers, organisationnels et matériels permettant de :

- Se conformer aux exigences réglementaires et autres applicables ;
- Garantir la conformité des installations et des produits commercialisés ;
- Améliorer les conditions de travail et de sécurité du personnel ;
- Prévenir les pollutions environnementales potentielles, susceptibles d'être générées par nos installations ;
- Etre à l'écoute et satisfaire les besoins et attentes des parties prenantes ;
- Répondre aux exigences des clients en matière de qualité, confidentialité et de respect des délais de réalisation des analyses ;
- Améliorer en continu l'efficacité de notre système de management intégré ;
- Promouvoir la communication en interne et à la demande des parties intéressées en externe ;
- Promouvoir cette politique, s'assurer qu'elle est comprise, mise en œuvre et entretenue à tous les niveaux de l'organisation.

Je désigne le responsable du système de management QSE pour assurer la mise en œuvre, la maîtrise et la pérennité du SMQSE.

Je demande à tout le personnel de la Branche Carburants de s'impliquer pleinement dans la mise en œuvre et l'amélioration du système QSE.



Nos objectifs

- Réaliser des analyses de produits avec des résultats fiables et dans les délais ;
 - Livrer des produits AVM et Carburants Terre conformes ;
 - Augmenter les volumes des ventes des Carburants Aviation et Marine ;
 - Traiter les réclamations clients dans un délai appréciable ;
 - Améliorer la contribution de la formation dans l'acquisition des nouvelles compétences ;
 - Optimiser les coûts de maintenance.
- Qualité**
- Réduire le nombre d'accidents de circulation des camions transportant des carburants ;
 - Lever les non-conformités réglementaires planifiées liées à l'activité HSE ;
 - Réduire le nombre d'accidents de travail.
- Sécurité**
- Réduire le nombre d'incidents d'exploitation ;
 - Réduire le nombre de requêtes des parties intéressées sur la pollution du sol et du sous sol ;
 - Valoriser les déchets spéciaux dangereux pris en charge contractuellement.
- Environnement**
- Améliorer les performances des processus en matière d'atteinte des objectifs de réalisations et de la responsabilité sociétale ;
 - Améliorer la satisfaction des travailleurs en matière de communication interne et améliorer la communication externe avec les parties prenantes.
- RSE**


15 FEV. 2015
Le Directeur de la Branche Carburants
B. HARCHAQUI

QSE : qualité, santé, sécurité et environnement – RSE : responsabilité sociétale des entreprises.

Source : Document de l'entreprise

Annexe n ° 07 : Chapitre de la version 2008 de la norme ISO 9001 traitant la notion de satisfaction client et les réclamations des clients

5.2 Écoute client

La direction doit assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients (voir 7.2.1 et 8.2.1).

7.2 Processus relatifs aux clients

7.2.1 Détermination des exigences relatives au produit

L'organisme doit déterminer

- a) les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison;*
- b) les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou, lorsqu'il est connu, pour l'usage prévu;*
- c) les exigences légales et réglementaires applicables au produit;*
- d) toute exigence complémentaire jugée nécessaire par l'organisme.*

NOTE Les activités après livraison comprennent, par exemple, les actions au titre des dispositions de la garantie, les obligations contractuelles telles que les services de maintenance, et les services complémentaires tels que le recyclage ou l'élimination finale.

7.2.3 Communication avec les clients

L'organisme doit déterminer et mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients à propos

- a) des informations relatives au produit;*
- b) du traitement des consultations, des contrats ou des commandes, et de leurs avenants;*
- c) des retours d'information des clients, y compris leurs réclamations.*

8.2.1 Satisfaction du client

L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées.

NOTE La surveillance de la perception du client peut comprendre l'obtention d'éléments d'entrée issus, par exemple, d'enquêtes de satisfaction des clients, de données transmises par le client sur la qualité du produit livré, d'enquêtes d'opinion des utilisateurs, d'une analyse des marchés perdus, de compliments, de réclamations au titre de la garantie, de rapports émanant de distributeurs.

Source : ISO 9001 version 2008

Annexe n ° 08: Chapitre de la version 2015 de la norme ISO 9001 traitant la notion de satisfaction client et les réclamations des clients

5.1.2 Orientation client

La direction doit démontrer son leadership et son engagement relatifs à l'orientation client en s'assurant que :

- a) Les exigences du client ainsi que les exigences légales et réglementaires applicables sont déterminées, comprises et satisfaites en permanence ;*
- b) Les risques et les opportunités susceptibles d'avoir une incidence sur la conformité des produits et des services et sur l'aptitude à améliorer la satisfaction du client sont déterminées et pris en compte ;*
- c) La priorité d'accroissement de la satisfaction du client est préservée.*

9.2.1 Satisfaction du client

L'organisme doit surveiller la perception des clients sur le niveau de satisfaction de leurs besoins et attentes. L'organisme doit déterminer les méthodes permettant d'obtenir de surveiller et de revoir ces informations.

NOTE : les exemples de surveillance de la perception des clients peuvent comprendre des enquêtes menées auprès des clients, des retours d'information sur les produits livrés et services fournis, des réunions avec les clients, une analyse de la part de marché, des compliments, des réclamations au titre de la garantie et des rapports émanant de distributeurs.

10.2 Non-conformité et actions correctives


10.2.1 Lorsqu'une non-conformité se produit, y compris celle liée à une réclamation, l'organisme doit :

- a) réagir à la non-conformité, et le cas échéant :
 - 1) agir pour la maîtriser et la corriger ;
 - 2) prendre en charge les conséquences ;
- b) évaluer s'il est nécessaire de mener une action pour éliminer la ou les causes de la non-conformité, afin qu'elle ne se reproduise pas ou n'apparaisse pas ailleurs, en :
 - 1) effectuant la revue et analysant la non-conformité ;
 - 2) recherchant et analysant les causes de la non-conformité ;
 - 3) recherchant si des non-conformités similaires existent ou pourraient éventuellement se produire ;
- c) mettre en œuvre toutes les actions requises ;
- d) examiner l'efficacité de toute action corrective mise en œuvre ;
- e) mettre à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification, si nécessaire ;
- f) modifier si nécessaire, le système de management de la qualité

Les actions correctives doivent être appropriées aux conséquences des non-conformités rencontrées.

Source : ISO 9001 version 2015

Annexe n° 09 : Fiche d'identification du processus exploitation AVM

 Branche Carburants	FICHE D'IDENTIFICATION DU PROCESSUS	ERQ QSE 12 04 Page : 1/2 Recto
---	--	--

<p>Nom du processus : Exploitation Aviation Marine</p> <p>Code du processus : PR BC AVM PE 06 E</p> <p>Edition de la fiche d'identification du processus : Mars 2016</p> <p>Propriétaire du processus : Directeur Aviation</p> <p>Pilote du processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le chef de Département Exploitation (Direction Aviation) ➤ Le chef de Département Exploitation (Direction Marine) <p>Finalité du processus : Assurer la disponibilité des produits Aviation et Marine et la livraison des clients conformément aux exigences clientèles et réglementaires, sans accidents de travail et sans déversement.</p> <p>Fréquence de la revue de processus : Semestrielle</p>	
<p>OBJECTIFS :</p> <p>Voir annexe</p>	<p>INDICATEURS :</p> <p>Voir annexe</p>
<p>Mode surveillance : Audits programmés, Audits ponctuels, Revue de processus, Visites sur site.</p>	
<p>Processus Client :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commercialisation et Marketing • Maîtrise des Ressources • Contrôle qualité • Management de la Branche • Plan et Organisation • Communication Interne et Externe • Approvisionnement Produits • Management Qualité, Sécurité & Environnement • HSE 	<p>Processus Fournisseur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commercialisation et Marketing • Maintenance • Achats • Maitrise des ressources • Contrôle Qualité • Plan et Organisation • Management de la Branche • Approvisionnement produits • Etudes et Suivi des Projets • HSE
<p>Données d'entrée :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Situation des stocks ➤ Plan d'approvisionnement ➤ Plan de ravitaillement ➤ Données commerciales ➤ Compte Rendu de la revue de Direction ➤ Rapport d'Activité journalier ➤ Plan de Transport ➤ Planning de livraison ➤ Etat mensuel réalisation transport ➤ Programme des livraisons 	<p>Données de sortie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Produit stocké, préservé et livré conforme ➤ Plan d'amélioration proposé en revue de direction ➤ Rapport d'activité



Branche Carburants

FICHE D'IDENTIFICATION DU PROCESSUS

ERQ QSE 12 04


<p><u>Exigences des parties intéressées :</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Livraison produit conforme à ses exigences et aux spécifications définies par les Normes en vigueur.➤ Exigences en interne en matière de HSE	<p><u>Risques du processus :</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Retard dans livraisons➤ Non-conformité du produit Marine+ Aviation
<p><u>Exigences réglementaires, légales et normatives :</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Respecter toutes les normes et réglementation régissant l'activité commerciale Marine.➤ Convention Internationale sur les lignes de charges de navires (loadine)➤ Convention Internationale de jaugeage des navires (Londres)➤ Convention SOLAS – sécurité maritime➤ Convention MARPOL➤ Convention STCW➤ Norme AFNOR, ISO15489➤ Normes Algérienne➤ Recommandation du JIG	<p><u>Exigences de l'entreprise :</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Atteinte des objectifs fixés➤ Maîtrise du processus Exploitation➤ Respect des normes et de la réglementation en vigueur.➤ Amélioration de la Qualité de service
<p><u>Besoins d'amélioration :</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Améliorer les délais de livraison ;➤ Donner une meilleure image de marque de la société auprès de la clientèle (Tenues de travail, moyens, comportement, etc.)	
<p><u>Points sensibles à auditer :</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Activité Armement (Certification et documentation réglementaire)	

<p>OBJECTIFS PRINCIPAUX :</p> <p>Activité Aviation :</p> <p>Objectif N°01 : Réaliser plus de 97% de livraisons conformes aux contrat et commandes sur tous les clients Aviation.</p> <p>Objectif N°02 : Réaliser un taux de performance volet transport \geq 100% (Ravitaillement et livraison).</p> <p>Objectif N°03 : Assurer un stockage opérationnel moyen mensuel en produit Jet-A1 \geq 50%.</p> <p>Activité Marine :</p> <p>Objectif N°01 : Réaliser plus de 97% de livraisons conformes aux contrat et commandes sur tous les clients Marine.</p> <p>Objectif N°02 : Assurer un stockage opérationnel moyen mensuel par produit, supérieur à 30%.</p>	<p>INDICATEURS :</p> $\frac{\text{Nombre total de livraisons conformes effectués}}{\text{Nombre total de commandes reçues}} \times 100$ $\frac{\text{Réalizations mensuelles}}{\text{Prévisions mensuelles}} \times 100$ $\text{Taux de remplissage} = \frac{\text{Stock}}{\text{Capacités disponibles}} \times 100$ $\frac{\text{Nombre de livraisons conformes effectuées}}{\text{Nombre total des commandes reçues}} \times 100$ $\text{Taux de remplissage} = \frac{\text{Stocks}}{\text{Capacités disponibles}} \times 100$
<p>OBJECTIFS SECONDAIRES :</p> <p>Activité Aviation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser les activités d'exploitation avec zéro accidents et/ou incidents. - Entamer une opération d'avitaillement dans un délai inférieur à (20min pour A23 et 10min pour le reste des CDS) après confirmation de la commande. - Livrer 100% des produits Aviation & Marine conforme aux spécifications définies par les normes en vigueur 	<p>INDICATEURS :</p> $\text{Ind: } \frac{\text{Nbr d'accidents d'exploitation durant le mois}}{\text{Nbr d'activités d'exploitation effectuées durant le mois}} \times 100$ $\text{Ind: } \frac{\text{Nombre de livraison effectuées dans les délais}}{\text{Nombre de livraisons effectuées}} \times 100$ $\text{Ind: } \frac{\text{Nbr de livraisons conformes}}{\text{Nbr de livraisons effectuées}} \times 100$ $\frac{\text{Nbr de livraisons conformes}}{\text{Nbr de livraisons effectuées}} \times 100$

Source : Département management de la qualité

<p>Activité Marine :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser les activités d'exploitation avec zéro accidents et/ou incidents. - Livrer 100% des produits Aviation & Marine conforme aux spécifications définies par les normes en vigueur 	$\text{Ind: } \frac{\text{Nbr d'accidents d'exploitation durant le mois}}{\text{Nbr d'activités d'exploitation effectuées durant le mois}} \times 100$ $\text{Ind1: } \frac{\text{Nbre de livraisons conformes}}{\text{Nbr de livraisons effectuées}} \times 100$ $\text{Ind2: } \frac{\text{Nbre de contrôle non conformes}}{\text{Nbr total de contrôles effectuées}} \times 100$
---	---

Annexe n° 10 : Fiche de traitement des écarts et d'amélioration

 BC	Fiche de Traitement des Ecart et d'Amélioration	ERQ QSE 05 05 Recto
1	<input type="checkbox"/> Accident/Incident <input type="checkbox"/> Amélioration <input type="checkbox"/> Audit <input type="checkbox"/> Ecart Inteme <input type="checkbox"/> Produit <input type="checkbox"/> Plainte <input type="checkbox"/> Réclamation Client <input type="checkbox"/> Règlementaire <input type="checkbox"/> Requête	
2	[N°GMO/Code unité/N° enregistrement/Année] Fiche N° / / / Date de rédaction :	
	Structure de la Branche Carburants : Unité:	
3	Identification de l'écart : (Cas produit non conforme : préciser nature du produit, n° de lot et réservoir de stockage) (cas accident, Incident ou Ecart Environnemental : préciser la date, heure et lieu, description de l'événement et des dommages) (cas requête : décrire l'écart et préciser la partie intéressé) <div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-top: 5px;"></div>	
	Nom du rédacteur : <u>Visa :</u> <u>Date :</u>	
4	Avis du RMQSE : <input type="checkbox"/> FTE-A Acceptée <input type="checkbox"/> FTE-A Rejetée Processus concerné : Cause du rejet : Type d'écart : Processus impacté :	
	RMQSE : <u>Visa :</u> <u>Date :</u>	
5	Traitement : (traitement curatif) <div style="border: 1px solid black; height: 60px; margin-top: 5px;"></div>	
	Nom du rédacteur : <u>Visa :</u> <u>Date :</u> <u>Délai :</u>	
6	Libération Produit : Je libère le produit sur la base du : Je déclassé le produit sur la base du : <input type="checkbox"/> • Bulletin d'analyse n° du <input type="checkbox"/> • Bulletin d'analyse n° du <input type="checkbox"/> • Dérégation n° du <input type="checkbox"/> • Accord n° du	
	Nom du rédacteur : <u>Visa :</u> <u>Date :</u>	
7	Nécessite une action Corrective ou d'amélioration : (décision du RMQSE et/ou du propriétaire du processus concerné) (Si oui voir le verso de ce document) <input type="checkbox"/> Action Corrective <input type="checkbox"/> Action préventive <input type="checkbox"/> Action d'Amélioration	
8	Clôture de la FTE-A : (la clôture ne sera pas effective qu'après visa du RMQSE et le propriétaire du processus)	
	Prop. Ou pilote du processus : Visa : Date :	Le RMQSE : Visa : Date :



Fiche de Traitement des Ecart et d'Amélioration

ERQ QSE 05 05
Verso

BC

[N°GMQ/Code unité/N° enregistrement/Année]

Fiche N° / / /

Nécessite une action Corrective ou d'amélioration : (décision du RMQSE et/ou du propriétaire du processus)

Action Corrective Action préventive Action d'Amélioration

7
B
I
S

Commanditaire de l'action : _____

Responsable de l'action : _____

Délais de proposition de l'action : _____

Visa du commanditaire : _____

Responsable de l'action : _____ Visa : _____ Date : _____ Délai : _____

Analyse et avis du propriétaire ou le pilote du processus HSE :

- Action(s) proposée (s) génère (ent) de « nouveaux dangers sur SST ou impacte environnementaux » ;
(Le propriétaire du Processus HSE doit désigner le responsable de la mise a jours des analyses)
- Action(s) proposée(s) ne génère(ent) pas de « nouveaux dangers sur SST ou impacte environnementaux ».

Prop. ou pilote du processus HSE : _____ Visa : _____ Date : _____ Délai : _____

Validation des action corrective, préventive amélioration : (par propriétaire du processus concerné et le RMQSE)

- Acceptée (s)
 • Refusée (s), veuillez justifier :

Visa du Propriétaire

- Acceptée (s)
 • Refusée (s), veuillez justifier :

Visa du RMQSE :

Clôture de la FTE-A : (la clôture ne sera pas effective qu'après visa du RMQSE et le propriétaire du processus)

8 Prop. ou pilote du processus : _____

Visa : _____

Date : _____

Le RMQSE : _____

Visa : _____

Date : _____

Source : Département mangement de la qualité

Table des matières

Dédicace	I
Remerciement	II
Résumé	III
Summary	III
Liste des tableaux	IV
Liste des figures	VI
Liste des graphiques	VII
Liste des abréviations	VIII
Sommaire	IX
Introduction générale	2
Chapitre I:La nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001	7
Introduction du premier chapitre	8
Section 01 : Présentation de la norme ISO 9001 :2015	9
1. Historique de la qualité	9
2. Présentation de la série ISO 9000.....	12
3. Présentation de la norme ISO 9001	12
4. Les principales évolutions de la norme ISO 9001	14
4.1. La nouvelle structure de la norme	14

4.2. La prise en compte des enjeux de l'entreprise et l'ouverture aux parties intéressées	15
4.3. Une approche processus renforcée par la prise en compte des risques et opportunités	16
4.4. Manager la connaissance	17
4.5. Moins d'exigences sur les documents mais plus d'exigences sur les résultats ...	17
4.6. Lier le management qualité avec la stratégie de l'entreprise	18
5. Principes de management de la qualité.....	18
5.1. L'orientation client	18
5.2. Leadership	19
5.3. L'implication du personnel	19
5.4. L'approche processus	19
5.5. L'amélioration.....	19
5.6. La prise de décision fondée sur des preuves	20
5.7. Management des relations avec les parties intéressées.....	20
Section 02 : L'approche processus.....	22
1. La notion « processus »	22
1.1 Définition de processus.....	22
1.2.Exemple d'un processus	24
2. Approche processus.....	25
2.1. Définition de l'approche processus	26

2.2. Le découpage de l'entreprise en processus	26
2.3. Typologie de processus.....	28
2.4. Cartographie des processus	29
2.5. Evaluation du processus.....	31
Section 03 : La certification	33
2. Présentation de l'ISO	34
4.1. La certification de produit et de service.....	35
4.2. La certification de personnes ou certification de compétences	36
4.3. La certification de système.....	36
5. Les acteurs de la certification	37
5.1. L'accréditation.....	37
5.2. L'organisme certificateur	37
5.3. L'organisme candidat à la certification	37
6. Le processus de mise en place d'une certification de système de management	38
6.1. L'étude d'opportunité et le choix du référentiel.....	38
6.2. L'audit initial.....	38
6.3. L'organisation et la planification du projet.....	38
6.4. La conception du système de management qualité	39
6.5. L'application du système de management qualité.....	39
6.6. L'audit à blanc.....	39

6.7. La certification	39
6.8. Le renouvellement de la certification	40
7. Avantages et inconvénients de la certification	40
Conclusion du premier chapitre	42
Chapitre II: La performance de l'entreprise	43
Introduction du deuxième chapitre	44
Section 01 : Le cadre général de la performance en entreprise	45
1. le concept de performance.....	45
2. Le langage de la performance.....	47
3. La Performance externe et la performance interne	48
4. Typologie de la performance de l'entreprise.....	50
4.1. La performance économique	50
4.2. La performance sociale	50
4.3. La performance sociétale	50
4.4. La performance organisationnelle	50
4.5. La performance commerciale.....	51
4.6. La performance financière	51
5. L'évaluation de la performance.....	51
6. la performance selon la norme ISO 9001	52
Section 02 : Les indicateurs de performance	53

1.	Le concept d'indicateur	53
1.1.	Définition du concept indicateur	53
2.	Typologie d'indicateurs	54
2.1.	Les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs	54
2.2.	Les indicateurs de gestion et les indicateurs de performance	55
2.3.	Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques	55
3.	Les critères d'efficacité d'un indicateur.....	56
Section 03 : Les principaux axes de la performance commerciale		58
1.	La fonction commerciale.....	58
2.	Définition de la performance commerciale	58
3.	L'évaluation de la performance commerciale	59
4.	Tableau de bord qualité.....	62
5.	La performance commerciale et la certification qualité.....	63
5.1.	Les auteurs qui ont pour une relation favorable entre la qualité et la performance commerciale	63
5.2.	Les études qui plaident pour une relation négative entre la qualité et la performance	64
Conclusion du deuxième chapitre		66
Chapitre III: La contribution de la nouvelle certification ISO 9001 :2015 dans l'amélioration de la performance commerciale de NAFTAL.....		67
Introduction du troisième chapitre		68

Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil	69
1. Vue d'ensemble sur l'entreprise NAFTAL	69
2. Les activités de NAFTAL	69
2.1. L'activité Carburants	69
2.2. Activité GPL.....	70
2.3. Activité Commercialisation.....	70
3. Fiche de dénomination	70
4. Présentation de la branche carburants.....	71
5. Produits commercialisés par la branche carburants de NAFTAL	71
6. Missions principales de la branche carburant.....	72
Section 02 : Adapter le processus Exploitation AVM de NAFTAL aux exigences de la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001	74
1. Présentation du Processus exploitation AVM	74
2. Adapter le processus exploitation AVM à la version 2015 de la norme ISO 9001	74
2.1. Exigences concernant les processus selon la norme ISO 9001 version 2008 et 2015	75
2.1. La connaissance de l'organise et son contexte.....	76
2.2. Identification des parties intéressées pertinentes pour le processus exploitation AVM	78
2.3. Analyse des risques et opportunité du processus AVM	79

3.	Les informations documentées exigées par ISO 9001 :2015 concernant les processus	89
4.	L'évaluation de la performance du processus	89
5.	Fiche descriptive du processus exploration AVM.....	90
Section 03: Analyse de la performance commerciale de NAFTAL (BC).....		95
1.	Analyse du volume des ventes annuelles des carburants Aviation et Marine	95
1.1.	Analyse du volume annuel des ventes Aviation	96
1.2.	Analyse des résultats.....	97
1.3.	Synthèse des résultats	100
2.	Indicateur de performance des ventes du carburants Marins	100
2.1.	Analyse des résultats.....	102
2.2.	Synthèse des résultats des carburants Marins.....	105
3.	Taux de traitement des réclamations clients dans le délai de 30 jours	106
3.1.	Analyse des résultats.....	108
3.2.	Synthèse des résultats	109
4.	Le taux de satisfaction des clients	110
4.1.	Mesurer le taux de satisfaction des clients en matière des actions correctives	110
4.2.	Mesurer le taux de satisfaction par rapport aux éclaircissements fournis en réponses des réclamations.....	112
4.3.	Mesurer le taux de satisfaction des clients en termes de prise en charge, délai de réponses aux réclamations et la qualité des actions entreprises	113

4.4. Mesure le taux de satisfaction des clients par rapport aux facteurs motivant l'achat des produits de NFTAL.....	115
5. Etude prévisionnelle.....	117
5.1. La méthode de calcul	119
6. L'analyse et synthèses des résultats.....	120
6.1. Synthèse sur le volume des ventes Aviation et Marine	120
6.2. Synthèse des résultats obtenus des enquêtes de satisfaction	122
6.3. Synthèse de Traitement des réclamations clients	124
7. Recommandations et suggestions	124
7.1. Pour l'activité Marine	124
7.2. Pour l'activité Aviation.....	125
7.3. Pour les enquêtes de satisfaction	125
7.4. Pour les réclamations client.....	126
7.5. Pour la performance commerciale	126
7.6. Autres suggestions	126
Conclusion du troisième chapitre	127
Conclusion générale	128
Bibliographie.....	132
Annexes	A

