



Master Qualité et Performance dans les Organisations

Mémoire d'Intelligence Méthodologique

MISE EN ŒUVRE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE DANS LES PME IVOIRIENNES EN RECHERCHE DE PERFORMANCE

Odile ABY-SALAMI

Encadrant organisme d'accueil : M. Razaq ODEDELE

Encadrant UTC : Gilbert FARGES

Année Universitaire 2015/2016

Lien vers le document web :

**UTC Master QPO 2015-2016 www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux",
"Qualité-Management", réf n° 340**

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	3
RESUME	4
ABSTRACT	4
LISTES DES ABREVIATIONS	5
TABLE DES ILLUSTRATIONS	5
INTRODUCTION	6
CHAPITRE 1 : CADRE DU PROJET	7
1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL	7
2. CONTEXTE ET ENJEUX	7
3. PROBLEMATIQUE ET STRATEGIE	9
3.1. PROBLEMATIQUE	9
3.2. OUTILS DE PRISE DE DECISION	10
3.3. STRATEGIE PROJET POUR IMPLEMENTER L'ISO 9001:2015 DANS UNE PME SANS CULTURE DE LA QUALITE	12
3.3.1. NF EN ISO 9001 (2015-10-15) Système de management de la qualité – Exigences	13
3.3.2. Stratégie de mise en œuvre de l'ISO 9001 en PME	13
a) Les étapes de la démarche chronologique classique.	14
b) Adhérer grâce à un plan de communication	14
c) Des cas concrets pour renforcer l'adhésion du personnel	15
d) Le guide FD X50-818 comme support d'accompagnement	15
3.3.3. Les risques et alternatives liés au projet	16
CHAPITRE 2 : SE LANCER DANS LA QUALITE	17
C'EST CHANGER SES HABITUDES	17
1. DANS QUELS DOMAINES CHANGER LES FAÇONS DE FAIRE ?	17
2. COMMENT S'Y PRENDRE DORENAVANT ?	18
CHAPITRE 3 : IMPACT SUR LE QUOTIDIEN	20
1. ACTIVITES QUOTIDIENNES ET QUALITE NE FONT QU'UN	20
2. UN SYSTEME DOCUMENTAIRE POUR SOUTENIR ET TRACER	21
3. UN RESEAU POUR COMMUNIQUER VITE ET MIEUX	21
4. LES PREMIERS RESULTATS OBTENUS	22
4.1 LES RESULTATS	22
4.2 LE PROCESSUS DE MIS EN ŒUVRE DE L'ISO 9001	23
4.2.1 Comment anticiper pour favoriser l'implication des acteurs ?	23
4.2.2 Le processus ISO9001-TPE/PME revisité	24
CONCLUSION	27
BIBLIOGRAPHIE	28
LEXIQUE	29
ANNEXES	30

REMERCIEMENTS

Totalement de l'autre côté du rideau, à tirer les ficelles pour aider un organisme à améliorer ses performances, Enfin !

Pour cette N^{ième} expérience, valorisante et différente des autres, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon tuteur de stage, M. Razaq ODEDELE, Directeur d'ATIS INDUSTRIES. Merci pour son chaleureux accueil et la confiance qu'il m'a accordée. Merci à l'ensemble de ses collaborateurs pour leur disponibilité et leur motivation.

Mes sincères remerciements vont aussi à mon encadrant pédagogique à l'Université de Technologie de Compiègne, M. Gilbert FARGES, responsable du Master 2 Qualité et Performance dans les Organisations, qui m'a fait bénéficier de son savoir et de ses conseils précieux. Il m'a permis d'atteindre un objectif, celui de faire le point des connaissances acquises sur plusieurs années, de les enrichir et d'être en mesure d'avoir une vision globale du management d'une entreprise afin d'être l'architecte de son innovation.

Je remercie l'ensemble de l'équipe pédagogique pour l'enseignement délivré durant cette année d'étude qui a favorisé l'aboutissement de ce projet.

RESUME

Assurer la pérennité de l'entreprise en consolidant les bases de son management et rassurer le client par des actes efficaces et anticipatifs constituent des ambitions pour de nombreuses entreprises.

Afin de les réaliser, ATIS-INDUSTRIES, entreprise d'ingénierie de conception et d'installation pour des projets d'électricité et d'automatisme basée en Côte d'Ivoire, a choisi de revoir son management. Cette volonté l'a conduite à la mise en place de la norme ISO 9001 version 2015.

Réaliser ce projet à l'attention d'un public ne connaissant pas cette norme a imposé de développer une méthodologie participative et une communication particulière afin d'obtenir l'adhésion de tous, car l'objectif visé à court terme par la direction d'ATIS-Industries est d'aboutir à la certification.

Mots clefs : ISO 9001, FD X 50 818, PME, stratégie de mise en œuvre de l'ISO 9001 en PME, points clés d'amélioration, habitudes à intégrer

ABSTRACT

Ensure the sustainability of the business by consolidating the foundations of its management and reassure the customer with effective and anticipatory actions constitute ambitions for many companies.

To achieve these, ATIS-INDUSTRIES, (engineering design and installation business for electricity projects and automation) based in Côte d'Ivoire, chose to review its management. This desire has led to the establishment of ISO 9001 version 2015.

This project brought to the attention of an audience unfamiliar with the standard imposed to develop a participatory methodology and a special communication in order to obtain the support of all because the short-term objective of the management of ATIS-Industries is to achieve the certification.

Keywords: ISO 9001, FD X 50 818 SMEs, implementation strategy of ISO 9001 in SMEs, key areas for improvement, to integrate habits

LISTES DES ABREVIATIONS

IOS (ISO en français) : International Organisation for Standardization
OHSAS : Occupational Health and Safety Management, British Standard
PDCA : Plan, Do, Check, Act
PME : petites et moyennes entreprises
RSE : réseau social d'entreprise
SMQ : système de management de la qualité
SWOT : Forces (S), Faiblesses (W), Opportunités (O), Menaces (T)
TPE : très petites entreprises
UTC : Université de Technologie de Compiègne
WV : cycle d'amélioration pro-active en 7 étapes

TABLE DES ILLUSTRATIONS

<i>Figure 1 : Evolution du nombre de certificats ISO 9001 en Côte d'Ivoire [5]</i>	8
<i>Figure 2 : Répartition des certificats ISO 9001 en Côte d'Ivoire en 2014 [5]</i>	8
<i>Figure 3 : Fidélité des clients de l'entreprise (source : auteure)</i>	9
<i>Figure 4 : Enjeux de la PME (source : auteure)</i>	9
<i>Figure 5 : Matrice SWOT relative au projet de mise en place de l'ISO 9001 et OHSAS 18001 (source: auteure)</i>	10
<i>Figure 6 : Planification dynamique stratégique (source : auteure)</i>	11
<i>Figure 7 : Stratégie de mise en œuvre de l'ISO 9001 en PME (source : auteure)</i>	14
<i>Figure 8 : Démarche chronologique classique d'implémentation de l'ISO 9001 en PME (source : auteure)</i>	14
<i>Figure 9 : Exemple de fiche étape FD X50 818 [10]</i>	16
<i>Figure 10 : Tableau des conformités de l'organisme par rapport aux articles de l'ISO 9001 (source : auteure)</i>	17
<i>Figure 11 : Représentation du niveau de conformité à l'ISO 9001 à T_0 (source : auteure)</i>	18
<i>Figure 12 : Conformité aux exigences de l'ISO 9001 à $T_{3\text{mois}}$ (source : auteure)</i>	22
<i>Figure 13 : processus générique ISO 9001-TPE/PME</i>	25

INTRODUCTION

La crise politique ivoirienne qui a démarré en 1999 pour s'achever en 2011, a porté un coup au tissu économique de la Côte d'Ivoire.

Malgré cela, des entreprises ont continué de naître et nombreuses sont celles qui ont disparu.

Le gouvernement qui a prit la relève au sortir de ces événements malheureux s'est engagé à redynamiser l'économie en prenant par exemple des mesures fiscales favorables et en créant des projets de mise à niveau des PME.

Ces initiatives ont redonné espoir aux entrepreneurs et plusieurs se sont lancés le défi de renforcer la satisfaction de leurs clients.

Différents moyens s'offrent à eux et un nombre réduit de *TPM/PME des services pour l'industrie* a choisi de se lancer dans une amélioration de son système de management pour atteindre l'efficacité, fidéliser et accroître sa clientèle.

Le choix de l'outil fait, le projet a consisté à le mettre en place et à utiliser les moyens nécessaires à sensibiliser les acteurs de l'entreprise pour renforcer leur implication.

Formaliser ces activités comportait un intérêt particulier.

Hormis celui de mettre en place l'ISO 9001, il s'agissait d'aider une entreprise à décider et à entamer la démarche vers l'innovation, puis de maintenir la stimulation à un niveau suffisant pour conserver le rythme et atteindre les résultats escomptés.

Autant de tâches qui offrent l'occasion d'expérimenter les compétences acquises au cours de ce master, suivi dans l'optique de m'orienter dans l'accompagnement des PME vers la qualité. Opportunité à laquelle elles doutent souvent d'avoir droit.

CHAPITRE 1 : CADRE DU PROJET

L'entreprise ATIS-INDUSTRIES a servi de base à la formalisation de la méthodologie qui pourra être utilisée dans toute TPE/PME des services de l'industrie.

1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL

ATIS Industries existe depuis 10 ans et est installée en Côte d'Ivoire.

C'est une petite entreprise de 24 employés permanents, [1].

Elle s'est donnée comme missions de pratiquer pour tout type de client :

- La fourniture de prestations de service en ingénierie de conception et d'installation pour des projets d'électricité, d'automatisme, de télégestion et de vidéosurveillance « clé en main »,
- La mise à disposition de main d'œuvre qualifiée et habilitée,

Ses valeurs sont :

- L'efficacité et la propreté du service rendu à la clientèle,
- La sécurité des agents et des installations des clients,
- L'amour du travail.

Sa vision est de multiplier la taille de l'entreprise par 3 dans les 5 années à venir et de devenir une référence en matière d'efficacité et de propreté des prestations de services.

Ainsi, ATIS a choisi de dépasser les limites de la capitale économique de la Côte d'Ivoire, Abidjan, pour prospecter les marchés de l'intérieur du pays et de l'extérieur, en Afrique de l'Ouest.

2. CONTEXTE ET ENJEUX

Le nombre de PME a été fortement dégradé par les 10 ans de crise politique en Côte d'Ivoire. De 26 000 en 2004, il a chuté jusqu'à 13 400 en 2010. Depuis 2011 et la fin de la guerre il est remonté en flèche pour atteindre en 2013 déjà 30 000 PME, malgré leur fragilité et leur faible compétitivité. Pour redynamiser le secteur, le ministère du commerce a mis en place une stratégie de promotion et de développement [2].

Néanmoins l'environnement économique reste hostile du fait de la pression fiscale à 31,7%, la lourdeur des structures administratives de l'intransigeance des institutions financières et les amalgames entre identité sociale et productivité. De surcroît les PME manquent souvent de structuration avec des organigrammes flous et une faiblesse en gestion d'organisation [3].

Malgré cela l'économie ivoirienne reste très active, les concurrents dans l'automatisme sont moins de dix et de taille plus importante qu'ATIS Industries (TIERI/ ISO 9001, AIS, Intellec Project, SEEE, CERTELEC...).

Tandis que dans le domaine de l'électricité ils sont très nombreux et de tailles variables [4].

Au niveau clientèle, comme dans tous les pays, la concurrence encourage les clients à tirer les prix vers le bas quelques fois au détriment de la sécurité de leurs installations. D'autres sont à la recherche de solutions technologiques de haut niveau telle que la Gestion Technique Centralisée, entrant dans les compétences d'ATIS.

En ce qui concerne les normes organisationnelles, elles infiltrent de plus en plus les entreprises ivoiriennes. La norme ISO 9001 a le vent en poupe en Côte d'Ivoire avec une accélération du nombre de certificats attribués. En 2014, la Côte d'Ivoire faisait partie des 10 premiers sur la liste ISO des entreprises ayant obtenu le certificat ISO 9001 d'Afrique. Le cumul de 127 entreprises certifiées ISO 9001 comprend 10 entreprises de l'ingénierie et 2 entreprises du secteur de l'électricité et des équipements optiques [5].

Des clients potentiels d'ATIS Industries se retrouvent dans les autres secteurs et pourraient préférer travailler qu'avec des entreprises certifiées.

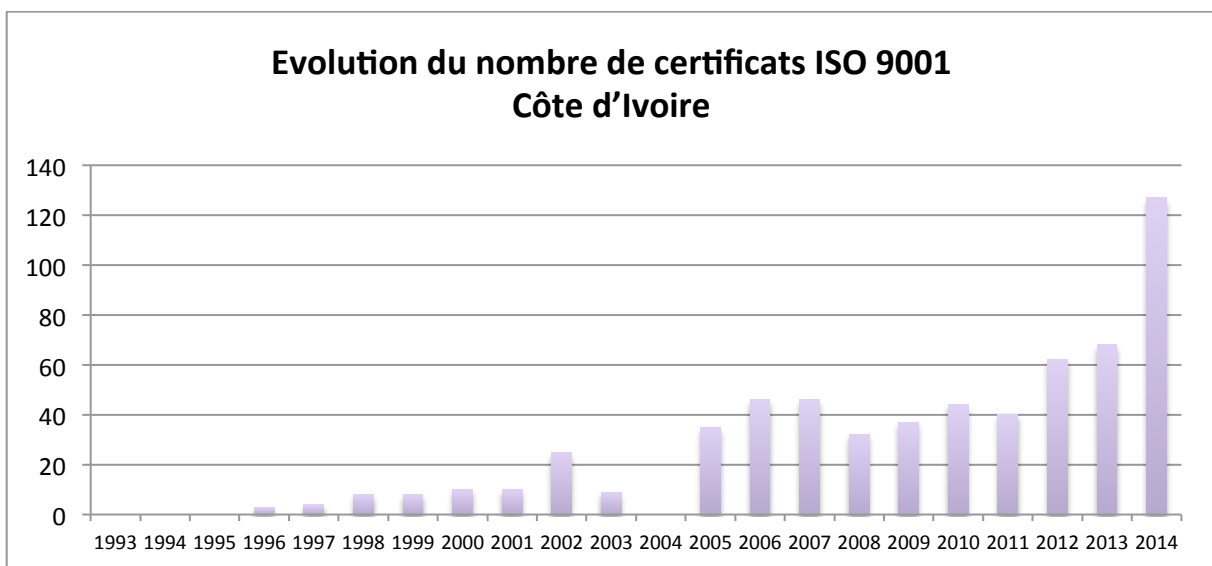


Figure 1 : Evolution du nombre de certificats ISO 9001 en Côte d'Ivoire [5]

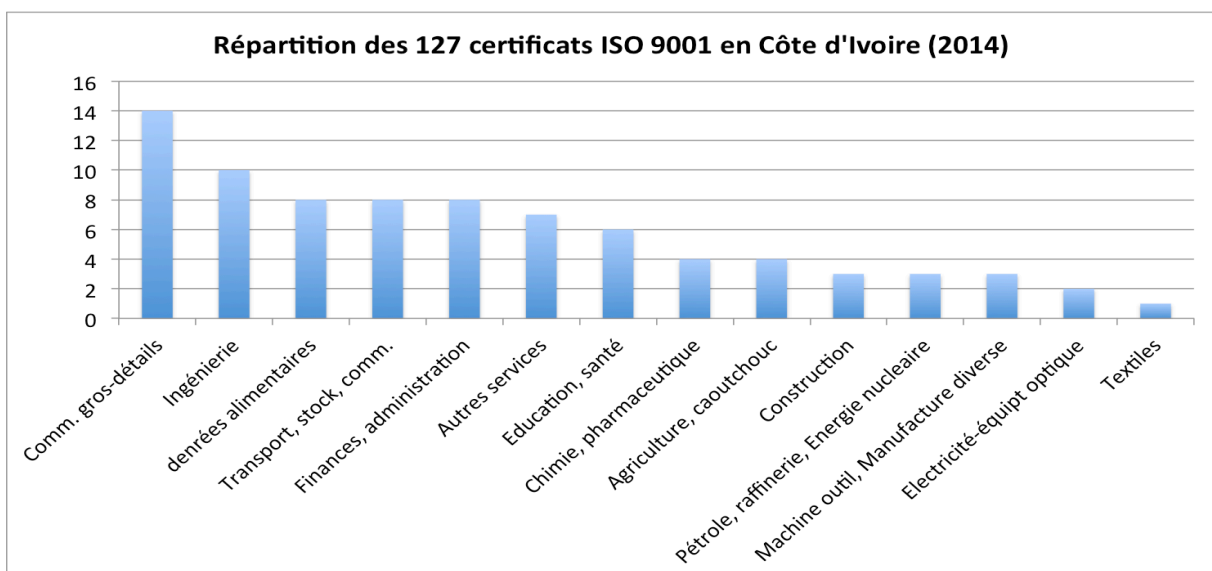


Figure 2 : Répartition des certificats ISO 9001 en Côte d'Ivoire en 2014 [5]

Au vu de tout cela, ATIS Industries a choisi de jouer sur le levier organisation interne et de se donner les moyens de parvenir à faire face à ses enjeux.

ENJEUX	MOYENS DE MAITRISE
Enjeux externes	
Satisfaction des clients	Fourniture d'un service irréprochable, accompagnée de proposition d'option supplémentaire.
Fidélisation des clients	Anticiper les besoins afin de fidéliser 100% des clients d'une année à l'autre.
	<p style="text-align: center;">Figure 3 : Fidélité des clients de l'entreprise (source : auteure)</p>
Pérennité de l'entreprise	Poursuivre des investissements afin de maintenir ses capacités de travail, voire de les augmenter
	Maintenir un bon niveau de compétence et de sécurité du personnel
	Saisir les opportunités de marchés même concomitants
Enjeux internes	
Efficiences	Optimiser les moyens logistiques, ressources humaines, les achats, quoique le coût moyen par chantier soit faible du fait de nombreux petits chantiers.
Communication interne optimisée	Développer la communication et utiliser un réseau interne.

Figure 4 : Enjeux de la PME (source : auteure)

3. PROBLEMATIQUE ET STRATEGIE

3.1. Problématique

La PME d'ingénierie en électricité et automatisme se retrouve dans un contexte qui lui permet de voir le nombre de ses clients croître régulièrement, néanmoins elle perçoit ses limites et connaît les enjeux qui s'imposent à elle. (L'intérêt des clients pour les entreprises certifiées, la répartition des ressources internes, la relance économique liée à la fin de la crise politique ...).

Il est impératif de trouver la voie pour continuer à progresser tout en respectant la devise du directeur de l'entreprise qui dit : « chaque pas posé, doit l'être sur de solides bases, afin d'éviter de revenir en arrière ».

Les possibilités pouvant être mises en place pour répondre à cela sont les suivantes :

- ❑ Le PDCA : il consiste à traiter un problème en répétant les 4 phases : Plan (Planifier et préparer le travail), Do (réaliser), Check (Vérifier les résultats), Act (agir, corriger) tant que le niveau attendu n'est pas atteint.
- ❑ Le WV : c'est un cycle qui résout les problèmes en procédant par des allers et des retours successifs entre niveaux de réflexion et d'expérience.
- ❑ Les référentiels métiers (NFC 13-100 ; NFC 13-200 ; NFC 15-100 ; NFC 16-600 ; NFC 17-200 ; NFC 18-510) : Ils portent sur l'aspect technique des métiers de l'entreprise uniquement.
- ❑ La norme ISO 9001 :2015 : Norme internationale de certification, elle contribue à améliorer les performances globales de l'organisme [6].

3.2. Outils de prise de décision

Afin de définir parmi ces possibilités celle qui sera la mieux adaptée pour atteindre le système de management qui répondra à la problématique de l'entreprise, une analyse SWOT a permis d'identifier ses forces, faiblesses, opportunités et menaces. Ensuite la planification dynamique stratégique a conduit à la définition de l'ensemble des points clés servant de cadre à la démarche qui sera adoptée.



Figure 5 : Matrice SWOT relative au projet de mise en place de l'ISO 9001 et OHSAS 18001 (source: auteure)

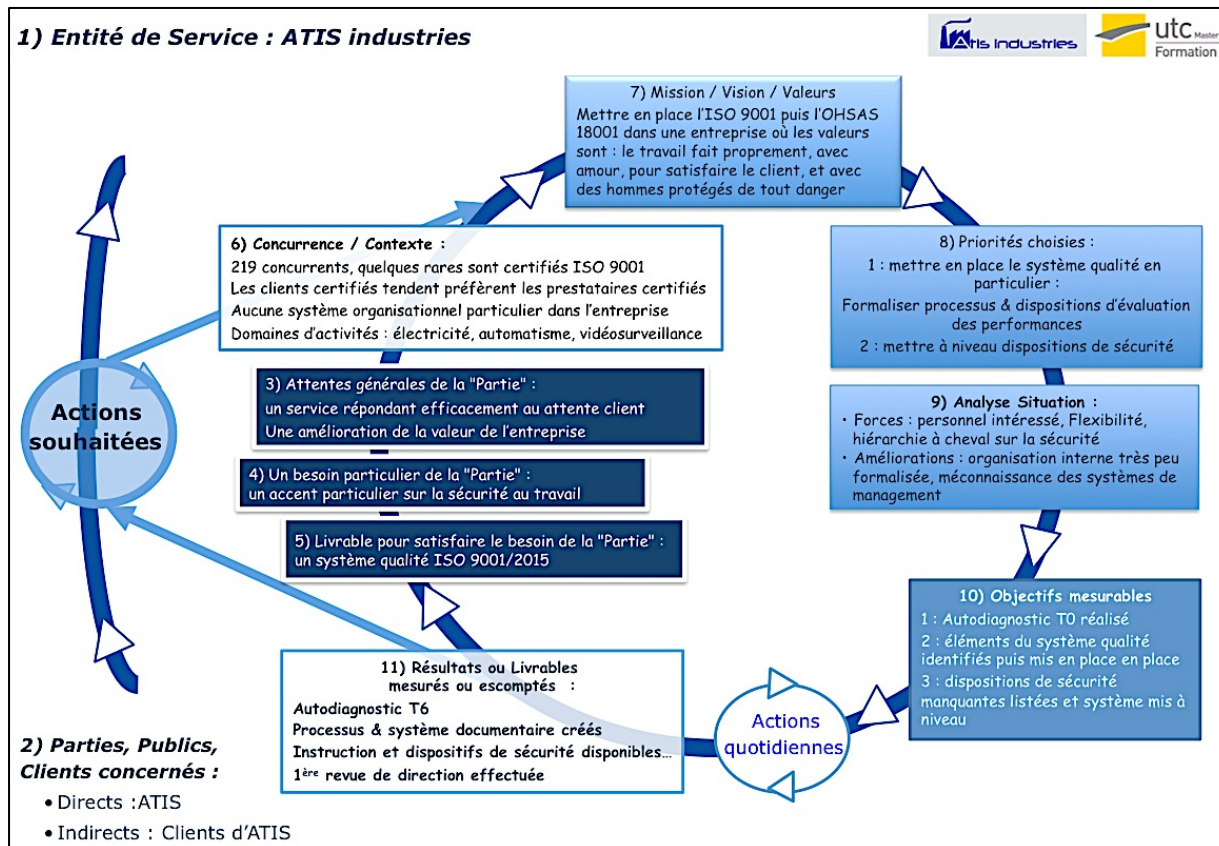


Figure 6 : Planification dynamique stratégique (source : auteure)

Au fil des travaux et entretiens avec les différents acteurs des TPM/PME des services pour l'industrie, il a pu être constaté que nombreux dysfonctionnements existent, dans des domaines très divers et à tous les niveaux de l'organisation.

- ⇒ L'Orientation client est forte et gagnerait à être enrichie et formalisée
- ⇒ Le système de management repose sur une organisation verticale tandis que la flexibilité de l'entreprise encourage plutôt au découplage,
- ⇒ La communication est embryonnaire,
- ⇒ La maîtrise des réclamations et des modifications demandées par le client fait l'objet d'une démarche immédiate au cas par cas sans analyse approfondie des causes.
- ⇒ La traçabilité des actions menées dans le cadre de réclamations clients ou de traitement d'anomalie est limitée,
- ⇒ L'évaluation des différentes structures très peu développée
- ⇒ ...

L'utilisation d'outils de résolution de problème, de PDCA («Plan-Do-Check-Act») pourra résoudre les problèmes ponctuellement mais ne sera pas suffisamment infiltré dans le système de management actuel pour impliquer une évolution des habitudes de travail.

La mise en place de référentiel métier ne suffira pas à traiter les problèmes hors métier.

Quant au WV il pourra être utilisé pour traiter les problèmes au cas par cas. Il ne permet pas d'intégrer plusieurs problèmes du même type quand ils apparaissent dans des services différents.

L'organisation en place, la variété de dysfonctionnements et l'amélioration continue que souhaite le directeur orientent tous le choix vers la norme ISO 9001:2015 puis de l'OHSAS 18001, avec en vue une certification début 2018.

Ainsi, de nouvelles habitudes et un regard critique sur son niveau de performance permettront à l'entreprise d'accéder aux avantages potentiels cités dans l'ISO 9001:2015 :

- a. « Aptitude à fournir en permanence des produits et des services conformes aux exigences du client et aux exigences légales et réglementaires applicables ;
- b. Plus grandes opportunités d'amélioration de la satisfaction du client ;
- c. Pro-activité face aux risques et opportunités associés au contexte et aux objectifs de l'organisme ;
- d. Aptitude à démontrer la conformité aux exigences spécifiées du système de management de la qualité. »

Cela aura assez rapidement comme impact positif

- D'offrir des produits et services en adéquation avec les exigences qualité de ses clients,
- D'améliorer la satisfaction de ses clients grâce à une meilleure compréhension de leurs attentes,
- De disposer d'un atout concurrentiel pour accroître la compétitivité,
- De s'ouvrir à de nouveaux marchés, notamment grâce à un certificat de portée internationale,
- De renforcer la confiance de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, collectivités...),
- De valoriser et de faire reconnaître son engagement qualité.

3.3. Stratégie projet pour implémenter l'ISO 9001:2015 dans une PME sans culture de la qualité

Le projet de mise en place de la norme ISO 9001 devra conduire l'entreprise à court terme vers la certification ISO 9001 avec un personnel sensibilisé et des clients rassurés et fidélisés. (Voir planning en annexe).

Le public concerné n'a pratiqué aucune norme ayant un impact sur l'organisation. Seuls les référentiels techniques sont couramment utilisés dans l'entreprise. Du point de vue culture qualité, les acteurs de l'entreprise savent que l'obtention du certificat ISO 9001 est attractive pour les clients. Par contre ils ne sont pas au faite de l'ampleur du travail à fournir ni des obligations que cela impose. Il a également été nécessaire de leur faire comprendre que la démarche Qualité contribuerait à l'amélioration des moyens et méthodes de travail afin de garantir la qualité des prestations attendues par leurs clients.

A ce point que l'on pourrait considérer comme critique, s'ajoute le fait que 90% du personnel est du personnel de terrain qui passent une grande partie du temps de travail sur les sites des clients.

Les facteurs de succès d'un tel projet sont

- ⇒ la volonté du directeur qui a lui même exprimé le souhait de se lancer dans la démarche d'amélioration de son management,
- ⇒ la motivation des agents ayant exprimé l'envie d'une meilleure maîtrise de leur environnement pour renforcer leur confiance.

Au regard de la culture de l'entreprise, une stratégie de mise en œuvre du projet bien adaptée est de ce fait plus que nécessaire.

D'autre part, il a été retenu de reporter l'implémentation de l'OHSAS 18001 après celle de l'ISO 9001 afin de ne pas surcharger les plannings et de laisser les agents adhérer à la démarche qualité dans un premier temps.

3.3.1. NF EN ISO 9001 (2015-10-15) Système de management de la qualité – Exigences

Ses exigences fournissent à l'organisme une base solide pour prendre des initiatives assurant sa pérennité car la norme emploie l'approche processus, intègre le cycle PDCA et une approche par les risques.

- L'approche processus pour planifier les processus et leurs interactions.
- Le cycle PDCA pour s'assurer que ses processus sont dotés de ressources adéquates et gérés de manière appropriée avec des opportunités d'amélioration sont déterminées et mises en œuvre.
- L'approche par les risques pour déterminer et maîtriser les facteurs susceptibles de provoquer un écart de ses processus et de son système de management de la qualité par rapport aux résultats attendus.

3.3.2. Stratégie de mise en œuvre de l'ISO 9001 en PME

La stratégie de mise en œuvre de l'ISO 9001 en PME élaborée et appliquée s'est composée comme suit :

- a. La démarche chronologique classique
- b. Le plan de communication
- c. Le renforcement de l'implication
- d. Le support d'accompagnement

Il est à noter de plus que, mettre en place l'ISO 9001 impose de s'adapter aux périodes des chantiers.

Mener ces actions et s'adapter au rythme de l'entreprise a imposé de placer les rencontres très tôt ou en fin de journée quelques fois.

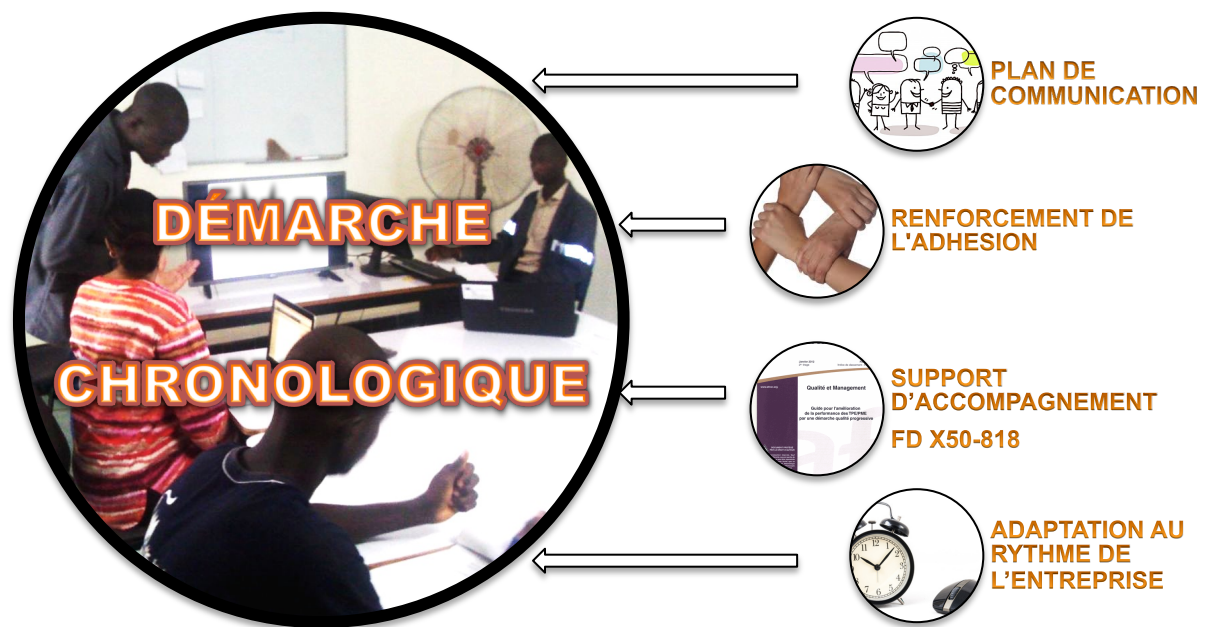


Figure 7 : Stratégie de mise en œuvre de l'ISO 9001 en PME (source : auteure)

a) Les étapes de la démarche chronologique classique.

1 ^{er} mars à fin juillet 2016	
Information	1. Rencontre de la direction (besoin, contexte, enjeux)
	2. Réunion d'information des agents
Check	3. Etat des lieux du système de management/services (chaque réunion démarre par sensibilisation à la démarche et la norme ISO 9001)
	4. Autodiagnostic à l'aide de la grille d'autodiagnostic ISO 9001-2015 [7]
	5. Présentation des résultats analysés & Priorisation actions à mener
Act	6. Planification des actions à mener
Plan	7. Mise en place du SMQ (processus, documents...) + Jalons réguliers
DO	8. Fonctionnement selon le SMQ en place
Après juillet 2016 :	
Check	9. Audit interne
	10. Certification

Figure 8 : Démarche chronologique classique d'implémentation de l'ISO 9001 en PME (source : auteure)

b) Adhérer grâce à un plan de communication

Afin d'assurer l'adhésion des agents à l'innovation dont ils participeront à la mise en place, la démarche s'est accompagnée d'un plan de communication (voir annexe) pour diffuser la norme avec

- ➔ Présentation du projet de démarche qualité
- ➔ Présentation et affichage de la politique
- ➔ Référence succincte à l'exigence de la norme au cours des échanges
- ➔ Diffusion de l'évolution à chaque étape de l'implémentation
- ➔ Thèmes d'échange (rencontre, mail) : Explicatif norme, étapes, intérêt, impact
- ➔ Sensibilisations : introduction aux processus

Pour impliquer les agents, les présentations PowerPoint® au départ en solo par la stagiaire en charge du projet, se sont faites par la suite en duo puis par les agents eux-mêmes. (exemple en annexe)

c) Des cas concrets pour renforcer l'adhésion du personnel

Un autre moyen de renforcer l'adhésion des agents a été la création de groupes de résolution de problèmes pour quelques anomalies rencontrées au cours du projet (exemple en annexe).

Le travail en groupe sert à désinhiber les agents et à casser la structuration verticale de l'entreprise afin que chacun assimile le fait de réfléchir et travailler dorénavant de manière transversale, c'est à dire en équipe composée de personnes de services différents.

d) Le guide FD X50-818 comme support d'accompagnement

Le guide FD X50-818 Qualité et Management Guide pour l'amélioration de la performance des TPE/PME par une démarche qualité progressive constitue un support efficace pour l'équipe chargée de la mise en place de l'ISO 9001 [8]. Il a d'ailleurs fait l'objet de travaux à l'UTC qui en font une présentation détaillée et proposent un outil d'accompagnement et d'autodiagnostic sans macros Excel® dénommé EasyISO [9]. Il reprend les questions du guide reformulées de façon simple et compréhensible.

Recouper les activités menées dans le cadre de la démarche chronologique en a) avec la démarche structurée en 3 niveaux de cette norme est un moyen efficace de repasser en revue les détails importants de la norme ISO 9001.

Les niveaux sont

1. Orientation client
2. Organisation interne
3. Stratégie de l'entreprise

Les étapes à respecter pour leur mise en œuvre sont présentées d'une façon simple et pragmatique qui balaye l'ensemble de la norme ISO 9001. Tous les dispositions à mettre en place et le système documentaire sont suggérés dans chaque étape par des thèmes qui orientent la réflexion et dirigent vers les actions opportunes.

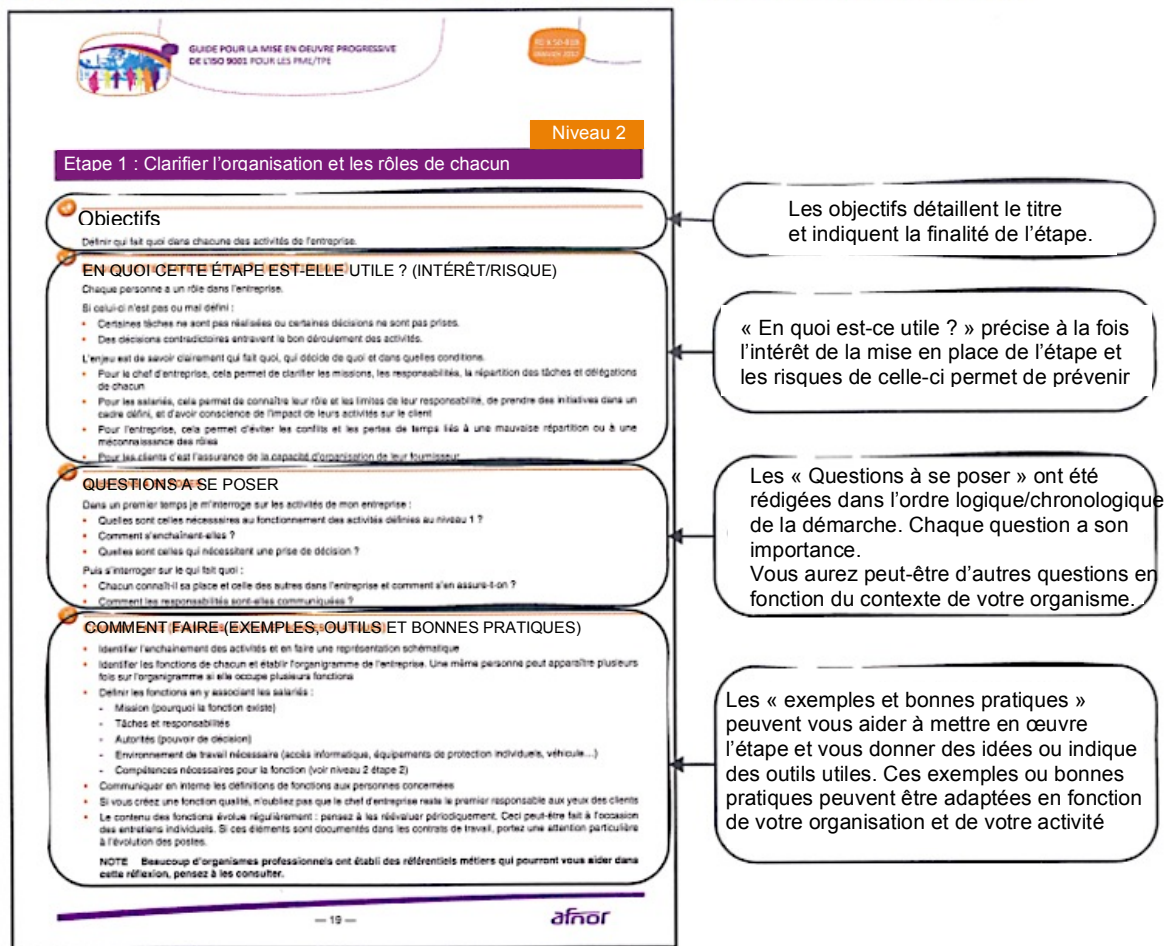


Figure 9 : Exemple de fiche étape FD X50 818 [10]

3.3.3. Les risques et alternatives liés au projet

Le risque principal serait que les acteurs ne s'impliquent pas suffisamment pour permettre de respecter les jalons et ensuite s'approprier le système de management de la qualité.

L'analyse de ce risque conduit aux causes et solutions qui suivent.

- a. Non respect des séances de travail planifiées
 - ↗ Solution : reprogrammation après consultation des disponibilités, relance avant date de rencontre
- b. Mauvaise compréhension de la norme et des obligations des acteurs
 - ↗ Solution : utilisation de vocabulaire adapté et sensibilisation fréquente
 - ↗ Application de cas concrets dans l'entreprise avec groupe de résolution de problème
- c. Non maîtrise de la norme
 - ↗ Solution : contacter le tuteur de stage

CHAPITRE 2 : SE LANCER DANS LA QUALITE C'EST CHANGER SES HABITUDES

Le fonctionnement d'une petite structure est plutôt aisé du fait de la polyvalence des agents, de leur disponibilité et de la flexibilité des plannings. Le client au fait du besoin de la petite entreprise de grandir et donc de se faire un nom, en abuse et réclame une disponibilité souvent exagérée qu'il est difficile de lui refuser.

La plus part du temps, les agents réussissant à satisfaire le client grâce à des acrobaties de plannings, pensent avoir un bon niveau de performance. Ils confondent polyvalence et autonomie, prenant quelques fois des responsabilités qui ne devraient pas leur incomber.

L'absence d'évaluation ne permet pas à l'organisme d'évaluer toutes les anomalies rencontrées ni d'en faire une analyse. Elles existent pourtant (commande modifiée, logistique insuffisante, ressources humaines réparties au pied levé, horaires de travail dépassés...) et peuvent être évitées grâce à de meilleures planification et méthodes d'exploitation.

Avoir le nez en permanence dans le guidon ne permet pas de prendre de recul, et même quand cela est possible, les bases servant à la prise de décision ne sont pas assez fournies.

1. DANS QUELS DOMAINES CHANGER LES FAÇONS DE FAIRE ?

Afin de répondre à cette question, l'étape 3 de la démarche chronologique a été mise en œuvre. Il s'agit de la réalisation d'un autodiagnostic du système de management en place à partir d'une grille d'autoévaluation basée sur la norme ISO 9001:2015. Cet outil est réalisé et mis à disposition gratuitement via le site de l'UTC [7].

Il a permis la mesure du niveau de conformité de l'entreprise aux exigences du référentiel.

Sur la base de l'autodiagnostic de la PME, l'observation du diagramme radar fait ressortir des besoins en renforcement dans l'ensemble des domaines clés du système de management de la qualité.

Conformité à la norme	⇒ Domaines concernés
Très très faible	⇒ La connaissance de son contexte et son observation régulière ⇒ La planification ⇒ L'évaluation des performances
Très faible	⇒ Leadership ⇒ Support
Faible	⇒ la réalisation des activités opérationnelles ⇒ l'amélioration

Figure 10 : Tableau des conformités de l'organisme par rapport aux articles de l'ISO 9001 (source : auteure)

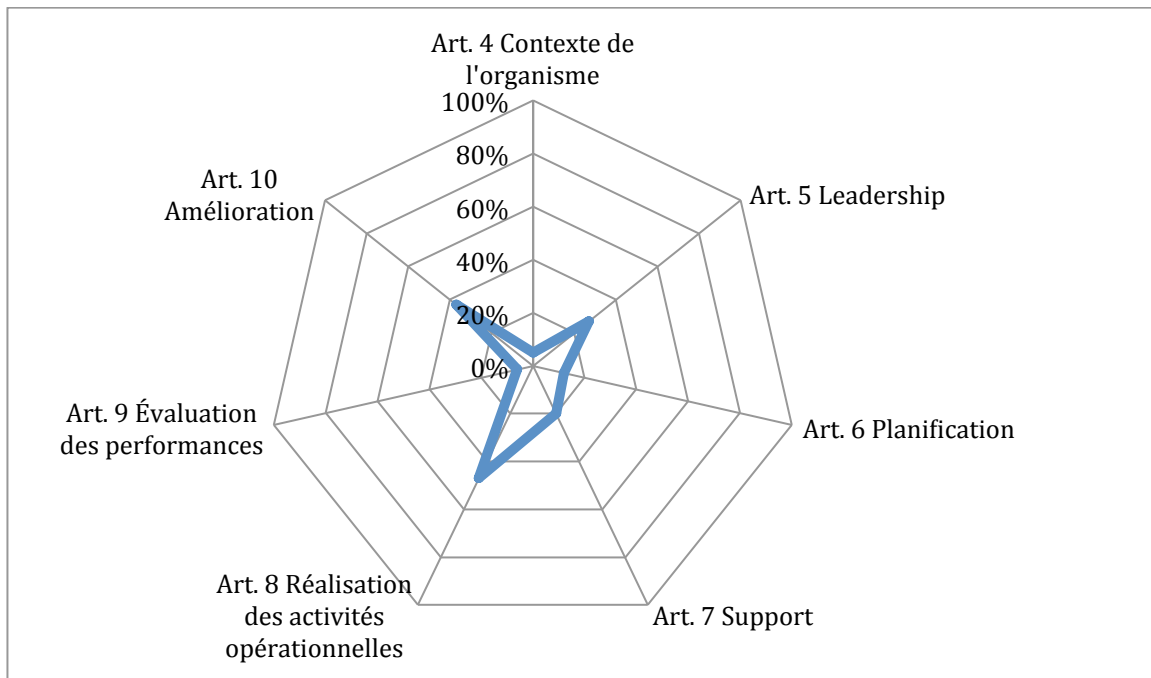


Figure 11 : Représentation du niveau de conformité à l'ISO 9001 à T₀ (source : auteure)

2. COMMENT S'Y PRENDRE DORENAVANT ?

Pour être à niveau dans ces domaines du système qualité, l'organisme est amené à dégager le temps et les ressources nécessaires avec comme objectif final d'accroître la satisfaction de ses clients et son efficacité. A l'organisation déjà en place, la PME devra intégrer les points clés d'amélioration ci-dessous dans son quotidien.

▪ Contexte de l'organisme

Mieux appréhender le contexte dans lequel elle évolue pour faire les meilleurs choix stratégiques

- ↪ en définissant régulièrement ses enjeux internes et externes, les parties intéressées et leurs attentes.
- ↪ En créant les processus et suivant leur fonctionnement.

▪ Leadership

Adopter un leadership plus affirmé pour démontrer l'engagement de la direction

- ↪ en diffusant la politique qualité mise à jour une fois par an,
- ↪ en tenant à jour l'organigramme et précisant aux agents leurs missions, responsabilités et autorités.

▪ Planification

Etendre ses critères de planification au delà de la prise en compte des demandes clients en y rajoutant

- ↪ Les actions à mettre en œuvre face aux risques, opportunités et modifications,
- ↪ Les objectifs qualité issus de la politique qualité et les actions pour les atteindre.

- Support
Elargir le champ des ressources nécessaires à la réalisation des activités de l'organisme même si les agents tendent à être polyvalents, disponibles et entreprenants
 - ↳ En évaluant les besoins en personnel, compétences, connaissances
 - ↳ En assurant de bonnes conditions de travail (Infrastructure, environnement, communication stimulante, système documentaire adapté...)
- Réalisation des activités opérationnelles
Etoffer et exploiter les moyens servant à affiner au maximum la demande du client, à assurer l'atteinte des critères définis à tous les niveaux de la réalisation, de la conception et du développement jusqu'à la libération du produit ou de la prestation.
 - ↳ en fonctionnant sur la base des processus
 - ↳ en assurant la traçabilité ;
 - ↳ en mettant en place et exploitant les moyens de maîtrise des différentes étapes de la réalisation à la libération.
- Evaluation des performances
Instaurer une habitude de surveillance, de mesure et d'analyse
 - ↳ En bâtissant tout le système d'évaluation.
- Amélioration
Etendre les réflexes de correction des anomalies constatées lors de la réalisation des prestations à l'organisation de prise des anomalies.
 - ↳ En mettant en place les méthodes de captage et traitement des anomalies
 - ↳ En tenant compte du volet préventif.

CHAPITRE 3 : IMPACT SUR LE QUOTIDIEN

Les modifications qui s'imposent avec l'adoption du système de management de la Qualité touchent tous les niveaux de l'organisme. Aucune activité ne se fera dorénavant sans prise en compte du volet Qualité, garant de l'accomplissement de chaque processus selon les dispositions définies en interne avec le concours de tous.

1. ACTIVITES QUOTIDIENNES ET QUALITE NE FONT QU'UN

Dans la perspective d'obtenir la certification ISO 9001, d'optimiser le management selon les critères de la norme, de garder un œil sur l'évolution de l'efficacité mentionnée parmi les enjeux des PME, les habitudes à intégrer, et sur lesquelles il faudra reporter une partie des efforts, se répartissent comme suit au long de l'année.

Ponctuellement :

- créer des processus en intégrant les facteurs risques et opportunités, organigramme, missions, responsabilités et autorités

Annuellement :

- Réaliser des revues de processus, la revue de direction
- réfléchir sur le contexte de l'organisme, la politique qualité, objectifs qualité,
- diffuser la politique qualité, objectifs qualité
- élaborer le plan d'audits

Mensuellement :

- Evaluer des performances

Hebdomadaire :

- Inclure un volet qualité aux réunions hebdomadaires

Continuellement :

- Fonctionner selon les processus, actions pour atteindre les objectifs qualité,
- Evaluer les besoins en personnel, compétences, connaissances avant chaque démarrage de prestation
- Disposer de bonnes conditions de travail (Infrastructure, environnement, communication stimulante, système documentaire adapté...)
- Etoffer et exploiter les moyens servant à affiner au maximum la demande du client
- Définir pour chaque prestation les critères d'acceptation de chaque étape, de la réalisation, de la conception et du développement jusqu'à la libération du produit ou de la prestation
- Etoffer et exploiter les moyens servant à assurer l'atteinte des critères d'acceptation
- Assurer la traçabilité (compte-rendu revues, Check-lists, fiches résultats ...)
- Procéder aux surveillances, mesure et analyse
- Identifier les améliorations à apporter et les mettre en place en correctif et en préventif

Ce programme est mis au point de façon collégiale et complété à l'usage, selon les besoins émanant des personnels.

2. UN SYSTEME DOCUMENTAIRE POUR SOUTENIR ET TRACER

Au delà de la démarche chronologique présentée plus haut, les acteurs de l'entreprise sont accompagnés dans l'élaboration du système documentaire qui soutient les modifications impactant le quotidien de l'organisme ainsi que le système de management global.

L'élaboration du nouveau système documentaire implique les agents qui ont la responsabilité de fournir tous les types de documents existants et de définir les besoins complémentaires.

Ils sont mis à contribution pour la création des supports, la confection de tous les documents internes et pour l'homogénéisation de leur présentation. L'objectif étant de mettre en place un système documentaire qui ne réduise pas la flexibilité de l'entreprise en ciblant l'essentiel et la formalisation allégée.

Les besoins déjà détectés suite au diagnostic du système et des risques de mauvais fonctionnement ont permis d'élaborer une liste de départ.

Elle sera complétée au fur et à mesure de l'application du nouveau système de management de la qualité politique et stratégie

- fiches processus
- procédures
- instructions de travail
- plans d'actions d'amélioration
- check-lists critères d'évaluation revues de demande client, préparation, réalisation, libération de la prestation
- fiche réclamations clients, anomalie, mesure et surveillance, ordre de travail
- compte-rendu revues (de direction, de processus, de demande client, offre, conception...) et réunion
- tableaux de bord
- fiches de poste.

3. UN RESEAU POUR COMMUNIQUER VITE ET MIEUX

La communication optimisée est un enjeu pour la PME. Les déplacements fréquents et les moyens informatiques quelques fois au second plan ralentissent les échanges en interne. Or ils sont la clé d'une collaboration efficace.

La perspective de mettre en place un intranet à court terme avec la mise à niveau du parc d'ordinateurs, la création du réseau interne et l'utilisation d'un RSE (réseau social d'entreprise) tel que LIFERAY est un incontournable. Il impliquera encore un changement d'habitude qui devra s'accompagner d'une formation.

LIFERAY est une plate-forme consolidée qui permet la gestion sécurisée des données privées. Elle offre des interfaces conviviales, simples, même pour les utilisateurs non techniques [11].

4. LES PREMIERS RESULTATS OBTENUS

4.1 Les résultats

Trois mois après le début du stage, les mesures faites suite aux actions menées dans le cadre de la stratégie de mise en œuvre de l'ISO 9001 en PME ont donné les résultats suivants.

- La conformité du système de management aux exigences de la norme ISO 9001 est passée de 22% à 43%.

Remarque : la première évaluation des performances (Article 9) se fera en fin de 1^{er} trimestre de fonctionnement du SMQ.

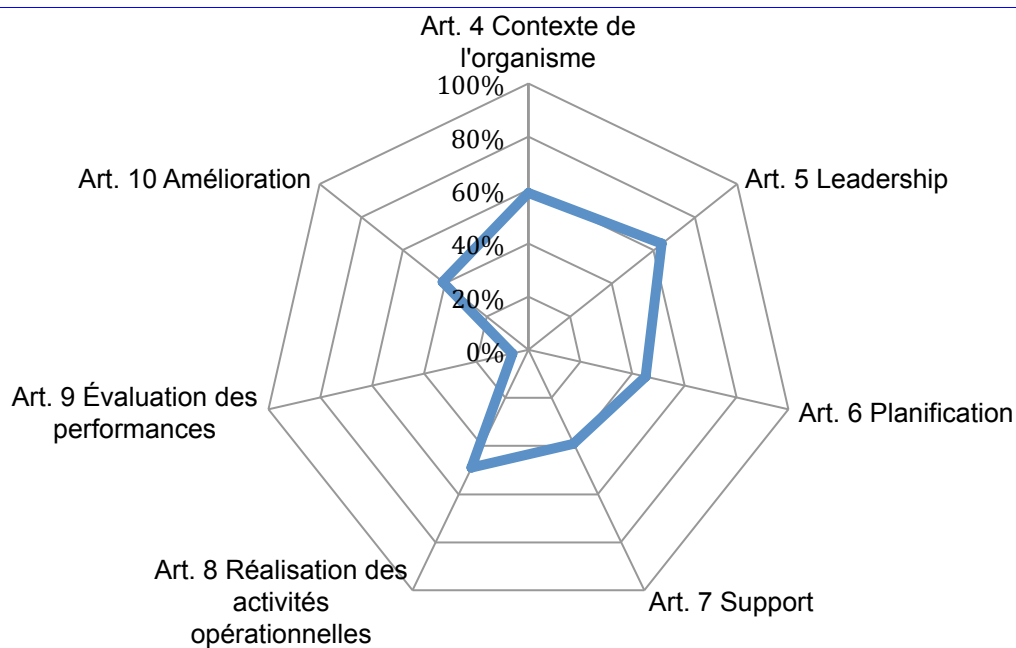


Figure 12 : Conformité aux exigences de l'ISO 9001 à T_{3mois} (source : auteure)

- La politique qualité est diffusée. Réalisé : 100%
Elle a été présentée au cours d'une réunion hebdomadaire, puis diffusée par mail. Les affiches seront accrochées au mur dès livraison en juin.
- Les processus existent et sont en fonctionnement Réalisé : 100%
Un suivi particulier est fait quotidiennement pour assurer que les agents respectent la démarche imposée.
- Les tableaux de bord sont en cours d'élaboration et seront exploités à partir de la fin du 4^{ème} mois Réalisé : 50%
- Le système documentaire est en cours de mise à niveau (liste des documents disponible, conception des enregistrement et procédure sur la base de l'existant) Réalisé : 12%

- Les plans d'améliorations sont définis et en cours Réalisé : 21 %
Les moyens financiers faibles et le personnel peu nombreux dans le cas de PME impliquent des délais de réalisation qui peuvent sembler longs.

4.2 Le processus de mis en œuvre de l'ISO 9001

La mise en œuvre de l'ISO 9001 s'est effectuée selon la stratégie mentionnée au 3.3.2, avec une prise en main progressive par les agents.

Les facteurs de succès restent les mêmes que ceux envisagés en début de stage et qui sont la volonté de la direction de se lancer dans la démarche et la motivation des agents

A ceux-ci, il est important d'ajouter l'implication des personnels.

Ces facteurs de succès voient toute leur importance au moment du passage critique du processus ISO9001-TPE/PME aux étapes 7 « Mise en place du SMQ (processus, documents...) » et 8 « Fonctionnement selon le SMQ ». A partir de là, les agents sont chargés de produire les éléments du système documentaire, présenter leurs processus et ensuite de les appliquer. C'est aussi à partir de cette étape 8 qu'ils doivent changer la façon d'apprécier le travail qu'ils fournissent pour utiliser des tableaux de bord. Enfin c'est à cette étape qu'ils sont entièrement responsables des plans d'amélioration qui leur sont confiés.

Or nous avons à faire essentiellement à du personnel de terrain, peut enclin à ces activités, qui connaît mal la Qualité et n'est pas préparé à la masse de travail complémentaire à fournir durant la période du projet.

Le processus ISO9001-TPE/PME a nettement ralenti à ce niveau, avec des agents qui rechignaient à franchir le pas.

Pour réussir ce virage et maintenir la cadence prévue, en plus de les avoir fait adhérer à la démarche, une suggestion serait d'inclure les moyens de déclencher l'implication des agents, dès le début du processus d'implémentation de la norme.

4.2.1 Comment anticiper pour favoriser l'implication des acteurs ?

Au cours de l'étape 2 « Information des agents » :

- ➔ faire ressortir avec plusieurs exemples concrets le fait que chercher à accroître la satisfaction du client va de paire avec l'évolution de l'organisation et des méthodes de travail.

Au cours de l'étape 3 « Etat des lieux » :

- ➔ utiliser quelques points sensibles pour non seulement en tirer des petits plans d'amélioration mais inclure dans l'exercice auquel participent les agents, la nécessité de rédiger des instructions de travail. Prévoir une évaluation de l'ensemble au bout d'un mois maximum et une analyse en groupe des résultats atteints.

- ➔ Lancer une enquête de satisfaction clients pour mettre les agents face à la réalité [12]. Ils ont en général une très vague idée de tous les critères d'appréciation sur lesquels s'appuie le client.

Au cours de l'étape 5 « Présentation des résultats » :

- ➔ Ajouter les résultats de l'enquête de satisfaction client. Cela permettra aux agents de se rendre compte que toutes les étapes de leurs activités sont importantes pour garantir la réalisation d'une prestation satisfaisante.

Au cours de l'étape 6 « Planification des actions d'amélioration à mener » :

- ➔ Sensibiliser la direction à l'article 5 LEADERSHIP présenté dans la norme ISO 9001,
- ➔ puis programmer sa mise en application dans la foulée.

4.2.2 *Le processus ISO9001-TPE/PME revisité*

Le processus ISO9001-TPE/PME mis à niveau qui pourrait être retenu finalement est présenté dans la figure 13 qui suit.

Démarche		Acteurs	P L A N D E C O M M U N I C A T I O N		Support FD X50-818	R E S P E C T R Y T H M E D E L ' E N T R E P R I S E
1. Rencontre de la direction (besoin, contexte, enjeux)	Responsable projet	Responsable projet	⇐	⇐		⇐
2. Réunion d'information des agents						
3. Etat des lieux du système de management/services (chaque réunion démarre par sensibilisation à la démarche et la norme ISO 9001)	Responsable projet directeur agents	agents soutenus par Responsable. Projet	⇐	⇐	Eléments des plans d'amélioration	⇐
4. Autodiagnostic à l'aide la grille d'autodiagnostic ISO 9001-2015 (8)						
5. Présentation des résultats analysés & Priorisation actions d'amélioration						
6. Planification des actions d'amélioration à mener	Agents Agents Agents Agents Responsable projet	Responsable projet	⇐	⇐	Eléments d'organisation	⇐
7. Mise en place du SMQ						
- Elaboration processus						
- Elaboration système documentaire						
- Réalisation plans d'amélioration	Agents Agents Agents Agents Responsable projet	Responsable projet	⇐	⇐		⇐
- Jalons réguliers						
8. Fonctionnement selon le SMQ						
- Déploiement des processus						
- Fonctionnement par processus						
- Utilisation des tableaux de bord						
- Exécutions des plans d'amélioration						
- Jalons réguliers						

Figure 13 : processus générique ISO 9001-TPE/PME (source : auteure)

Une estimation des dépenses à prévoir pour accompagner une PME de 25 personnes environ avoisinerait les 20 325 €

▪ Accompagnement (formations comprises)	20 000 €
▪ NF EN ISO 9001, AFNOR	160 €
▪ Concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients, AFNOR	35 €
▪ FD X50 818, AFNOR	130 €

CONCLUSION

La norme ISO 9001 est la solution qui cadre le mieux avec le souhait d'une PME/TPE d'accroître sa clientèle, de la fidéliser et de mettre en œuvre un système pour la satisfaire du premier coup.

L'implémenter dans ce type d'entreprise se heurte au départ à la méconnaissance d'un fonctionnement sur la base d'un système normalisé, et peut déstabiliser des acteurs habitués à agir au cas par cas avec un minimum de cadre organisationnel.

Bien qu'ils soient motivés dans l'espoir de bénéficier de facilités qu'offre un nouveau système de management, il existe des contraintes par lesquelles ils sont obligés de passer.

Les accompagner dans la démarche de mise en œuvre de la norme ISO 9001 passe par une méthodologie classique soutenue par un plan de communication explicatif et formateur ainsi que par la mise en pratique le plus tôt possible pour stimuler l'adhésion de tous.

Guider ces personnes durant un semestre est une expérience enrichissante qui permet de réaliser que changer les orientations d'une équipe est possible avec une organisation qui se doit d'être détaillée et bien cadrée dès le départ.

Ce fut l'occasion pour moi de pratiquer la Qualité dans toutes ses dimensions et entre autre de

- discerner les enjeux d'une TPE, ses forces, faiblesses, opportunités, menaces ;
- sélectionner les actions prioritaires ;
- communiquer à l'ensemble des acteurs, de les impliquer et de les motiver face aux challenges ;
- élaborer un système de management de la qualité allié à la flexibilité que l'on reconnaît aux PME tout en favorisant l'évolution de la performance aussi naturellement que possible.

D'ailleurs outre les étapes de stage qui restent à réaliser pour atteindre la cible envisager, baigner dans l'entreprise ATIS INDUSTRIES fut un bon moyen de découvrir des perspectives qui seraient intéressantes à y développer tel que la mise en place de méthodes agiles en atelier, la confection d'un plan de continuité de l'activité destiné à faire face aux crises politiques, ou encore la gestion de la sécurité de l'information.

L'intérêt étant de créer des conditions qui facilitent le travail en entreprise et rassurent le client.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] « Loi de finance 2016 N°2015-840 ». Direction générale des impôts, République de Côte d'Ivoire, décembre-2015.
- [2] J. DJOSSOU, « Les PME passent de 26.000 à 30.000 en neuf an en Côte d'Ivoire », <http://alerte-info.net/>, 21-nov-2013.
- [3] F. GOUEU ZRAN, « Qu'est ce qui freine les PME/PMI ivoiriennes ? », <http://www.libreafrique.org/>, 26-sept-2014. .
- [4] « annuaires des sociétés de Côte d'Ivoire », <http://www.goafricaonline.com/ci/annuaire>, 2016. .
- [5] L. Charlet, « ISO Survey 2014 ». ISO, 2014.
- [6] ISO, « NF EN ISO 9001 Système de management de la qualité - Exigences ». 15-oct-2015.
- [7] Z. Barry, M. Bensaïd, S. Hamrit, F. Mnif, L. Soto, et I. Boukhris, « Aide au déploiement et outil d'autodiagnostic de la norme ISO 9001:2015 - (Grille autodiagnostic ISO 9001) ». UTC, janv-2016.
- [8] ISO, « FD X50-818 Qualité et Management Guide pour l'amélioration de la performance des TPE/PME par une démarche qualité progressive ». 2012.
- [9] M. Da Lage, C. Liu, M. Pierret, D. Soares, et J. WU, « Une démarche qualité progressive au bénéfice des petites et moyennes entreprise – Le FD X50-818 ». UTC, janv-2013.
- [10] ISO, « FD X50-818 Qualité et Management Guide pour l'amélioration de la performance des TPE/PME par une démarche qualité progressive ». 2012.
- [11] LIFERAY. 2016.
- [12] « FD X50-172 - Management de la qualité - Enquête de satisfaction des clients ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.boutique.afnor.org/norme/fd-x50-172/management-de-la-qualite-enquete-de-satisfaction-des-clients/article/705443/fa018444>. [Consulté le: 19-juin-2016].

LEXIQUE

Décloisonner : Favoriser le travail d'équipe et collaboratif

Efficiace : Optimisation des outils mis en œuvre pour parvenir à un résultat. Elle se mesure sous la forme d'un rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées

Orientation client : souci permanent de placer ses clients au centre de son entreprise, de sa stratégie, de ses objectifs, de ses décisions et de ses actions.

Performance : la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle

Planification dynamique stratégique : Elaboration, développement et mise en marche de plusieurs actions et programmes dans le but d'atteindre des objectifs fixés.

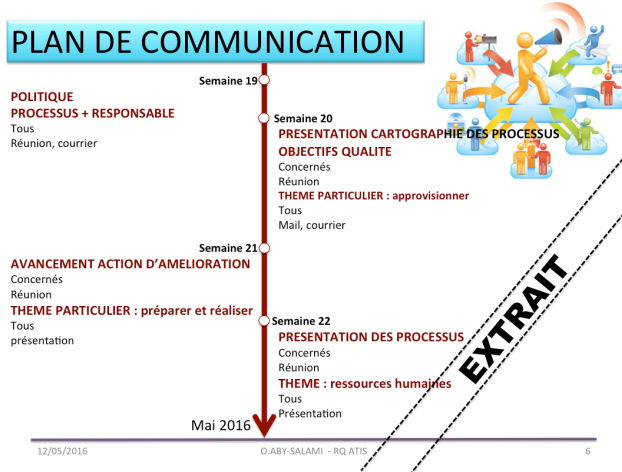
Groupe de résolution de problème : ensemble de personnes sélectionnées pour résoudre un problème à l'aide de méthode de résolution de problème.

ANNEXES

Annexe 1 : Planning projet

Mettre en place l'ISO 9001:2015	MARS 2016					AVRIL 2016					MAI 2016					JUILLET 2016						
	sem 9	sem 10	sem 11	sem 12	sem 13	sem 14	sem 15	sem 16	sem 17	sem 18	sem 19	sem 20	sem 21	sem 22	sem 23	sem 24	sem 25	sem 26	sem 27	sem 28	sem 29	sem 30
identifier les activités à réaliser avec le tuteur DG, stratégie, objectifs concrets et mesurables																						
visiter chaque service - Observation des activités																						
réaliser l'autodiagnostic T0 - grille projet ISO 9001																						
Valider les résultats d'autodiagnostic																						
réfléchir sur politique et missions																						
Mettre en place ISO 9001																						
Identifier processus, documentation, ...																						
lancer les services concernés sur rédact* documents, PA, MEO PA																						
mesurer le succès des tâches réalisées, tirer les enseignements																						
autodiagnostic																						
nombre tâches réalisées/prévues ...																						
point d'activités avec la Direction																						
Revue de Direction																						
Réalisation des plans d'actions d'amélioration																						

Annexe 2 : Extrait du plan de communication



Annexe 3 : Communications réalisées en 3 mois :



Annexe 4 : Liste des Plans de résolution de problème

- Accident de travail SANIA
- Inventaire impossible
- Pollution sonore poste de soudage
- Réclamation client