



**Mémoire de Fin de Cycle en vue de l'obtention d'un Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

**L'OPTIMISATION DES PROCESSUS PAR LE
MANAGEMENT DE QUALITE
CAS : NAFTAL**

Elabore par :

Ougaba Mourad

Bouyahiaoui Nasredine

Encadre par :

**Mme Yakoubi Bouchra enseignante
à L'EHEC**

Remerciements

Nous tenons à remercier vivement nos formidables familles pour leurs encouragements et leurs compréhensions, sans lesquelles nous ne serions pas arrivées jusqu'ici. Mes parentes et surtout ma mère qui a le plus grande mérite d'être ici (اللهيرحمها) mes sœurs, mes frères, nous sommes par ailleurs reconnaissantes envers nos amis, qui nous ont été d'un soutien incommensurable. Qu'ils en soient sincèrement remerciés ici. (Ougaba Mourad)

Nous remercions s'adressent, en premier lieu, à madame YAKOUBU BOUCHRA, enseignante à l'école des hautes études commerciales, notre encadreur, qui nous a aidé à progresser dans notre réflexion grâce à ses conseils, son esprit critique et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche

Nous sommes reconnaissantes à monsieur ATROUS DHIA EDDINE notre encadreur au sein de l'entreprise NAFTAL, notre maître de stage, qui nous a prises sous son aile et nous a soutenues jusqu'au bout, pour la grande qualité de ses conseils et sa compréhension, nous lui témoignons nos respectueuses gratitude pour sa disponibilité et son assistance.

Nous remercions également tous les membres de l'entreprise NAFTAL

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche. Thank you very much

RESUME

Aujourd'hui, une entreprise ne saurait se passer d'un management de qualité, sa pérennité et son développement économique en étroitement et tout ça à travers l'optimisation des processus

Et comme nous le savons l'entreprise NAFTAL est parmi les entreprises les plus reconnues pour son application de management de la qualité, elle fait partie des entreprises les plus recherchées pour optimiser les processus en raison de son domaine d'activité, et surtout après la mise à jour de l'ISO 2015 et sa dépendance à la politique du management des risques

Dans ce travail on a traité le management de qualité ou gestion de qualité ce dernier nous permet à être disciplinés en management regroupant l'ensemble des concepts et méthodes visant à satisfaire les clients d'un organisme comme les entreprises les associations et les organismes publics.

La qualité peut être définie comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèque à satisfaire les exigences. On a aussi parlé et bien défini les familles d'activité complémentaires qui sont la maîtrise de qualité, et toutes ce qu'est en relation avec l'optimisation des processus soit l'amélioration des performance ou bien et surtout la gestion des risques

Mots clés : Management de la qualité, L'optimisation des processus, ISO, Management des risques,

ABSTRACT

Today, a company cannot do without quality management, its sustainability and its economic development in close proximity and all this through the optimization of processes.

And as we know the company NAFTAL is among the most recognized companies for its application of quality management, it is one of the most sought after companies to improve operation (process optimization) due to its field of activity, especially after the ISO 2015, and its dependence on the risk management policy

In this work, we have dealt with quality management or quality management, which allows us to be disciplined in management bringing together all the concepts and methods aimed at satisfying the clients of a public organization. Companies associations and organizations

Keywords: Management quality, process optimization, ISO, Risk Management,

ملخص

اليوم، لا يمكن للشركة الاستغناء عن إدارة الجودة واستدامتها وتطورها الاقتصادي على مقربة شديدة وكل هذا من خلال تحسين العمليات

نفعال هي من بين أكثر الشركات شهرة لتطبيقها لإدارة الجودة ومن بين أكثر الشركات بحثًا عن تحسين العمليات وكما نعلم فإن شركة

فهي من بين الشركات التي تسعى لتحسين عملياتها نظرا لطبيعة عملها خاصة بعد تحديث نظام التقييس العالمي سنة 2015 واعتمادها على سياسة تسيير المخاطر

في هذا العمل، تعاملنا مع إدارة الجودة أو إدارة الجودة، مما يسمح لنا أن نكون منضبطين في الإدارة التي تجمع بين جميع المفاهيم والأساليب التي تهدف إلى إرضاء عملاء مؤسسة عامة. جمعيات ومنظمات الشركات

يمكن تعريف الجودة بأنها قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على تلبية المتطلبات. لقد تحدثنا أيضًا وحددنا بوضوح عائلات الأنشطة التكميلية التي تتمثل في مراقبة الجودة، وكل ما يتعلق بتحسين العمليات سواء أنا تحسين الأداء أو إدارة المخاطر بشكل خاص.

لكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر ، تحسين العمليات نظام التقييس العالمي إدارة المخاطر

LISTE DES ABREVIATIONS :

AFNOR : Association Française de normalization

AMDEC : Analyse de modes de défaillance de leurs effets et leur criticité

AQL : Average quality limit

AVM : Aviation et Marine

CBRT:Carburant Terre

COSO: Committee Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CLP : Clients Lubrifiante Pneumatique

CLPB :Clients Lubrifiante Pneumatique et Bitumes

DAS : Domaine D'Action Stratégique

GIS : Gestion des Information de Stockage

GPL : Gaz Pétrole Liquide

ISO : International standards Organisation

NQA : Niveau de Qualité Acceptable

MQSE : Management de la Qualité, Sante et Environnement

OHSAS: Occupational Health and Safety Assessment Series

PDCA: PLAN DO CHECK ACT

PAP : Projet Annuel de Performance

RAP : Rapport Annuel de Performance

QSE : Qualité, Sante et Environnement

QQOQCP : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SMART : Simple Mesurable Atteignable Réalisable dans le Temps

SMI : Système Management Intègre

SMS : Système Management de la Sécurité

SMQ : Système de management de la qualité

TQC : Total Quality Control

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1: exemple sue les cinq pourquoi.....</i>	<i>55</i>
<i>Tableau 2: explication de la cartographie</i>	<i>72</i>
<i>Tableau 3: tableau de bord du processus finance et comptabilité.....</i>	<i>79</i>
<i>Tableau 4: tableaux de priorisation des parties prenant</i>	<i>81</i>
<i>Tableau 5: analyse des parties prenantes du processus finance et comptabilité</i>	<i>82</i>
<i>Tableau 6: Management des risques du processus Finances et comptabilité</i>	<i>85</i>

LISTE DES FIGURES :

Figure 1: Incidence de l'investissement de contrôle (Détection).....	17
Figure 2: Optimisation « Pertes – Investissements »	17
Figure 3: évolution de la démarche qualité	22
Figure 4: La roue de Deming	31
Figure 5; la ville de PDCA.....	32
Figure 6: processus de réalisation.....	36
Figure 7: la cartographie des processus	37
Figure 8: Les étapes de construction d'un system se pilotage de performance.....	46
Figure 9: L'appréciation des risques dans le processus global de gestion des risques	48
Figure 10: diagramme Ishikawa (méthode 5M).....	53
Figure 11: matrice de criticité.....	59
Figure 12: synthèse de la méthode.....	61
Figure 13: Organisation de Naftal.....	66
Figure 14: effectif de la société.....	67
Figure 15: Effectif pat activité Année 2017	67
Figure 16: Le patrimoine de Naftal	68
Figure 17: cartographie globale des processus.....	71
Figure 18: cartographie des processus branche carburant.....	74
Figure 19: logigramme (processus finance et comptabilité).....	76

SOMMAIRE :

Introduction Générale	10
Chapitre 01 : : MANAGEMENT DE LA QUALITE	13
Section 1 : les différents concepts du management de la qualité	14
Section 2 :le système du management de la qualité	24
Section 3 : la démarche et l'amélioration continue de SMQ	30
Chapitre 02: L'OPTIMISATION DES PROCESSUS	35
Section 1 : les processus dans les entreprises	36
Section 2 : l'appréciation et la mesure de processus	42
Chapitre 03 : <u>ETUDE DE L'OPTIMISATION DES PROCESSUS PAR LE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN DE NAFTAL</u>	63
Section 1 :présentation de l'entreprise NAFTAL	64
Section 2 : management de la qualité	69
Section 3 :l'optimisation des processus	76
Conclusion Générale	88
Bibliographie	90
Annexes	94

Introduction

Le changement de millénaire a marqué l'avènement de la mondialisation des marchés et de la globalisation financière. Les entreprises sont, de plus en plus, ouvertes à une concurrence mondiale où les facteurs contribuant à la compétitivité tels que la qualité, les prix concurrentiels et la livraison dans les délais sont amenés à jouer un rôle primordial. L'optimisation des processus de production est l'un des problèmes majeurs de toute entreprise. L'objectif recherché est double : il s'agit d'améliorer la qualité des processus et d'améliorer leur productivité en augmentant le volume des flux traités et/ou en diminuant les ressources nécessaires. Réingénierie des processus de production est étudiée depuis quelques années et la plupart des outils de réingénierie reposent sur des techniques graphiques informelles.

Des travaux récents ont utilisé des techniques du domaine de l'intelligence artificielle (IA) pour la gestion des processus par exemple pour la définition d'ontologies, la planification et les systèmes multi-agents. Dans le cas de la planification, la stratégie la plus courante consiste à atteindre l'objectif plutôt que de rechercher la meilleure solution. Cependant, les travaux de recherche un optimum en fonction de critères prédéfinis et propose une technique visant à améliorer l'exécution du processus.

En pareille on trouve le management de la qualité, La qualité est alors vue comme la capacité de répondre aux attentes du consommateur à un coût et à prix, tous les deux, « acceptables» l'un par l'entreprise, l'autre par le client. Pour cela, le terme « client roi » a pris de l'ampleur plus de nos jours. À mesure que la qualité s'améliore dans la vie, la demande de produits et de services de meilleure qualité augmente également. Partout dans le monde, des clients exigent que le produit ou le service pour lequel ils ont payé corresponde à leurs spécifications, répondre à leurs attentes, et qu'il fonctionne comme prévu.

Pour atteindre cet objectif l'entreprise doit mettre en place un système de management de qualité, sa mise en œuvre est avant tout un outil de management pour améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. Les entreprises s'y engagent généralement par souci de cohérence, l'économie et de maîtrise du risque. Elles répondent ainsi non seulement aux attentes de leurs clients, mais aussi à celles de l'ensemble des parties intéressées. Il est donc nécessaire de mettre leurs satisfactions comme objectif primaire. Pour cela, il est impératif d'investir dans une

démarche qualité qui consiste à la mise en place d'un système qualité basé sur les référentielles des normes ISO dans le but d'obtenir une certification et d'améliorer l'image de l'entreprise. En Algérie devant les réformes économiques qui ont pour objectif de créer des entreprises pour favoriser la compétitivité sur les marchés mondiaux, afin de prendre leurs espaces dans le marché local, elles sont obligées de mettre en place le système de management de qualité qui est source de bonnes performances et de satisfaction des clients. Étant donné que la qualité est l'élément essentiel de la compétitivité des entreprises, elles doivent procéder à une série des étapes et des procédures afin d'assurer le processus d'intégration de la gestion qualité.

L'approche processus est un des fondements des démarches Qualité. Elle fait partie des 7 principes de la qualité. Aussi c'est un outil important pour déployer un système de Management Qualité.

De même, l'approche processus est à mettre en relation avec l'approche système. En effet, cette dernière prend en compte l'ensemble des processus et s'assure leur cohérence. Par exemple, il s'agit de maîtriser les interactions entre les processus ainsi que les parties prenantes (externes).

NAFTAL parmi les entreprises qui cherchent à l'optimisation des processus grâce à le management de la qualité avec toutes les méthodes et les outils du management de la qualité

A cet effet, nous essayons dans ce travail de savoir comment le management de la qualité aider l'optimisation des processus. Donc notre objectif principal est d'essayer d'apporter des éléments de réponse à la question principale suivante :

Comment le management de la qualité contribue-t-il l'optimisation des processus ?

A partir de cette question principale découle d'autres questions secondaires :

- Qu'est-ce que la qualité ? Et quelle sont ses caractéristique ?
- Quel le rôle principal du management de la qualité ?
- Quel est le rôle principal du management de la qualité ?
- Quel est la relation entre le management de la qualité et l'optimisation des processus ?

De la question principale et des questions secondaires découlent

Quatre hypothèses à vérifier :

H 1 - Poser les objectifs globaux que l'entreprise cherche à atteindre, par l'optimisation de ses processus, par exemple : réduction des coûts, réduction de délai de production, amélioration de la qualité des produits ou des services

H 2 - Identifier et sélectionner les processus clés à optimiser. En effet, tous les processus ne sont pas forcément impactés par les travaux d'amélioration. La démarche peut toutefois avoir un objectif de révision ou réorganisation globale de l'organisation.

H 3 - Utiliser les méthodes et les outils du management de la qualité et suivre la norme ISO 2015 et notamment le management de risque

CHAPITRE 01 :

MANAGEMENT DE LA QUALITE

Section 1 : les différents concepts du management de la qualité :

De nos jours, le discours sur la qualité est présent dans le monde économique qui est une activité en fort développement dans des multiples sociétés. La qualité peut être plusieurs choses à la fois ; elle comporte des aspects objectifs et subjectifs mais aussi matériels et immatériels. Elle est devenue plus que nécessaire pour la survie de l'entreprise, sur un marché instable et concurrentiel.

1. Définition de la qualité :

La notion de qualité selon le dictionnaire¹ a deux sens :

- D'abord la « manière d'être, bonne ou mauvaise, de quelque chose, état caractéristique ».
- Le second sens est «supériorité, excellence en quelque chose ».

La qualité est, un peu comme la beauté, une notion extrêmement difficile à définir car elle n'a pas, à l'évidence, le même sens pour chacun. Il s'agit d'une notion relative qui nécessite néanmoins d'être défini de manière à lui permettre d'être reconnue et évaluée. Nous définissons la qualité du point de vue du client, l'entreprise, la normalisation, à travers les principales caractéristiques d'un produit et d'un service.

Selon Jacques CHOVE²la définition de la qualité repose sur les trois termes :

- La qualité pour le client: la qualité et la satisfaction de ses besoin par la repense de son fournisseur.
- La qualité dans l'entreprise : la qualité réside en premier lieux à satisfaire les besoins des clients au moindre cout afin d'en assurer la pérennité de l'entreprise.
- La qualité dans la production : la qualité dans la production consiste dans sans aptitude à produire au moindre cout des produits satisfaisant les besoins de leurs utilisateurs.

Sachant que l'objectif de la qualité est aujourd'hui ne se limite pas uniquement à obtenir la qualité du produit ou du service mais de réduire les couts et maitriser les différentsrisques. Donc

¹Définitions issues du dictionnaire Le Petit Larousse Illustré, édition .1996. p 61.

²HOVE jaque selon la commission générale {Qualité et management} a L ANFNOR en 1997. Il compléta la définition de terme qualité au-delà de sa définition produit en donnant ainsi naissance au concept de développement durable.

obtenir la qualité devient une véritable difficulté qui demande à recourir à des méthodes et techniques de plus en plus sophistiquées, qui poussent les entreprises, à mettre en place des démarches qualité.

2. Le coût de la non-qualité³ :

Pendant des années, les entreprises ont pensé que cela coûtait très cher de fournir des produits de qualité. A partir de 1970 environ, la mondialisation de l'économie a démontré que des produits de qualité étaient un gage de retour d'investissement rapide. Citons comme précurseur Armand Feigenbaum qui en 1950 remit à sa direction un rapport sur les coûts de non-qualité. L'unité était le dollar, il était alors plus facile de convaincre la direction et les actionnaires du bien-fondé de la démarche. Dans la suite nous présenterons sommairement comment s'imbriquent les différents coûts de la qualité. En particulier nous verrons l'importance d'investir en prévention.

2.1 Analyse des différents coûts de non-qualité :

Les moyens de conception, de fabrication et de distribution n'étant pas parfaits, cela engendre automatiquement des défauts sur le produit qui se traduiront par des pertes.

Ces pertes peuvent être quantifiables directement :

➤ **en interne (Anomalies internes) :**

- ✓ absentéisme ;
- ✓ accidents du travail ;
- ✓ attente de pièces ;
- ✓ rebuts, retouches ;
- ✓ reconditionnement, réparation ;
- ✓ mauvaise gestion des stocks.

➤ **en externe (Anomalies externes) :**

- ✓ réclamations clients ;
- ✓ pénalités de délai de livraison ;
- ✓ coût du SAV ;
- ✓ paiement partiel des clients.

Il faut rajouter à cela des pertes indirectes en crédibilité comme la perte d'image de la marque (difficilement chiffrables mais souvent majeures).

³Daniel Duret Maurice Pillet Qualité EN PRODUCTION, .éditions-organisation,(2004),p37

Pour chercher à diminuer ces pertes, on va investir :

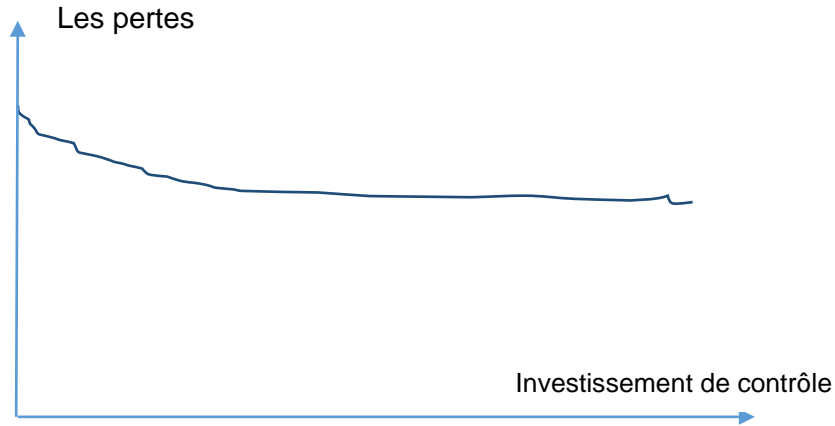
- **en matériel, méthode et technique de contrôle (Détection) :**
 - ✓ contrôle de réception,
 - ✓ contrôle des produits,
 - ✓ vérification des appareils de mesure,
 - ✓ qualification, homologation,
 - ✓ contrôle des gammes,
 - ✓ contrôle des stocks,

- **en matériel, méthode et technique de prévention (Prévention) :**
 - ✓ vérification du cahier des charges (contrat),
 - ✓ revue de conception et de production,
 - ✓ audits qualité,
 - ✓ certification,
 - ✓ amélioration des plans et dossiers de fabrication et de contrôles,
 - ✓ création d'indicateurs qualité,
 - ✓ formation du personnel,
 - ✓ mise en place d'une démarche qualité à partir de modèles,
 - ✓ mise en place d'une démarche 5S,
 - ✓ maintenance préventive,
 - ✓ évaluation des fournisseurs,

Par rapport à la Relation entre pertes et le coût d'investissement, Un investissement en contrôle peut faire diminuer les pertes car elles seront détectées en interne et non chez le client comme le démontre la figure 1⁴. En particulier, plus vite sera détecté le défaut, plus faible sera la perte due au remplacement du composant (par exemple, pour un composant de boîte de vitesse, cela évite un démontage...). Et surtout cela évitera de ternir l'image de l'entreprise

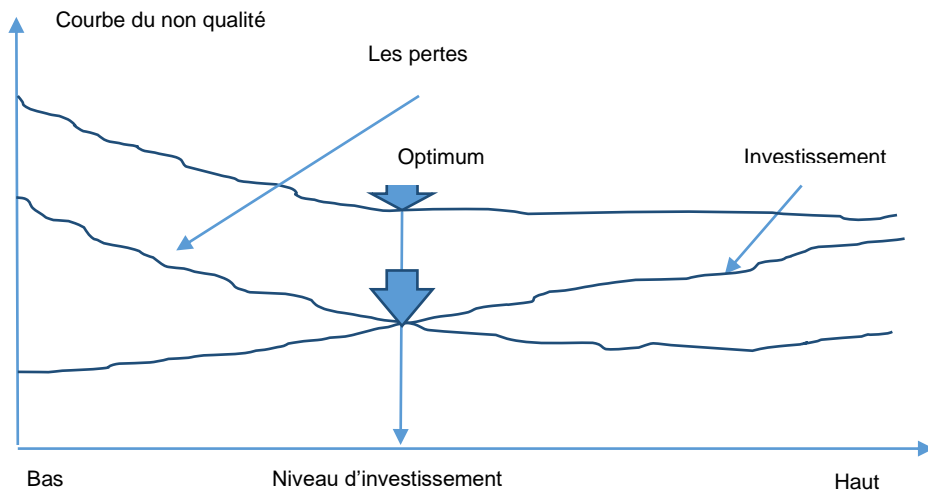
⁴ Daniel Duret Maurice Pillet Qualité EN PRODUCTION, .éditions-organisation,(2004),p40

Figure 1: Incidence de l'investissement de contrôle (Détection)



Mais nous nous apercevons tout de suite de la limite de cet investissement. C'est un traitement strictement curatif, il ne s'attaque pas aux causes du mal. Nécessaire pour rassurer le client sur la conformité du produit, il est peu rentable économiquement. Pour l'entreprise, que ce soient des pertes ou des investissements, cela correspond à un surcoût (perte financière) dû à la non-qualité. L'optimisation se fera sur la somme, sachant qu'il existe une corrélation entre les pertes et les investissements tel que démontré dans la figure 2⁵.

Figure 2: Optimisation « Pertes – Investissements »



⁵ Daniel Duret Maurice Pillet Qualité EN PRODUCTION, éditions-organisation,(2004),p41

3. Les enjeux de la qualité⁶:

Il existe plusieurs avantages qui incitent l'entreprise à recourir à la qualité, ces avantages qu'on appelle communément enjeux.

Il est, en effet clair que les enjeux de la qualité au sein de l'entreprise sont extrêmement nombreux et très diversifiés ; pour cette raisons nous allons citer les plus connus et les plus important d'entre eux classés en enjeu vers le client, enjeu économique, enjeu Humain, enjeu managérial et enjeu stratégique.

- Enjeux vers le client : Les clients sont devenus plus exigeants, car ils ont le choix du moment que l'offre excède la demande ; Le prix s'oublie, la qualité reste. Un Client satisfait le dit à trois personnes, un client mécontent le dit à dix personnes.
- Enjeux économiques⁷ :
Les Coûts de la Non Qualité sont énormes, la qualité est un outil pour éviter certains coûts ainsi que pour améliorer les performances de l'entreprise.
- Enjeu humain :
La qualité est une mentalité, une culture et un comportement à adopter par tous les Acteurs d'entreprise. Elle est un bon moteur pour motiver le personnel.
- Enjeu managérial :
A travers la qualité, un dirigeant peut faire accepter des changements, expliquer, faireComprendre sa politique de management.
- Enjeu stratégique :
. Réaliser et vérifier la qualité, progresser à partir des données tangibles et d'écarts constatés, prouver la qualité, instrument pour le management de l'entreprise et l'amélioration de ses activités.

4. L'évolution de la notion qualité :

4.1 Les principales ères de la qualité :

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

- ère du tri : des années40 aux années 60 l'inspiration⁸ :

⁶ Mémoire MS1.069-14, HEC

⁷ La source : guide de la qualité pour les PME PMI , les guides CGEM guides d'informations Déc 2009 p11

⁸ DRAGOMIR R .et HALIS B, petite histoire de la qualité, paris : ministre d'industrie, 1995, p.17

A cette époque, le souci essentiel des entreprises était d'augmenter leur capacité de production pour répondre à la demande du marché, la disponibilité du produit surpassait la performance attendue les consommateurs ne revendiquaient pas et l'entreprise réalisait une marge de profit confortable pour assurer son développement c'est une période de croissance économique.

Néanmoins, la guerre a joué un rôle accélérateur dans le développement de la qualité.

Des procédures appelées « military standard⁹» formalisent une méthode qui se diffusera lentement dans le reste de l'industrie.

Ces procédures sont basées sur l'AQL : Average quality limit ¹⁰ traduit en français par le NQA : Niveau de Qualité Acceptable qui représente le pourcentage d'éléments défectueux. Grâce à ces travaux certaines entreprises ont introduit des méthodes plus performantes pour contrôler leurs produits.

- Ere de contrôle : des années 60 aux années 80 ¹¹:

Cette période était caractérisée par la recherche de la maîtrise de la qualité.

La croissance des capacités de production devenait supérieure à celle de la demande des marchés intérieurs.

Une réelle concurrence s'instaurait alors entre les entreprises pour réduire les coûts de production, car accroître la production sans maîtrise des coûts, devenait suicidaire.

De plus les consommateurs devenaient plus exigeants au niveau de la performance du produit, des délais, des prix...etc.

Les conditions conjoncturelles de cette période devenaient favorables au développement des approches qualités.

- Ere de l'amélioration : des années 80 à aujourd'hui (1) l'assurance qualité et la qualité totale :

Durant Cette période la connaissance ne se joue plus sur des marchés intérieurs acquis. Les marchés se mondialisent. De plus, des alliances se créent pour réduire les coûts de recherche, de développement, de production et de distribution. L'objectif est d'accroître la performance globale de l'entreprise pour faire face à la concurrence.

⁹une norme de défense des états unis souvent appelée norme militaire utilise pour aide à atteindre les objectif de normalisation.

¹⁰ la norme iso 2859.

¹¹ DRAGOMIR R .et HALIS B, petite histoire de la qualité, paris : ministre d'industrie, 1995, p.31.

D'autre part, les mouvements de consommation coordonnent leurs forces et réclament non seulement des produits techniquement performants, mais encore des produits sécuritaires accompagnés de plusieurs services. Ils sont fidèles à une marque tant qu'elle représente une valeur.

En effet, les deux concepts : « assurance de la qualité » et « qualité totale » deviennent deux approches importantes pour la construction et le déploiement de la fonction qualité dans l'entreprise.

4.1 L'Assurance de la qualité :

A l'issue de la seconde guerre mondiale, les échanges entre producteurs et consommateurs se métamorphosent : à la production de masse succède la consommation de masse. Les consommateurs sont de plus en plus nombreux et anonymes. Ils achètent des produits de plus en plus différenciés et nombreux. Or, si les techniques scientifiques ne peuvent justifier les causes d'un tel niveau de consommation, il se pose alors une question de cohérence entre l'organisation de la production (héritière du pragmatisme taylorien) et l'organisation des échanges de produits de consommation. Ainsi, pour évaluer la qualité, les entreprises sont confrontées à la nécessité d'élucider le dilemme suivant :

- ✓ Soit la qualité est établie par le client, mais comment la connaître sur un marché de masse ?

- ✓ Soit la qualité est établie par l'entreprise, mais comment concilier la production et la multiplicité des comportements de consommation ?

Parallèlement, à partir des années 1950, l'accroissement régulier du secteur des services conduisit les grands théoriciens de la qualité (tels que Juran¹², Feigenbaum¹³ et Deming¹⁴), à appréhender différemment la place du client au sein du concept de qualité. Une logique

¹²Joseph Moser JURAN est considéré comme le principal fondateur des démarches qualité. Il développa de très nombreux concepts, méthodes, et outils qualité.

¹³ Armand FEIGENBAUM est l'initiateur du « Total Quality Control » en 1950. C'est le seul à avoir utilisé le mot « total ». Il préconise une gestion « élargie » de la qualité, appliquée à toutes les étapes, de la conception du produit à sa livraison, plutôt que de se limiter, à un contrôle de qualité au stade de la fabrication. De même, il a aussi mis au point la méthode de gestion économique de la qualité en 1945 qui consiste à additionner les coûts d'obtention de la qualité (contrôle et prévention) et les coûts de non-qualité (coût des défaillances).

¹⁴William Edwards DEMING a été un statisticien américain du XXe siècle. Bien que son implication dans l'augmentation de la production intérieure des États-Unis pendant la seconde guerre mondiale

préventive et contractuelle centrée sur les processus fut ainsi théorisée, Cette émergence progressive de la focalisation client correspond concrètement à l'idée de l'existence d'un « client-roi » qui serait représentatif de la « moyenne des clients réels ». Il est supposé orienter l'activité économique de l'entreprise par ses désirs ; qu'il s'agit donc de satisfaire. C'est dans ce contexte que la nécessité d'une relation de confiance rationnelle entre les entreprises et ses clients donne naissance au concept de fiabilité du produit. De plus, une nouvelle dimension concernant la qualité apparaît, une dimension économique basée sur le fait de : satisfaire le client au moyen de processus fiabilisés à un coût optimum. Cela conduit au principe d'assurance de la qualité qui consiste en « la mise en œuvre d'un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise »¹⁵. A l'heure d'aujourd'hui, l'assurance de la qualité est définie ainsi : « partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites »¹⁶. Le principe de base repose sur le concept selon lequel qu'avant de pouvoir assurer la qualité, il convient de la construire. Cette idée simple à priori constitue cependant une évolution profonde, car elle marque le passage d'une qualité centrée sur le produit à une qualité centrée sur les processus organisationnels. La qualité des produits sera ainsi obtenue par la maîtrise des processus de l'entreprise, et plus particulièrement par la maîtrise du processus de production. Cette volonté de maîtrise se traduit essentiellement par¹⁷:

- ✓ L'identification de l'enchaînement des différentes activités, des tâches et des responsabilités respectives des acteurs (« processus »)
- ✓ La définition et l'utilisation d'indicateurs qui témoignent du fonctionnement des processus et qui permettent de les piloter, c'est-à-dire qui permettent de mettre en œuvre si nécessaire des actions préventives et correctives adaptées en prévention de l'apparition de produits défectueux.
- ✓ La formalisation des règles associées de façon à ce qu'elles soient claires et pérennes car sans un écrit, elles seront rapidement oubliées. De plus, la rédaction et la mise en application de cette documentation doit être régulièrement actualisée.

¹⁵Définition extraite de la norme AFNOR NF X50-109 publiée en décembre 1979. Il faut noter que depuis la publication en 1959 de la première norme d'assurance de la qualité (standard américain MIL-Q-9858), jusqu'à l'édition 2000 de la norme ISO 9000, le sens fondamental du principe d'assurance de la qualité consistant à donner confiance n'a jamais été modifié.

¹⁶17 Définition extraite de la norme ISO 9000 version 2000 de l'AFNOR

¹⁷ DOUCET Christian, Certification qualité utile, Editions Insep Consulting, Paris, 2003, p.23.

- ✓ La mise en œuvre régulière de revues par la direction et d’audits permettant de maintenir le système efficient, de l’ajuster aux évolutions et de procéder à des améliorations.

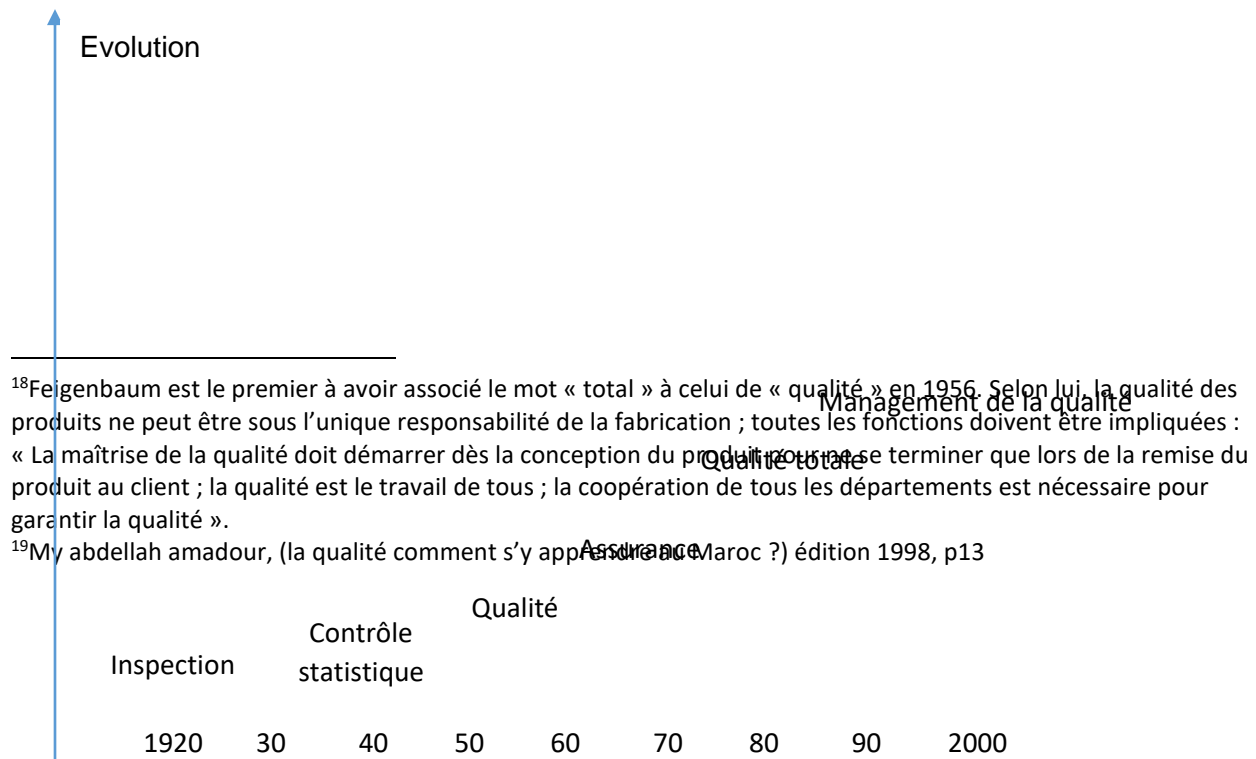
La particularité fondamentale de l’assurance qualité réside dans sa véritable raison d’être : la confiance qu’elle est censée donner au client quant aux capacités du fournisseur à satisfaire ses besoins. Expliqué autrement, l’assurance qualité doit être comprise dans son sens littéral de garantir la qualité pour le client. Elle induit donc une exigence de résultat.

4.2 La qualité totale:

Nous avons donc vu que les démarches qualité avaient changé et progressé par le passé. Cependant, ces changements se sont accélérés considérablement depuis une trentaine d’années. Parallèlement au déploiement international de l’assurance de la qualité avec le succès de la série des normes ISO 9000 établie par l’organisation mondiale de la normalisation (ISO) et face à la concurrence japonaise dans les années 1980, les entreprises françaises ont progressivement adopté le modèle fondé sur la qualité totale, dénommé aussi TQC (Total Quality Control) par Feigenbaum¹⁸. A l’heure actuelle, ce modèle de gestion de la qualité reste toujours d’actualité et bon nombre d’entreprises s’initient encore à ses principes. Face à des consommateurs zappeurs et toujours plus exigeants, la différenciation des produits et services s’opère dorénavant à travers la qualité.

On résume tout ce que nous avons vu sur l’évolution de la démarche qualité sur ce diagramme :

Figure 3¹⁹: évolution de la démarche qualité



¹⁸Feigenbaum est le premier à avoir associé le mot « total » à celui de « qualité » en 1956. Selon lui, la qualité des produits ne peut être sous l’unique responsabilité de la fabrication ; toutes les fonctions doivent être impliquées : « La maîtrise de la qualité doit démarrer dès la conception du produit pour ne se terminer que lors de la remise du produit au client ; la qualité est le travail de tous ; la coopération de tous les départements est nécessaire pour garantir la qualité ».

¹⁹My abdellah amadour, (la qualité comment s’y appliquer au Maroc ?) édition 1998, p13

Section 02 : le système du management de la qualité :

1. Système de management

Un système de management est un ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs.

Un système de management peut traiter d'un seul ou de plusieurs domaines, par exemple management de la qualité, gestion financière ou management environnemental.

Les éléments du système de management comprennent la structure, les rôles et responsabilités, la planification, le fonctionnement de l'organisme, les politiques, les pratiques, les règles, les convictions, les objectifs et les processus permettant d'atteindre ces objectifs.

2. Définition Système de management de la qualité

La norme ISO 9001 v 2015 relative au système de management de la qualité définit le système de management de la qualité comme l'ensemble des activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés.

3. Les principes de système de management de la qualité

Le management d'un organisme inclut le management de la qualité parmi d'autres disciplines de management. Sept principes de management de la qualité ont été identifiés selon les normes ISO 9001, qui peuvent être utilisés par la direction pour mener l'organisme vers de meilleures

performances. Nous pouvons alors exposer ces principes qui, ensemble peuvent constituer une base pour l'amélioration de la performance et l'excellence²⁰.

- **Orientation client** : Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients. Il est aussi important d'aller au-delà de leurs attentes. La performance s'obtient lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Chaque interaction avec les clients offre une opportunité de créer de la valeur pour le client. Ainsi comprendre les besoins présents et futurs des clients et des parties intéressées contribue aux performances de l'organisme.
- **Leadership**²¹ : La direction établit la finalité et les orientations et crée des conditions dans lesquelles le personnel s'implique pour atteindre l'objective qualité de l'organisme. Elle doit mettre en œuvre le pilotage de l'organisme en particulier avec les pilotes des processus pour s'assurer du fonctionnement de l'organisme. L'établissement des objectifs et des orientations ainsi que l'implication du personnel permettent à un organisme d'assurer la cohérence de ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs. L'ISO 9001 version 2015 a renforcé le rôle de la direction dans la mise en œuvre du système de management de la qualité.
- **Implication des personés**²² : Les personnels, au cœur de l'organisation, aussi bien pour la mise en œuvre des processus* que pour l'amélioration de ceux doivent avoir conscience des attentes vis à vis de l'organisme. Ils doivent donc être compétents, habilités et impliqués à tous les niveaux de l'organisme. Ils sont essentiels pour créer et de la valeur. Pour gérer un organisme de façon efficace voire efficiente, il est important de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel. Ainsi chaque personne individuellement doit être prise en compte par la direction ou le management intermédiaire. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel pour l'atteinte de l'objective qualité de l'organisme pour le fonctionnement opérationnel (production) et les fonctions supports.

²⁰ FROMAN, (Bernard) : DU MANUEL QUALITE AU MANUEL MANAGEMENT/ BERNARD FORMAN. Edition AFNOR.2014.P.23.

²¹TODOROV, (Branimir) : ISO 9000 : une force de management, Editions AFNOR, Paris, 1997, p.22

²²OUARET, (Abdelhamid) : Les dirigeants face a la performance de leurs entreprises, Editions Grand Alger Livres(G.A.L) & Abdelhamid Ouaret, Collection Points Forts, Alger, 2005, p.67

Les cinq principes qui restent sont comme suit selon le livre les 10 clés de certification²³

- **Approche par processus** : L'approche processus se définit comme un système de management de la qualité (SMQ) constitué de processus corrélés entre eux. Ces processus regroupent des activités clés. Aussi il permet de comprendre comment des résultats conformes s'obtiennent. Ce système permet à un organisme d'optimiser l'organisation et ses performances. Des résultats cohérents et prévisibles s'obtiennent de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système entretenu globalement.
- **Amélioration** : Le principe d'amélioration est essentiel pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels. Elle induit aussi le processus de réaction face aux évolutions du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités. Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration et la mise en œuvre effective de ce principe à tous les niveaux de l'organisme. Le cycle PDCA ou roue de Deming est un fondement de l'amélioration.
- **Prise de décision fondée sur les preuves** : La prise de décision fondée sur des preuves s'appelait précédemment approche factuelle.
La prise de décision peut être un processus complexe permettant d'appuyer sa décision. et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision.
- **Management des relations avec les parties intéressées** : Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs. Les parties intéressées ont une influence sur l'organisme qui la plus part du temps à un impact sur ses performances. Des performances durables s'obtiennent lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de

²³SO : ISO 9001 : 2015 – livre 10 clés de certification, 2015, p.21

manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires, les clients et les partenaires directs a une importance particulière.

4. Exigence du système management de la qualité²⁴ :

Les exigences en matière de système de management de la qualité selon la norme internationale ISO 9001 version 2015 qui permettent de mettre en place le système de management au sein de l'entreprise d'une manière efficace et efficiente tout en intégrant les outils nécessaires à l'obtention de la satisfaction des clients et la maîtrise des coûts sont définies selon le principe du PDCA (« Plan-Do-Check-Act »). Ces exigences sont présentées sous la forme de sept chapitres dans la norme ISO 9001 version 2015 comme suit :

4.1 Leadership :

- ✓ La direction doit démontrer son engagement pour l'orientation client. Les exigences clients et les exigences légales et réglementaires applicables doivent être déterminées, comprises et satisfaites en permanence. Les Risques et opportunités sont déterminés et pris en compte. L'accroissement de la satisfaction du client doit être la priorité.
- ✓ La direction doit établir, revoir et tenir à jour une politique qualité. Cette politique doit être appropriée, fournir un cadre pour les objectifs.
- ✓ La direction doit s'assurer que les responsabilités et autorités des rôles pertinents sont attribués, communiqués et compris dans l'organisme.

4.2 Planification:

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

4.3 Support:

- **Ressources :** L'organisme doit identifier et fournir les ressources nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration du SMQ.

²⁴Livre 10 clés pour réussir sa certification 9001 versions 2015, p 49

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

➤ **Compétences :**

L'organisme doit déterminer les compétences, s'assurer que le personnel est compétent et, si nécessaire, mener des actions pour acquérir des compétences complémentaires.

➤ **Sensibilisation**

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

➤ **Communication**

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

➤ **Informations documentées**

Le SMQ doit inclure les informations documentées exigées par la norme et celles jugées nécessaires par l'organisme pour l'efficacité du SMQ.

4.4 Réalisation des activités opérationnelles :

➤ Planification et maîtrise opérationnelles :

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

➤ Exigences relatives aux produits et services :

L'organisme doit établir les processus pour communiquer avec les clients. Il doit déterminer les exigences relatives aux produits et services. Ces exigences doivent être revues.

➤ Conception et développement de produits et services ;

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

➤ Maîtrise des processus, produits et services :

Fournis pas des prestataires externes

L'organisme doit s'assurer que les produits et services fournis par des prestataires externes sont conformes aux exigences spécifiées. Pour cela, il doit s'assurer que les processus fournis par des prestataires externes restent sous le contrôle de son SMQ.

➤ Production et prestation de service :

L'organisme doit mettre en œuvre des conditions maîtrisées pour la production des produits et des prestations de services.

➤ Libération des produits et services :

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

➤ Maîtrise des éléments de sortie non conformes :

L'organisme doit assurer que les éléments de sortie non conformes sont identifiés et maîtrisés pour empêcher leur fourniture ou utilisation non intentionnelle.

➤ Évaluation des performances :

L'organisme doit surveiller la perception du client sur le niveau de satisfaction des besoins et attentes. Il doit aussi déterminer les méthodes pour obtenir, surveiller et recevoir les informations nécessaires et analyser et évaluer les données et informations issues de la surveillance et de la mesure et réaliser des audits internes à des intervalles planifiés pour fournir des informations permettant de déterminer si le SMQ est conforme aux exigences et s'il est efficacement mis en œuvre et tenu à jour.

4.5 Amélioration:

L'organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître sa satisfaction.

Ces améliorations doivent inclure :

- l'amélioration des produits et services.
- la correction, la prévention ou la réduction des effets indésirables.
- l'amélioration de la performance du SMQ.
- l'amélioration de l'efficacité du SMQ.

Section 03 : la démarche et l'amélioration continue de SMQ :

5. Démarche de la mise en place du SMQ selon « la méthode 7S »

La méthodologique dite 7S²⁵ pour conduire un projet QSE adoptée pour le projet découpe la démarche en sept (07) étapes. Chaque étape décrit une liste des tâches ayant pour objectifs d'obtenir un ensemble de livrables répondants aux exigences des différentes normes.

Etape 1 - Initialisation : Cette phase a pour finalité de prendre la décision de mettre en place le système et le choix de l'équipe du projet et la fixation des objectifs globaux.

Etape 2- Le diagnostic : se caractérise par la décomposition du projet en tâches et l'identification des ressources nécessaires à affecter, l'estimation des délais probables et la formalisation des documents de planification.

Les livrables attendus:

- ✓ Le plan d'action.
- ✓ Le plan de communication.
- ✓ Le plan de formation.
- ✓ La réalisation des premières actions de la conduite du changement.

²⁵ Claude Pinet, 2009, 10 clés pour réussir sa certification QSE

Etape-3 La conception du SMI : concevoir c'est répondre aux exigences des trois normes de management mais aussi aux objectifs fixés par la direction générale. De plus le SMI devra pouvoir s'intégrer harmonieusement dans l'entreprise.

Les livrables attendus :

- ✓ La cartographie des processus.
- ✓ La description détaillée des processus.
- ✓ Les procédures du système.

Etape 4 - La mise en œuvre du SMI : le SMI doit être mise en place et opérationnel. Son déploiement se déroule d'une façon progressive. Ainsi des mesures de contrôle doivent être mise en place pour s'assurer de son efficacité.

Les livrables attendus:

- ✓ Personnel formé.
- ✓ Des audits internes réalisés.
- ✓ Des mesures sur des indicateurs doivent être réalisées.
- ✓ Enregistrement preuves qualité, environnement, santé et sécurité au travail.

Etape 5- L'audit à blanc : le SMI entreprise est opérationnel. Avant de faire appel à un organisme de certification accrédité pour effectuer l'audit de certification. L'audit à blanc met l'entreprise et son système aux mêmes conditions que lors d'un audit de certification.

Les livrables attendus :

- ✓ Rapport d'audit à blanc.
- ✓ Des fiches de non-conformités.

Etape 6- Audit de certification : Un choix d'un organisme de certification doit effectuer afin que ce dernier réalise les missions d'audit qui permettront à l'entreprise d'obtenir son certificat.

Etape 7- Le suivi : cette étape permet au SMI de progresser sur le chemin de l'amélioration continue à travers la formation, les audits internes, le traitement de non-conformité et l'amélioration...etc.

L'annexe C trace la planification du projet de mise en place du système management intégré de Naftal selon la méthode des 7S.

6. L'amélioration continue de SMQ :

L'amélioration continue au sens de la norme, fait donc partie des 8 principes de management de la qualité. L'entreprise ne doit plus se satisfaire de la conformité, mais elle doit s'inscrire dans une logique de performances améliorées ; c'est-à-dire dans une dynamique permanente qui se nourrit des défaillances pour guider l'entreprise vers l'amélioration continue. L'amélioration continue concerne donc les améliorations des

- ✓ performances, en particulier²⁶:L'efficacité²⁷ de son système de management, c'est-à-dire la satisfaction des clients (ce qui corrobore avec les exigences des normes ISO 9001).
- ✓ L'efficience²⁸ de son système de management, c'est-à-dire la satisfaction des clients mais aussi des autres parties intéresséesPréférer des améliorations continues à des changements par palier, donc brutaux, facilite le pilotage de l'entreprise. C'est un choix de méthode de changement fonctionnant en cycle.Laroue de Deming ou PDCA est une illustration parfaite d'amélioration constant et progressive de la qualité, c'est a travers de ce cycle vertueux de la qualité que notre system nous permet de nous améliorer en continu, avec pour point de mire l'excellenceschéma²⁹ : la roue de Deming.

Figure 4: La roue de

Deming



²⁶MADOZ, 2005, op. cit., p.33

²⁷L'efficacité se définit par l'atteinte de conformité avec les accords contractu

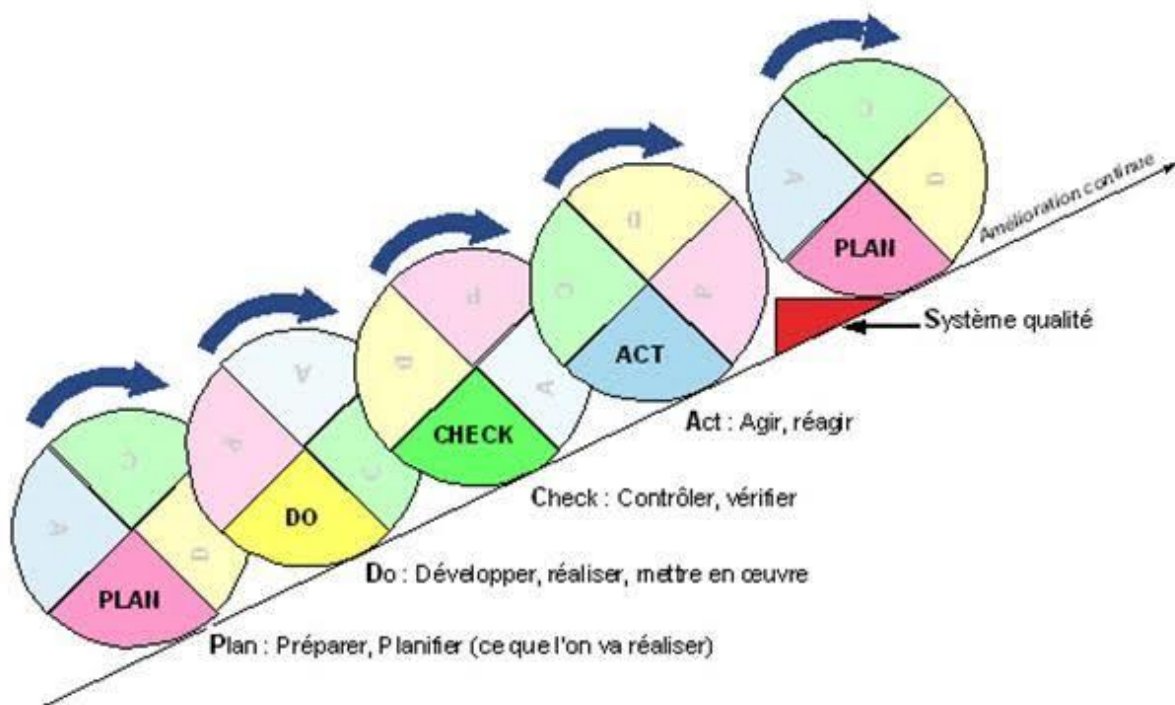
²⁸L'efficience, c'est l'efficacité par une

²⁹Image pris sur le site <http://jp2a-genese.fr/content/pages/deploiement.php>

: produits ou services, en

L'évolution au sein de l'entreprise peut se présenter de façon progressive ; comme vous l'illustre le schéma ci-dessous³⁰ :

Figure 5; la ville de PDCA



³⁰ image prise sur le site : http://www.cheval-qualite.com/newsletter/2008_10/index.php suivant le concept présenté dans le livre de MADOZ sur l'amélioration continue, 2005, p.41

La construction d'un système de management constitue une activité pour laquelle

L'entreprise suivra le cycle PDCA.

Les actions d'amélioration comprennent les éléments suivants³¹ :

- ✓ Analyse et évaluation de la situation existante pour identifier des domaines D'amélioration
- ✓ Etablissement des objectifs
- ✓ Recherche de solutions possibles pour atteindre ces objectifs
- ✓ Evaluation de ces solutions et sélection
- ✓ Mise en œuvre de la solution choisie.
- ✓ Mesure, analyse et évaluation des résultats pour déterminer si les objectifs ont été atteints.
- ✓ Formalisation des changements :
La ville du PDCA de la figure 6 part donc d'un état des lieux pour atteindre au mieux des objectifs qualité passant par des plans d'actions. Cette démarche est exigeante demandant du soutien et de la préparation car elle remet en permanence en cause l'entreprise. Cependant, elle est nécessaire car elle amène un certain nombre d'avantages.
- ✓ Avantage concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées.
- ✓ Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme.
- ✓ Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités.

L'amélioration continue des produits, processus et systèmes devient un objectif de chaque individu dans l'entreprise. Ce qui a pour conséquence que l'entreprise devra assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue.

³¹SEGOT Jacques et GASQUET Christophe, Assurer le passage à la norme ISO 9001 version 2000 – En route vers l'excellence, AFNOR, 2001, Paris, §3.2.9 ; extrait du livre de MADDOZ, 2005, op. cit., p.90

CHAPITRE 2 :

L'OPTIMISATION DES PROCESSUS

Section 01 : les processus dans les entreprises:

Le management par les processus est une démarche qui s'accompagne souvent d'une volonté de l'entreprise d'optimiser ses processus existants pour répondre à des objectifs comme la proposition des nouveaux services ou produits aux clients, aussi l'amélioration des produits ou des services rendu aux clients en adaptant les processus métiers aux besoins et exigences du marché. Parallèlement l'augmentation de la performance de l'organisation (en simplifiant ou en automatisant leurs activités, en améliorant la qualité, ...) et se mettre en conformité (Norme iso 9001) avec mieux maîtriser ses risques.

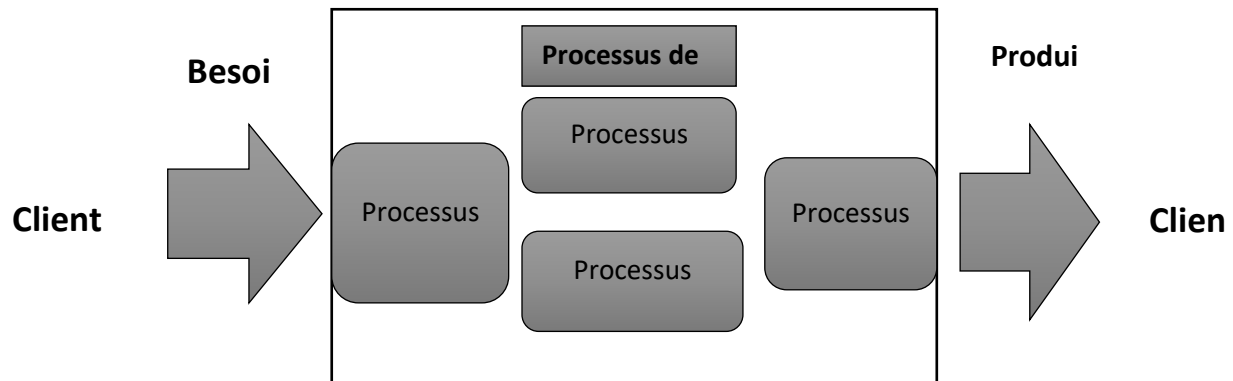
1. L'approche processus :

Les parties précédentes ont déjà permis de donner certaines définitions³² et de constater que la démarche qualité concerne les actions menées pour obtenir des services ou des produits répondant à des besoins et attentes. Ceci renvoie à une notion fondamentale : la notion de processus. La norme ISO 9000 définit un processus comme : l'Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Cette définition est universelle dans la mesure où elle ne fait pas référence au contexte (université, hôpital, entreprise industrielle, association relevant de la protection sociale ...). Les activités peuvent être de toute

³² Livre Blanc : Une Démarche Qualité pragmatique, version 1 septembre 2013 p : 25

nature, marchandes ou non, comme le montre la figure³³ qui représente une présentation du processus.

Figure 6: processus de réalisation



1.2 Typologie des processus

En s'inspirant de la norme AFNOR FDX 50-176, la plupart des entreprises déclinent leurs processus en :

- Processus de management;
- Processus de réalisation;
- Processus supports;

1.2.1 Processus de management : (direction)

Processus qui contribuent à la détermination de la stratégie, de la politique qualité et au déploiement des objectifs à travers tous les processus de l'entreprise. Ils permettent leur pilotage et la mise en œuvre des actions d'amélioration.

1.2.2 Processus de réalisation :

Processus contribuant directement à la réalisation du produit ou du service, depuis la détection du besoin du client à sa satisfaction. Ils correspondent au cœur de métier de l'organisme.

Exemples : recherche et développement, conception, fabrication, livraison ...

³³ H BRANDENBURG J-P WOJTYNA. L'approche processus mode d'emploi éditions d'organisation 2003 p: 20

1.2.3 Processus support (de soutien) :

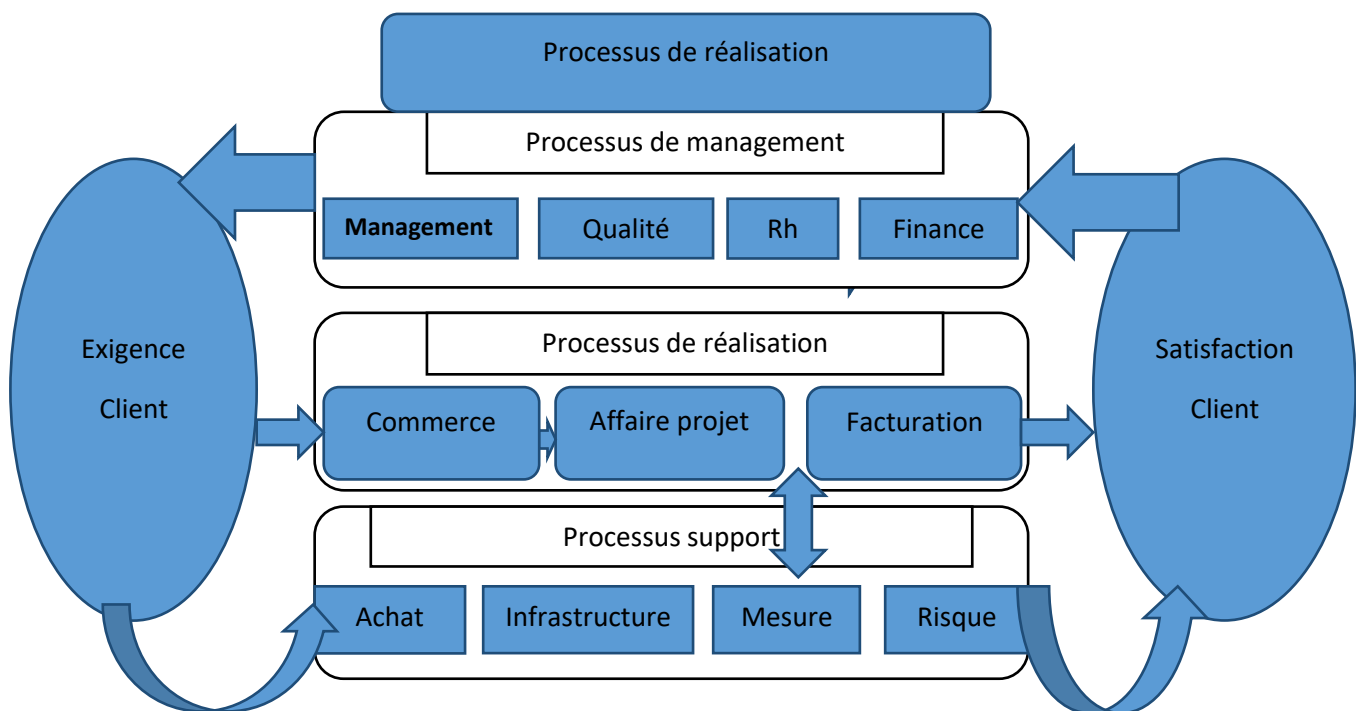
Processus qui contribuent au bon déroulement des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires.

Exemples : maintenance, ressources humaines, maîtrise de la documentation métrologie.

1.3 La cartographie des processus d'une entreprise ou d'une organisation :

Est une façon graphique de restituer l'identification des processus et leur interaction, donc selon la typologie/et l'identification / classification des processus clés + Interactions, la figure ³⁴ci-dessous représente la cartographie des processus

Figure 7: la cartographie des processus



³⁴ANF | Qualité : Faire simple et utile (QUALSIMP) | Nancy, 13 au 15 novembre 2019 p:15

2. Les Enjeux :

2.1 Contexte :

Le contexte socio-économique amène les organisations à revoir, ajuster et faire évoluer de plus en plus leur vision, leurs valeurs, leurs politiques et leurs stratégies, et à ajuster les objectifs et les ressources qui en résultent pour assurer une performance durable.

Il convient pour tout organisme de :

- ✓ prendre en compte des exigences légales et réglementaires de plus en plus nombreuses ;
- ✓ répondre à des attentes nouvelles ayant de plus en plus d'influence sur les performances de l'organisme: Consommateurs, les clients, les actionnaires, le personnel, les partenaires, les autorités de tutelle et les organismes de la société civile intervenant dans son environnement et autres parties intéressées ;
- ✓ maîtriser et adapter ses ressources internes pour accroître la performance de ses activités, la réactivité, la pro activité, et l'adaptabilité de son organisation et de son fonctionnement ;

2.2 Les bénéfices attendus :

- ✓ On peut citer quelques bénéfices attendus pour l'organisme :
- ✓ une vue globale du système que constitue l'organisme et la connaissance détaillée et factuelle de ses principaux rouages par la mise en évidence des interactions et des corrélations entre les activités ;
- ✓ une amélioration de l'aptitude à satisfaire les clients et autres parties intéressées ;
- ✓ une optimisation du résultat global, de l'emploi des ressources, des flux matériels et immatériels ;
- ✓ une meilleure maîtrise des prestataires externes ayant une incidence sur le fonctionnement ou le résultat
- ✓ des processus externalisés qui font partie intégrante du système de processus.
- ✓ Au niveau de l'ensemble du personnel, il est possible de citer :

- ✓ sa compréhension de l'importance de sa contribution au système ;
- ✓ sa plus grande implication, car il est mieux au fait des objectifs de l'organisme, de la répartition des responsabilités pour les atteindre ;
- ✓ sa contribution à l'amélioration continue des processus et donc à celle de la performance globale de l'organisme ;
- ✓ le développement de la communication interne et des échanges d'information au sein de l'organisme.

2.3 Les conséquences :

L'approche processus comprend la surveillance des activités, la contribution au travail de l'organisme, leur séquence et d'en définir les processus.

Les conditions suivantes doivent être remplies pour que l'approche processus réussisse :

- ✓ des objectifs orientés clients et parties intéressées clairement identifiés, partagés et évalués à travers des indicateurs de performance ;
- ✓ une répartition des autorités et responsabilités adaptée ;
- ✓ l'engagement de la direction et l'implication du personnel ;

3. Pilotage et amélioration des processus³⁵ :

Le pilotage des processus ressort plutôt d'une démarche organisationnelle assurée par la personne en charge du pilotage chacun des processus, que cette démarche soit lancée par la direction générale ou par un niveau différent de l'organisation .Cela consiste pour les processus sélectionnés :

- Analyser les processus ;
- Identifier les objectifs à atteindre ;
- Déterminer des indicateurs ;
- Définir les actions à conduire pour l'améliorer ou le transformer ;
- Les conduire et s'assurer du résultat ;

³⁵ Qualité : Faire simple et utile (QUALSIMP) | Nancy, 13 au 15 novembre 2019 p:15

4. Manager par les processus³⁶ :

Le management par les processus est une décision stratégique de la direction de l'organisme qui consiste à remettre clairement le client au centre des préoccupations en confiant à des acteurs compétents, les pilotes de processus, une responsabilité transversale. Ils ont pour rôle, en lien avec tous les intéressés par les processus :

- d'assurer, de manière permanente la maîtrise des chaînes d'activités (gestion des incidents) ;
- de les rendre efficace et efficiente ;

Cette démarche, qui nécessite une implication forte de la direction, consiste à mettre sous tension et considérer en tant que système l'ensemble des processus de l'entreprise (les processus opérationnels voire supports) et conduit à :

- modifier l'organisation de l'organisme (rôle des pilotes de processus des hiérarchiques des équipes en charge de la conduite des projets) ;
- mettre en place une gouvernance processus ; insuffler à tous les acteurs de l'entreprise une culture coopérative et client ;
- mettre en place un système de pérennisation de la démarche ;

³⁶ Livre Blanc : Une Démarche Qualité pragmatique, version 1 septembre 2013 p : 32

Section 2 : l'appréciation et la mesure de processus :

1.1 La notion de performance dans l'organisation :

Selon Philippe Lorino³⁷: « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».

Ce qui revient à dire qu' ³⁸« est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément) » et de décomposé au deux type³⁹ :

- La performance économique de l'entreprise tient à sa capacité à assurer un niveau satisfaisant d'accroissement net de la valeur.
- La performance de l'entreprise est fondée sur le couple valeur-coût, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distincts.

³⁷ Ph. Lorino, méthode et pratique de la performance 3eme édition du organisation 1997, p179.

³⁸ . Lorino, méthode et pratique de la performance 3eme édition du organisation 1997, p18

³⁹ Ph. Lorino, méthode et pratique de la performance 3eme édition du organisation 1997 p 496-507

Le coût est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini. La valeur est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation...

Elle s'apprécie toujours à deux niveaux ⁴⁰:

- l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés,
- L'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir. »

1.2 Objectifs de la performance⁴¹ :

Un objectif est le but déterminé d'une action, l'expression de ce que l'on veut faire. Par exemple, « améliorer les conditions matérielles du personnel de santé ». A chaque programme sont associés un ou plusieurs objectifs stratégiques, qui doivent être arrêtés en cohérence avec les politiques sectorielles et les orientations du gouvernement. à chaque programme, action ou service peuvent être associés un ou plusieurs objectifs opérationnels. L'atteinte d'un objectif est mesurée par un ou plusieurs indicateurs.

1.2.1 Les composants de performance:

- Tactique :
 - Perception
 - Traitement de l'information
 - Organisation
- Technique :
 - Maitrise d'une tâche
 - Un savoir faire

⁴⁰ Bernard martory et Daniel Crozet, «GRH » éditions Dunod, 2001, paris, p149

⁴¹ suivi de performance et choix des indicateurs guide méthodologie déc 2009 p:5

- Psychologique :
 - Tempérament
 - Peur
 - Joie
 - Motivation
- Condition physique :
 - Puissance
 - Adresse coordination
 - Endurance

1.3 Les indicateurs de la performance ⁴²:

Représentation chiffrée qui mesure la réalisation d'un objectif et permet d'apprécier le plus objectivement possible l'atteinte d'une performance. Le tableau chronologique relatif à un indicateur permet de représenter les réalisations des années passées et les cibles que le responsable de programme vise pour l'année en cours et pour les années de projection. On va distinguer les indicateurs en premier lieu selon le type de résultat qu'ils mesurent. On a ainsi une « chaîne des indicateurs » composée d'indicateurs de moyens, d'activités, de produits, de résultats intermédiaires, de résultats finals, Il ne s'agit pas de retenir un indicateur dans chaque catégorie, mais de sélectionner l'indicateur ou la batterie de 2 ou 3 indicateurs qui permette de traduire le mieux possible le progrès vers l'objectif. et on prend comme Exemples d'indicateurs de produits :

- ✓ Nombre de raccordements hydrauliques ;
- ✓ nombre de formations dispensées ;
- ✓ Longueur de routes mises au niveau ;
- ✓ nombre de personnes accueillies ;
- ✓ nombre de contrôles effectués ;
- ✓ enquêtes réalisées ;
- ✓ Surfaces reboisées ;

Et comme Exemples d'indicateurs de résultats intermédiaires :

⁴² suivi de performance et choix des indicateurs guide méthodologie déc 2009 p7

- ✓ Taux d'utilisation de la ceinture de sécurité ;
- ✓ Qualité du service ;
- ✓ Amélioration des connaissances des élèves ;
- ✓ Nombre de ménages vivant dans des logements décents ;
- ✓ Délais de fourniture du service ;
- ✓ Accessibilité et qualités pratiques ;
- ✓ Emplacement ;
- ✓ Horaires ;
- ✓ Disponibilité du personnel ;
- ✓ Courtoisie des prestataires ;
- ✓ Satisfaction des usagers ;

Et comme exemple d'indicateur de résultat final :

- ✓ Taux de prévalence d'une maladie ;
- ✓ Taux de criminalité ;
- ✓ Revenus net des ménages ;

1.4 La mesure de performance⁴³ :

La mesure des performances (vocabulaire anglo-saxon) est l'évaluation ex post des résultats obtenus, tandis que les spécialistes américains du contrôle de gestion l'entendent dans un sens plus large, englobant la notion de suivi courant des réalisations, par des outils tels que le contrôle budgétaire ou les tableaux de bord. Donc Comment mesurer la performance de l'entreprise⁴⁴ ?

L'objectif ultime de toute organisation est la survie et la pérennité à long terme. Les objectifs financiers de rentabilité découlent de cet objectif stratégique et déterminent la performance économique et financière (En fait, c'est la performance économique et financière qui intéresse notre travail).

Deux approches d'analyse de la performance sont à distinguer :

- Une approche statique classique ;

⁴³ H. Bouquin le contrôle de gestion éditeur puf , 1986, p173

⁴⁴ Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord » 2ème édition, P 48.

- Une approche dynamique qui prend en considération l'évolution dans le temps de l'entreprise.

Le tableau de bord :

Le tableau de bord permet d'appréhender une information plus opérationnelle que l'information comptable souvent transmise avec un certain délai. Il intègre de nombreuses données en amont de la comptabilité afin de préparer l'action grâce à un suivi d'éléments extracomptables et notamment des éléments qualitatifs (objectifs de qualité du service rendu, de rapidité de réponse au client ou de rapidité de traitement d'un dossier...) la démarche « qualité », qui est devenue fondamentale dans la stratégie de nombreux établissements, peut trouver dans les tableaux de bord un support privilégié.

1.4.1 Les caractéristiques d'un bon indicateur⁴⁵ :

Les caractéristiques générales d'un bon indicateur sont les mêmes pour tout instrument de mesure et de reportage, Généralement, nous cherchons à respecter plusieurs critères, pour nous mesurer de la valeur optimale et de sa maturité, nous regroupons en quatre volets :

- ✓ Sa pertinence ;
- ✓ La qualité et la précision de sa mesure
- ✓ Sa faisabilité ;
- ✓ Sa convivialité d'interprétation et d'utilisation. La méthode de réalisation de tableaux de bord à bord d'ailleurs des considérations et propose des outils pour s'assurer de répondre à chacun de ces critères

1.5 Le pilotage de performance⁴⁶ :

Le pilotage consiste à réaliser une ambition, en ayant défini une stratégie matérialisée par un objectif à atteindre, au moyen d'un système de management. Celui-ci peut être conforme à la norme ISO 9001, au modèle COSO ou à tout autre référentiel adapté. Par conséquent, le pilotage revient à s'assurer que l'objectif sera atteint en corrigeant en permanence les dérives qui

⁴⁵ WALTER, (Jacques) et NOIROT(Philippe) : Contrôle interne, Editions AFNOR, Paris, 2010 ; pp.33

⁴⁶ WALTER, (Jacques) et NOIROT(Philippe) : Contrôle interne, Editions AFNOR, Paris, 2010 ; pp.34

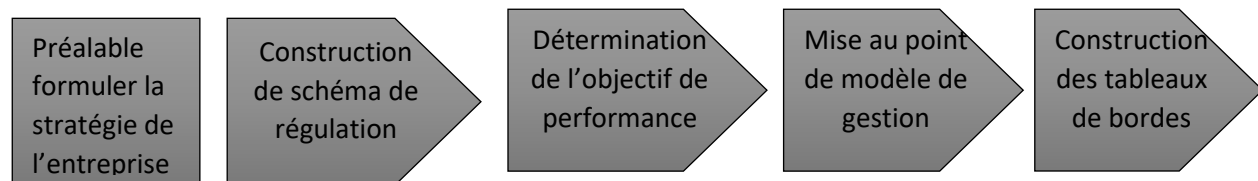
pourraient conduire à des écarts par rapport aux prévisions. Le pilotage peut si nécessaire requalifier l'objectif. Trois éléments semblent indispensables pour réaliser le pilotage : Une autorité pour la prise de décision. Un ou plusieurs objectifs et Un dispositif de mesure et d'indicateurs, généralement sous forme de tableau de bord.

1.6 Les principaux outils de pilotage de la performance :

1.6.1 Le tableau de bord⁴⁷:

Le tableau de bord permet d'appréhender une information plus opérationnelle que l'information comptable souvent transmise avec un certain délai comme la figure⁴⁸ est montré. Il intègre de nombreuses données en amont de la comptabilité afin de préparer l'action grâce à un suivi d'éléments extracomptables et notamment des éléments qualitatifs (objectifs de qualité du service rendu, de rapidité de réponse au client ou de rapidité de traitement d'un dossier...) la démarche « qualité », qui est devenue fondamentale dans la stratégie de nombreux établissements, peut trouver dans les tableaux de bord un support privilégié.

Figure 8: Les étapes de construction d'un system se pilotage de performance



1.6.2 Le reporting :

GIRAUD.F donnent la définition suivante au reporting dans son livre Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance « Le reporting est le processus de remontée d'information des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et, in fine vers la Direction Générale ». Il s'agit d'une méthode de collecte d'informations de gestion qui permet à la direction de surveiller les résultats centraux, d'analyser et de coordonner les actions correctives. On distingue deux familles de rapports : le reporting comptable et le Rapport financier.

⁴⁷La Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord » 2ème édition, P 48.

⁴⁸MOLHO DENIS et FERNANDEZ-POISSON : livre tableaux de borde outil de performance, groupe EYROLLES p,79

1.6.3 La pratique d'un audit :

Le dispositif de performance est composé des objectifs et des indicateurs de performance d'un programme, décrits dans la partie correspondante des PAP et des RAP.

- **L'audit**: est destiné à évaluer la qualité du dispositif de performance, appréciée selon trois dimensions :
 - ✓ le dispositif est-il pertinent ?
 - ✓ le dispositif est-il fiable ?
 - ✓ le dispositif est-il utilisé au niveau opérationnel, en vue d'un pilotage par la performance ?

- **Le rapport d'audit** : est destiné à répondre le plus clairement possible à ces questions, en reprenant successivement chacune d'entre elles dans une partie spécifique, après une partie de présentation générale. A chaque fois, on rappellera les principaux critères d'appréciation, en renvoyant aux fiches du guide général d'audit du CIAP pour le détail.

1.6.4 Le Benchmarking :

Le benchmarking est une action continue de comparaison d'un processus, produit ou service avec une activité similaire réputée la meilleure, afin de fixer des objectifs et des actions d'amélioration ambitieux mais réalistes, pour devenir et rester le meilleur des meilleurs en un temps raisonnable ». Gerald J.BALM 1994 cf. bibliographie Autrement dit, le Benchmarking est une attitude coopérative qui permet une analyse comparative interne ou externe de : concepts, méthodes, outils, processus, produits, services. Il s'appuie sur la collecte et l'analyse d'informations quantitatives et qualitatives et sur la compréhension de la culture de l'organisation partenaire. Il doit faire partie intégrante d'un processus d'évaluations et d'améliorations constantes dont la finalité est de devenir ou de rester le meilleur.» Fabien LEPOIVRE NEVAO CONSEIL 2004.

2. L'approche par les risques :

L'approche par les risques est l'une des grandes nouveautés de la norme ISO 9001 version 2015 bien que cette notion n'était pas totalement absente dans la version 2008 de l'ISO 9001. Elle était mentionnée implicitement dans le paragraphe des actions préventives. Norme ISO 9001 version 2015 nécessite l'engagement d'une approche systématique pour les risques afin qu'ils soient identifiés, pris en compte et maîtrisés tout au long de la mise en œuvre du SMQ et des processus de conception et de réalisation. C'est une approche se doit d'être proactive. La norme ISO 9001 version 2008 était plus dans une approche réactive et moins dans la détection précoce et la prévention des effets indésirables.

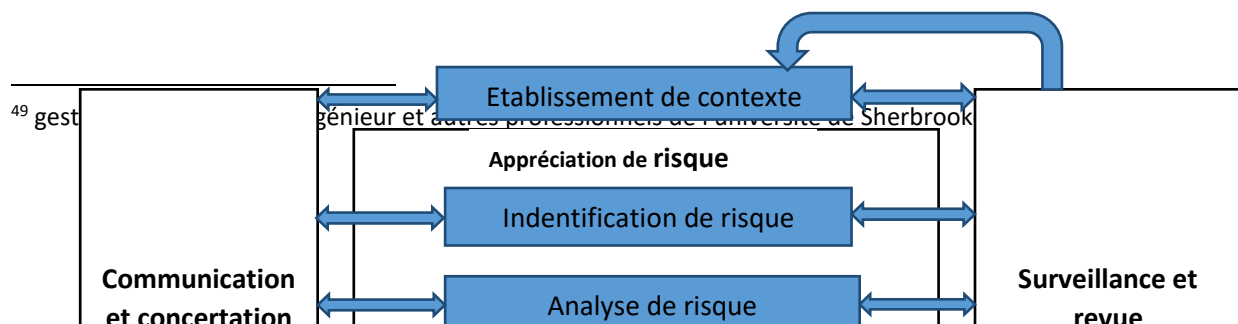
2.1 Définition de l'approche par risque :

Donc selon la norme ISO version 2015 l'approche par les risques est l'une des composantes du management des processus. Toutefois, il est évident que le niveau de risque est différent selon les processus du SMQ. Les dispositions à planifier et à mettre en œuvre pour gérer / maîtriser ces risques doivent être en adéquation avec les niveaux d'importance de ces risques.

2.2 La démarche d'appréciation des risques :

Cette démarche basée sur l'identification, d'analyse et d'évaluation des risques s'inscrit comme étant la pierre angulaire du processus global de gestion des risques ; sans une bonne connaissance des risques, il est difficile de mettre en œuvre des mesures adéquates afin d'éviter leur occurrence ou bien de gérer les effets lorsque ceux-ci se matérialisent (traitement des risques). Ces mesures présentées sous le nom de « barrières de sécurité » sont présentées plus en détail à la sous-section La gestion et le traitement des risques comme la figure⁴⁹ si dessous se montre ;

Figure 9: L'appréciation des risques dans le processus global de gestion des risques



⁴⁹ gest

génieur et autres professionnels de l'université de Sherbrook

2.2.1 L'identification des risques⁵⁰ :

C'est la première phase du processus de connaissance des risques. Elle consiste à effectuer une large collecte d'informations dans tous les domaines de l'entreprise notamment ses environnements interne et externe. La réussite de cette phase nécessite une fois de plus la collaboration de l'ensemble du personnel et une bonne connaissance de l'entreprise par le risque manager. Pour réaliser cette tâche, plusieurs méthodes sont disponibles. Toutefois, le dispositif doit préciser quelles méthodes seront utilisées par le risque manager car étant plus adaptées aux spécificités de l'entreprise. En principe, l'identification du risque commence par une analyse SWOT (Strengths = forces, Weaknesses = faiblesses, Opportunities = opportunités, Threats = menaces). Cette dernière est un instrument simple permettant, d'une part, de comprendre la gestion des risques dans l'entreprise et, d'autre part, d'indiquer les liens existant entre les problèmes majeurs et les objectifs de l'entreprise. En outre, l'objectif d'une analyse SWOT est d'identifier les principaux facteurs internes et externes ayant une influence sur le développement de l'entreprise et les valeurs de l'organisation. L'analyse SWOT peut être effectuée dans le cadre d'un séminaire accompagné d'entretiens (brainstorming) avec les responsables clé de l'entreprise.

Les résultats révélés par le séminaire et les entretiens (brainstorming), les analyses du benchmark et les informations issues d'autres sources internes et externes servent à créer une base de

⁵⁰KPMG Schweiz, Methodik zur Einführung eines Risikomanagementsystems, 2008

données incluant toutes les informations majeures relatives au risque. Ainsi, les risques sont classés par genre, de manière à être attribués à la catégorie adéquate du modèle de risque.

- Le brainstorming⁵¹ : Le terme brainstorming est considéré comme un mot commun dans la langue anglaise, un terme générique pour désigner la pensée créative, Le principe est la création d'idées nouvelles par la friction des idées entre elles :

Les « remue-méninges ».

Le fondement du brainstorming est la génération d'idées, individuellement ou en groupe, en évitant de donner immédiatement un jugement de valeur : la recherche scientifique a démontré que ce principe est hautement productif aussi bien dans l'effort individuel que dans le groupe de travail, En particulier dans le brainstorming de groupe, l'opinion générale est que les commentaires des autres participants stimulent les idées de chacun, dans une sorte de réaction en chaîne des idées.

- L'objectif du brainstorming : généralement on peut utiliser le brainstorming pour chercher un nom, un slogan, résoudre un problème, chercher des solutions etc....
- ✓ L'objectif principal du brainstorming est de collecter le maximum de suggestions, d'idées, des propositions de solutions pour trouver la solution optimale, soit générée sur un sujet donné. L'hypothèse de base est qu'il sera plus facile de rendre applicable une idée (trop) créative que de générer une solution créative à partir d'une idée "banale". Aussi, le brainstorming vise à générer autant d'idées que possible et cette nécessité doit primer programmations figées, les aide à sortir de leur cadre de référence et à s'ouvrir Après un brainstorming, le climat de l'entreprise, le coaching et le groupe sont souvent plus détendue Les participants se parlent, se font confiance et changent l'idée qu'ils se font les uns des autres. Donc pour réussir votre brainstorming vous devez passer pas les grandes étapes :
- ✓ Annoncer la réunion à l'avance :
 - Énoncez clairement le sujet et précisez le contexte (quoi, comment, quand, pourquoi....) et la confidentialité du projet si nécessaire.
 - Choisissez les personnes à inviter (conseil : mélangez les services, invitez des personnes reconnues pour leur créativité, faire appel aux anciens de l'entreprise..

⁵¹ article FICHE CONSEIL numéro 14 brainstorming p 1/4 AFFINITY DATA PARIS

- Donner le timing et les règles lors de la demande de réunion.
 - Dans certains cas (recherche par nom, par exemple), les participants peuvent être invités à établir une liste de 5 ou 10 propositions.
- ✓ Préparer la réunion :
- Préparer un ou deux paper-boards (le papier permet de conserver toutes les idées), des post-its, des feuilles de papier et des feutres pour que les participants puissent marquer leurs réponses.
 - Prévoir éventuellement un dictionnaire, un dictionnaire des synonymes, un ordinateur connecté à internet pour faire des recherches pendant la réunion, des journaux à feuilleter/découper...
- ✓ Rappeler sur les objectifs, les règles, le contexte...
- Rappeler sur les idées données et comment cela nous aidera-t-il à résoudre les problèmes ;
 - Rappelé que le brainstorming doit libérer leurs pensées, ainsi ils peuvent dire ce qui leur vient à l'esprit, sans censure ;
 - Annoncer la durée : « Nous allons faire cet exercice pendant 30 minutes environ par exemple » ;
 - Annoncer la suite : «lorsque nous aurons rassemblé le plus grand nombre d'idées possible, nous les classerons selon certains critères et ensuite nous les utiliserons pour présenter la technique ;
 - Préciser le rôle de l'animateur dans cet exercice et la possibilité que Il obtiendra probablement l'aide d'un participant qui sera également scribe ;
- Lancer le débat :
- Poser une question ouverte et la noter au tableau ou au papier par exemple :
comment motiver le personnel de l'usine à adopter un comportement qualité ?
Comment augmenter la marge bénéficiaire ?
Etc....
 - Noter au tableau tous les termes qui sont dits, sans jugement interprétation ni classement. Et c'est mieux les dire tout haut en même temps qu'on les écrit ;
- Relancer le débat :

- Si les idées diminuent, se diriger vers le groupe, regarder les participants en s'approchant d'eux et reposer la question. Au besoin relire tout haut les termes écrits au tableau mais éviter absolument de suggérer des mots au groupe,
 - Refaire un dernier tour de table après 5 minutes de réflexion (avec la possibilité d'une étape de réflexion avec une voix forte commune).
- Conclure :
- Rappeler pour la dernière fois l'objectif du brainstorming ;
 - Proposer et suggérer un ou plusieurs critères de sélection objectifs et incontestables pour le groupe. Et éviter tout critère subjectif ;
 - Passer en revue tous les termes écrits et barrer ceux qui ne correspondent pas aux critères. Afin d'engager le groupe, il est utile de faire ce décompte à voix haute et de faire participer le groupe ;
 - Proposer un critère de classement en prenant les mêmes précautions que pour le critère de sélection ;
 - Classer et encadrer les idées restantes selon ces critères ;
 - Triez les suggestions les moins pertinentes ou fortes ;
 - Avant la fin effectuer un vote de main levée afin de déterminer celle qui remporte le plus de voix (C'est la gagnante de la réunion) ;
- Exploiter les résultats :
- rédiger un compte rendu juste après la réunion avec les résultats et toutes les suggestions ;
 - Parfois, ce n'est pas le nom (ou l'idée) choisi lors du brainstorming qui est finalement déterminé ;

2.2.2L'analyse des risques⁵² :

Le système dynamique de gestion des risques se base sur le principe de l'analyse des risques qui est réalisée pour pouvoir établir des mesures de prévention appropriées.

⁵² Livre L'analyse des risques mai 2006 p : 43

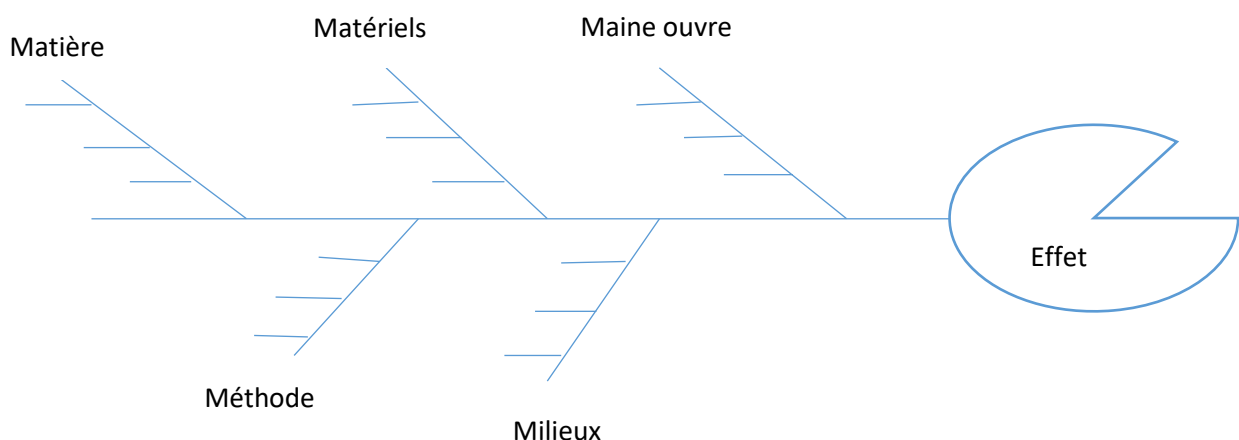
Cela se fait sur trois niveaux :

- l'organisation dans son ensemble ;
- chaque groupe de postes de travail ou de fonctions ;
- l'individu lui-même.

L'analyse des risques se compose de trois phases comme se présente par la figure ⁵³, L' "Ishikawa" ou la méthode de l'arête de poisson peut être décrite comme une méthode visant à ordonner des suggestions émises lors d'un brainstorming. La première étape consiste en une formulation du risque. On détermine ensuite quels facteurs sont associés et pour chaque facteur, on recherche la façon dont il peut influencer directement ou indirectement les facteurs peuvent être d'ordre matériel ou d'ordre organisationnel.

Cette méthode peut être utilisée comme méthode initiale : les facteurs apparaissant importants peuvent être approfondis par des spécialistes.

Figure 10: diagramme Ishikawa (méthode 5M)



⁵³ [Htttts://www.manager-go.com](https://www.manager-go.com)

Donc le diagramme d'Ishikawa explique les 5M qui sont pour objectif de détecter de potentielles causes agissant directement ou indirectement sur le problème étudié, la règle de 5M étudier :

- **Matière** : toutes causes liées aux éléments utilisés dans le processus de fabrication comme l'utilisation de matières premières périmées, des fournitures de mauvaise qualité ou des pièces avec des défauts ;
- **Milieu** : les causes liées à l'environnement et au contexte de réalisation comme un marché volatile, une concurrence très rude ou une législation particulièrement contraignante ;
- **Méthodes** : y a-t-il des problèmes dans la manière de travailler ? Ici on étudie de potentiels dysfonctionnements ou ralentissement dans les processus de travail et les modes opératoires, des erreurs dans les instructions ou mode d'emploi ;
- **Matériel** : les équipements, machines, outils, logiciels, s'il y en a qui sont défectueux, obsolètes ou non adaptés ;
- **Main d'œuvre** : les ressources humaines sont-elles en manque de compétences et de formation, ou mal informées sur la bonne exécution des tâches ? etc.

Cette classification s'est étendue avec le temps et l'expérience, on parle désormais de 6 M, de 7 M, voire de 9 M :

- Mesure : quels indicateurs sont utilisés pour analyser les résultats ?,
- Management (méthodes d'encadrement),
- Moyens financiers (budget alloué),
- Moment (période),
- Mental (motivations),
- Maintenance (entretien, suivi).

2.2.2.1 L'objectif du diagramme Ishikawa:

Le but de cette méthode est de déterminer les causes profondes d'un effet particulier.

Sa représentation graphique visuelle permet de :

- Augmenter la hauteur sur le phénomène ;
- Communiquer ;

- servir de support de discussion et de travail à un groupe de collaborateurs traces ;
- les décisions sont prendre plus facilement ;
- Identifier plus rapidement les leviers d'action à activer pour s'améliorer ;

2.2.2.2 La méthode pour faire un diagramme d'Ishikawa avec les 5 M :

Étape 1 : Nommer le problème :

Commencez par identifier « l'effet » à étudier. Le plus souvent, c'est un problème qui doit être résolu, mais cela peut aussi être l'objectif à atteindre.

Décrivez-le de manière simple et objective, chiffrée. On peut utiliser la méthode SMART

Exemples d'effets :

- une marge en baisse,
- un taux de rotation du personnel trop élevé, etc.

Étape 2 : Lister les causes possibles lors d'un brainstorming

Pour faire cette liste, menez un brainstorming avec des personnes de différentes parties de l'entreprise qui ont des compétences complémentaires. Vous en retirez différentes causes qui influencent votre problématique.

Exemple : la baisse de la marge peut être causée par :

- une politique tarifaire non adaptée,
- une concurrence plus présente et agressive,
- des offres trop fréquentes, etc.

On peut utiliser la méthode des « 5 pourquoi », ou 5 P. Pour chaque problème, posez-vous 5 fois la question « pourquoi ? » : il y a rarement une seule cause à une situation problématique. Selon le fondateur de la méthodologie des 5 P, au bout de 5 questions, la cause profonde est identifiée, on prend un exemple sur les 5P :

Tableau 1: exemple sue les cinq pourquoi

comme Main d'œuvre Problème	Problème : manque de motivation des commerciaux
-----------------------------	---

Pourquoi 1 ?	Parce que certaines primes ont été supprimées.
Pourquoi 2 ?	Parce que les objectifs n'étaient pas atteints.
Pourquoi 3 ?	Parce qu'il y a un manque d'outils de suivi commercial.
Pourquoi 4 ?	Parce qu'aucun budget n'a été alloué à leur achat.
Pourquoi 5 ?	Parce que la direction a préféré investir dans le recrutement de nouveaux commerciaux.

Étape 3 : Utiliser les 5 M pour classer les causes :

Répertoriez les problèmes évoqués avec la méthode des 5 M et le diagramme d'Ishikawa. Chaque famille de causes forme une arête du poisson d'Ishikawa

Rappel : tous les M de la règle ne font pas forcément l'objet d'une branche sur le diagramme. Il est recommandé, sinon nécessaire, d'identifier la cause fondamentale sur laquelle votre plan d'action doit se concentrer : Il s'agit de la cause racine

Étape 4 : Évaluer les branches qui ont le plus d'impact :

Il s'agit d'identifier les M (familles) les plus influentes afin de prioriser et hiérarchiser phases du projet (les étapes) ou les actions correctives. Annotez chaque branche du diagramme avec le système qui vous parle le plus : une note de 0 à 5, de --- à +++ ; Hiérarchisez ainsi toutes les causes et travaillez sur les plus impactâtes.

Étape 5 : Construire le diagramme :

Et suivi les points suivants :

- Laissez suffisamment d'espace pour toutes les idées et commentaires.
- Tracez une flèche horizontale pointant vers la droite vers le problème ou l'objectif identifié,
- Définir les M (familles) et tracer les arêtes, une par M, de part et d'autre de la ligne horizontale,

- Recueille et regroupez les idées de brainstorming dans chaque M correspondant,
- Mettez des lignes sur chaque arête, une ligne pour chaque idée ou problème soulevé, pour chaque m,
- Les flèches peuvent partir de ces lignes de problème pour saisir les causes.

2.2.3 L'évaluation des risques⁵⁴:

Afin de déterminer l'importance du niveau et du type de risque, l'évaluation des risques implique de comparer des niveaux estimés de risque en fonction de critères de risque définis lors de l'établissement du contexte. Cette évaluation s'appuie sur la compréhension des risques découlant de leur analyse afin de prendre des décisions portant sur des actions à venir. Les considérations éthiques, juridiques et financières, entre autres (notamment la perception des risques), sont également des éléments de décision.

Décisions peuvent inclure les éléments suivants :

- la nécessité de traiter le risque ;
- les priorités de traitement ;
- s'il convient ou non de réaliser une activité ;

Le nombre de cheminements qu'il convient de suivre. La nature des décisions à prendre et les critères pris en compte dans ce cadre ont été choisis lors de l'établissement du contexte. Mais ces éléments doivent être approfondis à cette étape, les risques particuliers identifiés étant à présent mieux connus. Le cadre le plus simple de définition des critères de risque est composé d'un seul niveau qui distingue les risques devant faire l'objet d'un traitement de ceux à ignorer. Cette méthode donne des résultats simples intéressants, mais ne reflète pas les incertitudes implicites en matière d'estimation des risques et de séparation entre les risques à traiter et ceux à ignorer. La décision relative à l'éventuel traitement du risque et à la manière de l'appliquer peut dépendre des coûts et des avantages liés à la prise de risque et des coûts et avantages liés à la mise en œuvre de contrôles améliorés.

Une approche commune consiste à diviser les risques en trois bandes :

⁵⁴ La norme iso 3010 p 50

- une bande supérieure dans laquelle le niveau de risque est considéré comme intolérable, quel que soit le bénéfice retiré de l'activité, et dans laquelle le traitement du risque est primordial quel que soit son coût ;
- une bande moyenne (ou zone «grise») dans laquelle les coûts et avantages sont pris en compte et les opportunités équilibrées en fonction des éventuelles conséquences ;
- une bande inférieure dans laquelle le niveau de risque est considéré comme négligeable ou si minime qu'aucun traitement n'est envisagé ;

Le système de critères ALARP (aussi faible que possible de manière raisonnable)⁵⁵, utilisé dans des applications de sécurité se conforme à cette approche dans laquelle la bande moyenne comporte une échelle mobile correspondant aux risques faibles et permettant de comparer directement les coûts et les avantages, compte tenu du fait que pour les risques élevés, le potentiel de nuisance doit être réduit jusqu'à ce que le coût d'une réduction supplémentaire soit totalement disproportionné par rapport à l'avantage de sécurité obtenu. Après avoir analysé les risques, chaque propriétaire de processus / responsable d'activité est tenu de réaliser une évaluation des risques en mesurant leurs criticités.

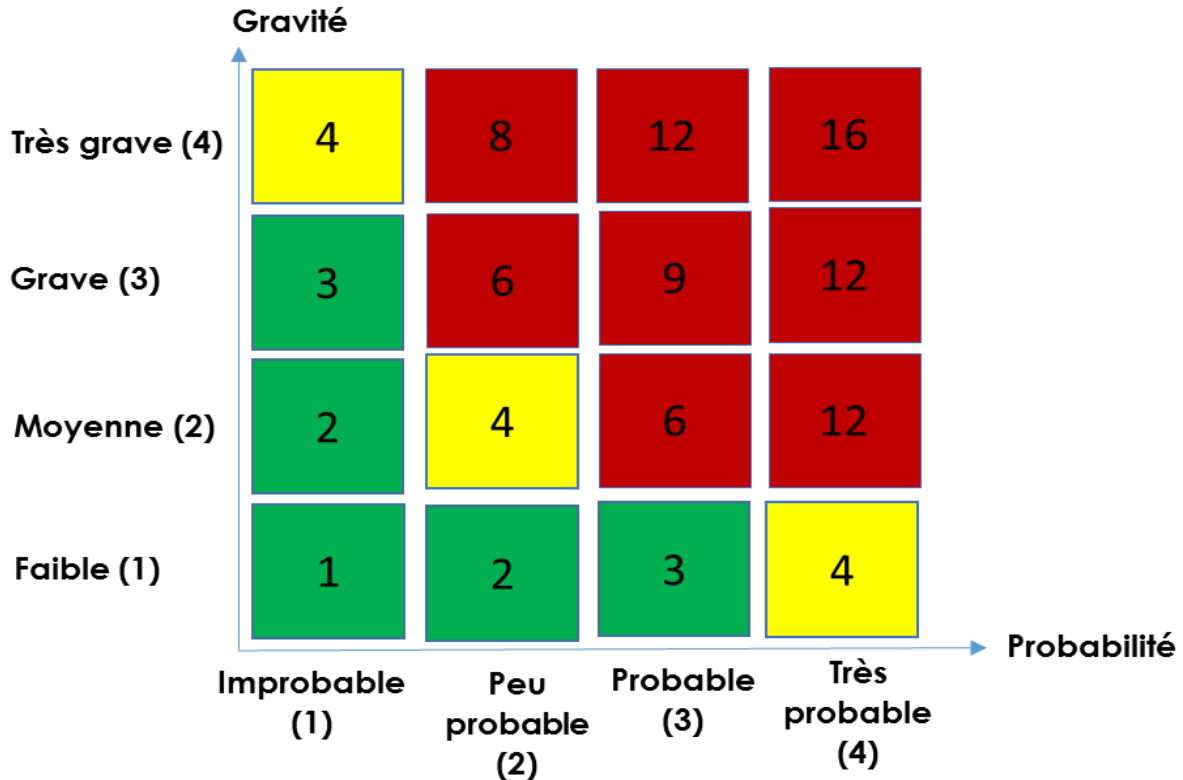
La mesure de la criticité d'un risque se fait en multipliant sa probabilité d'apparition par sa gravité.

$$\text{Criticité (C)} = \text{Probabilité (P)} \times \text{Gravité (G)}$$

Les risques évalués sont hiérarchisés conformément à la matrice de classification suivante :

⁵⁵ALARP = As Low As Reasonably Practicable

Figure 11: matrice de criticité



2.2.5 Documentation⁵⁶

Il convient que le processus d'évaluation des risques soit documenté avec les résultats de l'évaluation. Il convient que les risques soient exprimés en termes compréhensibles et que les unités dans lesquelles est exprimé le niveau de risque soient claires. La portée du rapport dépendra des objectifs et du domaine d'application de l'évaluation. Sauf pour les estimations très simples, la documentation peut comporter :

les objectifs et le domaine d'application;

⁵⁶L'évaluation et documentation c'est la norme NF EN 31010 juillet 2010

- la description des parties correspondantes du système et leurs fonctions;
- un résumé du contexte externe et interne de l'organisation et de la manière dont il est lié à la situation, au système ou aux circonstances objet de l'évaluation ;
- les critères de risque appliqués et leur justification ;
- les limitations, hypothèses et la justification des hypothèses ;
- la méthodologie d'évaluation ;
- les résultats d'identification des risques ;
- les données, hypothèses, leurs sources et la validation ;
- les résultats de l'analyse des risques et leur évaluation ;
- l'analyse de sensibilité et d'incertitude ;
- les hypothèses critiques et autres facteurs devant faire l'objet d'une surveillance ;
- la discussion des résultats ;
- les conclusions et recommandations ;
- les références ;

Si l'évaluation des risques est requise pour appuyer un processus continu de gestion des risques, il convient qu'elle soit réalisée et documentée de façon à ce qu'elle puisse être maintenue tout au long du cycle de vie du système, de l'organisation, de l'équipement ou de l'activité. Il convient que l'évaluation soit tenue à jour au fur et à mesure de la disponibilité de nouvelles informations importantes et des modifications du contexte, conformément aux besoins du processus de gestion.

2.3 Mesure des parties prenant ⁵⁷:

Pour obtenir des performances durables, il convient que les organismes prennent en compte leur contexte et soient à l'écoute de leurs parties intéressées dans le but de satisfaire leurs clients. Il existe différentes natures d'exigences, internes ou externes. Il est important de les identifier afin de pouvoir les prendre en compte, déterminer celles à satisfaire, et mettre en oeuvre les actions pour ce faire.

- celles relatives aux produits et services de l'organisme :

⁵⁷La norme fd x50 -179 p 11

- ✓ exigences des clients : besoins et attentes clairement spécifiés par eux (explicites) ;
- ✓ exigences réglementaires, légales, techniques, normatives, etc. ;
- ✓ exigences spécifiées par l'organisme résultant des :

-exigences implicites des clients et autres parties intéressées pertinentes ;

, - autres choix de l'organisme (règles de l'art, retour d'expérience, etc.).

-celles des clients et parties intéressées relatives aux décisions et activités de l'organisme (exemples : décisions stratégiques, activités externalisées, investissements, nouvelles technologies, etc.

On détermine les exigences des clients et autre partie prenant on prend en compte leurs attentes :

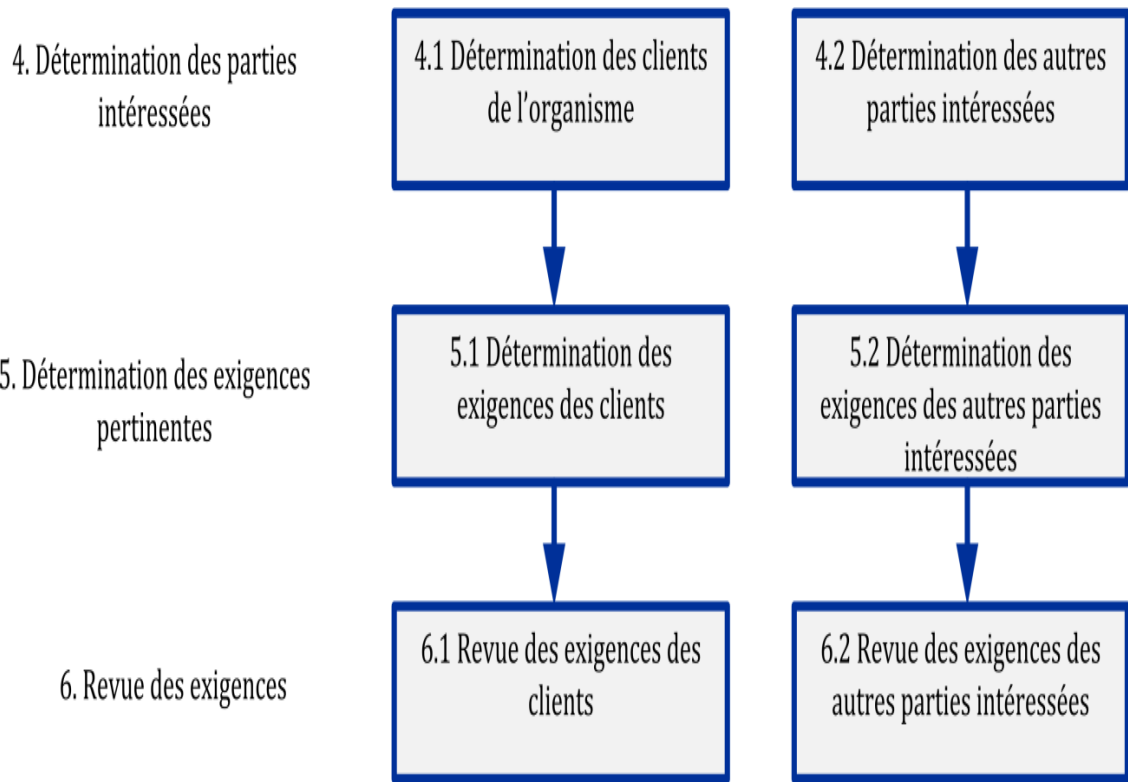
- ✓ déterminer les parties intéressées pertinentes (chapitre 4 du présent document) ;
- ✓ déterminer leurs exigences pertinentes (chapitre 5 du présent document) ;
- ✓ revoir les exigences (chapitre 6 du présent document) ;

Pour chacune des deux phases de détermination, le présent guide préconise trois étapes successives :

- ✓ Identifier (ou lister, tout simplement) ;
- ✓ Analyser (les éléments ou caractéristiques, en termes d'impact ou effet, positif ou négatif, de fréquence,
- ✓ etc.) ;
- ✓ Prioriser (les actions ou autres éléments).

Figure 12⁵⁸: synthèse de la méthode

⁵⁸ La norme fd x50 p 12



CHAPITRE 3 :

ETUDE DE L'OPTIMISATION DES PROCESSUS PAR LE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN DE NAFTAL

Section 1 : présentation de l'entreprise

NAFTAL est une société nationale chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés. Elle intervient dans les domaines de :

- ✓ La distribution, du stockage et de la commercialisation des carburants (Terre, Aviation, Marine), GPL, Lubrifiants, Bitumes, Pneumatiques, GPL/Carburants et Produits spéciaux ;
- ✓ Transport des produits pétroliers

- ✓ L’emplissage des GPL ;
- ✓ La formulation des bitumes ;

1. histoire de l’organisation Naftal

Depuis sa création en 1987, Naftal est passé par plusieurs schémas organisationnels, nous citerons quelques dates importantes.

1987 : création de Naftal suite à la séparation des activités raffinage (Naftec) et Distribution (Naftal)

Naftal était alors organisée en directions produits (CLP, GPL, Réseau, AVM), directions de soutien (DRH, OPI, Finances, logistique, etc.), unités Naftal de distribution implantées au niveau de tout le territoire au nombre de 39 et quatre unités Naftal de maintenance (UNM).

1998 : Suite au décret n°97-435 du 17 novembre 1997 portant règlementation de stockage et de distribution des produits pétroliers

Naftal conduite à se restructurer selon sur les principes suivants :

- recentrage sur les métiers de base,
- organisation par lignes de produits,
- séparation de la chaîne logistique des activités de commercialisation.

Des aménagements organisationnels ont été menés progressivement au niveau central et opérationnel portant modification de la macrostructure avec création de trois (3) Divisions CLPB, GPL et AVM ;

2000 : création vingt-et-un (21) zones CLP & dix-neuf (19) zones GPL à la place des trente-neuf (39) unités Naftal de Distribution (UND) ;

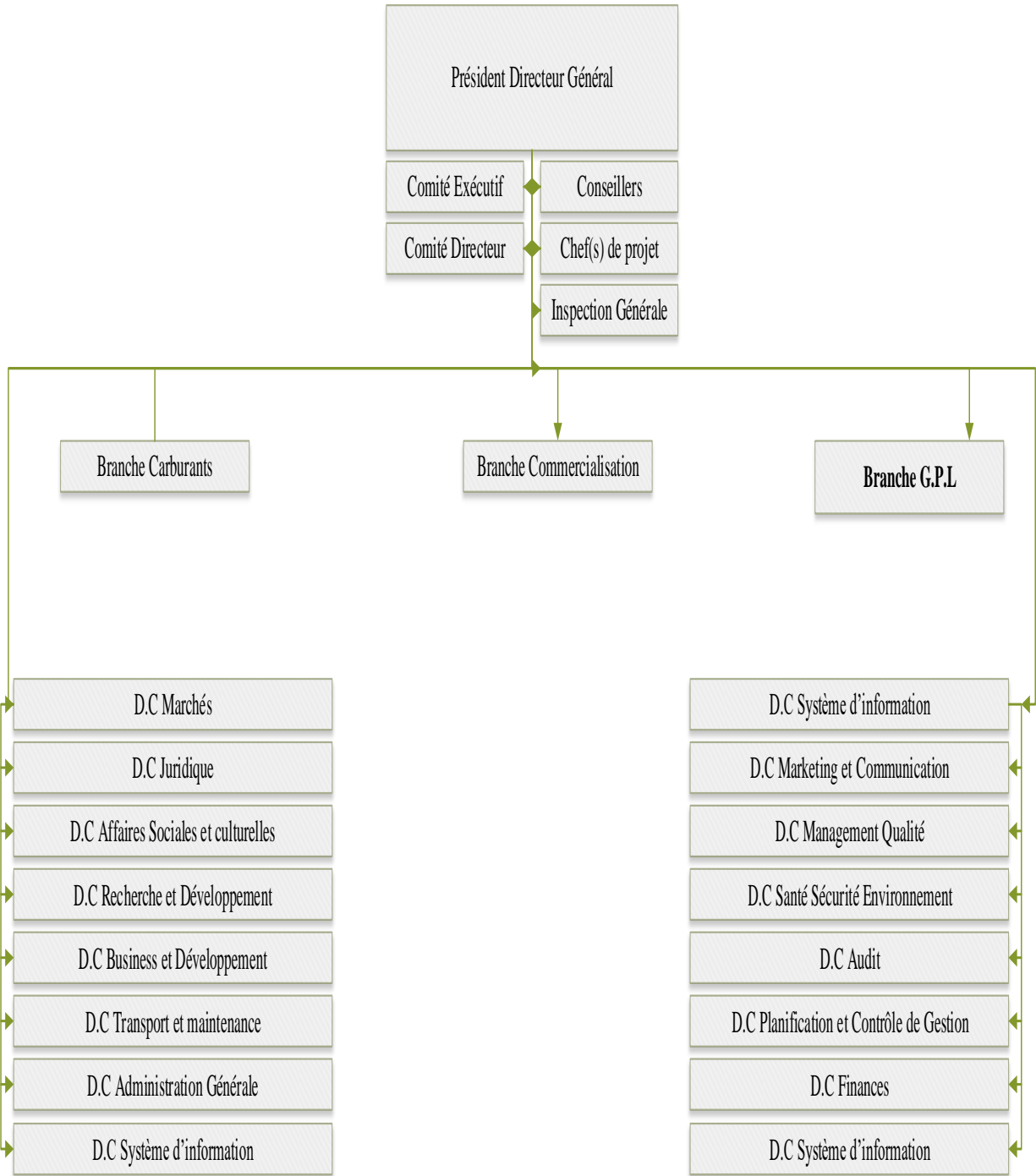
2002: modification macrostructure avec création de six (6) Divisions Carburants, GPL, Aviation Marine, Bitumes, Lubrifiants & pneumatiques, Réseau et Directions fonctionnelles;

2003 : modification macrostructure, Activités CLPB et Division GPL érigées en Branches d’activité ; en fin 2003 la Branche CLPB a été scindée en deux (2) Branches Carburants & Commercialisation.

2006 : Séparation des activités logistiques et commerciales par la conversion de 10 Districts commercialisation en Districts Carburants et la création de 10 agences commerciales

Ces différents réaménagements organisationnels opérés ont donné naissance à plusieurs structures organisationnelles : 3 Branches d'activités, 62 directions, 41 Districts, 431 départements, 10 agences, 15 antennes, 620 entités opérationnelles.

Figure 13: Organisation de Naftal



Source : document interne : département de management de la qualité et HSE

2. La ressource humaine en quelques chiffres :

Pour atteindre ses objectifs et gérer son activité, Naftal emploie un effectif de plus de 31000 travailleurs

Figure 14: effectif de la société ;

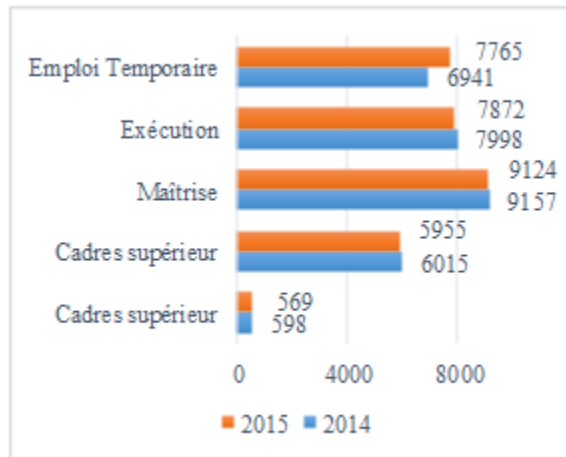
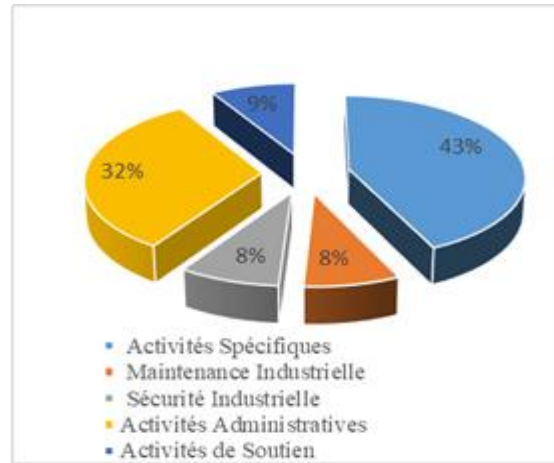


Figure 15: Effectif par activité Année 2017



Source : Document interne /département de management de la qualité et HSE

3. Produits de Naftal :

Les produits de Naftal sont répartis sur un ensemble d'activités réparties comme suit :

Activité Carburants : composé de :

- ✓ Carburant terre
- ✓ Carburant aviation
- ✓ Carburant Marine

Activité Gaz de pétrole liquéfié (GPL) :

- ✓ GPL conditionné
- ✓ Butane et Propane Vrac
- ✓ GPL carburant
- ✓ Accessoires.

Activité commercialisation :

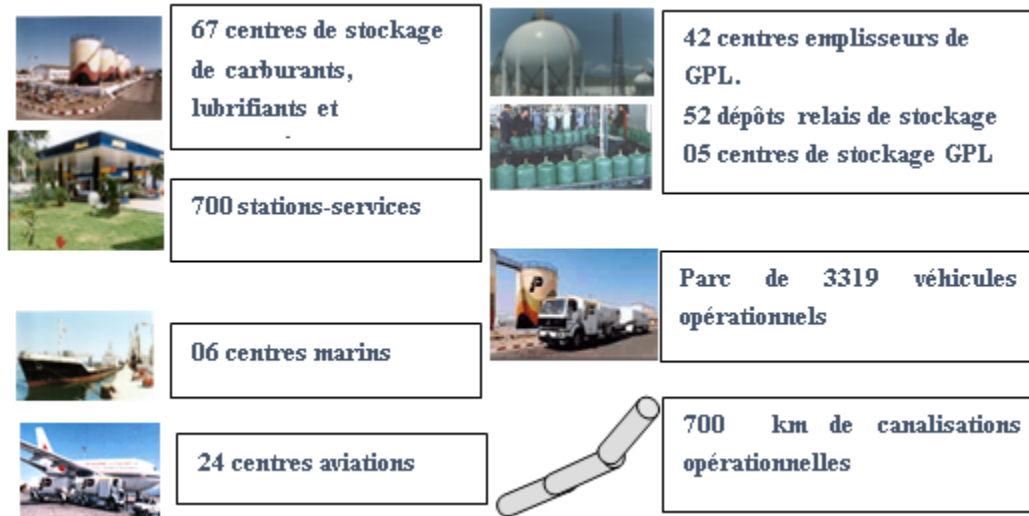
- ✓ Les lubrifiants
- ✓ Les bitumes
- ✓ Les pneumatiques

- ✓ Réseaux de stations de services.

4. Patrimoine de Naftal

Naftal dispose d'une infrastructure importante et qui constitue un atout pour la préservation de l'activité.

Figure 16: Le patrimoine de Naftal



Source : Document interne : département de management de la qualité et HSE

Section 2 : management de la qualité

2.1 Historique des systèmes de management à Naftal :

En 2003 NAFTAL avait mis en place le système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 : 2000, ce système avait pour périmètre l'activité Aviation Marine de la Branche Carburant dans le souci de répondre aux enjeux suivants :

- ✓ Garantir la vente de ses produits aux compagnies aériennes et maritime internationales.
- ✓ Améliorer l'image de marque et instaurer la confiance de l'entreprise à l'internationale.
- ✓ Assurer un produit conforme.

En 2008, La branche carburant à élargie le périmètre du système qualité sur toute la branche, tout en adoptant deux autres normes à savoir : ISO 14001 :2004 relative au system de management environnemental et le référentiel OHSAS 18001 : 2007 relatif au système de management de la santé et la sécurité au travail, pour être certifier en 2010 selon les trois référentiels.

A partir de l'année 2012, les branches GPL et commercialisation ainsi que la direction générale de l'entreprise ont entamés le processus de mise en place du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001:2008.

En 2015 l'entreprise a entamé un processus de diagnostic stratégique de ses domaines d'activités stratégiques (DAS) afin d'établir une nouvelle stratégie de l'entreprise adaptée à son contexte actuel. Ce diagnostic a généré une stratégie visant l'horizon 2030 sous la vision :

« Naftal à l'horizon 2030 : Entreprise Moderne par un Développement Durable et Soutenu»

Le déploiement de cette stratégie nécessite un ensemble d'outils efficaces et efficients qui s'adaptent avec le contexte de l'entreprise et sa vision. Ces outils doivent garanti les réajustements pertinents des orientations stratégiques dans un environnement en perpétuel mutation. La figure 5 montre l'évolution de la stratégie planifiée dans le temps.

Les nouvelles versions des normes de management ISO 9001 :2015 système de management de la qualité, ISO 14001 :2015 système de management environnemental et la norme ISO 45001

:2018 système de management de la santé et la sécurité au travail s'avèrent « l'instrument le plus approprié au déploiement de la stratégie »⁵⁹ .

L'approche PDCA (Plan, Do, Check et Act) adoptée par ces normes se voit comme un outil fondamental qui permettra de revoir les planifications et les réajustées pour pouvoir atteindre les objectifs stratégiques. Cette approche peut intégrer toutes les activités de l'entreprise grâce aux exigences des normes.

Les normes de management exigent une politique qui découle de l'orientation stratégique de l'entreprise. Cette politique doit être communiquée, comprise et qui constitue un outil de conduite de changement visant à obtenir l'adhésion de l'ensemble de travailleurs de l'entreprise au déploiement de la stratégie.

L'intégration de ses trois normes permettra aussi à l'entreprise d'atteindre ces objectifs de développement durables par l'amélioration en continue de la performance environnementale et les conditions de travail.

A cet effet, le top management de l'entreprise conscient de l'importance des apports que peut lui procurer l'adoption de ces nouvelles versions de normes, a procédé à une opération de changement organisationnelle à travers l'adoption de ces normes de management pour un seul système de management intégré (SMI) à l'échelle entreprise. Cette démarche vise le changement des pratiques pour l'atteinte d'une culture entreprise garantissant une performance durable. Le slogan accompagnant la mise en place du SMI porte :

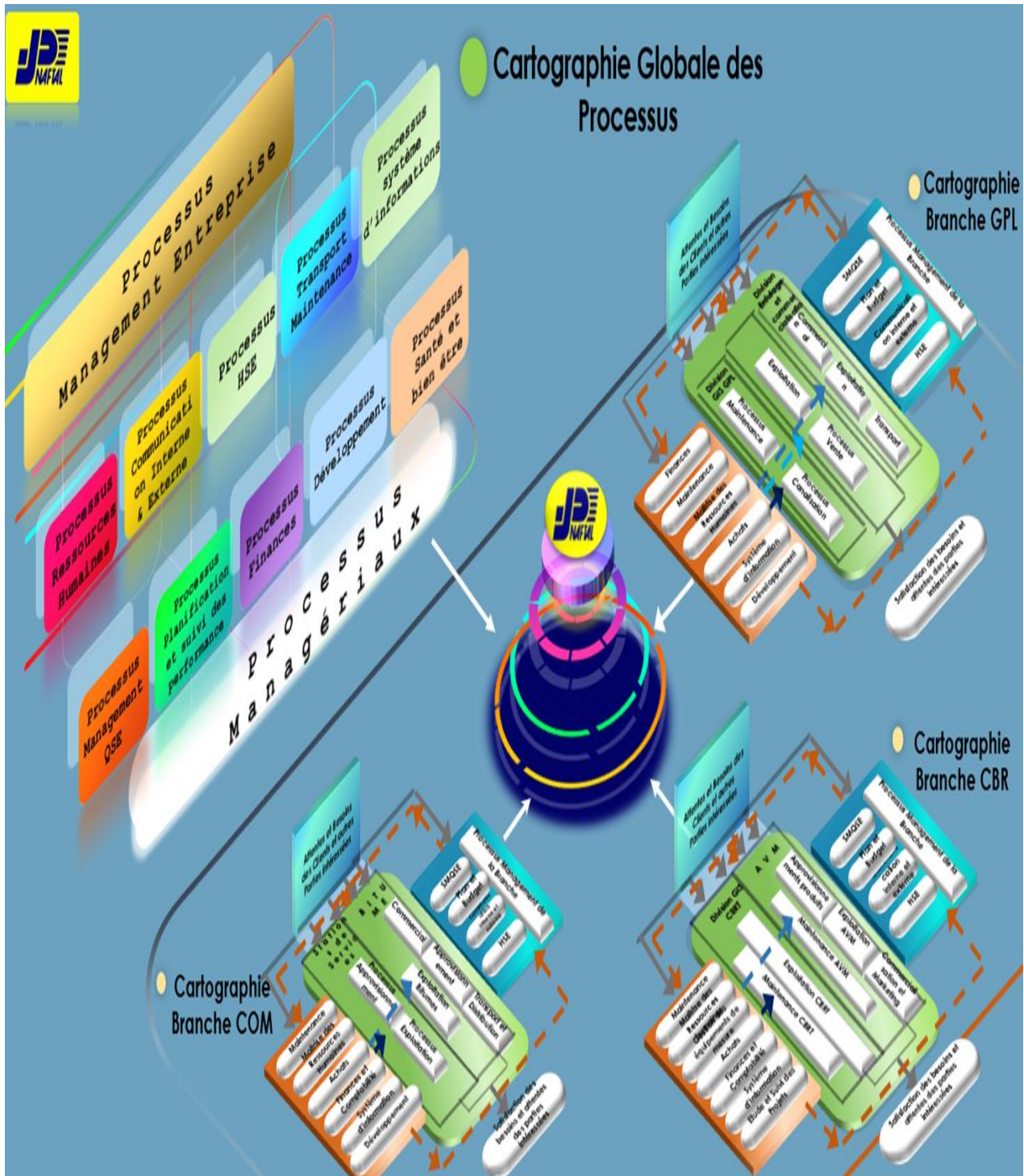
« Stop à la dualité des systèmes, place à la mutualisation du SMI entreprise ».

2.2. Périmètre d'un system management de la qualité :

Sur la base de ces critères Naftal a identifié son périmètre en le représentant par la cartographie des processus de l'entreprise tel que défini dans la figure n5 dans laquelle elle identifier les processus suivants par activité de l'entreprise .

⁵⁹ Francis Roesslinger, Dominique Siegel, 2015, P127, Management stratégique et management de la qualité.

Figure 17: cartographie globale des processus



Source : document interne : département de finance et comptabilité

On résume la cartographie globale des processus dans un tableau pour bien expliquer le schéma :

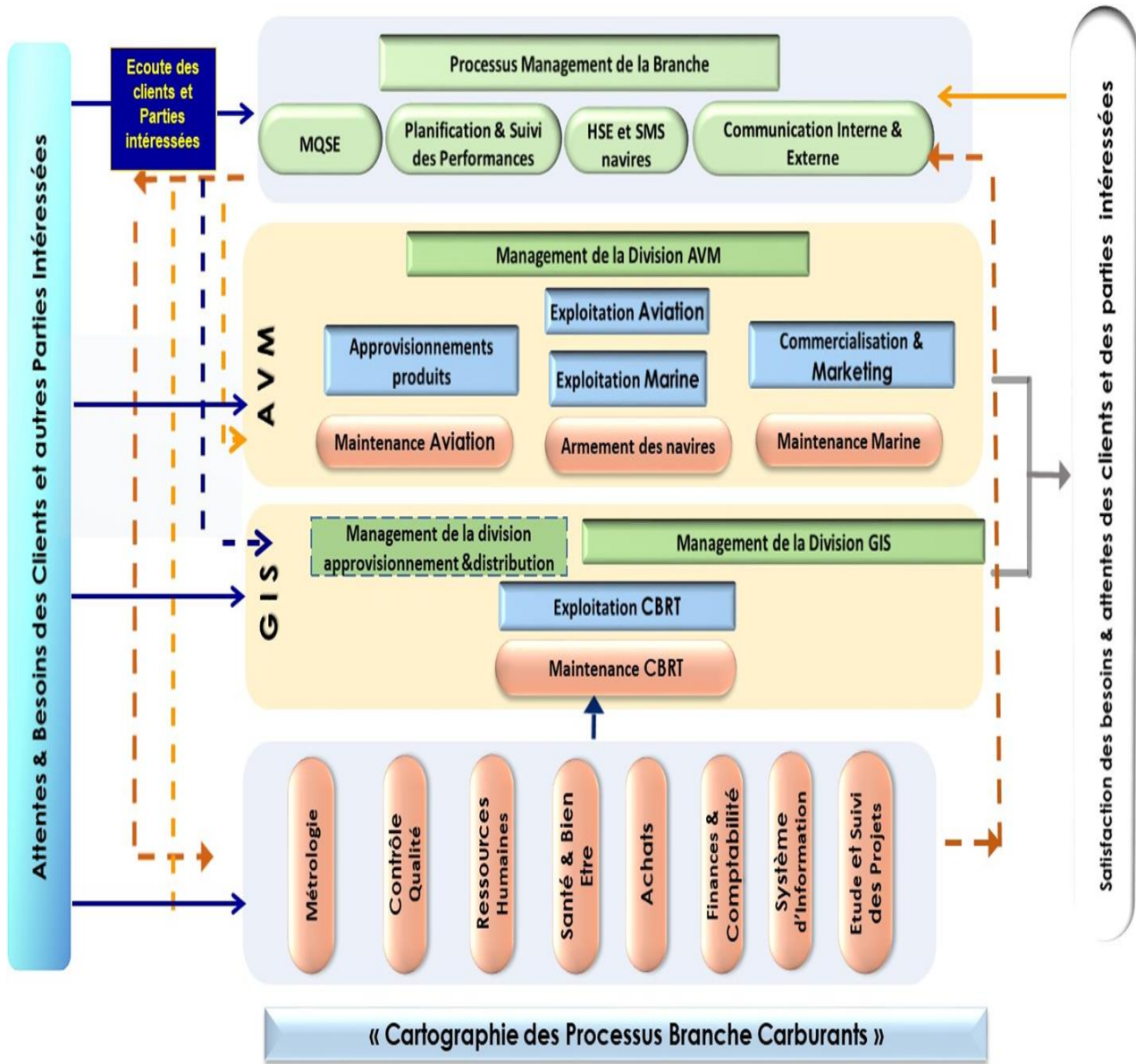
Tableau 2: explication de la cartographie

Processus	La direction générale	La branche GPL	La branche commercialisation	La branche carburant
Processus de management	Processus RH Processus communication interne et externe Processus HSE Processus transport maintenance Processus système d'information Processus mgt QSE Processus planification et suivi des performance Processus finances Processus développement Processus sante et bien être	SMQSE Plan de budget HSE communication interne et externe	SMQSE Plan de budget HSE communication interne et externe	MQSE Planification et suivi des performances RSE et SMS navires Communication interne et externe
Processus de réalisation		Commercial Exploitation Transport Processus vente	BITUME : Commercial Approvisionnement Transport et distribution Exploitation bitumes	AVM : Approvisionnement produite Exploitation aviation / Marine Communication et marketing Maintenance aviation

			Stations de services ; Processus approvisionnement Processus exploitation	/ marine Armement des navires GIS : Management de la division approvisionnement et distribution Management da la division GIS Exploitation CBRT Maintenance CBRT
Processus support		Finances Maintenance RH Achat Finance et comptabilité Système d'information Développement	Maintenance RH Achat Finance et comptabilité Système d'information Développement	Métrologie Contrôle qualité RH Sante et bien être Achats Finance et comptabilité Système informatique

Donc on va choisir la branche de carburant et on la détaille sur un schéma

Figure 18: cartographie des processus branche carburant



Source : document interne :département de finance et comptabilité

2.3 Leadership :

Parmi les exigences de la norme iso 9001 l'entreprise doit démontrer son leadership en établissant une politique qui découle de l'orientation stratégique issue de l'identification des enjeux internes et externes de l'entreprise. pour ce faire NAFTAL à établir une politique SMI voire figure n19, l'objectif de cette politique pour NAFTAL c'est de :

- ✓ communique et diffuse la stratégie de l'entreprise à tous les niveaux ;
- ✓ S'assurer que les travailleurs connaissent l'orientation stratégique de l'entreprise ;
- ✓ Obtenir l'implication et l'adhésion des travailleurs à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise ;

2.3.1 La politique SMI:

Evoluant dans un contexte et un climat socio-économique en mutation continue, Naftal s'adapte aux meilleures pratiques managériales et commerciales en déployant une stratégie basée sur le développement et la modernisation de toutes ses activités. Cette adaptation permettra à Naftal de fournir des produits et services innovants et différenciés à ses clients, d'assurer des conditions favorables à l'épanouissement de son personnel et d'instaurer un dialogue transparent et permanent avec les clients et les parties intéressées.

Compte tenu des mutations du marché, et afin d'assurer la traduction de ses différents axes stratégiques, Naftal a mis en place, à l'échelle de la société, un système de management intégré (SMI). Ainsi, la direction SMI a été créée début 2020, pour se substituer à la direction centrale management qualité. La direction SMI qui est rattachée directement au P-DG, participe à l'élaboration des axes stratégiques et la fixation des objectifs de l'entreprise, comme elle assure également le suivi de la réalisation, à travers les revues des processus, qui sont tenues périodiquement par les processus que ce soit au niveau des branches ou au niveau du siège pour tenir les revues de direction. la figure de la politique SMI est présentée dans l'annexe 01

Section 3 : l'optimisation des processus

A l'effet de visualiser au mieux l'optimisation des processus par le management de la qualité, nous avons choisi de prendre un des processus identifié dans la cartographie des processus établi dans le chapitre 2.2. (Périmètre du SMQ NAFTAL), à savoir le processus finance et comptabilité. Ce processus a été choisi puisque il constitue un processus clé pour l'activité de NAFTAL.

3.1 Fiche processus (finance et comptabilité) :

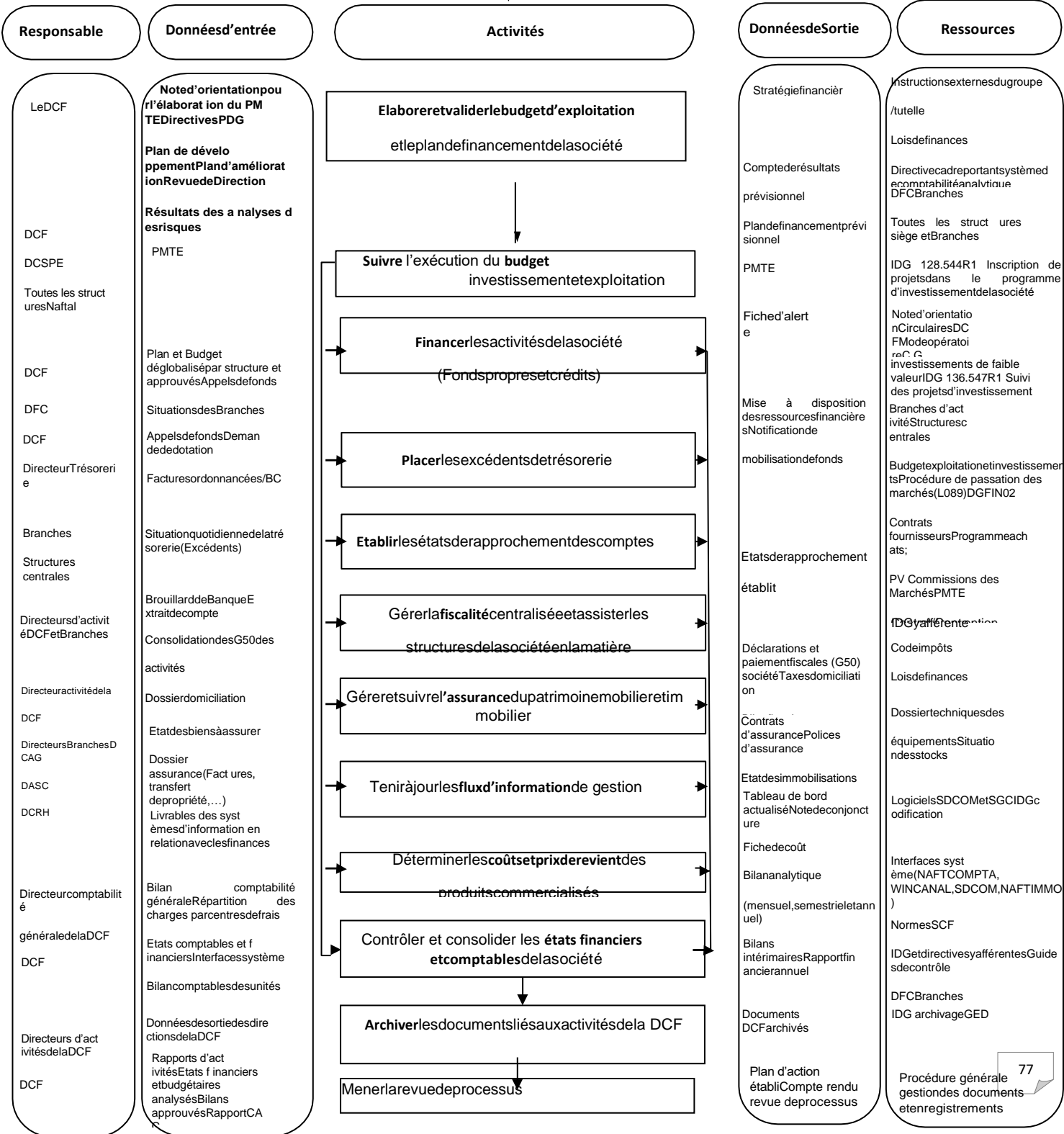
Comme nous l'avons abordé dans le chapitre 2 l'appréciation d'un processus doit être effectuée en premier lieu par l'identification de ses éléments clés nécessaires à son bon fonctionnement à savoir :

- Les éléments d'entrée du processus ;
- Les éléments de sortie du processus ;
- La déférente activité du processus ;
- Les ressources nécessaires à la réalisation des activités ;
- La responsabilité liée aux différentes activités identifiées (qui fait quoi) selon l'outil du QQQQCP ;

Ces éléments sont représentés ci-après par un outil que l'on appelle logigramme et qui est basé dans son élaboration sur le principe du PDCA, car les activités du processus sont identifiées de la phase de planification comme l'élaboration du budget d'exploitation, la réalisation et l'exécution du budget, la vérification ou contrôle, suivi du projet d'exploitation et l'élaboration des rapports d'activité et l'amélioration par la revue des processus, le logigramme du processus finance et comptabilité est représenté dans la figure ci-après :

Figure 19 : logigramme (processus finance et comptabilité)

Définir la stratégie financière de l'entreprise



3.2 Fiche d'identification du processus⁶⁰ :

A l'effet de visualiser les modes d'optimisation et de surveillance du processus, nous avons choisis d'établir la fiche d'identification du processus qui comporte les aspects d'optimisation. Dans un système de management des processus chaque processus concerné fait l'objet d'une fiche de description, souvent appelée fiche processus la fiche est jointe en (annexe 02). La fiche d'identité du processus est un outil qui intéresse tous les acteurs impliqués ou concernés par le processus. Annexe 1 « fiche processus » reprend un certain nombre d'éléments qui peuvent être utiles pour représenter un processus :

3.2.1 Finalité du processus :

La finalité du processus détermine sa raison d'être le processus finance et comptabilité à déterminer les finalités ci-après :

- ✓ Participe à la définition de la stratégie de l'entreprise en matière de finances ;
- ✓ Définit la politique de financement de la Société à court, moyen et long terme ;
- ✓ Veille à l'établissement et au suivi du budget d'exploitation et aux dépenses financières du budget d'investissement ;
- ✓ Assurer la gestion optimale de la trésorerie de la Société et procéder au placement et/ou au réinvestissement des excédents ;

3.2.2 Les objectifs et les indicateurs du processus :

La détermination des objectifs du processus est assurée par la personne en charge du pilotage du processus. Ces objectifs prennent en compte les objectifs stratégiques de l'organisme et les objectifs individuels de chaque entité concernée par le processus. La validation de ces objectifs ressort du mode de décision de l'organisme. Compte tenu des objectifs définis, la personne en charge du pilotage du processus, en concertation avec tous les acteurs du processus, définit un ou plusieurs indicateurs mesurables, lui permettant d'évaluer et d'améliorer le processus. Les objectifs et le résultat des mesures sont consolidés dans un ou des tableaux de bord. Le tableau de bord est un outil de visualisation, d'analyse, de décision d'amélioration et d'évaluation de la performance du processus. Le tableau de bord est également l'outil de communication vis-à-vis

⁶⁰La norme FOX 50-176 P 38

de la direction et des acteurs, des clients et parties intéressées pertinentes, Processus finance et comptabilité de NAFTAL établie selon la méthode citée ci-dessous est présentée comme suite :

Tableau 3: tableau de bord du processus finance et comptabilité

OBJECTIFS	INDICATEURS	MESURE	FREQUENCE
Etablir le diagnostic comptabilité générale et analytique	Délai réel - délai prévu (28 février pour CG 15 Mars pour CA)	En jour	Semestrielle Annuelle
Elaborer le rapport financier de la société dans les délais requis	Délai réel - délai prévu (30 Mars)	En jour	Annuelle
Mettre à la disposition des structures centrales et opérationnelles, les ressources financières nécessaires et dans les délais	Délai réel - délai prévu Montant remonté / Montant prévu	2 jours ouvrables %	Mensuelle Hebdomadaire
Elaborer le bilan fiscal de la société dans les délais réglementaires	Avant le 30 Avril	zéro écart	Annuelle
Elaborer le bilan analytique de la société dans les délais requis	Délai réel - délai prévu (Avant 30 Mars)	En jour	Semestrielle (30 octobre) Annuelle (30 Mars)
Transmettre les informations comptables et financières aux structures concernées	A la demande des PI Nbr de demandes traitées / Nbr de demandes reçues	Dans les délais demandés	Trimestrielle
Etablir le budget d'exploitation de la société	30 jours après réception des données physiques du SPE	En jour	Annuelle
Procéder au placement des excédents de trésorerie	Délai prévu DEF - Délai de réponse des banques	Moins de 2 jours ouvrables	A la demande

Source : document interne : département de finance et comptabilité

3.2.3 Les parties prenantes de processus finance et comptabilité de NAFTAL :

Selon la méthode décrite dans le chapitre 2 les parties prenantes d'un processus finance et comptabilité ont été déterminées sur trois phases :

- Première phase l'identification des parties prenantes : nous avons identifié deux types de parties prenantes en concertation avec l'équipe finance et comptabilité à savoir :
 - ✓ Les parties prenantes internes :
 - PDG
 - Directeurs de Branches
 - Directeurs Exécutifs
 - Directeurs Centraux
 - Directeurs de Soutiens
 - ✓ Les parties prenantes externes :
 - Organismes statutaires de l'Entreprise
 - Banques
 - Assurances
 - Administrations fiscales
 - Clients et fournisseurs
- Deuxième phase : les parties prenantes identifiées ont été analysées en identifiant leurs attentes et le mode de surveillance. Parmi les attentes identifiées nous avons :

Pour l'entreprise :

- Atteinte des objectifs fixés ;
 - Respect des dispositifs réglementaires internes ;
 - Respect des textes réglementaires applicables à Naftal ;
 - Maîtrise des risques financiers et comptables de l'entreprise ;
 - Maîtrise du processus Finances & Comptabilité l'entreprise ;
- Troisième phase : après avoir identifié les parties prenantes ainsi que leurs attentes nous avons passé à la priorisation de ces parties prenantes en procédant comme suit :
 - ✓ L'attribution d'une notation de 1 à 3 pour chaque partie prenante selon le degré de son importance ;

✓ La note attribuée a été donnée par l'équipe finance et comptabilité en jugeant l'importance de la partie prenante selon ses attentes ;

1 → importance faible (colleur verte).

2 → importances moyennes (colleur jaune).

3 → importance élevée colleur rouge.

Tableau 4: tableaux de priorisation des parties prenantes

Partie prenante	Attentes	Note	Action
Direction finance et comptabilité	Transmettre des bilans et rapports d'activité dans les délais ; • Domiciliations bancaires des contrats d'importation ; • Mise en place des polices d'assurances et des garanties bancaires ; • Examen de l'aspect financier des projets de contrat, avenant, convention.	3	Veiller sur l'application des exigences réglementaires et contractuelles

Source : document interne : département de finance et comptabilité

Une fois la partie prenante est priorisée, une action de prise en charge de l'attente a été identifiée, les résultats des travaux réalisés avec l'équipe finance et comptabilité de NAFTA ont abouti à la réalisation du tableau suivant et qui va constituer un outil de surveillance et d'amélioration de la performance du processus finance et comptabilité.

Tableau 5: analyse des parties prenantes du processus finance et comptabilité

partie Intéressée		Méthodes de surveillance des informations	Ses attentes (exigences)	Dégré	Mesure de la prise en charge
Partie intéressée externe	Tutelle: •Ministère de l'Energie; •Direction des Grandes Entreprises.	Veille réglementaire	• Installations conformes aux prescriptions de la réglementation en vigueur; • Paiement dans les délais, des taxes et impôts ; • Se conformer aux exigences légales et réglementaires.	3	• Etre à l'écoute des orientations
	Banques & Autres établissements financiers	Veille réglementaire	• Domiciliation bancaire • Etat des frais de missions à l'étranger • Paiements et encaissements • Cautions émises	3	• Renseigner, informer, communiquer et répondre aux sollicitations. S'assurer du respect des exigences
	Direction des Domaines		La Transmission des documents tel que : titre d'occupation, plans de masse, statuts de l'Entreprise.	3	
	Organisme d'inspection : • Commissaire aux comptes ; • IGF.	Respect de la réglementation	Paiement dans les délais des : factures fournisseurs, abonnements, honoraires, cotisations sociales, primes d'assurances.	3	
	CNRC	Veille réglementaire		2	
	Compagnies d'assurances	Les clauses contractuelles		3	
Partie intéressée interne	PDG	Directives;	Réaliser le Budget dans les délais	3	Veiller sur l'application des exigences réglementaires et contractuelles
	•DFC ;	Notes;	Réaliser le Bilan de la société dans les délais	3	
	•DCJ;		• Transmettre des bilans et rapports d'activité dans les délais ; • Domiciliations bancaires des contrats d'importation ; • Mise en place des polices d'assurances et des garanties bancaires ; • Examen de l'aspect financier des projets de contrat, avenant, convention.		
	•Branches		• Appels de fonds (Districts) • Mise à jour des données système		
	Le personnel de la Direction Executive Finances	Réunions;	• Travailler dans un environnement sain et sécurisé (la sécurité physique et morale) ; • Apporter une attention particulière à la qualité du travail rendu.	2	
	DESPE	Rapport mensuel;	Transmettre dans les délais les: • Importations devise • Valeurs de ventes prévisionnelle • Etat des dépenses investissements	2	
	Direction Management Intégré		Transmettre dans les délais les: • Fiches de traitement des écarts et d'amélioration ; • Les fiches de suivis indicateurs ; • Les comptes rendu des revues de processus dans les délais.	2	
	DAG		• Préservation de l'outil informatique • Signalement de toute défaillance de l'outil informatique (soft et hard) • Demande de mise à la réforme de l'outil informatique hors service.	2	
	Direction Informatique	Courriers;	• Procéder à l'archivage des documents . • Préservation de l'outil informatique • Signalement de toute défaillance de l'outil informatique (soft et hard) • Demande de mise à la réforme de l'outil informatique hors service.	2	
CPHS	Email.	Respecter la réglementation et mettre en œuvre les résolutions issues des réunions de la CPHS	2		

Source : document interne : département de finance et comptabilité

3.3 Management des risques :

La norme ISO 9001 2015 exige dans son chapitre 6 de mettre en œuvre des actions faces aux risque lies au processus ce qui permettra d'optimiser le processus par la prévention c'est à dire identifier les risques susceptibles de se concrétiser et qui nuire à l'atteinte des objectif du processus.

Ces mesure préventives vont permettre de :

- ✓ Diminuer les charge (exemple charge lie aux accèdent, gaspillage ...etc.) ;
- ✓ Améliorer l'image de la marque ;
- ✓ S'assurer de l'atteinte des objectifs ;
- ✓ Assurer la pérennité de l'entreprise ;

Le management des risques du processus finances et comptabilité a été effectué en collaboration avec l'équipe des finances et comptabilité suivant les étapes décrites dans le chapitre 2 et en respectant la norme ISO 31000 décrivant les exigences de mise en place du management des risques. La démarche du management des risques s'est effectuée comme suit :

3.3.1 Identification des risques :

Le management des risques ne peut réussir qu'avec la communication et concertation avec tous les acteurs du processus, c'est à cet effet que le travail d'identification des risques liés au processus finances a été réalisé sur la base des ateliers de Brainstorming qui ont regroupé les différents acteurs responsables sur l'atteinte des objectifs arrêtés.

Chaque objectifarrêté par le processus finances et comptabilité a fait objet de question lors de l'atelier « quels sont les risques qui peuvent entraver l'atteinte de votre objectif ? »

Après avoir accordé 5 min aux intervenants pour réfléchir à la question. Les réponses ont été reprise par les animateurs pour les hiérarchisés et garder les réponses les plus pertinentes.

Exemple : pour l'objectif : Établir le diagnostic de la comptabilité générale et analytique les risques identifiés sont :

3.3.2 Analyse des risques :

Chaque risque identifié a fait l'objet d'une analyse c'est-à-dire l'identification de l'ensemble des causes pouvant concrétiser les risques. L'analyse des risques a été réalisée en ateliers avec les différents acteurs du processus finances et comptabilité toujours dans le cadre de la communication et la concertation tel qu'exiger par la norme ISO 31000 management des risques.

Pour identifier des causes potentielles pertinentes, nous avons utilisé l'outil Ishikawa car c'est un outil très simple et facilement compréhensible par les acteurs, aussi c'est un outil très efficace pour l'analyse des causes. Pour chaque risque identifié nous avons utilisé les 5M ou Ishikawa pour identifier les causes liés aux : Moyens, Main d'œuvre, Matériel, Milieu, Management...

Les causes identifiées sont repris dans le tableau...

3.3.3 Évaluation des risques :

Après avoir identifié les risques et leurs causes potentielles, une évaluation des risques a été effectuée en calculant la criticité de chaque risque avec ses causes en utilisant la grille de criticité du chapitre 2.

Le calcul de la criticité s'est effectué selon la formule suivante :

$$\text{Criticité} = \text{Gravité} \times \text{Probabilité}$$

La gravité du risque est appréciée selon le degré de l'impact de chaque risque et une notation de 1 à 4 a été attribuée à chaque risque. C'est-à-dire d'un impact pas grave à un impact très grave

La probabilité du risque a été déterminée selon la survenance de la cause en attribuant une note de 1 à 4 pour chaque cause. C'est-à-dire que :

- si la cause ne peut être arrivé donc la probabilité est très faible on donne une note de 1,
- si la probabilité de survenance de la cause est faible on donne une note de 2,
- si la probabilité de survenance de la cause est moyenne on donne une note de 3,

- si la probabilité de survenance est très élevée on donne une note de quatre

3.3.4 Traitement du risque :

Pour chaque risque évalué le résultat de la criticité obtenue nous a permis de classer les risques sur la grille de criticité. Qui nous a permis d'identifier les risques acceptables, les risques à surveiller et les risques inacceptables qu'il faut traiter en urgence.

Pour chaque risque inacceptable une action de prévention a été identifiée et le tableau n06 démontre les actions de traitement identifiées.

Tableau 6: Management des risques du processus Finances et comptabilité

Identification et Analyse				Evaluation du Risque			Traitement		
Objectifs									
Objectif / activités / opportunités	Risques (Evènement)	Causes	Impact	G 1 à 4	P 1 à 4	C G x P	Moyens existants de maîtrise du risque	Actions préventives	
<u>Procéder au placement des excédents de trésorerie en temps opportun</u>	<u>Non disponibilité des excédents de trésorerie</u>	<u>baisse d'une activité suite à un déclin d'un produit phare</u>	<u>Baisse des prix par rapport à des dispositions réglementaire prise par l'Etat</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	/	<u>Produits de substitution</u> <u>Veille sur le contexte économique</u>	
		<u>Erreurs d'estimation dans le plans Trésorerie consolidé</u>	<u>baisse des excédents de trésorerie à placer</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>4</u>		<u>validation du plan trésorerie par d'autres structures</u>	<u>un plan de trésorerie dynamique qui soit périodique adaptable et révisable selon chaque contexte</u>
		<u>baisse du chiffre d'affaires</u>		<u>2</u>	<u>2</u>	<u>4</u>		/	<u>Décaler l'opération de placement</u>
		<u>Baisse des prix par rapport à des dispositions réglementaire prise par l'Etat</u>		<u>2</u>	<u>2</u>	<u>4</u>			
	<u>paiement des Dépenses imprévus</u>	<u>Dépenses liées à des circonstances imprévues ou extraordinaires (la pandémie, départ massif en retraite...)</u>	<u>baisse ou absence d'excédent de trésorerie</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	/		

		<u>pertes dans les affaires litigieuses</u>	absence d'une source de financement supplémentaire aux ressources existantes	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	anticiper les échéances des placements	
	<u>non placement des excédents</u>	<u>Taux d'intérêt non attractif</u>	<u>perte de temps et d'opportunité de placement dans les délais opportuns, et la possibilité de fructifier la trésorerie de la Sté</u>	<u>1</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>avoir toutes les données et les informations internes à la Sté et externes liées aux marchés sur le court et le moyen terme qui renforce la prise de décision</u>	
		<u>lenteur dans les réactivités des institutions financières</u>		<u>2</u>	<u>2</u>	<u>4</u>		
		<u>absence de visibilité à long terme dans les marchés financiers</u>	<u>perte d'opportunité de placement dans les délais opportuns, et la possibilité de fructifier la trésorerie de la Sté.</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>Assurer une veille Réaliser des études d'opportunités Opportunité d'Investissement plus rentable que le taux de placement</u>	
Maitriser les risques financiers notamment le risque de change	<u>Baisse de la valeur du DA</u>	<u>Décision pouvoirs publics</u>	<u>Augmentation du coût d'achat (dépassement dans les prévisions)</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>Constituer des provisions en conséquence</u>	<u>Proposer la possibilité de couvrir ce risque avec un contrat assurance Réduire le recours à l'importation</u>
	<u>Contrat fournisseur ne couvre pas le risque</u>	<u>Non-respect du planning de livraison des produits</u>	<u>Baisse de la marge commerciale Augmentation du coût d'achat</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>6</u>	<u>Appliquer des pénalités de retard</u>	<u>Examiner la possibilité de négocier le partage des risques avec les fournisseurs dans les dossiers d'appels d'offres</u>
	<u>Insuffisance des ressources liées à la réalisation des contrats</u>	<u>Dévaluation de la monnaie nationale</u>	<u>Baisse du niveau de la trésorerie</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>6</u>	<u>Revoir les provisions constituées Achat des devises à terme</u>	<u>Engager l'analyse prévisionnelle des risques financiers</u>
	<u>investir dans un projet non rentable</u>	<u>Obsolescence du procédé technologique</u>	<u>perte financière</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>6</u>		<u>Assurer une veille technologique</u>
	<u>perte de valeur d'un stock</u>	<u>Diminution de la demande dans le marché</u>	<u>Manque à gagner Mobilisation des aires de stockage Augmentation du coût du stockage</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>4</u>		<u>Etude de marché et force de vente</u>
	<u>défaillance ou faillite client</u>	<u>Mauvaise sélection des clients soumis au</u>	<u>Perte financière</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>6</u>	<u>Assurance CAGEX Négociation d'un</u>	<u>Mettre en</u>

		<u>paiement à terme</u>				<u>échancier de remboursement de courte durée</u>	<u>place une veille commerciale (Suivi rigoureux de la clientèle à terme) Veiller au déclaration assurance à temps Accentuer le recouvrement des créances</u>	
	<u>défaillance ou faillite fournisseur</u>	<u>Mauvaise évaluation des fournisseurs pour l'attribution des marchés</u>	<u>Perte financière</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>6</u>	<u>l'existence des divers comités d'évaluation</u>	<u>Renforcer les comités par des compétences en la matière</u>
	<u>Evolution défavorable du cours des devises</u>	<u>Délais entre la vente et son encaissement</u>	<u>sur la trésorerie : montant prévu pour le paiement inférieur à celui du décaissement au temps t.</u>			<u>0</u>	<u>Tenter de retarder le règlement de manière à bénéficier d'un cours futur plus avantageux</u>	
		<u>fluctuations des cours des monnaies</u>	<u>pour l'importateur : paiements plus élevés pour l'exportateur : recette moindre</u>			<u>0</u>	<u>favoriser le produit local pour réduire les importations</u>	
		<u>affecter la compétitivité des produits qui peuvent être plus au moins chers pour les acheteurs étrangers selon la monnaie de ces derniers</u>			<u>0</u>	<u>achat des devises à terme</u>		
<u>TOTAL</u>								
			<u>RFE</u>					
			<u>0</u>					
			<u>0</u>					

Source interne : département de finance et comptabilité

Conclusion:

Il est désormais indiscutable que le management de la qualité des doit faire partie intégrante de l'activité de l'entreprise et non plus être considérée comme un simple exercice permettant de satisfaire les exigences réglementaires. En effet, en procédant à l'évaluation et au contrôle des processus de leurs activités, les sociétés s'assurent de saisir toutes les opportunités existantes, de renforcer leur avantage concurrentiel et de passer moins de temps dans la réparation des dégâts causés quelconques phénomènes liés à un outil de production (management des risques)

L'objectif de ce présent travail est de démontrer que le management de la qualité contribue à améliorer et optimiser les processus (performance opérationnelle de l'entreprise). Pour se faire, nous avons dans un premier temps approfondi les notions de management de la qualité, ensuite nous avons approfondi les notions du processus, la performance opérationnelle et management des risques, pour enfin analyser l'apport de la mise en place d'un management de la qualité basée sur les méthodes et outils du management de la qualité- pour la performance des opérations en prenant pour cas d'étude le département de finance et comptabilité de Naftal.

D'après le travail effectué dans ce mémoire et après une étude approfondie au niveau du département de finance et comptabilité nous a permis d'aboutir aux résultats suivants :

- ❖ le management de la qualité améliore la performance des processus on intégrant des outils et des pratiques nouvelles que les processus de l'entreprise n'avait pas avant tel que
 - le tableau de bord dans lequel on trouve des objectifs de performance accompagnés par des indicateurs mesurables sur des périodes définis.
- ❖ le management des risques qui apporte une approche de prévention en identifiant les risques qui peuvent impacter l'atteinte des objectifs fixés. Donc agir en amont sur tout obstacle pouvant impacter l'atteinte des objectifs ce qui va permettre la réduction des coûts.
- ❖ la définition et la communication tous les niveaux de l'entreprise d'une politique qui reprend les orientations stratégique de l'entreprise donc chaque travailleur de l'entreprise seront au courant de la vision de l'entreprise.

- ❖ le suivi des attentes et besoin des parties prenantes de l'entreprise en mettant en œuvre des actions préventives ce qui améliorera l'image de marque de l'entreprise.
- ❖ la définition des rôles et responsabilité de chaque acteur dans le logigramme du processus

Arrivées au terme de ce travail, nous pouvons le conclure en disant que les résultats obtenus nous ont permis de confirmer nos trois hypothèses, à savoir :

La première hypothèse H1 : « l'optimisation des processus peut aider l'entreprise à atteindre son objectif global de réduction des coûts ».

La deuxième hypothèse H2 : « le management de la qualité peut optimiser le processus finances et comptabilité de l'entreprise ».

Enfin la troisième hypothèse H3 : « les outils de la qualité notamment le management des risques optimisé les processus ».

A la lumière des analyses effectuées, nous pouvons conclure que l'application des méthodes du management de la qualité constitue effectivement un moyen fiable pour optimiser les les processus au sein de NAFTAL. Néanmoins, ces résultats doivent être pris avec précaution car, étant donné le temps restreint nous n'avons pas pu faire une étude exhaustive des indicateurs de la performance opérationnelle de NAFTAL

Pour finir, nous espérons avoir participé à la réflexion sur la question de compréhension de la relation positive entre le management de la qualité et la performance opérationnelle de l'entreprise (la méthode d'optimiser les processus)

Bibliographie :

- **Définitions issues du dictionnaire Le Petit Larousse Illustré, édition .1996. p 61.**
- **HOVE jaque selon la commission générale {Qualité et management} a L ANFNOR en 1997. Il compléta la définition de terme qualité au-delà de sa définition produit en donnant ainsi naissance au concept de développement durable.**
- **Daniel Duret Maurice Pillet Qualité EN PRODUCTION, .éditions-organisation,(2004),p37**
- **Daniel Duret Maurice Pillet Qualité EN PRODUCTION, .éditions-organisation,(2004),p40**
- **Daniel Duret Maurice Pillet Qualité EN PRODUCTION, .éditions-organisation,(2004),p41**
- **Mémoire MS1.069-14, HEC**
- **La source : guide de la qualité pour les PME PMI , les guides CGEM guides d'informations Déc 2009 p11**
- **DRAGOMIR R .et HALIS B, petite histoire de la qualité, paris : ministre d'industrie, 1995, p.17**
- **une norme de défense des états unis souvent appelée norme militaire utilise pour aide à atteindre les objectif de normalisation.**
- **la norme iso 2859.**
- **DRAGOMIR R .et HALIS B, petite histoire de la qualité, paris : ministre d'industrie, 1995, p.31.**
- **Joseph Moser JURAN est considéré comme le principal fondateur des démarches qualité. Il développa de très nombreux concepts, méthodes, et outils qualité.**
- **Armand FEIGENBAUM est l'initiateur du « Total Quality Control » en 1950. C'est le seul à avoir utilisé le mot « total ». Il préconise une gestion « élargie » de la qualité, appliquée à toutes les étapes, de la conception du produit à sa livraison, plutôt que de se limiter, à un contrôle de qualité au stade de la fabrication. De même, il a aussi mis au point la méthode de gestion économique de la qualité en**

1945 qui consiste à additionner les coûts d'obtention de la qualité (contrôle et prévention) et les coûts de non-qualité (coût des défaillances).

- **William Edwards DEMING a été un statisticien américain du XXe siècle. Bien que son implication dans l'augmentation de la production intérieure des États-Unis pendant la seconde guerre mondiale**
- **Définition extraite de la norme AFNOR NF X50-109 publiée en décembre 1979. Il faut noter que depuis la publication en 1959 de la première norme d'assurance de la qualité (standard américain MIL-Q-9858), jusqu'à l'édition 2000 de la norme ISO 9000, le sens fondamental du principe d'assurance de la qualité consistant à donner confiance n'a jamais été modifié.**
- **17 Définition extraite de la norme ISO 9000 version 2000 de l'AFNOR**
- **DOUCET Christian, Certification qualité utile, Editions Insep Consulting, Paris, 2003, p.23.**
- **Feigenbaum est le premier à avoir associé le mot « total » à celui de « qualité » en 1956. Selon lui, la qualité des produits ne peut être sous l'unique responsabilité de la fabrication ; toutes les fonctions doivent être impliquées : « La maîtrise de la qualité doit démarrer dès la conception du produit pour ne se terminer que lors de la remise du produit au client ; la qualité est le travail de tous ; la coopération de tous les départements est nécessaire pour garantir la qualité ».**
- **My abdellah amadour, (la qualité comment s'y apprendre au Maroc ?) édition 1998, p13**
- **FROMAN, (Bernard) : DU MANUEL QUALITE AU MANUEL MANAGEMENT/ BERNARD FORMAN. Edition AFNOR.2014.P.23.**
- **TODOROV, (Branimir) : ISO 9000 : une force de management, Editions AFNOR, Paris, 1997, p.22**
- **OUARET, (Abdelhamid) : Les dirigeants face a la performance de leurs entreprises, Editions Grand Alger Livres(G.A.L) & Abdelhamid Ouaret, Collection Points Forts, Alger, 2005, p.67**
- **SO : ISO 9001 : 2015 – livre 10 clés de certification, 2015, p.21**
- **Livre 10 clés pour réussir sa certification 9001 versions 2015, p 49**

- **Claude Pinet, 2009, 10 clés pour réussir sa certification QSE**
- **MADOZ, 2005, op. cit., p.33**
- **L'efficacité se définit par l'atteinte de la satisfaction des clients pour la fourniture de produits ou services, en conformité avec les accords contractuels et la réglementation.**
- **L'efficience, c'est l'efficacité par une économie des ressources**
- **Image pris sur le site <http://jp2a-genese.fr/content/pagees/deploiement.php> image prise sur le site : http://www.cheval-qualite.com/newsletter/2008_10/index.php suivant le concept présenté dans le livre de MADOZ sur l'amélioration continue, 2005, p.41**
- **SEGOT Jacques et GASQUET Christophe, Assurer le passage à la norme ISO 9001 version 2000 – En route vers l'excellence, AFNOR, 2001, Paris, §3.2.9 ; extrait du livre de MADOZ, 2005, op. cit., p.90**
- **Livre Blanc : Une Démarche Qualité pragmatique, version 1 septembre 2013 p : 25**
- **H BRANDENBURG J-P WOJTYNA. L'approche processus mode d'emploi éditions d'organisation 2003 p: 20**
- **ANF | Qualité : Faire simple et utile (QUALSIMP) | Nancy, 13 au 15 novembre 2019 p:15**
- **Qualité : Faire simple et utile (QUALSIMP) | Nancy, 13 au 15 novembre 2019 p:15**
- **Livre Blanc : Une Démarche Qualité pragmatique, version 1 septembre 2013 p : 32**
- **Ph. Lorino, méthode et pratique de la performance 3eme édition du organisation 1997, p179.**
- **Lorino, méthode et pratique de la performance 3eme édition du organisation 1997, p18**
- **Ph. Lorino, méthode et pratique de la performance 3eme édition du organisation 1997 p 496-507**
- **Bernard martory et Daniel Crozet, «GRH » éditions Dunod, 2001, paris, p149**
- **suivi de performance et choix des indicateurs guide méthodologie déc 2009 p:5**
- **suivi de performance et choix des indicateurs guide méthodologie déc 2009 p7**
- **H. Bouquin le contrôle de gestion éditeur puf , 1986, p173**

- **Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord » 2ème édition, P 48.**
- **WALTER, (Jacques) et NOIROT(Philippe) : Contrôle interne, Editions AFNOR, Paris, 2010 ; pp.33**
- **WALTER, (Jacques) et NOIROT(Philippe) : Contrôle interne, Editions AFNOR, Paris, 2010 ; pp.34**
- **La Caroline SELMER, « Concevoir le tableau de bord » 2ème édition, P 48.**
- **MOLHO DENIS et FERNANDEZ-POISSON : livre tableaux de borde outil de performance, groupe EYROLLES p,79**
- **gestion de risques pour ingénieur et autres professionnels de l'université de Sherbrooke**
- **KPMG Schweiz, Methodik zur Einführung eines Risikomanagementsystems, 2008**
- **article FICHE CONSEIL numéro 14 brainstorming p 1/4 AFFINITY DATA PARIS**
- **Livre L'analyse des risques mai 2006 p : 43**
- **[Htttts://www.manager-go.com](https://www.manager-go.com)**
- **La norme iso 3010 p 50**
- **ALARP = As Low As Reasonably Practicable**
- **La norme fd x50 -179 p 11**
- **La norme fd x50 p 12**
- **Francis Roesslinger, Dominique Siegel, 2015, P127, Management stratégique et management de la qualité.**
- **La norme FOX 50-176 P 38**

ANNEXE : 01 La politique SMI de NAFTAL



N AFTAL, leader de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers, a pour mission principale d'assurer la disponibilité de tous ses produits et services à travers tout le territoire national dans les meilleures conditions de qualité, de sécurité et de protection de l'environnement. Evoluant dans un contexte et un climat socio-économique en mutation continue, NAFTAL s'adapte aux meilleures pratiques managériales et commerciales en déployant une stratégie basée sur le développement et la modernisation de toutes ses activités.

Cette adaptation permettra à NAFTAL de fournir des produits et services innovants et différenciés à ses clients, d'assurer des conditions favorables à l'épanouissement de son personnel et d'instaurer un dialogue transparent et permanent avec les clients et les parties intéressées.

Pour ce faire, NAFTAL a arrêté les axes stratégiques suivants :

- Mettre en place une organisation adaptée aux mutations du marché ;
- Valoriser la Ressource Humaine pour stimuler les motivations, développer et entretenir les compétences individuelles et collectives ;
- Réhabiliter, développer et moderniser les infrastructures de stockage, de distribution et de transport par canalisations ;
- Digitaliser les systèmes de gestion de la société ;
- Identifier et maîtriser les risques inhérents au fonctionnement des activités ainsi que ceux liés à la Santé, la Sécurité et à l'Environnement ;
- Mettre en place des actions de marketing ciblées, de détection et de développement de toute opportunité de croissance des différentes activités, en tenant compte de leurs spécificités ;
- Développer la communication interne et externe en direction des clients et des parties intéressées ;
- Développer et diversifier les activités hors fuel notamment en s'appuyant sur les partenariats gagnant/gagnant nationaux et/ou étrangers ;
- Développer et promouvoir le GPL/C et les nouveaux carburants propres tels que le GNC, GNL Marin, ... ;
- Optimiser et rationaliser les ressources financières de la société.

Pour assurer la traduction de ces axes stratégiques, NAFTAL a mis en place un Système de Management Intégré (SMI) à l'échelle de la Société, en vue de :

- Se conformer aux exigences applicables actualisées légales, réglementaires, normatives et en leurs absences, prendre en compte les bonnes pratiques à l'international ;
- Maîtriser les aspects environnementaux de nos activités, y compris ceux des laboratoires et des activités Maritimes, en prévenant la pollution, en utilisant des ressources durables, en réduisant la consommation d'énergie et en protégeant les écosystèmes ;
- Procurer des conditions de travail sûres et saines pour la prévention des traumatismes et pathologies liés au travail, propices à l'épanouissement des travailleurs et à la création continue de la richesse ;
- Identifier, analyser et maîtriser les risques et opportunités liés aux processus / activités notamment ceux liés à la Santé et Sécurité au Travail y compris celles liés au personnel navigant ;
- Consulter et faire participer les travailleurs et le partenaire social dans la planification, la mise en œuvre, l'évaluation des performances et les actions d'amélioration du Système de Management ;
- Assurer la compétence et garantir l'impartialité, la confidentialité et la cohérence des activités des laboratoires ;
- Contribuer, de façon responsable et éthique, au développement durable des parties intéressées et répondre en toute transparence, honnêteté, avec équité et intégrité, des impacts de nos décisions et activités sur la société, l'environnement et l'économie ;
- Définir le rôle et les responsabilités du personnel en impliquant tout un chacun à tous les niveaux de l'organisation, dans l'exercice de ses fonctions ;
- Communiquer en interne sur l'importance, les exigences et les avantages du SMI et les changements qu'il implique ainsi qu'en externe sur les performances du SMI en matière d'Environnement et Santé & Sécurité au Travail ;
- Mettre en place une démarche d'amélioration continue des performances individuelles et collectives sur les plans économique, environnemental et de préservation de la Santé et Sécurité au Travail.

Compte tenu de l'importance de cette démarche, je m'engage à mobiliser les ressources humaines, matérielles, organisationnelles et financières nécessaires pour assurer une mise en œuvre effective du SMI permettant ainsi une implication et participation active des travailleurs et garantissant son efficacité.

J'exhorte chaque responsable dans son activité de décliner les axes stratégiques et engagements de cette politique, en objectifs à l'ensemble de ses collaborateurs, et à chaque travailleur de contribuer à sa mise en œuvre et de s'impliquer dans l'amélioration du SMI Société.

BENFRIHA Kamel
Directeur Général



SMI NAFTAL, Efficacité & Efficace

ANNEXE : 02 Tableau de bord du processus finance et comptabilité

Fréquencedelarevueprocessus:Trimestrielle			
OBJECTIFS	INDICATEURS	MESURE	FREQUENCE
Etablir le diagnostic comptabilité générale et analytique	Délai réel - délai prévu (28 février pour CG 15 Mars pour CA)	En jour	Semestrielle Annuelle
Elaborer le rapport financier de la société dans les délais requis	Délai réel - délai prévu (30 Mars)	En jour	Annuelle
Mettre à la disposition des structures centrales et opérationnelles, les ressources financières nécessaires et dans les délais	Délai réel - délai prévu Montant remonté / Montant prévu	2 jours ouvrables %	Mensuelle Hebdomadaire
Elaborer le bilan fiscal de la société dans les délais réglementaires	Avant le 30 Avril	zéro écart	Annuelle
Elaborer le bilan analytique de la société dans les délais requis	Délai réel - délai prévu (Avant 30 Mars)	En jour	Semestrielle (30 octobre) Annuelle (30 Mars)
Transmettre les informations comptables et financières aux structures concernées	A la demande des PI Nbr de demandes traitées / Nbr de demandes reçues	Dans les délais demandés	Trimestrielle
Etablir le budget d'exploitation de la société	30 jours après réception des données physiques du SPE	En jour	Annuelle
Procéder au placement des excédents de trésorerie	Délai prévu DEF- Délai de réponse des banques	Moins de 2 jours ouvrables	A la demande
<p><u>Modesurveillance:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Assemblée Générale (AGO, AGEX) ➤ Conseil d'administration ➤ Comité Exécutif ➤ Comité Pilotage ➤ Audits internes programmés ➤ Audits ponctuels ➤ Revue de processus ➤ Revue de Direction 			

- Commissaire aux comptes
- Audit SH
- IGF

ProcessusClient:

- Touslesprocessus managériaux de la Direction Générale
- Processus Finances et Comptabilité des Branches
- Administration Fiscale
- Services des Douanes

ProcessusFournisseur:

- Touslesprocessus managériaux de la Direction Générale
- Processus Finances et Comptabilité des Branches
- Commissaire aux comptes
- Banques
- Algérie poste

Données d'entrée :

- Note d'orientation pour l'élaboration du PMTE
- Directives PDG
- Plan de développement
- Plan d'amélioration Revue deDirection
- Résultats des analyses des risques
- Plan et Budget déglobalisés par structure et approuvés
- Appels de fonds
- Situation des Branches
- Demande de dotation
- Facture ordonnancées/BC
- Situation quotidienne de la trésorerie (Excédents)
- Brouillard de banque
- Extrait de compte
- Consolidation des G50 des activités
- Dossier domiciliation
- Etat des biens à assurer
- Dossier assurance (Factures, transfert de propriété, ...)
- Sinistres déclarés
- Livrables des systèmes d'information en relation avec les finances
- Bilan comptabilité générale
- Répartition des charges par centres de frais
- Etats comptables et financiers interfaces systèmes

Données de sortie :

- Compte de résultats prévisionnel
- Plan de financement prévisionnel
- PMTE
- Visa budget investissement
- Fiche d'alerte
- Mise à disposition des ressources financières
- Notification de mobilisation de fonds
- Etats de rapprochement établit
- Déclarations et paiement fiscales (G50) société
- Taxes domiciliation
- Bilan fiscal
- Etat des immobilisations
- Tableau de bord actualisé
- Note de conjoncture
- Liste des prix actualisés
- Fiche de coût
- Bilan analytique (semestriel et annuel)
- Bilan comptable intérimaire
- Rapport financier annuel
- Compte rendu revue de processus
- Plan d'amélioration

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bilan comptable des unités ➤ Rapport CAC 	
<p><u>Parties intéressées pertinentes :</u></p> <p><u>Internes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ PDG ➤ Directeurs de Branches ➤ Directeurs Exécutifs ➤ Directeurs Centraux ➤ Directeurs de Soutiens <p><u>Externes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organismes statutaires de l'Entreprise ➤ Banques ➤ Assurances ➤ Administrations fiscales ➤ Clients et fournisseurs 	<p><u>Exigences des parties intéressées:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Prises en charge des besoins, exigences et attentes des parties intéressées (satisfaction des parties intéressées) ➤ L'amélioration continues des activités
<p><u>Exigences réglementaires, légales et normatives:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Normes SCF ➤ Réglementations nationales (codes commerces, codes des douanes,) ➤ Réglementations internationales (incoterms 2020) ➤ ISO9001, 14001 et 45001 en vigueur ➤ Instruction de Gestion (IDG), Procédures Générales, Circulaires, Instruction de Travail , ... 	<p><u>Exigences de l'entreprise:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atteinte des objectifs fixés ➤ Respect Dispositifs réglementaires internes ➤ Respect des textes réglementaires applicables à Naftal ➤ Maîtrise des risques financiers et comptables de l'entreprise ➤ Maîtrise du processus Finances & Comptabilité
<p><u>Points d'amélioration:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Respect des différents délais 	
<p><u>Points sensibles à auditer:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Traitement des FTE-A du processus ➤ Tableau de bord d'évaluation du processus 	

Direction Générale	FICHE D'IDENTIFICATION DU PROCESSUS FINANCES ET COMPTABILITE	Date d'application :
---------------------------	---	-----------------------------

Fréquence de la revue de processus: Trimestrielle			
OBJECTIFS	INDICATEURS	MESURE	FREQUENCE
Elaborer le rapport financier et le bilan fiscal de la société dans les délais requis	Délai réel - délai prévu	0	Annuelle
Elaborer le bilan analytique de la société dans les délais requis	$TR(\%) = \frac{\text{Délai réel}}{\text{Délai prévu}}$	100%	Annuelle
Transmettre les informations comptables et financières dans les délais requis	Délai de transmission (nbre de jours)	3	Trimestrielle
Etablir le budget d'exploitation et le TCR prévisionnel de la société	$TR(\%) = \frac{\text{Délai réel}}{\text{Délai prévu}}$	100%	Semestriel
Mettre à la disposition des structures centrales et opérationnelles, les ressources financières nécessaires	Temps de réponse (nbre de jours moyen)	5	Semestriel
Procéder au placement des excédents de trésorerie en temps opportun	Durée traitement (nbre de jours moyen)	5	Trimestrielle
Recouvrer les créances échues	$Tx \text{ Recouvrement}(\%) = \frac{\text{Créances recouvrées}}{\text{Créances échues}}$	80%	Trimestrielle
<u>Modesurveillance:</u>			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comité exécutif ➤ Comité pilotage ➤ Audits programmés ➤ Audits ponctuels ➤ Revue de processus ➤ Revue de Direction ➤ Commissaire aux comptes 			
<u>ProcessusClient:</u>		<u>ProcessusFournisseur:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tous les processus de la Direction Générale ➤ Processus Finances et Comptabilité des Branches ➤ Centre National du Registre de Commerce ➤ Administration Fiscale ➤ Services des Douanes 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tous les processus de la Direction Générale ➤ Processus Finances et Comptabilité des Branches ➤ Commissaire aux comptes ➤ Banques ➤ Algérie poste 	

Données d'entrée :

- Note d'orientation pour l'élaboration du PMTE
- Directives PDG
- Plan de développement
- Plan d'amélioration Revue de Direction
- Résultats des analyses des risques
- Plan et Budget déglobalisés par structure et approuvés
- Appels de fonds
- Situation des Branches
- Demande de dotation
- Facture ordonnancées/BC
- Situation quotidienne de la trésorerie (Excédents)
- Brouillard de banque
- Extrait de compte
- Consolidation des G50 des activités
- Dossier domiciliation
- Etat des biens à assurer
- Dossier assurance (Factures, transfert de propriété, ...)
- Sinistres déclarés
- Livrables des systèmes d'information en relation avec les finances
- Bilan comptabilité générale
- Répartition des charges par centres de frais
- Etats comptables et financiers interfaces systèmes
- Bilan comptable des unités
- Rapport CAC

Parties intéressées pertinentes :**Internes :****Données de sortie :**

- Stratégie financières
- Compte de résultats prévisionnel
- Plan de financement prévisionnel
- PMTE
- Visa budget investissement
- Fiche d'alerte
- Mise à disposition des ressources financières
- Notification de mobilisation de fonds
- Avis de crédits
- Etats de rapprochement établi
- Déclarations et paiement fiscales (G50) société
- Taxes domiciliation
- Bilan fiscal
- Contrats d'assurance
- Police d'assurances
- Etat des immobilisations
- Tableau de bord actualisé
- Note de conjoncture
- Liste des prix actualisés
- Fiche de coût
- Bilan analytique (mensuel, semestriel et annuel)
- Bilans intérimaires
- Rapport financier annuel
- Plan d'action établi
- Compte rendu revue de processus
- Plan d'amélioration

Exigences des parties intéressées:

<u>Externes :</u>	➤
<u>Exigences réglementaires, légales et normatives:</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Normes SCF ➤ Réglementation nationale ➤ Réglementation internationale ➤ ISO9001,14001 et45001 en vigueur 	<u>Exigences de l'entreprise:</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atteinte des objectifs fixés ➤ Respects Dispositifs réglementaires internes ➤ Maîtrise des risques financiers et comptables de l'entreprise
<u>Points d'amélioration:</u>	
<u>Points sensibles à auditer:</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 	

TABLE DES MATIERES

Sommaire

Introduction	10
CHAPITRE 01 : MANAGEMENT DE LA QUALITE	13
Section 1 : les différents concepts du management de la qualité :	14
1. Définition de la qualité :	14
2. Le cout de la non-qualité :	15
2.1 Analyse des différents coûts de non-qualité :	15
3. Les enjeux de la qualité:	18
4. L'évolution de la notion qualité :	18
4.1 Les principales ères de la qualité :	18
4.1 L'Assurance de la qualité :	20
4.2 La qualite totale:	22
Section 02 : le système du management de la qualité :	23
1. Système de management.....	23
2. Définition Système de management de la qualité	23
3. Les principes de système de management de la qualité.....	23
4. Exigence du système management de la qualité :	26
4.1 Leadership :	26
4.2 Planification:	26
4.3 Support:	26
4.4 Réalisation des activités opérationnelles :	27
4.5 Amelioration:.....	28
Section 03 : la démarche et l'amélioration continue de SMQ :	29

5.	Démarche de la mise en place du SMQ selon « la méthode 7S »	29
6.	L'amélioration continue de SMQ :.....	31
CHAPITRE 02 : L'OPTIMISATION DES PROCESSUS		34
Section 01 : les processus dans les entreprises:		35
1.	L'approche processus	35
1.2	Typologie des processus.....	36
1.2.1	Processus de management : (direction).....	36
1.2.2	Processus de réalisation :.....	36
1.2.3	Processus support (de soutien) :	37
1.3	La cartographie des processus d'une entreprise ou d'une organisation :	37
2.	Les Enjeux :	38
2.1	Contexte :	38
2.2	Les bénéfices attendus :	38
2.3	Les conséquences :	39
3.	Pilotage et amélioration des processus :.....	39
4.	Manager par les processus :.....	40
Section 2 : l'appréciation et la mesure de processus :		41
1.1	La notion de performance dans l'organisation :.....	41
1.2	Objectifs de la performance :.....	42
1.2.1	Les composants de performance.....	42
1.3	Les indicateurs de la performance :	43
1.4	La mesure de performance :	44
1.4.1	Les caractéristiques d'un bon indicateur :	45
1.5	Le pilotage de performance :	45
1.6	Les principaux outils de pilotage de la performance :.....	46
1.6.1	Le tableau de bord:.....	46
1.6.2	Le reporting :.....	46

1.6.3 La pratique d'un audit :.....	47
1.6.4 Le Benchmarking :	47
2. L'approche par les risques :.....	47
2.1 Définition de l'approche par risque :.....	48
2.2 La démarche d'appréciation des risques :.....	48
2.3 Mesure des parties prenantes :	60
CHAPITRE 03 : ETUDE DE L'OPTIMISATION DES PROCESSUS PAR LE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN DE NAFTAL	63
Section 1 : présentation de l'entreprise	63
1. histoire de l'organisation Naftal	64
2. La ressource humaine en quelques chiffres :	67
3. Produits de Naftal :.....	67
4. Patrimoine de Naftal.....	68
Section 2 : management de la qualité	69
2.1 Historique des systèmes de management à Naftal :.....	69
2.2. Périmètre d'un system management de la qualité :.....	70
2.3 Leadership :.....	75
2.3.1 La politique SMI	75
Section 3 : l'optimisation des processus	76
3.1 Fiche processus (finance et comptabilité) :.....	76
3.2.1 Finalité du processus :	78
3.2.2 Les objectifs et les indicateurs du processus :	78
3.2.3 Les parties prenantes de processus finance et comptabilité de NAFTAL :.....	80
3.3 Management des risques :.....	83
Conclusion	88
Bibliographie :	90
ANNEXE : 01 La politique SMI de NAFTAL	94

