



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION, ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

Option : Audit et Contrôle



MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

« EVALUATION
DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE
SUIVANT LA NORME ISO 9001 : 2008 PAR UNE
APPROCHE PROCESSUS »
(CAS DE LA SEIMAD)

Présenté par : **ROBERT Antony Michel**

Sous l'encadrement de :

Encadreur pédagogique

Encadreur professionnel

Monsieur SOLOFOMIARANA
Tsirinirina Rapanoel
Enseignant à l'Université d'Antananarivo

Monsieur ANDRIANAIVO Sylvain Roger
Contrôleur de gestion et Auditeur Qualité au
sein de la SEIMAD

Année Universitaire: 2010-2011

Date de soutenance : 22 Septembre 2011

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à rendre grâce le seigneur tout puissant de m'avoir donné la santé et la force durant la préparation de ce mémoire. Je tiens à exprimer mes sincères et vifs remerciements, plus particulièrement à :

- Monsieur ANDRIATSIMAHAVANDY Abel, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo ;
- Monsieur RANOVONA Andriamaro, Maître de conférences, Doyen de la faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie (DEGS) ;
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maître de conférences, Chef de Département de Gestion ;
- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur, Directeur du Centre d'Etude et de Recherche en Gestion (CERG) ;
- Monsieur SOLOFOMIARANA Tsirinirina Rapanoel, enseignant à l'Université d'Antananarivo et mon encadreur pédagogique, pour ses aides et directives dans la préparation de cet ouvrage ;
- Tous les enseignants du département gestion, pour les précieux enseignements et conseils qu'ils nous ont prodigués ;
- Tout le personnel administratif de la faculté DEGS.

Je tiens aussi à exprimer ma plus grande reconnaissance à :

- Monsieur RAHAMEFY Lalaonirina, Directeur Général de la SEIMAD qui à accepté de me recevoir dans son établissement durant ces trois mois;
- Monsieur RASOLONDRABE Tiana, Directeur Administratif et Financier à la SEIMad ;
- Monsieur ANDRIANAIVO Sylvain Roger Contrôleur de Gestion et Auditeur Qualité à la SEIMad et mon encadreur professionnel, qui malgré ses nombreuses préoccupations et charges de responsabilités, m'a encadré professionnellement et m'a donné ses précieux conseils ;
- Tous les personnels de la SEIMad qui m'ont beaucoup aidé pendant mon stage ;

Je tiens également à remercier les membres de ma famille pour leur précieuse assistance et leur soutien aussi bien moral que financier, et à toutes les personnes qui de près ou de loin, ont contribuées à la réalisation du présent mémoire.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : CADRE GENERALE DE L'ETUDE

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SEIMad

SECTION 1 : Description de la société

SECTION 2 : La structure organisationnelle de la société

SECTION 3 : L'environnement externe de la SEIMad

CHAPITRE II : LA QUALITE ET LES NORMES

SECTION 1 : Le concept de la Qualité

SECTION 2 : Les Normes

SECTION 3 : Présentation de la méthodologie

DEUXIEME PARTIE : LE SMQ DE LA SEIMAD

CHAPITRE I : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE (SMQ)

SECTION 1 : Le principe de management de la qualité

SECTION 2 : L'approche processus

SECTION 3 : Le manuel qualité de la SEIMad

CHAPITRE II : APPLICATION DU SMQ PAR LA SEIMAD

SECTION 1 : Présentation du processus réalisation

SECTION 2 : Présentation du Processus Management

SECTION 3 : Présentation du Processus Support

TROISIEME PARTIE : EVALUATION ET PROPOSITION DE SOLUTIONS

CHAPITRE I : EVALUATION DU SMQ

SECTION 1 : Evaluation de l'impact du SMQ

SECTION 2 : Diagnostic d'ordre général

SECTION 3 : Evaluation de chaque processus

CHAPITRE II : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS

SECTION 1 : Proposition d'amélioration des processus

SECTION 2 : Proposition d'ordre générale

SECTION 3 : Résultats attendus

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLES DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS

APD	: Avant Projet Détaillé
AR	: Ariary
ARMP	: Autorité de Régulation des Marchés Publics
CA	: Conseil d'Administration
CCCE	: Caisse Centrale de la Coopération Economique
CD	: Comite de Direction
CG	: Contrôleur de Gestion
DAF	: Direction Administrative et Financière
DAFC	: Département Administratif et Financier
DAJF	: Directeur des Affaires juridiques et Foncières
DAMO	: Direction de l'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage
DEMEP	: Département Marketing, Etudes et Programme
DEPINFO	: Département Informatique
DEPV	: Département Promotion et Vente
DG	: Direction Générale
DICO	: Direction Commerciale
DRD	: Département Recherches et Développement
DRH	: Directeur des Ressources Humaines
ISA	: International Standard Association
ISO	: International Standardizing Organization
NF	: Norme Française
OHE	: Office des Habitations Economiques de Madagascar
PAQ	: Plan d'Amélioration de la Qualité
PV	: Procès Verbal
RQ	: Responsable Qualité
SEIMad	: Société d'Equipement Immobilier de Madagascar
SERAPP	: Service Approvisionnement
SEREXAP	: Service Etude et Exploitation Ancien Parc
SERFICO	: Service Financier et Comptabilité
SERLM	: Service Logistique et Maintenance

SERPERS	:	Service Personnel
SERVMQ	:	Service Vente Marketing Qualité
SEURMad	:	Société d'Équipement Urbain et Rural de Madagascar
SIM	:	Société Immobilière de Madagascar
SMQ	:	Système de Management de la Qualité
SRAF	:	Service des Recouvrements des Affaires Foncières
TBM	:	Travaux et Bâtiments a Madagascar

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau n°1</u> : Répartition des actions de la SEIMad.....	5
<u>Tableau n°2</u> : Quelques avantages du management par processus.....	44
<u>Tableau n°3</u> : Supports documentaires du « processus étude et conception ».....	57
<u>Tableau n°4</u> : Eléments du « processus étude et conception ».....	58
<u>Tableau N°5</u> : Supports documentaires du « processus sélections des fournisseurs ».....	59
<u>Tableau N°6</u> : Elements du « processus sélections des fournisseurs ».....	60
<u>Tableau n°7</u> : Elément du « processus production et contrôle ».....	62
<u>Tableau n°8</u> : Supports documentaires du « processus production et contrôle ».....	63
<u>Tableau n°9</u> : Eléments du « processus relatif aux clients ».....	64
<u>Tableau n°10</u> : Supports documentaires du « processus relatif aux clients ».....	65
<u>Tableau n°11</u> : Eléments du « processus Amélioration continue ».....	67
<u>Tableau n°12</u> : Supports documentaire du « processus relatif aux clients ».....	68
<u>Tableau n°13</u> : Eléments du « processus ressources humaines ».....	71
<u>Tableau n°14</u> : Supports documentaires du « processus ressources humaines ».....	72
<u>Tableau n°15</u> : Supports documentaires du « processus gestion du parc informatique »...	74
<u>Tableau n°16</u> : Eléments du processus gestion de parc informatique.....	75
<u>Tableau n°17</u> : Eléments du « processus budget et finances ».....	76
<u>Tableau n°18</u> : Supports documentaire du « processus budget et finances ».....	76
<u>Tableau n°19</u> : Résultat indicateur « processus étude et conception ».....	84
<u>Tableau n°20</u> : Hypothèses sur le « processus sélection des fournisseurs ».....	89
<u>Tableau n°21</u> : Réalisation de l'indicateur pour l'entreprise Y.....	91
<u>Tableau n°22</u> : Réalisation de l'indicateur pour l'entreprise X.....	92
<u>Tableau n°23</u> : Nombre d'actes de vente signés en 2010.....	92
<u>Tableau n°24</u> : Résultat objectif qualité n°2.....	93
<u>Tableau n°25</u> : Réalisation de l'indicateur du « processus amélioration continue ».....	95
<u>Tableau n°26</u> : Tableau de suivi de formation 2010.....	97
<u>Tableau n°27</u> : Résultat indicateur du processus gestion du parc informatique.....	99
<u>Tableau n°28</u> : Résultat de l'indicateur du « processus budget et finances » (En Ariary)	102

LISTE DES FIGURES

<u>Figure 1</u> : Organigramme de la SEIMad.....	9
<u>Figure 2</u> : Les documents relatifs au SMQ.....	41
<u>Figure 3</u> : Représentation d'un processus.....	43
<u>Figure 4</u> : Cartographie des processus de la SEIMad.....	46

INTRODUCTION

De nos jours la qualité est l'une des plus grandes exigences des clients étant donnée la forte concurrence qui règne sur le marché. Les entreprises aussi de leur côté doivent tenir compte de cette qualité dans tous les aspects de leurs activités. L'économie actuelle est caractérisée, par ailleurs, par la masse d'informations qui y circulent. Les consommateurs ont un pouvoir accru dans le processus d'achat et sont en position de mettre en compétition les produits et les services mis sur le marché. Toute entreprise, soucieuse de son développement durable est ainsi conduite à adopter une démarche qualité afin de mieux répondre aux exigences de sa clientèle. Aussi est-il nécessaire d'établir une véritable démarche systématique dans l'approche de la qualité au travers du Système de Management de la Qualité.

A partir de cela nous pouvons dire que la qualité est un art qui mérite d'être étudiée et approfondie. Mais parler de la qualité équivaut à parler aussi de la normalisation car on ne peut obtenir un produit de qualité sans qu'il y ait des normes strictes. C'est pourquoi on dit que la norme est un des outils de la qualité.

La promotion immobilière n'échappe pas à cette demande accrue de qualité, tant pour la satisfaction des clients que pour l'exigence de la concurrence.

A ce propos, la SEIMad ou Société d'Equipement Immobilier de Madagascar figure parmi les promoteurs immobiliers de la grande ile. Afin d'établir une relation de confiance avec ses clients, la SEIMad a décidé d'adopter le Système de Management de la Qualité (SMQ), un système s'orientant surtout sur l'analyse des exigences des clients, sur le maintien de la qualité des produits fournis et sur l'identification des processus qui correspondent à la réalisation du produit tout en tenant compte des indicateurs de surveillance.

Tout cela nous amène à traiter ici le thème de « L'EVALUATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SUIVANT LA NORME ISO 9001 :2008 PAR UNE APPROCHE PROCESSUS. »

Ce thème a été choisi car la capacité de l'entreprise à fournir aux clients un produit de qualité c'est à dire un produit conforme aux normes dépend de la stratégie qu'elle adopte. Ainsi dans le cadre de cette stratégie l'entreprise sera amenée à définir sa politique qualité, à

gérer la qualité, à définir son système qualité ainsi que son plan qualité. Ce qui signifie que l'obtention de la qualité n'est pas chose aisée.

Adopté en 2006, on peut dire que ce SMQ est complètement opérationnel .Après cinq années d'application il est nécessaire de se demander si ce système à apporter les résultats escomptés au départ, si il a engendré des avantages pour la société ou plutôt le contraire d'où l'intérêt du thème « L'EVALUATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SUIVANT LA NORME ISO 9001 :2008 PAR UNE APPROCHE PROCESSUS.» L'objectif de notre étude sera donc de déterminer, après ces cinq années, la pertinence et l'efficacité du SMQ en tant qu'outil de gestion au niveau de la SEIMad en tenant compte de l'environnement socio-politico-économique que Madagascar subit actuellement.

Ce mémoire aura donc à répondre aux questions suivantes :

- qu'est ce que le Système de Management de la Qualité (SMQ) ?
- que représente ce système pour l'entreprise (SEIMad)?
- les processus qui la composent permettent-ils à la société de satisfaire les exigences clients ainsi que ses propres intérêts ?
- est-il vraiment un outil de gestion efficace ?
- y a t-il une possibilité d'amélioration de ce système ?

Pour aboutir à ce mémoire la méthodologie suivante a été adoptée :

Afin d'être à même de porter une réflexion objective et efficace sur le sujet de l'évaluation du Système de Management de la Qualité, il a fallu effectuer de nombreuses recherches documentaires, aussi bien sur internet que dans la bibliographie sur le sujet. Les premières informations, tirées du web, ont permis de constater l'étendue de ce large domaine qu'est la qualité dans l'entreprise.

Pour le choix du thème, nous nous sommes basé sur les priorités réelles de la société. Ainsi, nous nous sommes appuyés sur les suggestions de notre encadreur professionnel.

Divers matériels ont été rassemblés afin de prendre connaissance du sujet. La lecture du Manuel Qualité de l'entreprise constitue une première approche intéressante, puisque celle-

ci permet la prise en main des concepts qui seront abordés, comme le Système de Management Qualité, les Procédures Assurances Qualité, les audits internes et autres revues de direction. La connaissance du vocabulaire spécifique est également initiée, ce qui induira une plus grande efficacité dans les recherches bibliographiques ultérieures. Ces différents ouvrages ont fourni un bon complément dans l'analyse théorique de la certification.

Ces informations ont été complétées avec des références tirées de sites internet traitant sur les normes internationales et le SMQ. Ces œuvres renferment des concepts de base concernant le SMQ par rapport aux projets des normes ISO 9000 et ISO 9001. De ce fait, La présentation théorique de ce mémoire est tirée de ces informations.

L'étude de cas, qui est directement orientée vers l'existant au sein de la SEIMad a été organisée différemment. Il a fallu dans un premier temps identifier les personnels entrant dans le cadre du sujet traité, et les interviewer en premier lieu sur leur système qualité en général, en second sur les points qui semblent présenter un intérêt du point de vue de l'amélioration continue. Dans un second temps, il a fallu consulter des documents internes tels que le Manuel Qualité, Le Contrôle de Gestion (missions et fonctionnement) et les documents Qualité.

Ce travail sera donc structuré en trois grandes parties :

La première partie parlera du cadre générale de notre étude. D'abord, on y trouvera la présentation en générale de la SEIMad. Ensuite, on y montrera les théories sur les normes et la qualité.

La deuxième partie sera consacrée au Système de Management de la Qualité adoptée par la SEIMad et comportera deux chapitres. Le premier parlera du SMQ en générale et dans le second, nous allons détailler les différents processus relatif au SMQ de la SEIMad.

La troisième partie parlera de l'évaluation du SMQ et des suggestions d'amélioration à apporter à ce système. Elle se subdivisera en deux chapitres. Le premier se focalisera sur l'évaluation proprement dite et le second abordera les propositions de solution et les résultats attendus.

PARTIE I

**CADRE GENERALE
DE L'ETUDE**

Toute entreprise, quel que soit son domaine d'activité, prestataire de service ou entreprise de production ou industrielle, contribue à créer et à offrir de jour en jour des produits ou services de qualité en fonction de l'évolution de l'environnement et de la concurrence.

Leur fonctionnement dépend toujours de leurs caractéristiques et de leur structure tant organisationnelle que fonctionnelle. Aussi, chaque établissement doit obligatoirement avoir une identité et avoir les éléments de base qui conditionnent la dénomination d'entreprise.

Cette première partie a pour but de faire connaître l'entreprise dans ses grandes lignes. Nous y trouverons donc une présentation de la SEIMad, ses domaines d'activités, ainsi que son environnement autant interne qu'externe et ensuite nous aborderons une étude théorique sur la normalisation et la qualité.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SEIMad

Dans ce chapitre nous aborderons une prise de connaissance de la SEIMad à travers son historique, ses activités ainsi que l'environnement qui l'entoure autant à l'intérieur qu'à l'extérieur.

SECTION 1 : Description de la société

Pour bien connaître l'établissement, il faut savoir son origine et sa structure. Aussi, nous allons commencer par l'identification de la SEIMad avant d'entrer dans son historique.

1.1 Identité de la société

La SEIMad est une Société Anonyme et l'Etat y est actionnaire majoritaire détenteur de plus de 80% des actions. La répartition des actions de la SEIMad est résumée dans le tableau ci après :

Tableau n°1 : Répartition des actions de la SEIMad

ACTIONNAIRES	NOMBRE D' ACTIONS	POURCENTAGE %
- Etat Malgache (Trésor)	71.004	82,56%
- Caisse Française de Développement (CFD)	13.271	15,44%
- Fivondronana	1.500	1,74%
- Secteur Privé	225	0,26%
TOTAL	86.000	100%

Source : Document interne

Raison sociale : Société d'Equipement Immobilier de Madagascar(SEIMad)

Nature juridique : Société Anonyme

Capital social : Ar 271.760 000

Siège social : 24, rue RAFOTAKA 101 ANTANANARIVO BP /661

Téléphone : 22 209 98 /99

Fax : 22 209 91 et 22 271 21

Registre du commerce : 2002 B7 Antananarivo

Numéro d'identification fiscale : 41009

Identification Statistique : 000691

1.2 Historique

La création de la Société d'Équipement Immobilier de Madagascar (SEIMad) s'est effectuée en 1960 suite à une fusion absorption de la Société Immobilière de Madagascar (SIM), de la Société d'Équipement Urbain et Rural de Madagascar (SEURMad) et de l'Office des Habitations Économiques de Madagascar (OHE).

L'approbation de sa fondation s'est réalisée par décret n° 70 087 le 28 janvier 1970.

Depuis la date de sa création jusqu'en 1984, la SEIMad en tant que société d'économie mixte avait bénéficié de financements de la part de la Caisse Centrale de la Coopération Économique (CCCE) destinés à la construction de logements économiques pour des ménages à faible revenu.

L'octroi de crédit logement par la CCCE s'est arrêté en 1985, ce qui avait provoqué l'arrêt brusque de la production de logements subventionnés à Madagascar.

Ce ne fut qu'en 1988 que la société, avec ses propres moyens, a pu redémarrer ses activités immobilières et foncières en lançant les opérations de « vente directe » tout en continuant l'exploitation des anciens parcs.

Avec sa cinquantaine d'année d'existence, la société possède un important parc immobilier au nombre de 7 893 logements répartis dans tout Madagascar ce qui la place au rang de pionnier de l'immobilier à Madagascar.

Par ailleurs, la société, est membre fondateur du « Réseau habitat et Francophonie ». De ce fait, le Directeur Général est de facto Administrateur auprès de cet organisme international.

La SEIMad s'est toujours fixée comme objectif l'accession à la propriété immobilière pour le plus grand nombre, avec comme population cible, en priorité, la classe moyenne à Madagascar.

1.3 Les activités de la SEIMad

En ce qui concerne la SEIMad, ses activités sont orientées autour des trois axes ci-après :

- la promotion immobilière ;
- la promotion foncière ;
- la gestion de parc locatif.

1.3.1 La promotion immobilière :

La promotion immobilière est la principale activité de la Société. Cette activité pousse la SEIMad à s'occuper des travaux d'étude et de conception de programme de constructions neuves destinées à la vente. La réalisation des travaux est effectuée au moyen de sous-traitance. La Société propose sur le marché des produits de gamme variée allant du social à un haut standing.

Il est à souligner que le périmètre certifié par la norme ISO 9001 par l'AFAQ (certificateur de la SEIMad) dans le cadre de la démarche Qualité est : « Les activités de conception, de construction et de mise en vente de logements à usage principal d'habitation »

1.3.2 La promotion foncière :

Les travaux d'aménagement foncier ou plateaux d'habitat destinés à des opérations de cession foncière constituent l'activité de promotion foncière. Cette activité consiste à revaloriser des terrains existants en les aménageant pour des projets de construction d'habitation. De plus, elle assure la construction de nouvelles villes, la viabilisation de terrains en vue de la revente sans omettre le respect des normes de l'environnement.

1.3.3 La gestion de parc locatif :

Cette activité concerne la « vente - location » de logements qui ont fait l'objet de cession progressive depuis l'année 1997.

Ces logements connus sous le nom de « cité » sont localisés à Antananarivo (67ha, Ampefiloha), Antsiranana, Toamasina, Manakara et Mananjary. Notons que ces logements actuellement en vente – location ont été initialement destinés à une simple opération de location.

La liquidation définitive des logements par le biais de la « vente – location » a été décidée par les actionnaires de la Société suite à des recommandations d'audits organisationnel et opérationnel.

SECTION 2 : La structure organisationnelle de la société

Par définition, une structure est l'organisation des parties d'un système, qui lui donne sa cohérence, une manière dont les tâches et les responsabilités sont réparties. Afin de mieux comprendre la structure de la SEIMad, voyons son organisation générale.

2.1 Organisation générale de la SEIMad

La définition de la structure organisationnelle de la SEIMad permet de cerner son fonctionnement et de connaître les attributions de chaque organe. Ainsi d'une façon globale, l'organisation générale de la SEIMad se présente comme suit :

- L'organe de délibération représenté par le Conseil d' Administration composé de personnes physiques, personnes morales, actionnaires ou non de la société.
- L'organe de Direction composé de :
 - la Direction Générale
 - la Direction Administrative et Financière
 - la Direction des Affaires Juridiques et Foncières
 - la Direction de l'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage
 - la Direction commerciale.

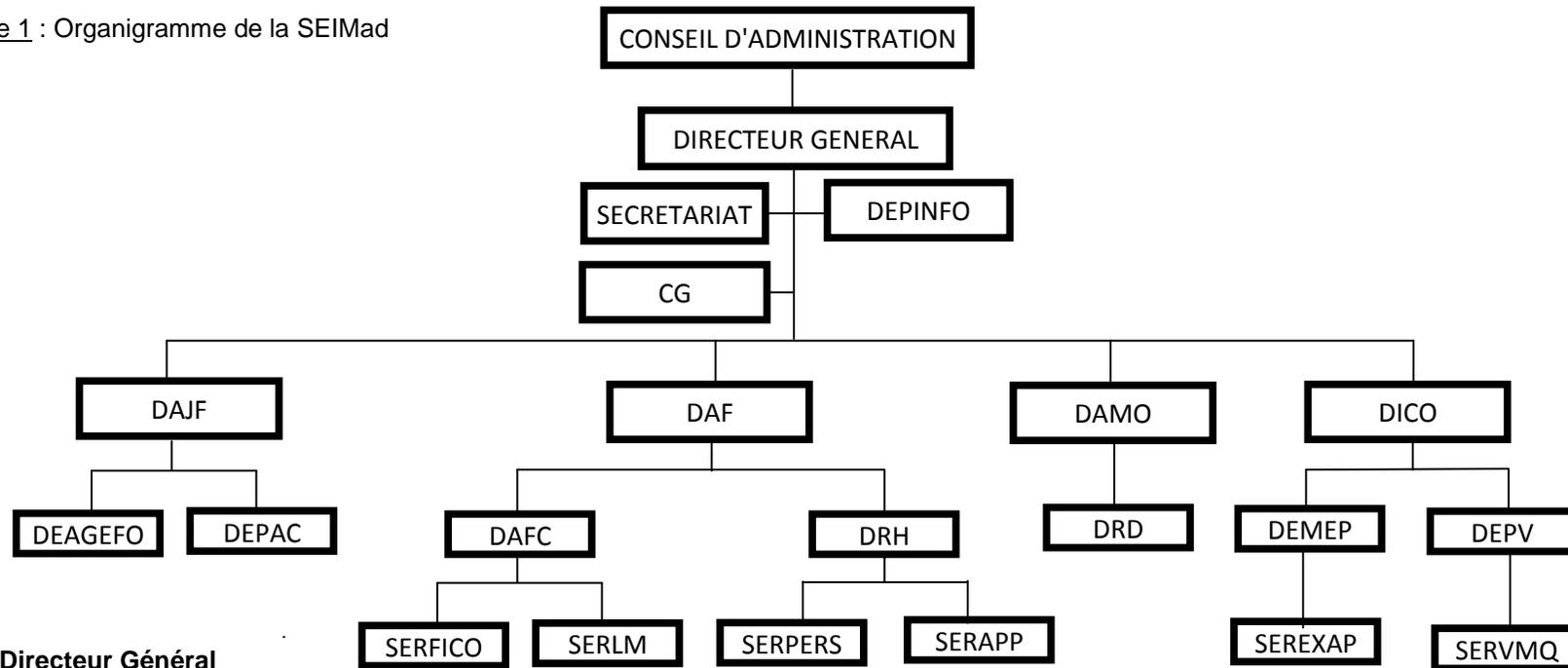
L'ensemble de la Direction de l'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage (DAMO) et de la Direction Commerciale (DICO) constitue l'organe opérationnel. En effet, ces unités assurent l'exécution des objectifs de la société et se chargent respectivement de la production et de la commercialisation des produits.

L'organe fonctionnel est assumé simultanément par la Direction Générale (DG) assisté de ses états-majors, composés d'une antenne de Contrôle de Gestion chargées du fonctionnement et de la synergie de l'ensemble des moyens mis en œuvre au niveau de la société par le biais du contrôle budgétaire du Département Informatique ainsi que d'un Secrétariat ; et par la Direction Administrative et Financière (DAF).¹

Ainsi l'organigramme de la SEIMad se présente comme suit :

¹ Document interne SEIMad, « Missions de l'antenne au contrôle de gestion dans l'actuelle configuration organisationnelle », 2005, page 2.

Figure 1 : Organigramme de la SEIMad



DG : Directeur Général
 CG : Contrôle de Gestion
 DEPINFO : Département Informatique

DAJF : Directeur des Affaires juridiques et Foncières
 DEAGEFO : Département Agence Foncière
 DEPAC : Département aux affaires contentieuses

DAF : Directeur administratif et financier
 DAFC : Département Administratif, Financier et Comptable
 DRH : Département des Ressources Humaines
 SERFICO : Service Financier et Comptable
 SERLM : Service Logistique et Maintenance
 SERPES : Service du Personnel
 SERAPP : Service Approvisionnement

DAMO : Directeur de l'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage
 DRD : Département Recherche et Développement

DICO : Directeur Commercial
 DEMEP : Département Marketing-Etude-Programmation
 DEPV : Département Promotion et Vente
 SEREXAP : Service Etudes et Exploitation Ancien Parc
 SERVMQ : Service Vente Marketing et Qualité

Source :SEIMad

2.2 Description des attributions de chaque organe²

Nous allons maintenant voir les attributions de chaque organe.

2.2.1 L'organe de délibération :

Le Conseil d'Administration : a pour rôle et fonctionnement d'agir au nom de la société SEIMad aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, afin d'accomplir ou pour autoriser tous les actes et opérations relatifs à son objet, et pour représenter la société vis à vis des pouvoirs publics, des tiers et de toute administration de l'Etat et à l'extérieur.

2.2.2 Les organes fonctionnels

La Direction générale : relève du Conseil d'Administration. Le Directeur Général est le premier responsable de la gestion des ressources de la société SEIMad (Humaines, financières, matérielles) selon les pouvoirs qui lui reviennent. Il a pour mission de :

- Développer et valoriser les missions de l'entreprise à travers les projets fonciers et immobiliers
- Fixer les objectifs à moyens termes et les objectifs annuels de l'entreprise
- Elaborer et mettre en œuvre les planifications de l'entreprise : les plans stratégiques et les plans opérationnels
- Déterminer et mettre en place la structure de l'entreprise : responsabilités, attributions, hiérarchies
- Animer, développer et superviser les grandes fonctions de l'entreprise : commerciale, production, financière et sociale
- Diriger les négociations des enjeux auprès des partenaires institutionnels, financiers, techniques et sociaux
- Fédérer le personnel autour des valeurs principales de l'entreprise
- Diriger la mise en place, l'entretien et les actions d'amélioration du SMQ
- Effectuer le reporting auprès du Conseil d'Administration
- Préparer et exécuter les obligations sociales vis-à-vis des instances dirigeantes de la Société.
- Veiller au bon fonctionnement de la structure organisationnelle de la Société.
- Développer le patrimoine foncier de la SEIMad.

² Document interne SEIMad, « Missions de l'antenne au contrôle de gestion dans l'actuelle configuration organisationnelle », 2005, page 3.

- Engager la Société dans la démarche Qualité par l'expression d'une politique et objectif Qualité et en assurer la réalisation.

Il est à noter que **la Direction Générale** s'adjoit le service d'une antenne satellite qu'est le Contrôleur de Gestion qui s'octroie le rôle de gestionnaire de prévision de budgétisation, de contrôle et de conseils dans la Gestion et la supervision des autres entités fonctionnelles et opérationnelles.

La Direction Administrative et Financière : relève de la Direction Générale.

- Le Directeur Administratif et Financier :
- Coordonne les activités du Département Administratif et Financier ;
- Effectue les analyses financières et administratives de la situation d'exploitation de la société ;
- Assume la partie faisabilité financière des projets à réaliser ;
- S'assure que les états financiers reflètent une image fidèle de la situation du patrimoine de la société ;
- Gère le plan annuel de trésorerie ;
- Assure les relations avec les banques et organismes financiers ;
- Supervise la gestion des ressources humaines et matérielles de la société ;
- Gère le plan de formation des ressources humaines (élaboration, suivi et évaluation).

La Direction des Affaires Juridiques et Foncières : relève de la Direction Générale.

- Elle a pour mission de :
- Superviser les suivis et la diligence des dossiers en contentieux auprès des juridictions
- Représenter l'entreprise auprès des différentes juridictions
- Diriger les activités liées au recouvrement des créances de l'entreprise
- Mener les études de faisabilités des projets neufs
- Etudier les opportunités et la faisabilité des acquisitions et cessions des terrains
- Coordonner les activités liées aux transactions foncières
- Contribuer à la préparation du plan opérationnel de l'entreprise
- Contrôler les exécutions budgétaires de la DAJF
- Participer à la préparation des différents contrats établis par l'entreprise
- Participer aux activités d'amélioration du SMQ

2.2.3 Les organes opérationnels

La Direction de l'Aménagement et Maîtrise de l'Ouvrage : relève de la Direction Générale.

- Le Directeur de l'Aménagement et Maîtrise de l'Ouvrage ;
- Coordonne et supervise les études de faisabilité des projets ou programme immobilier et foncier en collaboration étroite avec le DICO jusqu'à leur finalisation. Dirige le contrôle et la surveillance des travaux d'aménagement et de construction.
- Organise les soutiens logistiques pour le contrôle et la surveillance des travaux où la SEIMad est maître d'œuvre.
- Etablit le rapport d'activités de sa Direction.
- Assure la coordination de toutes les activités liées à la réception provisoire ou définitive des travaux ;
- Assure la planification des programmes de développement avec les partenaires potentiels de la SEIMad.
- Est responsable des processus : Etude et Conception, Sélection des fournisseurs, Production.

La Direction Commerciale : relève de la Direction Générale.

Le Directeur Commercial :

- Cerne le marché potentiel de l'habitation.
- Conçoit et réalise le programme de vente du parc locatif de la SEIMad (Prix, conditions, mis en marché, adjudication, etc.) ;
- Effectue la mise en marché des nouveaux développements immobiliers de la SEIMad ;
- Participe à l'élaboration de la politique commerciale et marketing de la SEIMad ;
- Assure l'étude de faisabilité commerciale des programmes ou projets à réaliser ;
- Conçoit le mode d'exploitation commerciale appropriée à chaque type de clientèle ciblée ;
- Assure le contrôle et suivi des activités commerciales ;
- Veille au développement de l'image de marque de la SEIMad ;
- Coordonne et supervise les activités des départements et services sous sa responsabilité.
- Est responsable des processus : Etude et Conception, Relatif aux Clients.

SECTION 3 : L'environnement externe de la SEIMad

L'environnement externe de la SEIMad unissant ses flux externes représente sa principale source d'opportunités et de menaces.

3.1 Les clients :

Les clients de la SEIMad ont un lien étroit avec la Société vu qu'ils sont impliqués avant, pendant et après la construction de leurs logements.

Avant la construction, un descriptif du produit est présenté aux clients et l'achat peut se faire après acceptation du profil par la signature d'un contrat.

Pendant la construction, les clients peuvent participer au suivi de l'avancement des travaux.

Après la construction, une enquête auprès des clients est effectuée afin d'évaluer leur niveau de satisfaction. Cette enquête a aussi pour but de collecter les remarques et les réclamations venant des clients afin d'apporter les actions préventives et correctives nécessaires.

Un service après vente est alloué aux clients dès la livraison de leurs logements.

3.2 Les fournisseurs :

La réalisation des travaux de construction de la SEIMad est confiée à des prestataires externes. Ces derniers forment les fournisseurs de la Société. Ces fournisseurs sont choisis suite à un lancement d'appel d'offre et à partir de critères préétablis. Ce sont les fournisseurs sélectionnés qui prennent en charge la production des logements.

3.3 Le marché :

A l'analyse de sa couverture géographique, la SEIMad semble disposer d'une part de marché assez vaste. Ses différents produits comprenant plusieurs types y ont été visibles. Les opportunités que peut offrir le contexte macro-économico-institutionnel actuel assurent à la Société ses perspectives d'avenir.

Aux fins de garantir la satisfaction totale de sa clientèle, ce marché est actuellement suivi, appuyé et garanti par la mise en œuvre d'un outil de management qu'est le SMQ suivant la norme ISO 9001 : 2008.

3.4 Les partenaires :

Vu l'importance et le volume de financement exigés, la Société est obligée de recourir aux services d'une multitude de partenaires, banques locales, bailleurs de fonds, ONG ou des particuliers pour réaliser ses programmes d'investissements, immobiliers et fonciers.

Il importe de noter qu'avec le mode de gestion de ses activités immobilières, la Société fait toujours intervenir les entreprises prestataires.

3.5 Les concurrents :

Malgré une position plus ou moins dominante sur le marché immobilier, celle-ci commence actuellement à être menacée par une arrivée en masse de capitaux étrangers qui se lancent sur ce marché. Citons comme exemple les opérateurs asiatiques qui offrent sur le marché des produits analogues à ceux de la SEIMad.

Par ailleurs, à Madagascar, les Sociétés optant pour le secteur immobilier sont désormais en nombre de plus en plus croissant. De ce fait, la SEIMad se trouve dans l'intérêt d'adopter une approche concurrentielle, pertinente, afin de pouvoir se démarquer et garder sa place ainsi que sa notoriété. Sur le marché malgache, la SEIMad rencontre plusieurs entreprises concurrentes telles que GETIM, Guy Hockey, Immobilier Conseil.

Bref, la SEIMad est une société anonyme et l'Etat y est actionnaire majoritaire. Elle s'occupe de la promotion immobilière, de la promotion foncière et de la gestion des parcs locatifs ce qui fait d'elle le leader de l'immobilier. Pour bien gérer sa production, elle s'assure de sa qualité par l'application de la Norme ISO 9001 : 2008 que nous allons voir dans le prochain chapitre

CHAPITRE II : LA QUALITE ET LES NORMES

Puisque notre étude se porte sur la façon pour une entreprise de satisfaire au mieux ses clients à travers le respect de la qualité et cela par l'adoption d'un système défini par une norme internationale, il nous est nécessaire d'aborder dans ce chapitre les approches théoriques qui nous permettront de mieux situer le cadre de celui-ci.

Ainsi, nous allons dans un premier temps voir ce qu'est la qualité et dans un second temps approfondir la nécessité des normes.

SECTION 1 : Le concept de la Qualité

Dans cette section, nous allons maintenant découvrir ce qu'est la qualité pour l'entreprise, au niveau de ses activités et de son personnel ainsi qu'au niveau de sa clientèle et du traitement de leurs besoins.

1.1 Définitions

La «**Qualité**» peut se définir comme la capacité à atteindre les objectifs opérationnels visés. La norme ISO 8402-94 définit la qualité comme suit :

« Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites. »³

La norme ISO 9000: 2005 la définit comme suit :

« Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. »⁴

Dans la pratique la qualité se décline sous deux formes :

- La **qualité externe**, correspondant à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs. Ce type de démarche passe ainsi par une nécessaire écoute des clients mais doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés par les bénéficiaires.
- La **qualité interne**, correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et les personnels de l'entreprise. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.

³ www.commentcamarche.net, « Introduction à la Qualité » du 05/08/11

⁴ Organisation Internationale de Normalisation, « Système de Management de la Qualité : Principe essentiels et vocabulaire », ISO 9000 version décembre 2005.

L'objet de la qualité est donc de fournir une offre adaptée aux Clients, avec des processus maîtrisés tout en s'assurant que l'amélioration ne se traduit pas par un surcoût général, auquel cas on parle de «**sur-qualité**». Il est possible d'améliorer un grand nombre de dysfonctionnements à moindre coût, mais, à l'inverse, plus on souhaite approcher la perfection plus les coûts grimpent.

Nous allons maintenant voir quelques définitions se rapportant à la qualité⁵ :

1.1.1 La politique qualité

La politique qualité est l'orientation des objectifs généraux d'une entreprise tels qu'ils sont décidés par la direction générale.

1.1.2 Gestion de la qualité

La gestion de la qualité c'est l'aspect de la fonction générale de gestion qui détermine la politique qualité et sa mise en œuvre.

1.1.3 Assurance de la qualité

L'assurance de la qualité c'est l'ensemble des actions préalables, systématiques et nécessaires pour donner la confiance appropriée pour qu'un produit ou service satisfasse aux exigences données relatives à la qualité.

1.1.4 Maîtrise de la qualité

La maîtrise de la qualité c'est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel et utilisées en vue de répondre aux exigences relatives à la qualité.

1.1.5 Système qualité

Le système qualité c'est l'ensemble de la structure organisationnelle des responsabilités, des procédures, des procédés pour mettre en œuvre la gestion de la qualité.

1.1.6 Plan qualité

Le plan qualité est un document énonçant les modes opératoires, les ressources et la

⁵ www.qualiteonline.com « Définition de la qualité » du 12/04/2011

séquence des activités liées à la qualité, se rapportant à un produit, à un service, à un contrat ou à un projet particulier.

1.1.7 Audit qualité

L'audit qualité est un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies, et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et apte à atteindre les objectifs.

1.1.8 Surveillance de la qualité

La surveillance de la qualité est la vérification et le suivi permanents de l'état des procédures, méthodes, conditions d'exécution, procédés, produits et services, ainsi que l'analyse des résultats enregistrés par comparaison au référentiel en vue de s'assurer que les exigences pour la qualité sont en voie d'être remplies.

1.1.9 Revue du système qualité

La revue de système qualité est l'évaluation en règle effectuée par la direction générale de l'état et de l'adéquation du système par rapport à la politique et aux nouveaux objectifs résultant de l'évolution de la conjoncture.

1.2 La politique qualité

La pratique de la Qualité nécessite l'installation et la conception d'une Politique Qualité qui commence par l'engagement de l'entreprise par rapport à la Qualité accompagné de moyens et d'outils pour assurer ensuite sa mise en œuvre et enfin, de conclure par un diagnostic Qualité.

L'approche traditionnelle de l'assurance de la qualité s'appuyait essentiellement sur les contrôles et rectifications à la fin de la fabrication et traitait les problèmes de conception et de production à posteriori, ce qui était d'autant plus difficile et onéreux.

L'assurance de la qualité moderne se fonde sur le principe que « prévenir vaut mieux que guérir », car il est rentable de bien faire les choses d'emblée. L'assurance de la qualité englobe la maîtrise intégrale de la qualité, depuis la planification de la conception jusqu'à la mise en service, en passant par la production et l'approvisionnement. Pour que le système d'assurance de la qualité fonctionne, il faut que la direction générale s'engage clairement à élaborer et mettre en œuvre une politique qui concerne l'ensemble du personnel de

l'entreprise. En effet, il faut bien comprendre que la qualité est l'affaire du personnel tout entier, ce qui n'est pas toujours facile à faire admettre. Pour réussir dans cette voie, il s'agit de sensibiliser tous les membres du personnel à la notion de qualité en indiquant avec précision ce que l'on attend de chacun dans le cadre du système qualité.

La notion de système de qualité recouvre l'organisation, la définition des responsabilités, les procédures et les ressources qu'utilise une entreprise pour répondre aux besoins internes ou externes. Les gages de succès en la matière reposent, comme pour toute bonne gestion, sur l'excellence des rapports à tous les échelons de la hiérarchie.

La politique qualité est donc importante pour une meilleure efficacité.

1.3 Les moyens et outils de la Qualité

La mise en œuvre du programme défini et élaboré par la Direction nécessite plusieurs outils et moyens tels que le Plan d'Amélioration de la Qualité ou PAQ, méthode la plus formalisée pour la mise en place des actions de progrès et assurer son suivi. Le PAQ permettra à l'entreprise d'atteindre par étapes successives les objectifs fixés dans le programme Qualité.

Cependant, le PAQ doit tenir compte de la satisfaction des clients, du coût de la mise en place des actions d'amélioration, des enjeux économiques et stratégiques pour l'entreprise et de la facilité de l'objectif fixé.

L'un des autres éléments fondamentaux de la réussite d'une bonne Politique Qualité est la formation du personnel à la Qualité dans le but de leur fournir la culture Qualité pour leur permettre d'appréhender les concepts Qualité et de savoir l'importance d'une telle démarche pour l'entreprise.

La perception de la Qualité des prestations de l'entreprise par les clients nécessite une enquête de satisfaction.

La réalisation de l'enquête de satisfaction auprès des clients, l'exploitation et la diffusion des résultats permettra à l'entreprise de maintenir la volonté d'améliorer la Qualité et de participer activement à la mise en place du programme Qualité.

La mise en œuvre d'un système Qualité passe par le développement de la communication du personnel, de la Direction et des clients de l'entreprise. De ce fait, il est

nécessaire d'instaurer le travail en groupe qui facilitera l'expression et la participation de l'ensemble du personnel à l'élaboration de solutions originales à des problèmes de gravité plus ou moins importante rencontrés dans le fonctionnement de l'entreprise.

Le travail en groupe permettra aussi de valoriser les résultats, d'assurer les relations clients/fournisseurs internes et externes et de permettre l'autocontrôle de chaque membre du personnel.

SECTION 2 : Les Normes

2.1 Définitions

2.1.1 La normalisation⁶

La normalisation est une activité propre à apporter des solutions d'application répétitive à des questions relevant essentiellement des sphères de la science, de la technique et de l'économie et visant à l'obtention du degré optimal d'ordre dans un contexte donné. Elle se manifeste généralement par l'élaboration, la publication et la mise en application des normes.

2.1.2 La norme ISO⁷

La norme est un document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées, fondé sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant à l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme reconnu sur le plan national, régional ou international.

L'ISO ou « International Standard Organization » est un organisme qui élabore et publie les normes ISO. C'est une organisation internationale de normalisation, chargée de coordonner et d'unifier les normes internationales. Elle a remplacé l'ISA ou « International Standard Association », qui existait depuis 1926 par la réunion des 22 pays, une fédération internationale des comités nationaux de normalisation.

L'ISO a été créée en 1947, elle a son siège social à Genève. Chaque pays membre de l'ISO est représenté par un de ses instituts de normalisation. L'Institut de normalisation a pour mission de développer la norme au niveau mondial et public dans cet objectif des normes

⁶ <http://www.iso.org>, « Les normes » du 14/03/2011

⁷ <http://perso.wanadoo.fr>, « IZOLAND » du 14/03/2011

internationales appelées : « NORMES ISO ». Ces normes tentent d'effectuer un rapprochement entre les normes nationales de chaque pays membre.

Après avoir vu la définition de la norme, nous allons voir les normes se rapportant à la gestion de la qualité.

2.2 La famille des normes ISO pour la gestion de la qualité⁸

Le fournisseur est chargé de fournir des produits ou des services conformes à une spécification ou à un prix convenu. Il faut une spécification précise pour que le fournisseur puisse à coup sûr comprendre la demande, y répondre et l'exécuter d'une façon jugée appropriée. C'est à l'acheteur qu'il incombe de fournir cette spécification, ce qui peut simplement se faire par référence à une norme.

A moins qu'il s'agisse de produits simples, il est cependant peu probable que l'acheteur puisse se protéger par la seule vérification de l'article fini. Il peut donc exiger du fournisseur la preuve que les conditions spécifiées seront remplies.

L'exigence croissante d'appliquer aux contrats les principes de l'assurance de la qualité et d'évaluer les systèmes de gestion de la qualité des fournisseurs a d'abord conduit les diverses centrales d'achat et organismes tiers à établir divers critères d'assurance de la qualité.

Cette prolifération a mis en évidence la nécessité de normaliser ces critères, et l'on a de plus en plus recours à des normes qui traitent de l'assurance et de la qualité proprement dite. Ces normes, qui sont publiées par divers organismes nationaux de normalisation, donnent aux fabricants et aux industries de service des indications sur la manière de gérer un système d'assurance de la qualité, et fournissant des critères permettant d'évaluer la capacité de l'entreprise à assurer la qualité. A cet effet, l'ISO a élaboré les normes internationales suivantes :

- La norme ISO 9000 : 2005 : Systèmes de Management de la Qualité – Principes essentiels et Vocabulaires :⁹

Comme son nom l'indique cette norme expose les principes essentiels et le vocabulaire utilisés dans toutes les normes de la famille ISO 9000. Elle précise le sens des

⁸ http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_and_leadership_standards.htm, « Normes de Management et leadership » du 08/03/2011

⁹ http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_and_leadership_standards.htm, « Normes de Management et leadership » du 08/03/2011

éléments fondamentaux du management de la qualité décrits dans ces normes ISO. Elle présente aux utilisateurs les huit Principes du Management de la Qualité ainsi que l'approche processus à appliquer pour obtenir une amélioration continue.

□ La norme ISO 9001 : 2008 : Système de Management de la Qualité – Exigences,

Cette norme est utilisée pour mettre en place un SMQ donnant l'assurance que l'organisme est apte à fournir un produit répondant aux besoins et aux attentes des clients.

La norme indique que le terme «produit» englobe les services, les produits de transformation, les matériels et logiciels destinés à, ou exigés par le client.

La norme comporte cinq chapitres qui spécifient les activités à examiner lors de la mise en œuvre du système :

- Exigences générales du SMQ et de la documentation
- Responsabilité de la direction, orientation donnée, politique, planification et objectifs
- Management et mise à disposition des ressources
- Réalisation du produit et management des processus
- Mesures, surveillance, analyse et amélioration.

Ces cinq chapitres d'ISO 9001 définissent la marche à suivre pour fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

□ La norme ISO 9004 : 2009 : Systèmes de Management de la Qualité – Lignes directrices.

L'utilisation des normes ISO 9000 et 9004 est tout indiquée pour les systèmes d'évaluation et d'enregistrement ou de certification d'une entreprise. Leur adoption présente le plus grand intérêt pour évaluer les critères de qualité lors des échanges internationaux

□ La norme ISO 19011 : Lignes directrices pour l'audit environnemental et l'audit qualité

Cette norme fournit des conseils sur l'audit du SMQ et du Système de Management Environnemental

2.3 Les exigences de la norme ISO 9001 : 2008¹⁰

Ce principe englobe les exigences générales et les exigences relatives à la documentation que nous allons voir un à un.

2.3.1 Exigences générales

La norme 9001 : 2008 prévoit des exigences de portée générale mais axées sur l'approche processus ainsi l'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la Présente Norme internationale.

L'organisme doit aussi identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme.

Il doit déterminer la séquence et l'interaction de ces processus, les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus.

A part cela, l'organisme doit assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus. Il doit aussi surveiller, mesurer et analyser ces processus.

Enfin il doit mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

L'organisme doit gérer ces processus conformément aux exigences de la Norme internationale.

Lorsqu'un organisme décide d'externaliser un processus ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences, l'organisme doit en assurer la maîtrise. La maîtrise des processus externalisés doit être mentionnée dans le système de management de la qualité.

Il convient que les processus nécessaires au système de management de la qualité décrits ci-dessus comprennent les processus relatifs aux activités de management, à la mise à disposition des ressources, à la réalisation des produits et aux mesures.

¹⁰ T. CUREAU, « Les nouvelles évolutions de l'ISO 9001 v 2008 », Edition AFNOR, 2008, page 13.

Voilà en ce qui concerne les exigences générales, mais il y a aussi des exigences en matière de documentation.

2.3.2 Exigences relatives à la documentation

Dans ces exigences, nous allons voir en tout premier lieu les généralités puis nous allons continuer par le manuel qualité, la maîtrise des documents et enfin la maîtrise des enregistrements.

2.3.2.1 Généralités

La documentation du système de management de la qualité doit comprendre :

- l'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité ;
- un manuel qualité ;
- les processus documentés ;
- les documents nécessaires pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficace de ses processus ;
- les enregistrements exigés par la présente Norme internationale.

Ces documents doivent être d'une lecture facile, à la disposition des divers utilisateurs et mis à jour. Leur enregistrement et leur conservation doivent être établis de manière à apporter la preuve de la conformité aux exigences. Cette traçabilité est fondamentale pour les missions d'audit qui devront être effectuées.

Précisons que lorsque le terme « procédure documentée » apparaît dans cette Norme internationale, cela signifie que la procédure est établie, documentée, appliquée et tenue à jour.

L'étendue de la documentation du système de mangement de la qualité peut différer d'un organisme à l'autre en raison de la taille de l'organisme et du type d'activités, de la complexité des processus et de leurs interactions et de la compétence du personnel.

La documentation peut se présenter sous toute forme et sur tout type de support.

En effet le support est une des choses les plus importantes car c'est une référence à prendre en cas de problème. Le manuel qualité est un exemple de support.

2.3.2.2 Le Manuel qualité

L'organisme doit établir et tenir à jour un manuel qualité qui comprend :

- Le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions ;
- Les procédures documentées établies pour le système de management de la qualité ou la référence à celles-ci ;
- Une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité.

A part le manuel qualité, il existe aussi d'autres documents qui contribuent au système de management de la qualité. Ces documents doivent être bien maîtrisés.

2.3.2.3 Maîtrise des documents

Les documents requis pour le système de management de la qualité doivent être maîtrisés.

Une procédure documentée doit être établie pour :

- approuver les documents quant à leur adéquation avant diffusion ;
- revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouveau les documents ;
- assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés ;
- assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables ;
- assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables ;
- assurer que les documents d'origine extérieure sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée ;
- empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés, et les identifier de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque.

Les documents ne sont pas les seuls à devoir être maîtrisés mais aussi les enregistrements car elles peuvent servir de preuve.

2.3.2.4 Maîtrise des enregistrements

Les enregistrements doivent être établis et conservés pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du système de management de la qualité. Les enregistrements doivent rester lisibles, faciles à identifier et accessibles. Une procédure documentée doit être établie pour assurer l'identification, le stockage, la protection, l'accessibilité, la durée de conservation et l'élimination des enregistrements.

Ainsi produire les documents, et les enregistrements cités ci-dessus implique une grande responsabilité de la part de la direction de l'organisme concerné.

2.3.3 Exigences sur la responsabilité de la Direction

Cette responsabilité de la direction se subdivise en six parties qui sont : l'engagement de la direction, l'écoute client, la politique qualité, la planification, la responsabilité, autorité et communication et enfin la revue de la direction que nous allons voir un à un.

2.3.3.1 Engagement de la direction

Afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du système de management de la qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité, la direction doit :

- communiquer au sein de l'organisme l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales ;
- établir la politique qualité ;
- assurer que les objectives qualités sont établis ;
- mener des revues de direction ;
- assurer la disponibilité des ressources.

Ce n'est pas seulement en matière d'engagement que se situe la responsabilité de la direction, mais il y a aussi ce qu'on entend par écoute des clients.

2.3.3.2 Ecoute client

La direction doit assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients.

Ainsi l'organisme doit déterminer :

- les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison.
- les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou, lorsqu'il est connu, pour l'usage prévu.
- les exigences réglementaires et légales relatives au produit.
- toutes exigences complémentaires déterminées par l'organisme.

Cette écoute client passe par trois phases spécifiques, amenant à la satisfaction des exigences des clients, à savoir : les exigences relatives aux produits, la communication avec le client et enfin la satisfaction proprement dite du client, que nous allons voir un à un.

- Concernant la revue des exigences relatives au produit l'organisme doit vérifier qu'il a bien pris en compte toutes les exigences, qu'il est capable de répondre à la demande et de satisfaire au mieux le client. Des enregistrements de cette revue doivent être conservés.
- Concernant la Communication avec les clients l'organisme doit déterminer et mettre en œuvre des dispositions pour communiquer avec les clients à propos de :
 - des informations relatives au produit ou service,
 - du traitement des consultations et des commandes,
 - des retours d'informations y compris leurs réclamations.
- Concernant la satisfaction du client l'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées.

Après l'écoute client, une politique qualité est aussi mise en évidence.

2.3.3.3 Politique qualité

La direction doit assurer que la politique qualité :

- est adaptée à la finalité de l'organisme ;
- comprend l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité ;
- fournit un cadre pour établir et revoir les objectifs qualité ;
- est communiquée et comprise au sein de l'organisme ;
- est revue quant à son adéquation permanente.

Après cette politique qualité, des procédures de planification font aussi partie de la responsabilité de la direction.

2.3.3.4 Planification

Dans toute chose, il est toujours indispensable de connaître les objectifs. Pour commencer nous allons parler des objectifs qualité et nous allons poursuivre par la planification du système de management de la qualité.

2.3.3.4.1 Objectif qualité

La direction doit assurer que les objectives qualités, y compris ceux nécessaires pour satisfaire aux exigences relatives au produit, sont établies aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme. Les objectives qualités doivent être mesurables et cohérents avec la politique qualité.

Après ces objectifs, nous allons entrer dans le vif de la planification.

2.3.3.4.2 Planification du Système de Management de la Qualité

La direction doit assurer que :

- la planification du système de management de la qualité est réalisée dans le but de satisfaire les exigences relatives au produit ;

- la cohérence du système de management de la qualité n'est pas affectée lorsque des modifications du système de management de la qualité sont planifiées et mises en œuvre.

La responsabilité de la direction ne se limite pas seulement jusqu'à la planification, mais il y a aussi l'autorité et la communication.

2.3.3.5 Responsabilité, Autorité, et Communication

Cette responsabilité, autorité et communication se divise encore en trois parties à savoir la responsabilité et autorité, le représentant de la direction et enfin la communication interne que nous allons voir un à un.

2.3.3.5.1 Responsabilité et Autorité

La direction doit assurer que les responsabilités sont définies et communiquées au sein de l'organisme.

Pour le suivi et l'encadrement des différentes activités, la direction doit nommer un représentant car il est difficile pour elle d'avoir une rapidité dans son travail si tout le monde ne s'implique pas.

2.3.3.5.2 Représentant de la direction

La direction doit nommer un membre de l'encadrement qui, nonobstant d'autres responsabilités, doit avoir la responsabilité et l'autorité en particulier pour :

- assurer que les processus nécessaires au système de management de la qualité soient établis, mis en œuvre et entretenus ;
- rendre compte à la direction du fonctionnement du système de management de la qualité et de tout besoin d'amélioration ;
- assurer que la sensibilisation aux exigences du client dans tout l'organisme soit encouragée.

La responsabilité du représentant de la direction peut comprendre une liaison avec des parties externes à l'organisme sur des sujets relatifs au système de management de la qualité. Comme la direction a nommé un représentant, il est donc nécessaire pour elle d'instaurer une bonne communication interne pour que tous les membres soient au courant de la situation.

2.3.3.5.3 Communication interne

La direction doit assurer que des processus appropriés à la communication soient établis au sein de l'organisme et que la communication concernant l'efficacité du système de management de la qualité ait bien lieu.

A part les différentes responsabilités attribuées à la direction, elle doit aussi publier dans une revue le système de management de la qualité pour éviter qu'il soit obsolète.

2.3.3.6 Revue de direction

Dans cette revue de direction, voyons les généralités et les éléments d'entrée et de sortie de la revue.

2.3.3.6.1 Généralités

La direction doit, à intervalles planifiés, revoir le système de management de la qualité de l'organisme pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système de management de la qualité y compris la politique qualité et les objectifs qualité. Les enregistrements de revues de direction doivent être conservés car ils contiennent des éléments qui sont importants.

2.3.3.6.2 Eléments d'entrée de la revue

Les éléments d'entrée de la revue de direction doivent comprendre des informations sur les résultats des audits, les retours d'information des clients, le fonctionnement des processus et de la conformité des produits, l'état des actions préventives et correctives, les actions issues des revues de direction précédentes, les changements pouvant affecter le système de management de la qualité et enfin les recommandations d'amélioration.

Ce n'est pas seulement en matière d'entrée que se situent les éléments de la revue, il y a aussi des éléments de sortie.

2.3.3.6.3 Eléments de sortie de la revue

Les éléments de sortie de la revue de direction doivent comprendre les décisions et actions relatives à l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité et de

ses processus, à l'amélioration du produit en rapport avec les exigences du client et aux besoins en ressources.

Voilà en ce qui concerne la responsabilité de la direction. Mais pour une bonne efficacité, des ressources doivent être mises à disposition car on ne peut pas travailler sans ressources.

La direction doit revoir suivant un calendrier défini le Système de Management de la Qualité pour s'assurer qu'il est pertinent, adéquat et efficace.

2.3.4 Exigences sur le management des ressources

Dans ce Management des ressources, quatre points sont à signaler : la mise à disposition des ressources, les ressources humaines, les infrastructures et l'environnement de travail.

2.3.4.1 Mise à disposition des ressources

L'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour :

- mettre en œuvre et entretenir le système de management de la qualité et améliorer en permanence son efficacité ;
- accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences.

Les ressources employées se divisent en différentes manières mais à signaler ici les ressources humaines.

2.3.4.2 Ressources humaines

Dans les ressources humaines, voyons les généralités et la compétence, sensibilisation et formation.

2.3.4.2.1 Généralités

Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience.

Quand on emploie des moyens humains, leurs compétences est l'un des éléments clés pour atteindre les objectifs.

2.3.4.2 Compétence, sensibilisation et formation

L'organisme doit :

- déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit ;
- pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ces besoins ;
- évaluer l'efficacité des actions entreprises ;
- assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualités ;
- conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience.

A part ces moyens humains, des ressources comme les infrastructures sont aussi importantes.

2.3.4.3 Infrastructures

L'organisme doit déterminer, fournir et entretenir les infrastructures nécessaires pour obtenir la conformité du produit. Les infrastructures comprennent, selon le cas :

- les bâtiments, les espaces de travail et les installations associées ;
- les équipements (tant logiciels que matériels) associés aux processus ;
- les services supports (tels que la logistique et les moyens de communication).

En dépit d'une bonne infrastructure, l'environnement de travail influe aussi sur la qualité qui devrait être obtenue.

2.3.4.4 Environnement de travail

L'organisme doit déterminer et gérer l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit.

L'expression « environnement de travail » se rapporte aux conditions dans lesquelles le travail est effectué, y compris les conditions physiques, environnementales et d'autres facteurs (comme le bruit, la température, l'humidité, l'éclairage ou les conditions climatiques).

2.3.5 Exigences relatives à la réalisation du produit

Lors de la planification de la réalisation du produit, la société doit déterminer :

- les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison, et aux activités après livraison ;
- les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié, ou lorsqu'il est connu, pour l'usage prévu ;
- les exigences règlementaires et légales relatives au produit ;
- toutes exigences complémentaires déterminées par l'organisme.

L'organisme doit assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achat spécifiées. Le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final.

L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis et les enregistrements des résultats et des évaluations et de toutes les actions nécessaires résultant de l'évaluation doivent être conservés.

Telles sont les exigences de la Norme 9001 version 2008 dont la plus importante, à notre regard, est celle de la Direction qui doit marquer son engagement par l'expression de sa politique qualité, le choix du produit et le périmètre d'application de ces normes qui relèvent également de choix stratégiques comme c'est le cas de la SEIMad.

SECTION 3 : Présentation de la méthodologie

Le déroulement du stage ainsi que la méthodologie de travail seront présentés dans ce chapitre. La méthodologie permet, en effet, au lecteur de comprendre comment l'étude a été réalisée. Ainsi, ce chapitre englobe :

3.1 Compte rendu global du stage :

Le but est en effet de présenter les événements vécus durant les douze semaines de stage. De ce fait, le déroulement ainsi que les acquis y seront abordés.

3.1.1 Déroulement du stage :

Le stage a duré douze semaines comme convenu. Comme tout le personnel, nous étions soumis au règlement interne de la société.

Le stage proprement dit s'est effectué au niveau du Service Comptabilité (SERFICO). Quelques tâches nous ont été confiées, y compris, la comptabilisation de divers opérations (ventes, entretiens, réparations, frais bancaire, TVA, Intérêts...) dans le journal banque et caisse à l'aide du logiciel comptable KRHONOS, la passation des écritures dans les fiches d'imputations.

De ce stage nous avons obtenu des acquis techniques et humains.

3.1.1.1 Acquis techniques :

D'après les expériences professionnelles vécues, nous avons remarqué que même si le travail des comptables est répétitif, il nécessite un peu plus d'attention et de concentration afin d'éviter les erreurs et les omissions car toutes les activités au sein d'une entreprise sont interdépendantes. La fiabilité des informations est donc importante dans le domaine financier car c'est à partir des données reçues que l'on peut effectuer des prévisions sur le budget des charges et prendre des décisions. Il faut donc, s'impliquer totalement, être méthodique et avoir une organisation de travail qui facilite l'accomplissement d'une tâche afin d'éviter certains risques.

3.1.1.2 Acquis humains :

Dans le monde de travail, il n'y a pas que la compétence qui compte mais il faut également s'adapter au mode de vie de l'entreprise, savoir s'entretenir avec ses collaborateurs, communiquer et surmonter les problèmes. De ce fait, on a pu améliorer notre capacité de communication. En effet, travailler, c'est se socialiser, on doit savoir s'affirmer et convaincre à tout moment.

3.2 Méthodologie de travail :

Nous allons évoquer dans cette section les démarches suivies lors de l'étude. Elle inclut les objectifs de l'étude, les résultats attendus, les démarches de recherche et le plan de méthodologie.

3.2.1 Objectifs de l'étude :

Etant donné que notre thème se porte sur l'évaluation du SMQ par une approche processus nous avons fixé comme objectifs :

- Evaluer le degré de maîtrise des processus
- Evaluer l'efficacité des processus
- Identifier les améliorations possibles

3.2.2 Résultats attendus :

Les résultats attendus reposent sur :

- Aptitude des processus à satisfaire les exigences des clients
- Pertinence des indicateurs pour évaluer l'efficacité du processus
- Clarification de certaines tâches et responsabilités
- Efficacité des méthodes employées

3.2.3 Démarche de collecte d'informations :

Le choix du thème s'est reposé sur le SMQ étant donné qu'il entre directement dans la gestion des activités au sein de la société.

Le premier pas étant donc de consulter tous les documents ayant rapport avec la famille des normes ISO 9000, surfer sur internet était également nécessaire afin de comprendre quelques théories se portant sur l'approche processus. Après avoir lu ces documents externes à l'entreprise, on est passé à la lecture des documents propre à l'entreprise, notamment, le manuel qualité, la fiche de synthèse des processus, la cartographie des processus, les logigrammes des processus...

Cependant, la documentation n'était pas suffisante, les données collectées semblaient un peu flou. De plus, nous voulions entrer dans les détails afin de s'assurer que le personnel concerné maîtrise les processus mise en œuvre et également d'identifier les problèmes qui peuvent exister. Ainsi, des entrevues ont été effectuées auprès des pilotes de chaque processus.

Notre objectif est de faire une évaluation en se basant sur les éventuels écarts qui engendrent l'inefficacité du processus à satisfaire les exigences des clients. Non seulement nous avons appuyé notre diagnostic à partir des entrevues mais nous avons également apporté nos propres jugements.

Notre étude consistera donc à évaluer les méthodes employées, l'organisation, la responsabilité, les activités entreprises, l'indicateur permettant de mesurer l'efficacité du processus.

3.2.4 Plan de méthodologie :

Le plan de méthodologie a pour objet de présenter la planification des opérations effectuées lors de l'étude. Comme il a été dit, nous ne pouvions commencer l'étude sans la présence d'une base documentaire permettant de faire l'état des lieux. Le plan de travail est donc la suivante

-Plan d'enquête : Les entrevues ont été effectuées auprès des responsables des processus. En effet, les données concernant le fonctionnement du processus ainsi que les résultats obtenus dans le cadre de ce SMQ ont été évoquées lors de l'enquête. Les responsables eux-mêmes ont soulevé les problèmes à partir des cas concrets. Cependant, nous avons également apporté quelques remarques par observation sur certaines méthodes et organisations de la société sur la gestion des processus.

La technique d'enquête se traduit par l'observation, la documentation et les entrevues

La technique de saisie est la prise de note suivie d'une récapitulation dans des fiches de résultats des entrevues

- Plan d'exploitation des données : Toutes les informations se rapportant aux SMQ ont été collectées. Nous avons ainsi sélectionné toutes les données en ne retenant que les plus utiles. Suite à cela, ces données ont été classées par processus concerné pour l'élaboration du plan.

- Plan d'analyse : L'analyse commence par l'identification des processus suivi d'une description des activités, des procédures ainsi que des attributions de chaque direction à partir des logigrammes établis. Ensuite, nous allons passer à l'évaluation de la maîtrise des processus par le personnel concerné à partir d'une observation et

documentation. Outre l'évaluation du degré d'application des processus à partir des résultats obtenus, nous allons analyser chacun leur efficacité.

- **Plan de recommandation** : Les recommandations seront associées à chaque problème identifié au niveau des processus. Premièrement, nous allons déterminer les résultats à atteindre. Ensuite, nous passerons à la présentation des actions à entreprendre pour atteindre les objectifs mis en place.

Nous avons axé cette première partie dans la présentation générale de la SEIMad d'une part en évoquant son historique, ses caractéristiques par rapport aux autres sociétés à savoir ses activités, son mode de gestion, ses stratégies, ses services, ses produits et sa part de marché. Nous y avons vu que la SEIMad a décidé d'adopter l'application d'un Système de Management de la Qualité pour garder sa position de leader sur le marché de l'immobilier à Madagascar. Mais pour nous imprégner dans le corps du devoir il a fallu d'autre part, aborder le développement théorique sur la Qualité et les Normes. Cela nous a permis d'avoir des notions concernant la Qualité et les principes de gestion de cette dernière. On y a vu que de nos jours la valeur ajoutée pour une entreprise quel que soit son domaine d'activité c'est de se tourner vers les clients et de faire correspondre leurs attentes au produit qui leur est offert en garantissant la qualité de celui-ci. Mais nous avons aussi présenté notre méthode d'approche pour l'élaboration du devoir ce qui a permis de mieux la formaliser et faire ressortir ainsi le pourquoi et le comment de notre devoir. Tout cela nous amène maintenant à la deuxième partie qui va parler de l'application de ce système par la SEIMad.

PARTIE II

LE SMQ DE LA SEIMAD

Dans cette deuxième partie nous nous focaliserons sur l'aspect pratique du devoir. Pour cela nous définirons dans un premier temps le Système de Management de la Qualité ou SMQ présent au sein de la SEIMad. On y exposera le management de la qualité ainsi que la manière dont la société a intégré l'approche processus dans son mode de gestion et les documents qu'il a fallu créer et maîtriser dans le cadre du SMQ. Et puisque notre thème se rapporte à l'approche processus on verra dans un second temps l'application du SMQ par la SEIMad en présentant de manière succincte chaque processus.

CHAPITRE I : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE (SMQ)

Pour réagir face à la concurrence et de même améliorer la qualité de ses produits, la SEIMad a choisi d'adopter un outil de gestion qui est le Système de Management de la Qualité ou SMQ.

SECTION 1 : Le principe de management de la qualité

1.1 Définition

Qu'est-ce qu'on entend par système de management ? « On entend par système de management, un système permettant d'établir une politique en vue d'atteindre des objectifs »¹¹. De cette première définition, le Système de Management de la Qualité ou SMQ est défini par l'ISO 9000 comme une organisation permettant d'établir une politique sur la qualité et des objectifs qualité, et d'atteindre ces objectifs.

1.2 Historique de la mise en place du SMQ à la SEIMad

Le SMQ au niveau de la SEIMad a fait l'objet d'un audit réalisé par un organisme certificateur: l'AFAQ, lequel a abouti à la certification de la société à la norme ISO 9001.

Parmi les trois activités de la SEIMad le périmètre certifié concerne celui de « **la conception, la construction et la mise en vente de logement à usage principal d'habitation.** » Donc seule l'activité de promotion immobilière est certifiée ISO

La conception du SMQ au sein de la SEIMad a débuté en 2004, et la première version du Manuel Qualité était approuvée le 15 Mars 2005 pendant la phase de mise en œuvre. A cet effet, il décrit l'organisation générale de la Société, les différents processus du

¹¹[http:// www.Qualiteconseil.com](http://www.Qualiteconseil.com), « Le management de la qualité », du 12/03/2011

SMQ, ainsi que les interactions entre ces processus conformément à l'ensemble des exigences de la norme internationale ISO 9001 Version 2000. Depuis il a subi plusieurs modifications¹² :

- 17 novembre 2005 : après son approbation, le Manuel Qualité a subi une première modification qui concerne la formulation de la politique qualité, les objectifs qualité ainsi que l'interaction des processus.
- 30 Juin 2006 : une seconde modification portant sur le regroupement de deux processus "Ecoute Client" et "Etude et Conception"
- 04 septembre 2006 : nouvelle version qui clarifie les rôles du Responsable Qualité et du Comité Qualité. Elle précise également les conditions de maîtrise de la production, la préparation de service, la validation des processus relatifs à ces domaines ainsi que les dispositifs de surveillance de travaux.
- 23 octobre 2007 : redéfinition des attributions des responsables et des pilotes des processus, l'identification du processus « budget et finance » dans la cartographie des processus et la mise à jour des objectifs qualité.
- 04 septembre 2008 : redéfinition des attributions du Comité Qualité et rajout du quatrième objectif qualité « Taux de satisfaction du personnel en communication interne relative au SMQ
- 30 septembre 2008 : mise à jour portant sur l'effectif, devenu 99 personnes et sur le parc immobilier devenu 7844 logements
- 22 octobre 2009 : mise à jour portant sur l'effectif, devenu 94 personnes
- 29 octobre 2009 : mise à jour sur le SMQ devenu certifié ISO 9001v 2008
- 17 janvier 2011 : dernière mise à jour portant sur l'effectif, devenu 90 personnes et sur le parc immobilier devenu 7893 logements.

1.3 Principes du SMQ

Pour la mise en œuvre du SMQ la SEIMad a adopté les 8 principes de management¹³ de qualité reconnus par l'ISO et qui sont utilisés pour mener l'entreprise vers de meilleures performances.

¹² Document Interne de la SEIMad : « Manuel Qualité », Version 09 du 17/01/2011, page 5

¹³ http://www.iso.org/iso/fr/iso9000_14000/iso9000/qmp.html , « Les 8 grands principes de management de la qualité » du 12/03/2011

- le principe d'orientation client : tout organisme dépend de ses clients, alors il est important que chaque organisme en prenne compte et en comprenne leurs besoins actuels et futurs afin de satisfaire leurs exigences. Leurs attentes deviennent ainsi la priorité de l'entreprise. Cette orientation client est alors basée sur trois principes que sont : « l'écoute client, la communication et la mesure de satisfaction de ces clients ».

Ce principe permet d'avoir des avantages tant au niveau des clients qu'au niveau de l'organisme. En effet, plus grande est la satisfaction des clients, plus grande est la chance de renouveler des relations d'affaires, d'augmenter des recettes et des parts de marché.

-le principe de leadership : ce principe permet aux dirigeants de définir la finalité et les directives ou orientation de l'entreprise, de concevoir et de maintenir un environnement interne, dans lequel les membres du personnel peuvent s'impliquer parfaitement dans l'atteinte des objectifs. Alors, il est nécessaire que les dirigeants entretiennent des valeurs partagées et des modèles de comportement fondés sur l'éthique à tout le personnel. Ils doivent lui fournir :

- les ressources et les formations nécessaires pour l'accomplissement de son travail, ainsi que la liberté d'agir de manière responsable.
- Ils doivent également assurer un système qui permet d'encourager et de reconnaître les contributions de chaque individu.
- Ils doivent développer des actes de comportement qui ont pour objet de favoriser le sentiment d'appartenance du personnel à l'entreprise, à faire comprendre à tous les niveaux de l'organisme, les buts et objectifs à atteindre ensemble.

- le principe d'implication du personnel : il est important de faire responsabiliser le personnel, les impliquer dans la marche de l'entreprise, les inciter à contribuer à l'amélioration continue de l'entreprise. Ce sont ces collaborateurs qui constituent l'essence même de l'organisme, alors une totale participation de leur part permet la survie de l'entreprise.

-le principe de l'approche processus : on entend par processus, une suite continue d'opérations ou de procédés techniques constituant la manière de fabriquer ou de faire quelque chose et aboutissant à un résultat déterminé. En d'autres termes, un résultat est atteint de façon plus efficiente lorsque sa réalisation est gérée comme un processus.

-le principe de management par approche système : il faut considérer l'entreprise comme un ensemble de processus en interaction, afin de pouvoir rationaliser le fonctionnement global de

l'organisation. Identifier, comprendre et gérer des processus en interdépendance contribuent à l'efficacité et à l'efficience de l'organisme pour atteindre ses objectifs.

-le principe d'amélioration continue : le management de la qualité ne se justifie que sur le long terme. Alors une politique d'amélioration continue des performances de l'organisme doit être mise en place.

-le principe d'approche factuelle pour la prise de décision : les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

-le principe de la relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs : un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

Ces huit principes de management de la qualité constituent la base des normes de systèmes de management de la qualité de la famille ISO 9000.

1.4 Système documentaire du SMQ

Le Système de Management de la Qualité doit être documenté. Un document est un support d'information. La documentation doit comprendre :

- des documents stratégiques
- des documents tactiques
- des documents opérationnels

1.4.1 Les documents stratégiques: sont des expressions documentées de la politique Qualité, des objectifs Qualité, des visions ainsi que des missions. Ils décrivent également les macros processus et les organisations de responsabilité.

Le manuel qualité est un document stratégique exigé par la Norme Internationale.

L'entreprise doit tenir à jour un manuel qualité qui comprend le domaine d'application du SMQ, les procédures documentées ainsi qu'une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité.

1.4.2 Les documents tactiques: contiennent la description des processus des différentes fonctions. Ils retracent la manière d'effectuer une activité ou un processus.

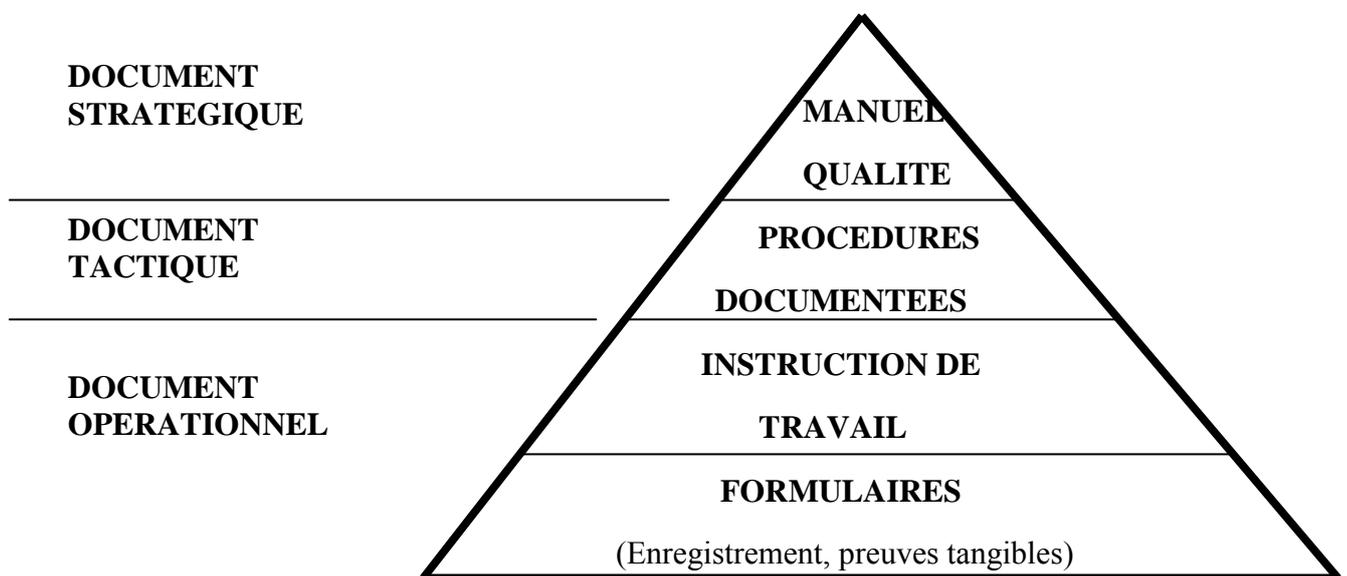
1.4.3 Les documents opérationnels: tels que les instructions et les enregistrements qui donnent les détails sur la manière logistique d'effectuer un travail.

* L'Instruction est un document donnant la liste chronologique des actes ou gestes à accomplir pour mener à bien une opération.

* L'Enregistrement est un document faisant état des résultats obtenus ou rapportant la preuve de réalisation d'une activité.

Le système documentaire d'un SMQ peut être schématisé comme suit :

Figure 2 : Les documents relatifs au SMQ



Source : <http://genouest.org/> Mise en place d'un Système de Management de la Qualité ISO 9001 :2008

Quant à la SEIMad les principes et règles généraux régissant la création, la modification, l'approbation, la diffusion et le retrait des documents mis en œuvre dans le cadre du SMQ sont définis par la procédure PRO-01I-DOC nommée « Procédure de maîtrise des documents internes ».

Tandis que les documents d'origine externe sont maîtrisés selon la procédure PRO-01E-DOC nommée « Procédure de maîtrise des documents externes ».

La diffusion de ces documents est à la charge du Responsable Qualité, ainsi il s'occupe de vérifier si les documents sont accessibles aux utilisateurs via le réseau informatique de la SEIMad s'ils sont en version fichier ou via les points de diffusion s'ils sont en version papier pour les autres informations jugées nécessaires.

Le système documentaire est géré par ordinateur et diffusé à travers le réseau local de la SEIMad. Et c'est le Responsable Qualité qui administre les accès des différents utilisateurs à ces documents.

SECTION 2 : L'approche processus

2.1 Généralités

Un processus est défini comme « un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie possédant une valeur ajoutée ». ¹⁴Un élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant.

N'importe quel organisme est composé de nombreux processus liés les uns aux autres et qui doivent parfaitement fonctionner ensemble si l'on veut être performant. L'approche processus est une méthode destinée à maîtriser et améliorer le fonctionnement d'un organisme.

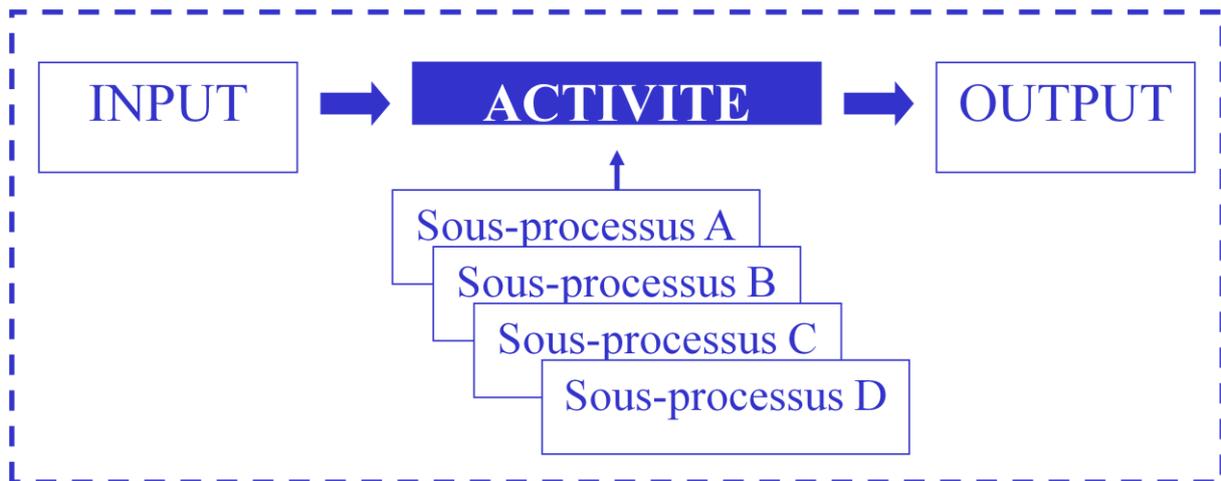
L'approche processus est une exigence de l'ISO 9001 et consiste à :

- Déterminer les processus nécessaires au SMQ et leur application dans tout l'organisme ;
- Déterminer pour chaque processus ses éléments entrants et ses produits ou services en sortie ;
- Déterminer la séquence et les interactions de ces processus ;
- Déterminer les critères et les méthodes pour assurer la maîtrise des processus ;
- Maîtriser les ressources et les informations nécessaires au bon fonctionnement des processus ;
- Surveiller, mesurer et analyser les processus ;
- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre les objectifs et l'amélioration continue.

En s'appuyant sur la définition d'un processus, le rôle d'une entreprise est donc de transformer, au travers d'activités coordonnées, des éléments entrants en éléments sortants en apportant une valeur ajoutée.

¹⁴ <http://www.commentcamarche.net/contents/qualite/processus.php3> , « L'approche processus », du08/03/11

Figure 3 : Représentation d'un processus



Source : ROBERT Antony Michel

Un processus est caractérisé par 6 paramètres :

1. Le pilote (celui qui rend compte du fonctionnement du processus),
2. Les ressources requises (financière, humaine, matérielle...),
3. Les éléments d'entrée (données ou produits),
4. La valeur ajoutée,
5. Les éléments de sortie (données ou produits), et
6. Le système de mesure, de surveillance ou de contrôle associé (indicateurs..).

Tout système d'activités qui reçoit des entrées et les convertit en sorties peut être considéré comme un processus. La totalité des activités et opérations relatives aux produits et/ou aux services sont incluses dans des processus.

2.2 Le management par processus

Un système de management des processus est une des composantes du management général des organisations. Il consiste à comprendre et à formaliser le mécanisme interne d'une entreprise à travers l'identification des processus et de leurs interrelations. La maîtrise des processus est basée sur la mise en œuvre de bonnes pratiques de travail, sur la connaissance des finalités de chaque processus et sur l'établissement de contrats d'interfaces. Le management des processus s'appuie sur cette maîtrise mais aussi sur l'attribution de la

responsabilité d'atteindre les finalités à des personnes et sur la mesure et l'amélioration des performances.¹⁵

L'objectif du **management par les processus** est de décomposer l'activité en processus et de les mettre sous contrôle afin de les faire concorder avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Nous voyons dans le tableau suivant quelques avantages procurés par l'adoption d'un management par processus.

Tableau n°2 : Quelques avantages du management par processus

Intérêts en termes d'organisation	Intérêts en termes de management des ressources humaines
-Organisme plus ouvert (prise en compte des besoins clients, meilleure connaissance de la concurrence et du marché, ...) et plus flexible et réactif (face au marché et aux dysfonctionnements) ...	-Chaque acteur a une meilleure perception de la valeur ajoutée qu'il peut apporter au client et au fonctionnement de l'entreprise
-Le client est au cœur du système de fonctionnement de l'entreprise	-Implication et motivation du personnel
-Réduction des coûts et des durées des cycles de production	-Initiative et créativité du personnel : espace d'autonomie plus important
-Utilisation optimale des ressources	-Travail en équipe d'où une mobilisation du personnel
-Mesure de l'efficacité des changements	-Responsabilisation individuelle à tous les niveaux

Source : <http://ww1.cnam.fr/depts/te/ote/CBO25.htm> du 08/03/11

2.3 Les types de processus

Le document *FD X 50-176* publié par l'AFNOR en Juin 2000 détaille l'approche processus et définit 3 familles de processus que l'ont retrouve également au sein de la SEIMad :

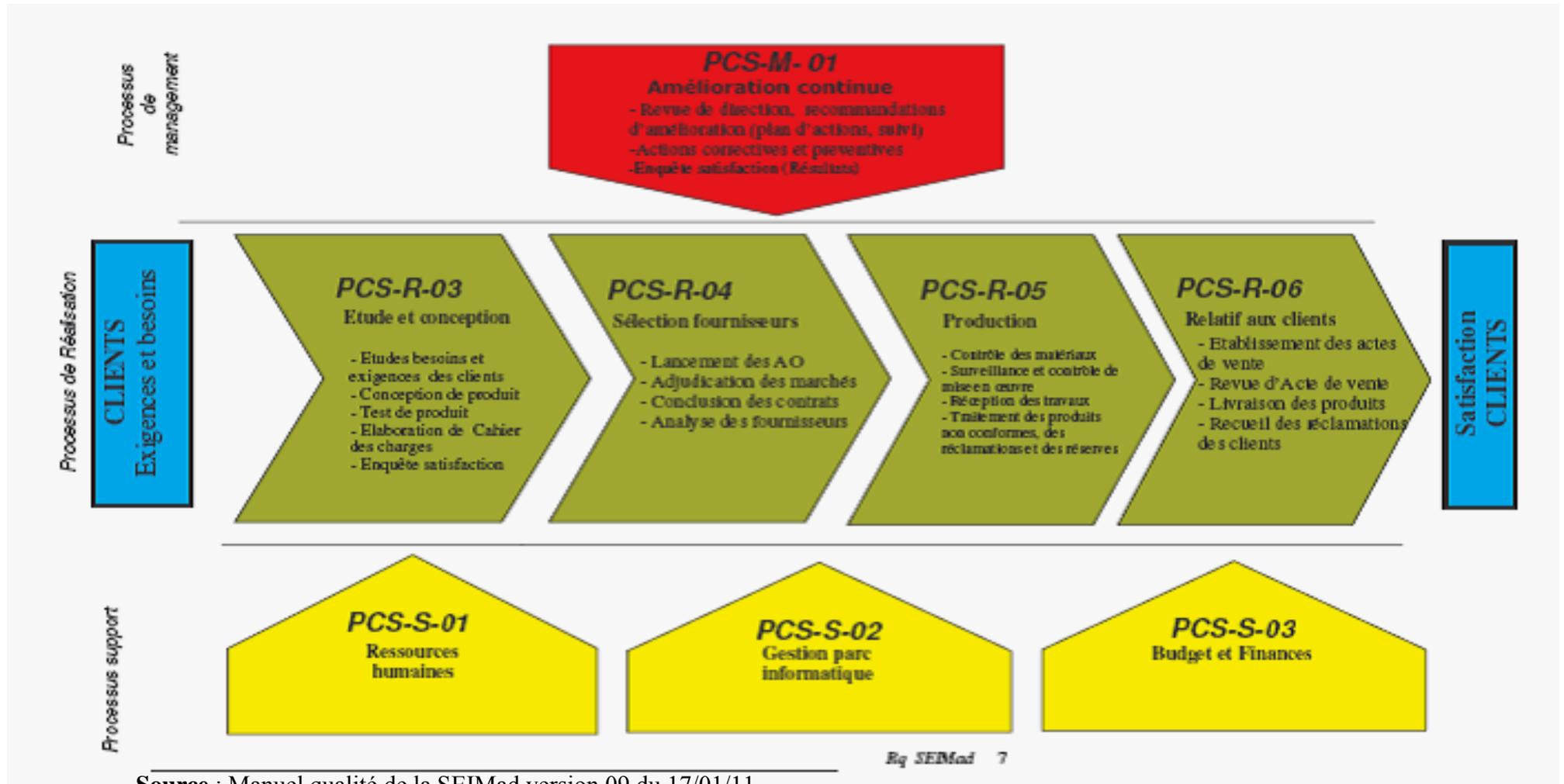
- Les **processus de réalisation** correspondant à la réalisation du produit ou du service et correspondant ainsi à l'activité « métier » de l'organisation.

- Les **processus de support** (appelés également *processus de soutien*) représentent une activité interne, généralement transversale, permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Les processus de support sont généralement transparents pour le client (bénéficiaire). Il peut s'agir par exemple de la gestion financière, de la gestion des ressources humaines, la formation, etc.
- Les **processus de management** (appelés parfois *processus de pilotage*) correspondent à la détermination d'une politique et d'une stratégie pour l'organisation et au pilotage des actions mises en œuvre pour atteindre ses objectifs.

La cartographie n'est pas une exigence de la Norme ISO 9001 mais elle présente quelques avantages car c'est un outil visuel pour une prise de recul, un outil d'aide à la décision et un outil de communication autant interne qu'externe.

La cartographie des processus de la SEIMad ci-après donne une illustration graphique des différents processus existants.

Figure 4 : Cartographie des processus de la SEIMad.



Source : Manuel qualité de la SEIMad version 09 du 17/01/11

2.4 Les indicateurs :

En parlant de l'approche processus le point le plus important comme l'indique la norme ISO est de définir un système de mesure, de surveillance ou de contrôle associé à chaque processus. On doit donc bien identifier les informations pertinentes pour piloter et améliorer les processus. **L'indicateur, c'est l'information** - que l'on va comparer à une valeur-cible (l'**objectif**). Et selon que la valeur prise par le critère mesuré sera au-delà ou en-deçà de l'objectif, on prendra telle ou telle mesure corrective.

2.4.1 Qu'est-ce qu'un indicateur ?

« Un indicateur est un événement, un fait observable, mesurable et déterminé par un calcul qui identifie de façon qualitative ou quantitative une amélioration ou dégradation du comportement du procédé, processus soumis à examen.

A ce titre, l'indicateur qualité réside en une information choisie, associée à un phénomène, destinée à en observer les évolutions au regard d'objectifs qualité »¹⁶

2.4.2 Les types d'indicateurs

On peut trouver deux types d'indicateurs à savoir :

- **Les indicateurs de processus** qui servent à suivre le nombre et les types d'activités mises en œuvre et est une mesure qui donne l'ensemble des activités à mettre en œuvre pour atteindre un objectif déterminé, sur une période déterminée.

Ils indiquent le respect des processus existant.

Exemple: délais, nombre et types de services fournis, nombre de personnes formées, nombre et types de matériels produits et diffusés, nombre et pourcentage de clients examinés.

- **Les indicateurs de résultats** qui servent à déterminer si l'activité a ou non atteint les objectifs visés ou produit les résultats voulus. Ils se réfèrent à la qualité du produit et prestation, ce type d'indicateur indique une valeur à un moment donné et reflète la réalité. Généralement sa lecture se fait dans la durée, La propension à l'efficacité ou

¹⁶ S. ROBERT, « Les Indicateurs », Edition Lareal, Paris, 2005, page 03

non résulte en effet du cumul de ces données dans le temps. C'est également une mesure qui donne l'effet immédiat des activités de l'entreprise sur la population cible par rapport aux objectifs du programme.

Exemple: indicateurs choisis de connaissances, d'attitudes et de pratiques mesurés par une enquête, perceptions des personnes concernant la qualité et les bienfaits des services fournis par une organisation ou une institution telles que mesurées lors d'entrevues individuelles.

2.4.3 Caractéristiques d'un bon indicateur

Un bon indicateur se doit d'être :

- **pertinent** : il faut qu'il soit pertinent dans le sens où l'effet qu'il mesure doit être particulièrement important et sensible pour l'entreprise, le service, le groupe. Il représente bien le suivi qui est souhaité.
- **simple à mettre en œuvre** : et à suivre (éviter de l'extraire de calcul, il est préférable de quantifier).
- **fidèle** : expliquer qu'il doit traduire correctement le phénomène observé sans biais ni distorsion.
- **juste** : il fournit une indication exacte du phénomène.
- **précis / sensible** : Face à des variations significatives du phénomène observé, l'indicateur réagit par une variation cohérente.
- **stable** : Il doit garder la même signification et la même pertinence d'une période à l'autre.
- **reconnu / accepté** : il rejoint en partie la pertinence. L'indicateur doit être reconnu et accepté par ses utilisateurs, ses producteurs et le service concerné.
- **motivant / fédérateur / mobilisateur** : il peut avoir, et quelquefois doit être un argument de dialogue, de conviction.

2.4.4 Enjeux des indicateurs

Une démarche Qualité commence et finit par la mesure :

- Mesure des résultats de l'activité
- Mesure de la satisfaction client

* **La mesure en amont** permet de prendre conscience des réalités sur une base objective ou sur la base d'une évaluation (attentes de la clientèle par exemple) et de définir les objectifs précis.

* **La mesure en cours** de marche permet de suivre la progression sur les objectifs fixés (exemples : avancement de la rédaction des procédures, réduction du taux de non conformités, délais de livraison client, ...)

* **La mesure en aval** permet d'identifier le travail effectué, la rentabilité de la démarche, les coûts de non Qualité, les axes d'amélioration, ...

SECTION 3 : Le manuel qualité de la SEIMad¹⁷

Conformément aux exigences de la norme la SEIMad a établi et tient à jour le document appelé Manuel qualité. Nous allons voir maintenant les points essentiels de ce document.

3.1 Une structure qualité

Le système de management de la Qualité mis en place au sein de la SEIMad vise atteindre ses objectifs qualités, ceci par le biais d'une organisation répondant aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008.

Pour permettre l'amélioration permanente de l'efficacité de ce SMQ, il est instauré au sein de la SEIMad les structures suivantes :

-Un Responsable Qualité (R.Q) est chargé de veiller au bon fonctionnement et à l'efficacité permanente de l'ensemble du S.M.Q, ceci par la mise en œuvre des actions répondant aux exigences de la Norme. Par ailleurs, il est responsable de l'élaboration, de la mise a jour et du suivi du programme d'audit.

-Un Comité Qualité ayant pour tâche de préparer les revues de Directions, d'élaborer les plans d'actions - qualité et en assure le suivi. Les membres du Comité Qualité sont chargés d'animer des séances d'information et d'échange au niveau de leur Direction respective.

-Quatre (4) Auditeurs Qualité internes dont la mission est de mener des audits qualité.

¹⁷ Manuel qualité de la SEIMad Version 09 du 17/01/11

-Des **Responsables de Processus** sont désignés pour veiller au bon fonctionnement et à l'efficacité des processus.

-Les **Pilotes de Processus** ont pour rôle de planifier et de réaliser les revues de processus a fréquence appropriée et en rendent compte auprès des responsable des processus. En ce sens, ils ont à collecter et à analyser les informations relatives au processus.

3.2 La politique qualité

La politique qualité adoptée par la SEIMad s'exprime par :

- ❖ La satisfaction durable et rentable des exigences des clients en instaurant une méthode de « TRACKING » permanent des besoins et attentes, et la traduction en des produits satisfaisant entièrement les exigences. Ainsi, un département Recherche et Développement comprenant des techniciens et un Département Marketing sont mis en place pour cette mission.
- ❖ L'innovation permanente en identifiant systématiquement les sources potentielles d'amélioration de la qualité des prestations
- ❖ Les efforts déployés en permanence sur l'implication, la responsabilisation et la sensibilisation du Personnel aux enjeux de la qualité de ses prestations en vue d'une amélioration continue de la Qualité.

3.3 Les objectifs qualités

Cette politique qualité est traduite concrètement en des objectifs qualité permettant de mesurer son application. Les objectifs globaux se définissent comme suit :

- ✓ Au moins 70 % des produits sont livrés à la date contractuelle.
- ✓ 90% des réserves Et réclamations sont levées dans un délai ne dépassant pas 30 jours.
- ✓ Au moins 80% des clients acquéreurs sont satisfaits du produit livré.
- ✓ Au moins 50% du personnel sont satisfaits de la communication interne relative au SMQ.

La SEIMad adopte une hiérarchie dans ses objectifs. Des objectifs qualité globaux sont définis au niveau de la Société qui sont déclinés en sous- objectifs établis et mesurés par des indicateurs au niveau de chacun des processus facilitant ainsi leur maîtrise.

3.4 La revue de direction

Une revue de direction est programmée au moins une fois par an et celle ci peut être organisée sous convocation du RQ ou à la demande de la Direction Générale si besoin est. L'ordre du jour portera principalement sur :

- Une mesure du degré d'atteinte des objectifs qualité
- Une revue des rapports de réunions précédentes
- L'examen des rapports d'audit interne
- L'état des actions correctives et préventives
- Les analyses et traitements des réclamations émanant des clients
- Dispositions d'amélioration du SMQ (processus, produits, moyens humains ou matériels).

A l'issue de chaque scène de revue, les points suivants sont largement relevés et spécifiés à savoir : les actions, décisions, mesures et autres dispositions relatives à l'amélioration de l'efficacité du Système de Management de la Qualité (SMQ) et de ses processus. Les actions d'amélioration sont traduites en plan d'action qualité. Les éventuels besoins en ressources classées en humaines ou matérielles.

Cette revue s'attelle ainsi à la recherche d'une amélioration continue du SMQ. Un procès verbal de ces réunions établi par le Responsable Qualité est communiqué aux membres du Comité Qualité, lesquels sont chargés de transmettre les informations et les décisions prises au niveau de leur Direction respective

3.5 La mise à disposition des ressources

La Direction Générale détermine les ressources nécessaires à mettre en place afin d'entretenir le Système de Management de la Qualité dont entre autres :

- la formation, la compétence et la sensibilisation du Personnel
- la création d'un environnement de travail adapté à cette démarche – qualité
- les investissements nécessaires

3.6 La maîtrise de la production et de la préparation du service

Les conditions de maîtrise de production et de la préparation du service se font via le contrat passé aux fournisseurs qui comprend :

- la charte – qualité
- le Plan Assurance Qualité
- la décomposition du prix global et forfaitaire
- les plans

Ces documents ainsi que les enregistrements mentionnés dans le processus « Production » sont soumis à la disposition du surveillant de chantier comme instructions de travail.

Les conditions de livraison et de prestation de service après livraison sont stipulées dans le contrat de vente.

3.7 La satisfaction du client

Les informations relatives à la perception par les clients de la SEIMad du niveau de satisfaction de leurs exigences sont obtenues par :

- a) La programmation d'une *Enquête - Satisfaction* auprès des clients acquéreurs ayant déjà occupé leurs logements. Dans cette action, il sera assuré que les 80% des clients ayant pris livraison du produit constituent l'échantillon de l'enquête – satisfaction.
L'enquête – satisfaction est menée à partir du troisième mois qui suit la remise des clefs au moyen d'une fiche individuelle comportant l'échelle mesurant le niveau de satisfaction du client sur les composantes du produit. (DOC.I.N°013 et ENR.I.032).
- b) Les types de données venant des clients ou d'autre parties prenantes (Fournisseurs, Partenaire financiers,...) concernant la qualité d'un produit, l'analyse des parts de marché des concurrents, l'analyse des réclamations au titre de garantie, les rapports sur les tests de produits, les recueils d'information sur chantier en cours.

3.8 L'amélioration continue

La satisfaction durable des clients passe par une recherche permanente de l'amélioration de la qualité. Elle est basée sur une politique clairement définie avec des objectifs qualité précis ; le tout est entouré par un système d'actions correctives et préventives efficaces et des audits réguliers ; l'ensemble est managé par la Revue de Direction.

3.9 L'audit interne du SMQ

L'audit est un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.

L'audit interne du SMQ permet de voir si les mesures prises sont assez efficaces vis-à-vis des objectifs visés. Pour vérifier l'efficacité du système opté au sein de l'entreprise, une action d'audit qualité est planifiée et effectuée par des auditeurs qualité internes de la SEIMad. L'auditeur doit planifier le programme d'audit de manière objective et simple. Le programme doit tenir compte de l'importance des activités, des domaines à auditer et de la fréquence de l'intervention pour assurer la disponibilité des responsables.

Aussi, le programme d'audit doit être en corrélation avec l'approche système, c'est-à-dire à l'aide d'une matrice des impacts processus / objectifs, on doit tenir compte de la conformité des produits et des services aux exigences réglementaires, ainsi qu'au respect des règles de procédures d'organisation.

L'audit qualité interne est mis en place annuellement par le responsable qualité et aura pour objet de contrôler le fonctionnement du SMQ.

Un rapport d'audit comportant les résultats est établi à chaque fin d'audit. Dans ce rapport figurera les éventuels remarques constatés. Le rapport sera adressé au responsable Qualité et sera examiné durant la revue de direction.

La procédure « PRO- 05-AUD » (cf. annexe X) expose le programme d'audit interne de la SEIMad. Cette procédure de la planification d'audit qualité interne détermine les méthodes d'audit, sa fréquence, le traitement des résultats d'audit ainsi que le suivi de ses résultats.

3.10 L'Action corrective

La volonté d'améliorer se traduit nécessairement par la mise en place d'un système

d'enregistrement des anomalies internes et externes qui ont eu ou auraient pu avoir des conséquences préjudiciables, pour les clients de la SEIMad. Ces anomalies peuvent concerner l'organisation générale, le produit, les réclamations des clients ou le Système Qualité.

- les non-conformités (produit ou système qualité dans le cadre de l'Audit interne).
- Les non-conformités potentielles
- Les plaintes et remarques des clients

Les réclamations des clients sont notamment consignées et traitées suivant et dans les Fiches de traitement de réclamations et réserves (ENR.I.031) qui seront analysées en Revue de direction.

La gestion de ce point de la norme se fait selon la procédure documentée référencée PRO-07-ACP figurant dans la Liste des documents qualité interne (DOC.I.N°05)

3.11 L'Action préventive

Pour le traitement des anomalies potentielles pouvant concerner l'organisation générale, le produit ou le système Qualité, la même procédure (PRO-07-ACP) que celle utilisée dans l'action corrective est également appliquée.

Les enregistrements relatifs à cette procédure d'action corrective et préventive sont faits sur les documents Fiche d'action corrective ENR.I.037 et Fiche d'action préventive ENR.I.038.

Pour conclure, le Système de Management de la Qualité mis en œuvre au sein de la SEIMad lui a changé toutes ses stratégies et son mode de vie. D'un côté, l'adoption de cet outil a permis à la Société de fournir aux clients des produits de qualité, c'est-à-dire que les produits en question doivent satisfaire les besoins et les exigences des clients. De l'autre côté, les exigences de la Norme ISO 9001-2000 sur la pratique de ce système incitent la SEIMad à s'organiser de manière efficace et surtout d'améliorer en permanence le système.

Nous allons à présent entrer dans le deuxième chapitre concernant l'application du SMQ par la SEIMad. Pour ce faire on va présenter et développer les processus constituant ce SMQ de manière à saisir leurs fonctionnements.

CHAPITRE II : APPLICATION DU SMQ PAR LA SEIMAD

La mise en place du Système de Management de la Qualité au sein de la SEIMAD nous a permis de mieux maîtriser ses activités à travers les processus, de gérer avec aisance ses ressources et aussi d'atteindre ses objectifs généraux. Dans ce chapitre, nous allons voir l'identification ainsi que l'analyse proprement dite des processus.

SECTION 1 : Présentation du processus réalisation

Le « Processus Réalisation » comprend quatre sous-processus à savoir :

- Le processus étude et conception
- Le processus sélection fournisseur
- Le processus production
- Le processus relatif aux clients

Pour mieux comprendre, nous allons développer un à un ces processus.

1.1 Présentation du « processus étude et conception » PCS-R-03:

1.1.1 Déroulement du processus

D'après le logigramme présenté dans l'Annexe II, le « processus étude et conception » part du principe que lorsque des événements déclencheurs, comme la validation du programme d'activité par le Comité de Direction, la disponibilité des terrains et des données du marché, se réalisent, pour un nouveau projet, alors il va détecter les besoins et attentes de la clientèle pour pouvoir leur offrir des produits de qualités qui correspondent à leurs exigences.

Le « processus étude et conception » est ainsi la première étape dans le cadre du « processus réalisation ». C'est au niveau de cette première étape qu'on doit s'assurer sur l'adéquation du profil du produit avec les exigences des clients.

Deux directions qui sont la Direction Commerciale (DICO) par son Département Marketing, Etudes et Programme (DEMEP) et son Département Promotion et Vente (DEPV), et la Direction d'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage (DAMO) par son Département Recherches et Développement (DRD), travaillent successivement au sein de ce processus.

Donc dans ce processus, c'est le DEMEP qui va détecter les besoins et les exigences des clients par des sondages d'opinion effectués auprès d'un échantillon de client. La fiche de sondage (DOC.I.N°19) est utilisée à ce moment.

Les données collectées après sondage seront par la suite examinées et exploitées par le Département Marketing Etude et Programmation (DEMEP) et le Département Recherche et Développement (DRD) qui procèdent à l'analyse des données afin que la Direction Commerciale (DICO) et le Département Vente et Promotion (DEPV) puissent élaborer le profil des produits pouvant correspondre aux exigences de la clientèle.

Ensuite, les ingénieurs, les dessinateurs et les architectes interviennent pour faire sortir l'esquisse qui sera revue et certifiée par la DAMO et le DRD.

Les données d'entrée utilisées pour l'élaboration de l'esquisse sont les données techniques (terrains, profil du produit) et les réglementations (du marché public et de la charte qualité).

Avant d'être validé, l'esquisse fera l'objet d'un test de produit auprès d'un panel de clients sur chaque site.

Selon l'indicateur mis en place, le produit est accepté si 60% des clients enquêtés sont satisfaits du profil proposé. Dans ce cas, on procède à la validation par l'élaboration de l'APD.

Grâce au rapport de test de produit, la DAMO et le DRD peuvent ressortir les APD et les Cahiers des Charges.

Ces APD et Cahiers de Charges font ensuite l'objet d'une revue et d'une vérification interne avant d'être validés.

Les documents utilisés par ce processus sont cités dans le tableau suivant :

Tableau n°3: Supports documentaires du « processus étude et conception »

DOCUMENTS	ENREGISTREMENTS
-Fiches : sondage, Test de produits, enquête satisfaction	-Rapports sur la détection des besoins et attentes de la clientèle
-Catalogue des produits	-Rapport sur le test de produits
-Données du marché	-Données APD et Cahier des Charges
-Données d'autres enquêtes antérieures	
-Sollicitations écrites émanant d'ONG	
-Documents qualité	
-Normes NF	
-Réglementations du Marche public	
-Documents de construction et bâtiment	
-NEUFERT	

Source : Fiche de synthèse des processus de la SEIMAD

Les données d'entrées dans le cadre de ce processus sont :

- Pour les exigences clients :
 - Rapport d'enquête et sondage de test de produit du DEMEP
 - Rapport d'enquête de satisfaction du DEPV
- Pour les exigences techniques :
 - Les données techniques du site
 - Les données règlementaires
 - Et les profils de produits

A partir des données ainsi recueillies le DEMEP va sortir des profils de produits qui devront être communiqué au DRD. Ce dernier s'occupera après des études techniques de la réalisation des besoins de la clientèle. De ce fait, il en sortira une esquisse de produit qu'on devra tester auprès d'un panel de clients sur chaque site.

Les éléments du processus étude et conception sont résumés dans le tableau ci-après :

Tableau n°4 : Eléments du « processus étude et conception »

IN PUT (Données d'entrée)	TRAITEMENT	OUT PUT (Données de sortie)
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Exigences clients</u> : Rapport d'enquête Sondage et Test de produits Rapport d'enquête-satisfaction • <u>Exigences techniques</u> : Données du site Données règlementaire Profils du produit <u>Recues de :</u> Clients, ONG, DAMO, DAJF 	Exploitations des données	Esquisse Avant Projet Détaillé Cahier de charges <u>Communiquées à :</u> Comité de Direction et DAMO

Source : Fiche de synthèse des processus de la SEIMAD

1.1.2 Indicateur

L'indicateur à surveiller est décliné au niveau de la fonction commerciale. Cet indicateur consiste à sonder et mesurer à partir d'un test du produit le niveau d'acceptation de la clientèle ciblée.

Méthode de collecte :

- Sondage : supporté par la fiche de sondage
- Test de produits auprès d'un panel client par site de projet

Méthode de calcul :

Indicateur i=: taux d'acceptation de produit testé doit être supérieure ou égale à 60%

Son calcul se fait de la manière suivante :

$$i = \frac{\text{nombre de client ayant accepté le produit}}{\text{nombre de client enquêté}} \times 100$$

Si l'esquisse sera acceptée par plus 60% des panels (selon l'indicateur), on pourra commencer à établir l'Avant Projet Détaillé (APD) et le cahier de charge pour le besoin du « processus sélection des fournisseurs ».

Le Département Marketing -Etude –Programmation (DMEP) est le responsable de collecte de ces données auprès d'un panel par site de projet.

1.2 Présentation du « processus sélection fournisseur » PCS-R-04 :

1.2.1 Déroulement du processus

Dans le cadre de la réalisation de ses productions, la SEIMAD laisse cette tâche aux mains des entrepreneurs dans le domaine de construction de bâtiment. Ce sont ces entrepreneurs que nous appellerons les « fournisseurs ». Le bon choix de ces fournisseurs est ainsi très important pour la SEIMAD pour pouvoir offrir de produit de qualité, qui répondra aux exigences de la clientèle.

Ce processus est piloté par le Directeur d'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage

L'événement déclencheur de ce processus est le cahier des charges provenant du Comité de Direction. Le logigramme (dans l'annexe II) nous montre que la principale tâche au sein de ce processus consiste au lancement de l'appel d'offres, le dépouillement des offres et l'analyse des offres par l'évaluation des soumissionnaires.

Les documents utilisés par ce processus sont:

Tableau N°5 : Supports documentaires du « processus sélections des fournisseurs »

DOCUMENTS	ENREGISTREMENTS
-Logigramme du processus	-Résultats des sélections des fournisseurs
-Réglementation Marché Public	-Fiche d'évaluation des Fournisseurs
-Liste qualifiante	
-Fiches techniques des fournisseurs	
-Fiches de qualification des fournisseurs	
-Fiches de performance des fournisseurs	
-Avis d'appel d'offres	
-PV d'analyses des offres	

Source : Fiche de synthèse des processus de la SEIMAD

Comme vu dans ce tableau, cette évaluation est enregistrée dans la fiche d'évaluation des fournisseurs (ENR.I.016) et les différents documents y afférents sont les fiches techniques, les fiches de qualification et les fiches de performance

Donc les résultats de la sélection seront sauvegardés dans la fiche résultats de sélection des fournisseurs (ENR.I.015) à partir de laquelle la Direction Générale décidera de l'adjudication ou non des candidats.

Pour ce processus, l'élément d'entrée est le cahier des charges émanant du « processus étude et conception » qui comprend les différentes conditions et les critères de l'appel d'offres l'élément de sortie est la liste des fournisseurs sélectionnés qui va être communiqué à la direction générale pour le choix définitif des entrepreneurs qui vont réaliser le projet. Ainsi une fois que la Direction Générale décide de commencer le projet, le DRD envoie le cahier des charges à la DAMO pour que cette dernière puisse procéder à l'Appel d'offre suite à la réunion du Comité de Direction.

Les éléments qui constituent ce processus sélection des fournisseurs sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°6 : Eléments du « processus sélection des fournisseurs »

IN PUT (Données d'entrée)	TRAITEMENT	OUT PUT (Données de sortie)
Cahier des Charges	-Lancement de l'Appel d'Offre	Liste des fournisseurs sélectionnés
	-Dépouillement des offres	Contrats
<u>Recues de :</u>	-Analyse des offres	<u>Communiquées à :</u>
Département Recherche et Développement	-Evaluations et réévaluation des fournisseurs	Comité de Direction

Source : Fiche de synthèse des processus de la SEIMAD

Les principales attributions de ce processus sont donc le lancement de l'Appel d'Offre, le dépouillement des offres et l'analyse des offres qui consistent à l'évaluation des soumissionnaires. Et quand l'évaluation sera terminée, on aura une liste des fournisseurs présélectionnés dont la décision finale d'attribution de marché appartient à la Direction Générale.

1.2.2 Indicateur

L'indicateur au niveau de ce processus sert à mesurer la pertinence de la sélection des fournisseurs. En effet elle se calcule à la fin de réalisation des travaux.

Méthode de collecte

La collecte se fait par une évaluation de la performance des fournisseurs (notation), par projet à la fin des travaux.

Méthode de calcul

A la fin des travaux les fournisseurs sont de nouveaux évalués sur la qualité des travaux et en fonction des retards sur le planning d'exécution.

Indicateur i = Moyenne des notes de performance des fournisseurs doit être supérieur ou égale à 20/40

$$i = \frac{\sum P_i}{N}$$

P= note de performance par fournisseur

Ici performance = Qualité des travaux (20pts) + Note sur respect des délais (20pts)

N = Effectif des fournisseurs titulaire des travaux.

Si l'indicateur est supérieur ou égal à 20/40 cela voudra dire que la sélection des fournisseurs lors de l'appel d'offre a été pertinente car ils ont été capables d'accomplir leur part du contrat.

1.3 Présentation du « processus production et contrôle » PCS-R-05 :

1.3.1 Déroulement du processus

Le processus « production et contrôle » nous indique ainsi la réalisation du projet et le contrôle technique de la production. Pour ce processus, son événement déclencheur est la notification des fournisseurs. Le logigramme de ce processus sera présenté dans l'annexe.

Suivant le logigramme (cf. Annexe III), ce processus fonctionne en deux étapes distinctes : étape concernant le contrat d'exécution de travail avec le fournisseur et la deuxième est la surveillance d'exécution de la production. Le processus production et

contrôle assure ainsi les formalités nécessaires à la conclusion des contrats avec les fournisseurs.

Comme au sein de tout processus, les contrats signés avec les fournisseurs, données de sorties du « processus sélection fournisseurs » constituent les éléments d'entrées du « processus production et contrôle » et après traitement il en ressort les procès verbaux de réception provisoire des travaux.

Tableau n°7 : Elément du « processus production et contrôle »

IN PUT (Données d'entrée)	TRAITEMENT	OUT PUT (Données de sorties)
Contrats <u>Recues de :</u> Comité de Direction	Suivi de la mise en œuvre du contrat	PV de réception des travaux <u>Communiquées à :</u> Direction Commerciale

Source : Fiche de synthèse des processus de la SEIMAD

Les contrats établis, entre la SEIMAD et les fournisseurs, contiennent toutes les clauses qui lient les deux parties des travaux. Dans ces contrats, on trouve particulièrement le plan assurance qualité (DOC.I.020) et la charte qualité (DOC.I.012).

Plus précisément, ces documents ne sont autres que les composants du cahier des charges qui résument les outils de vérifications et garantissent que les produits livrés répondront aux exigences spécifiées du contrat, notamment les exigences techniques.

Les éléments prouvant l'existence des dispositifs de surveillance et de mesure des produits commercialisés par la SEIMAD sont les fiches de réception des matériaux (ENR.I.020), le journal de chantier (ENR.I.021), les fiches d'avancement mensuel des travaux (ENR.I.023) et les fiches de contrôle de mise en œuvre (ENR.I.024). Les prestataires doivent fournir des documents durant toutes les opérations d'implantation des ouvrages de la SEIMAD jusqu'à la réception technique des travaux comme les fiches techniques. Ces documents permettent à la SEIMad de contrôler la qualité des travaux et de maîtriser les éventuelles non conformités

Les éléments qui constituent ce processus sont récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau n°8: Supports documentaires du « processus production et contrôle »

DOCUMENTS	ENREGISTREMENTS
- Logigramme de PRODUCTION - Cahier des Charges - Contrat (Plan Assurance Qualité, Charte Qualité)	-Ordre de service -Fiches de réception des matériaux -Journal de chantier -PV de chantier -Fiches d'avancement des travaux -Fiches Contrôle de mise en œuvre -Attachement des travaux -PV de Réception provisoire

Source : Fiche de synthèse des processus de la SEIMAD

1.3.2 Indicateur

L'indicateur de mesure de ce processus consiste à maîtriser le délai d'exécution des travaux de construction qui devait donc se soumettre aux clauses du contrat convenu dans les cahiers de charges.

Méthode de collecte :

La collecte des résultats de l'indicateur se fait à travers l'exploitation des fiches d'avancement des travaux hebdomadairement par chantier par entreprise.

Méthode de calcul

Indicateur i = Respect des plannings des travaux

$$i = \frac{\text{délai écoulé} + \text{délai prévisionnel}}{\text{délai contractuel}}$$

i : doit être inférieur ou égal à 1 et cela voudra dire que le planning a été respecté.

Le processus production se charge de surveiller les travaux réalisés par les fournisseurs. Pour cela, il s'agit de voir le nombre de personnel travaillant sur le chantier, l'approvisionnement des matériels et l'avancement des travaux.

1.4 Présentation du « processus relatif aux clients » PCS-R-06:

1.4.1 Déroulement du processus

Le « processus relatif aux clients » est le processus qui entre en contact direct avec la clientèle. Il assure toutes les relations avec les clients depuis le premier entretien jusqu'à la livraison du produit.

Comme un processus est composé d'éléments d'entrée transformés en éléments de sortie après traitements. Pour ce processus, les données d'entrées sont le procès verbal de réception provisoire des travaux et les données de sorties sont les dossiers de vente (descriptif signé, acte de vente, avenant...) et le procès verbal de livraison du produit.

Les éléments qui constituent ce processus sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°9 : Eléments du « processus relatif aux clients »

IN PUT (Données d'entrées)	TRAITEMENT	OUT PUT (Données de sorties)
-Procès verbal de réception provisoire des travaux -Descriptif du produit <u>Recues de :</u> Comité de Direction	Acte de vente : -Signature du descriptif du produit -Etablissement de l'acte de vente et demande d'autorisation de transaction et morcellement -Signature par le Directeur Général Livraison du produit : -Livraison -Recueil des réserves	-Dossier de vente (descriptif signé, acte de vente, avenant) -Procès verbal de livraison <u>Communiquées à :</u> Clients

Source : Fiche de synthèse des processus de la SEIMAD

Plus précisément, ce processus se décompose en diverses étapes qui sont :

- L'Entretien avec les clients
- La vente du descriptif du produit

- La formalisation du contrat de vente
- La livraison et le traitement des différentes réclamations en provenance du client
- Et la vérification de la bonne application dudit contrat avec le processus production

L'événement déclencheur de ce processus est composé du lancement de la vente et l'adhésion des clients. Le logigramme de ce processus sera présenté dans l'Annexe IV

Pour ce processus, les documents utilisés sont : la fiche de renseignements (DOC.I.N 014), la fiche Descriptive du produit (DOC.I.N 015). En plus, ce processus enregistre les contrats de vente dans la fiche Acte de vente logement (ENR.I.028), et les éventuelles rectifications dans la fiche Avenant à l'Acte de vente (ENR.I.029).

Tableau n°10: Supports documentaires du « processus relatif aux clients »

DOCUMENTS	ENREGISTREMENT
-Fiche de renseignements	-Acte de vente de logement
-Logigramme de processus	-Avenant à l'acte de vente
-Code générale des impôts	

Source : Fiche de synthèse des processus de la SEIMAD

1.4.2 Indicateur

La formalisation et la délivrance des actes de vente aux acquéreurs ont été identifiées comme un indicateur de satisfaction.

Méthode de collecte :

La collecte se fait par exploitation du Tableau de bord administratif à chaque mois durant le déroulement du projet

Méthode de calcul :

Indicateur i = Acte de vente signé par les deux parties au moment de la livraison du produit.

Son calcul se fait de la manière suivante :

$$i = \frac{\text{Total des actes de vente signés à la date contractuelle de livraison}}{\text{Total des logements vendus}} \times 100$$

i : Doit être supérieur ou égal à 90% c'est-à-dire qu'au moins 90% des actes de vente doivent être disponible à la date contractuelle de livraison

SECTION 2 : Présentation du Processus Management

Le processus Management est le centre de pilotage de tout le système. Sont prises et traitées au niveau de ce processus toutes différentes décisions d'amélioration pouvant servir le système, que ce soit des réclamations, des corrections ou de préventions.

On peut dire donc que le processus Management est le noyau du système car il est l'organe décisionnel du Management de la qualité. Dans le cas de la SEIMad ce processus ne comporte qu'un sous processus à savoir le processus amélioration continue

2.1 Présentation du « processus amélioration continue » PCS-M-01 :

2.1.1 Déroulement du processus

Le processus amélioration continue est un processus qui assure la maintenance de la qualité dans l'ensemble du système.

Le processus amélioration continue est piloté par le Responsable Qualité.

Tous les processus sont en interaction avec ce processus car les éléments d'entrée de ce processus sont :

- les réclamations et réserves des clients sur le produit, obtenues grâce aux rapports d'enquêtes satisfaction (DOC I N°13) venant de la DICO par rapport au processus Etude et Conception
- les fiches qualité (ENR.I.043)
- les différents rapports d'analyse des données venant de la DAMO comme les résultats des sélections des fournisseurs ou le rapport de la satisfaction de la clientèle venant de la DICO
- les remarques, les non conformités ainsi que tous les indicateurs des processus par l'intermédiaire des rapports d'audit (ENR.I.003) et les fiches de remarques (DOC I N°32).

Le traitement de ce processus est assuré par le comité qualité.

En quelques mots, ce processus assure :

- La détermination de la politique
- La communication et le déploiement des objectifs
- L'analyse des résultats
- Les plans d'actions améliorations

En outre, les données de sortie se composent de la bonne tenue et la conduite des revues de direction, de l'élaboration des plans d'actions qualités et le suivi des actions entreprises que ce soit préventives ou correctives.

Tableau n°11 : Eléments du « processus Amélioration continue »

IN PUT (Données d'entrées)	TRAITEMENT	OUT PUT (Données de sorties)
-Indicateurs des processus et objectifs qualité -Communication avec les clients -Rapports d'audit internes et externes -Analyses des données sur le les produits, les fournisseurs et la satisfaction des clients <u>Recues de :</u> -Responsables des processus, auditeurs, RQ, clients	-Prise de décision sur les actions d'amélioration, les actions correctives et les actions préventives	-Recommandations d'amélioration des processus et des produits -actions correctives, actions préventives -Plan d'action d'amélioration <u>Communiquées à :</u> -Responsable des processus -Comité qualité

Source : Fiche de synthèse des processus de la SEIMAD

Ce processus contribue à la recherche d'une amélioration progressive au sein de la société. De ce fait, il définit les actions préventives et correctives afin d'assurer une amélioration continue au sein du système.

Pour pouvoir mettre en œuvre le concept d'amélioration continue, la société ne se satisfait pas des résultats obtenus mais cherche continuellement à mettre en place des techniques de plus en plus performants. Les documents utilisés par ce processus sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau n°12: Supports documentaire du « processus relatif aux clients »

DOCUMENTS	ENREGISTREMENTS
-Fiche Qualité. -Rapports des analyses de données -Rapports d'audit FTRR	-PV de revue de direction -Fiche de revue de direction -Fiche d'action corrective Fiche d'action préventive Plan d'action qualité / amélioration

Source : Fiche de synthèse des processus de la SEIMAD

2.1.2 Indicateur

L'indicateur fixé se destine à traiter selon un plan d'actions initialement convenu des actions correctives, curatives et préventives prises et décidées. Dans ce cas, l'action consiste à mener et à clôturer à bonne date les actions ouvertes à hauteur de 90%.

Méthode de collecte :

La collecte des valeurs de l'indicateur se fait par l'exploitation des fiches d'actions correctives et préventives à fréquence permanente.

Méthode de calcul

Pour le calcul de cet indicateur on compte le pourcentage des actions correctives ou préventives clôturées et jugées efficace dans les délais impartis par rapport au nombre total d'actions correctives ou préventives ouvertes.

Indicateur i = Nombre d'actions efficaces menées à de bonne date

$$i = \frac{\text{Nombre d'actions efficaces menées à de bonne date}}{\text{Nombre d'actions totale ouvertes}} \times 100$$

La mise en œuvre de ce processus aura comme objectif principal de favoriser une amélioration continue tant pour le processus que pour l'ensemble du SMQ. Pour ce faire, les décisions d'amélioration seront discutées et examinées lors des revues de direction.

A travers ces revues, des actions correctives et préventives seront prises vis-à-vis des produits non conformes dans le but d'éviter de reproduire les mêmes erreurs mais aussi de prévoir les éventuels problèmes pouvant se présenter. Au cours de l'action d'amélioration, la revue de direction pourrait décider de maintenir, supprimer ou rajouter des actions qui aideront la Société à progresser d'avantages.

Les résultats obtenus après réunion seront enregistrés dans une fiche appelée « Plan d'action » où figurent les actions d'amélioration.

Le plan d'action qualité est un document qui regroupe l'ensemble des actions à mener pour l'amélioration de la qualité.

Il existe 3 types d'actions :

- les actions curatives;
 - les actions correctives ;
 - les actions préventives.
- Les actions curatives sont des actions visant à éliminer une non-conformité détectée. Elle peut être menée conjointement avec une action corrective, ou être une reprise ou reclassement de certaines actions.
 - Les actions correctives sont des actions qui visent à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une action indésirable détectée. La volonté d'améliorer se traduit nécessairement par la mise en place d'un système d'enregistrement des anomalies internes et externes qui ont eu ou auraient pu avoir des conséquences sur les clients. Ces anomalies peuvent concerner :
 - l'organisation générale, le produit, les réclamations des clients ou le système qualité ;
 - les non conformités ;
 - les plaintes et remarques des clients.

Les réclamations des clients sont notamment consignées et traitées suivant des fiches de traitement des réclamations et réserves qui seront analysées en revue de direction.

- Les actions préventives sont des actions visant à éliminer la cause de non-conformité potentielle ou d'une action éventuellement indésirable.

La satisfaction durable des clients de la SEIMad passe par une recherche permanente d'amélioration de la qualité. Elle est basée sur une politique bien définie avec des objectifs qualitatifs précis, le tout entouré par un système d'actions correctives et préventives efficaces et des audits réguliers.

SECTION 3 : Présentation du Processus Support

Le processus support comprend :

- le Processus Ressources Humaines ;
- le Processus Gestion du Parc Informatique ;
- le Processus Budget et Finance.

Ce processus contribue au bon déroulement des activités en fournissant les ressources nécessaires dans la réalisation des tâches.

3.1 Présentation du « processus Ressources Humaines » PCS-S-01 :

3.1.1 Déroulement du processus

Ce processus décrit ses tâches selon les exigences de la norme qui souligne les notions de formation, de recrutement, d'accompagnement ou de tutorat et de mobilité interne. Ce processus met en valeur une logique de développement du capital humain tout en favorisant la responsabilisation de tout le personnel pour que celui-ci contribue effectivement à la bonne marche du système et surtout dans le cadre de l'amélioration continue.

Le processus ressources humaines est piloté par le Chef du Département Ressources Humaines.

Le responsable du personnel établit une fiche de compétence pour chacun des agents sous qualité. Une fiche de compétence contient les informations concernant la formation initiale, la formation complémentaire et les différents stages et autres perfectionnements professionnels.

En se référant à la norme, l'élément d'entrée de ce processus est constitué par l'analyse des besoins de compétences de l'entreprise. En effet, plusieurs documents appuient l'exécution de cela, à savoir l'organigramme (DOC I N 02), la liste des agents sous qualité (DOC N 04), le job description (DOC N 26).

Le traitement de ce processus consiste à apprécier les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles, à évaluer les formations ou les actions effectuées et à inventorier les besoins en formation ou en recrutement.

Les éléments ainsi que les documents utilisés par ce processus sont résumés dans les tableaux suivants :

Tableau n°13 : Eléments du « processus ressources humaines »

IN PUT (Données d'entrées)	TRAITEMENT	OUT PUT (Données de sorties)
-Compétences requises -Compétences disponibles -Recommandations d'améliorations <u>Recues de :</u> -Directions -RQ	-Analyse des écarts de compétences -Elaboration des actions sur les RH	-Planification des actions RH (formation, recrutement, affectation) <u>Communiquées à :</u> -Directions -RQ

Source : Fiche de synthèse des processus de la SEIMAD

L'analyse des écarts aboutira à l'élaboration du plan d'actions de ressources humaines telles que le plan de formation, le plan de recrutement ou le plan d'affectation, qui sont matérialisés par les fiches de compétences (ENR I 033) et par les fiches d'évaluation de formation trimestrielle (ENR I 034) ou annuelle (ENR I 059).

Les documents utilisés par ce processus sont dans le tableau qui suit :

Tableau n°14: Supports documentaires du « processus ressources humaines »

DOCUMENTS	ENREGISTREMENTS
-Organigramme -Définitions de poste -Liste des personnels sous qualité ; -Fiche individuelle de compétence ; -Inventaire des besoins de formation, -Plan de formation	-Fiche d'évaluation de formation. -Fiche de compétences.

Source : Fiche de synthèse des processus de la SEIMAD

3.1.2 Indicateur

La mise à exécution effective du plan de formation du personnel figure parmi les indicateurs de ce support. Il a été prévu d'en assurer une réalisation de 70%

Méthode de collecte :

La collecte de cet indicateur se fait par l'exploitation du plan de formation et des données de sessions de formations annuelle et elle se fait tous les six mois.

Méthode de calcul :

Indicateur i = taux de réalisation du plan de formation doit être supérieur ou égale à 70%

Son calcul se fait de la façon suivante :

$$i = \frac{\text{Volume de formation réalisé}}{\text{Volume de formation planifié}} \times 100$$

Le volume de formation est mesuré en Jour Homme Formation (JHF) en considérant que :

1 journée = 6 heures de formation

L'application du processus ressources humaines se matérialise par une évaluation des performances du personnel afin d'en déterminer les compétences disponibles au sein de

l'entreprise. Une fiche de compétence contenant la formation initiale, formation complémentaire, les stages et formations professionnelles ainsi que les expériences professionnelles sera alors dressé pour chaque employé.

Après analyse un plan de formation sera mis en place pour les employés le nécessitant.

Cette formation pourra en effet mettre en adéquation les compétences disponibles avec les compétences requises au sein de la Société. Les besoins en formation du personnel seront examinés en revue de direction suite au résultat de l'analyse des fiches complétées par l'employé concerné.

Le personnel ayant suivi une formation rendra compte sur l'efficacité de la formation qu'il a suivie. et sera évalué.

- **Système d'Evaluation**

La SEIMad dispose de deux sortes d'évaluation qui sont:

-l'évaluation à froid : sous l'égide du responsable du personnel, elle permet de savoir, de faire une estimation quant à l'efficacité de la formation ;

-l'évaluation à chaud : cette évaluation se focalise sur le style pédagogique de la formation (les points forts et les points faibles de la pédagogie) plus précisément pendant la formation elle même.

3.2 Présentation du processus « Gestion du Parc Informatique » PCS-S-01

3.2.1 Déroulement du processus

Ce processus est piloté par le Chef du Département Informatique ;

Le processus gestion du parc informatique a deux fonctions principales.

D'abord, il assure l'acquisition de tous les matériels informatiques de la société. L'élément déclencheur de ce processus est l'analyse des besoins (en matériels, logiciels ou consommables) provenant de chaque service utilisateur. Une fois l'analyse des besoins effectuée, la fiche de spécification des besoins est utilisée pour l'enregistrement avant que le DEPINFO (Département Informatique) ne procède à la prospection des fournisseurs de matériels, de logiciels ou de consommable. Pour le cas d'un logiciel, la version « démo » est soumise à une évaluation par les utilisateurs finaux ainsi que le responsable informatique

avant approbation. La fiche d'évaluation de fournisseur de matériels et consommables informatique est utilisée à ce stade. Après vérification du contrat par la DAJF et la signature par la DG, le Département Informatique procède à la réception et à l'installation du matériel.

La deuxième attribution du DEPINFO est de s'occuper de la maintenance des matériels informatiques, de la mise à jour et de la sauvegarde des données. Dans le cadre de la maintenance, la société fait appel à des prestataires de service qui seront prospecter et évaluer par la DEPINFO. Pour cela la fiche d'évaluation des fournisseurs servira d'enregistrement. Lors de la prestation, la fiche d'intervention de maintenance sera également remplie.

Les divers documents relatifs à ce processus sont donc :

Tableau n°15: Supports documentaires du « processus gestion du parc informatique »

DOCUMENTS	ENREGISTREMENTS
-Magazines informatiques	-Fiche d'intervention de maintenance
-Contrats	-Fiche de réception
-Budget prévisionnel	-Fiche de spécification des besoins
-Liste des matériels	-Fiche de proposition d'achat
-Liste des logiciels	-Fiche d'évaluation des fournisseurs de maintenance des matériels informatiques
-Logigramme du processus	-Fiche d'évaluation de fournisseur de matériels et consommables informatique

Source : Fiche de synthèse des processus de la SEIMAD

3.2.2 Indicateur

Etant considéré comme un appui technique considérable pour le fonctionnement normal et normalisé de l'ensemble des processus, l'indicateur du parc informatique fixé se destine à réduire progressivement les pannes et autres dysfonctionnements pouvant survenir.

Méthode de collecte

La collecte se fait à travers l'exploitation des fiches d'intervention de maintenance et elle s'effectue à chaque mois.

Méthode de calcul :

Indicateur i = taux de disponibilité du parc doit être supérieure ou égale à 80%

P= Nombre de postes affectés par une panne sur une période

N= Nombre total de postes

$$i = 1 - \left(\frac{\text{Nombre de postes affectés par une panne sur une période}}{\text{Nombre total de postes}} \right) \times 100$$

Chaque besoin en matériel informatique ou en logiciel est collecté par le pilote du processus. Après analyse et approbation par la DG et le CG il en sortira un projet d'investissement et un contrat.

En résumé le traitement de ce processus se fait de la manière suivante

Tableau n°16 : Eléments du processus gestion de parc informatique

IN PUT (Données d'entrées)	TRAITEMENT	OUT PUT (Données de sorties)
-Besoins des utilisateurs <u>Recues de :</u> -Directions et services	-Analyse des besoins -Achat -Entretien et maintenance	-Projet d'investissement -Contrat de maintenance <u>Communiquées à :</u> -Directeur générale -CG

Source : Fiche de synthèse des processus de la SEIMAD

3.3 Présentation du « processus Budget et Finances » PCS-S-03

3.3.1 Déroulement du processus

Le processus budget et finance est piloté par le Contrôleur de Gestion de la SEIMad.

La création de ce processus tient du fait de l'importance pour la société de séparer le budget général du budget alloué au SMQ. Ainsi l'engagement d'un budget prévisionnel propre au SMQ constitue l'événement déclencheur de ce processus.

A chaque début d'année on établit un budget prévisionnel propre au SMQ en parallèle avec le budget prévisionnel général de la société. Après vérification et approbation

par la DG on procède à la comptabilisation. Dès lors le budget est considéré comme disponible pour chaque pilote de processus.

Le rôle principal du processus Budget et Finance est de vérifier, valider et de comptabiliser les dépenses engagées par tous les responsables de processus.

Tableau n°17 : Eléments du « processus budget et finances »

IN PUT (Données d'entrées)	TRAITEMENT	OUT PUT (Données de sorties)
-Budget propre du SMQ (inscription spéciale, fonctionnement et investissement) <u>Reçues de :</u> -Tous les responsables de processus	-Vérification -Approbation (oui ou non) -Comptabilisation	-Etat d'engagement budgétaire <u>Communiquées à :</u> -DG -RQ -Responsable du processus concerné

Source : Fiche de synthèse des processus de la SEIMAD

A cet effet les supports suivants sont utilisés

Tableau n°18 : Supports documentaire du « processus budget et finances »

DOCUMENTS	ENREGISTREMENTS
-Fiche d'engagement -Ordre de paiement -Budget prévisionnel propre au SMQ	-Fiche d'engagement budgétaire -Etat de réalisation budgétaire

Source : Fiche de synthèse des processus de la SEIMAD

3.3.2 **Indicateur**

Pour vérifier l'application du processus, la société a jugé nécessaire d'identifier l'indicateur qu'au moins le taux d'engagement budgétaire du SMQ devrait être supérieur à 70%

Méthode de collecte

La collecte se fait mensuellement par l'exploitation du tableau de bord de gestion en comparant la réalisation et la prévision en terme de budget.

Méthode de calcul

Indicateur i =taux d'engagement budgétaire

$$i = \frac{\text{Réalisation ou engagement}}{\text{Prévision budgétaire}} \times 100$$

Dans cette deuxième partie on a développé ce qu'est le SMQ. Pour cela on a vu dans le premier chapitre les principes de management de la qualité ainsi que la notion de base qui est l'approche processus. Dans le second chapitre on est entré plus en détail sur l'application du SMQ par la SEIMad à travers la présentation de tous les processus qu'il renferme. A partir de ces travaux on peut dire que le SMQ de la SEIMad est conforme aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008. Néanmoins malgré cette conformité il est nécessaire d'évaluer l'efficacité ainsi que le degré d'application de ces processus. Cela nous amène donc à traiter dans la troisième partie du devoir, de l'évaluation du SMQ de la SEIMad.

PARTIE III

**EVALUATION ET
PROPOSITION DE
SOLUTIONS**

Après avoir présenté dans la partie précédente tous les processus, nous allons passer à l'évaluation proprement dite du SMQ de la SEIMAD. Pour cela on va dans un premier temps voir ce que lui a apporté l'adoption de ce système puis on va passer à l'évaluation de chaque processus en se basant sur le degré d'atteinte des indicateurs et en analysant les causes possibles des écarts. Pour conclure on va donner des recommandations d'amélioration possible pour le SMQ.

CHAPITRE I : EVALUATION DU SMQ

Pour ce chapitre, on va se baser sur le cas du projet de construction de 104 logements initié en 2008 par la SEIMAD en partenariat avec une filiale de la Banque Africaine pour le Développement, vu que c'est le seul projet en cours entrant dans le cadre du périmètre certifié ISO 9001 : 2008. 14 maisons d'habitation devront être implantées à Alasora Antananarivo, 30 à Toamasina et 60 à Antsiranana et la durée d'exécution devait être de 6 à 7 mois. La vente se faisant par souscription c'est-à-dire les 30% du prix des logements payés d'avance.

Mais suite à la crise traversée par le pays en 2009, la société a rencontré des difficultés car l'instabilité politique a poussé les partenaires à retirer leurs subventions. La réalisation pour l'année 2011 se chiffre donc à 12 maisons pour Alasora, 30 pour Toamasina et 5 pour Antsiranana.

D'un montant total de 2,800 millions de dollars, c'est le troisième projet entrant dans le cadre du partenariat entre la SEIMAD et la Banque de l'Habitat de l'Afrique. L'apport de cette dernière s'élève à 1,4 million de dollars. Ces constructions ont été confiées à un groupement d'entreprise et seront effectuées sur une surface de 300 à 400m².

Toutes les maisons répondent à la norme internationale ISO 9001 Version 2000. A savoir que la SEIMAD est la première société immobilière à avoir obtenu cette certification.

SECTION 1 : Evaluation de l'impact du SMQ

Dans cette partie nous allons essayer de déterminer ce que le SMQ a apporté à la SEIMad. Pour cela nous allons développer les avantages au niveau de la société, au niveau de la clientèle et au niveau de la concurrence.

1.1 Au niveau de la SEIMad

- Sur le plan qualitatif

L'adoption du SMQ a permis à la SEIMad d'améliorer la qualité de ses produits. En effet le SMQ, oblige la société à adopter une démarche plus formalisée dans le traitement des chantiers si auparavant cela se faisait de manière empirique. Comme preuve de cela l'adoption de la Charte Qualité qui constitue une obligation de performance de la part des fournisseurs, du PAQ qui permet la maîtrise de la qualité en définissant les modes de réception, de stockage, de vérification des matériaux de constructions. Toutes ces procédures conduisent à un état d'esprit plus professionnel où le facteur personnel est banni.

Du point de vue organisationnel, le SMQ a poussé la SEIMad à se soucier plus des clients et de leurs attentes. La mise en place des objectifs qualité conduit à une remise en question permanente sur la manière de satisfaire les clients

- Sur le plan quantitatif :

Le SMQ est certes un outil efficace mais néanmoins elle a un coût. Les couts de gestion sont aux environs de 10 Millions Ariary par an. Mais en terme de rentabilité nous pouvons dire que depuis l'adoption du SMQ, la SEIMad a connue une croissance du chiffre d'affaire de 18 950 000 Ar en 2007, c'est à dire pendant la phase de mise à niveau en vue de la certification , à 947 166 666 Ar en 2009 et 769 983 334 Ar en 2010. Ce qui montre une nette croissance au niveau de l'activité de vente de logements. Rappelons que la SEIMad est la première société certifiée ISO dans la branche immobilière.

Cette certification constitue une validation et une reconnaissance par un organisme international du professionnalisme de la SEIMad.

En effet, cela signifie que la SEIMad est dans l'obligation de suivre l'ensemble des mesures déclarées dans son système de qualité sous risque de perdre la certification et qu'elle suit donc une procédure maîtrisée. Son aptitude à suivre un référentiel est donc validée. Cette certification apporte alors une plus-value sur l'image de marque de la SEIMad.

Cette assurance renforce la confiance des clients, des partenaires et des entreprises en quête de maître d'œuvre existant mais va également en attirer de nouveaux.

1.2 Au niveau de la clientèle : Amélioration de l'image

La perception de la qualité par la clientèle s'apprécie à la qualité de service qui se juge elle-même à la qualité des relations.

- elle lui donne une image de progrès et de société leader ;
- elle est à l'écoute des besoins de sa clientèle et des marchés ;
- elle lui a permis de développer son portefeuille entreprise ;
- elle a permis d'entretenir les motivations et le dynamisme de l'équipe.

Soit le Système de Management de la Qualité aide à satisfaire les attentes et souhaits des clients. Ce désir de les satisfaire est ressenti par le client à travers les conditions de vente et des services après vente.

1.3 Au niveau de la concurrence : Moyen d'améliorer l'obtention de marchés

L'obtention de la certification de l'ISO est déjà une assurance pour les clients de la SEIMad mais aussi pour les autres entreprises. Comme exemple, la SEIMad a obtenu le marché de construction des murailles de tous les aéroports de Madagascar offert par l'ADEMA car un des critères de sélection était que les entreprises soumissionnaires soient sous Norme ISO ou travaille en partenariat avec une entreprise certifiée ISO. De ce fait beaucoup d'entreprises ont sollicité le partenariat avec la SEIMad.

Grâce à l'application du Système de Management de la Qualité et après avoir eu cette certification, la SEIMad est en mesure de rivaliser avec toutes entreprises pour traiter des gros marchés.

La SEIMad a aussi obtenu le marché concernant la construction des 6 dortoirs des étudiants au niveau des régions car le SMQ projette une bonne image de la société même si ces travaux n'entrent pas dans le périmètre certifié par la norme ISO 9001 : 2008.

Nous pouvons donc dire que la mise en place du SMQ à la SEIMad a apporté beaucoup de bénéfice pour elle soit en interne qu'en externe. Entre autres une augmentation du chiffre d'affaires et une amélioration de l'image perçue par les clients, les partenaires et la concurrence.

SECTION 2 : Diagnostic d'ordre général

Cette section traitera du respect par la SEIMad des principes et exigences générales du SMQ. Il se porte sur l'état général du SMQ de la société.

2.1 Les points forts

Comme l'organigramme est établi pour représenter uniquement les liens hiérarchiques entre des personnes, ce n'est pas un outil qui livre des informations sur la façon dont fonctionne l'organisation. La société a suivi l'approche processus pour son SMQ, ce qui lui permet de développer, de mettre en œuvre et d'améliorer son organisation et de représenter son fonctionnement.

Du point de vue connaissance, les pilotes et les responsables des processus semblent maîtriser le processus les concernant. En effet, l'un des points fort de la mise en place des logigrammes est le fait de déterminer clairement la responsabilité de chacun au niveau de chaque processus. Donc, les tâches sont bien réparties, on sait à quel moment un département doit intervenir. La compréhension s'avère si facile car le logigramme des processus met déjà en évidence les réponses aux questions : « Qui fait quoi ? Ou ? Et comment ? »

De plus, d'après les entrevues effectuées auprès des responsables, nous avons remarqué que non seulement ils maîtrisaient les processus mais ils s'y impliquaient également. Chaque élément constitutif d'un processus est perceptible pour chacun des processus établis par la SEIMad au niveau de son SMQ, notamment les éléments d'entrée, le mode de traitement, les éléments de sortie, les pilotes, les ressources et la méthode de mesure et de vérification (indicateur).

La cartographie des processus du SMQ de la SEIMad renferme comme il se doit des processus de réalisation, des processus supports et un processus de management, ce qui suit les directives de la Norme ISO 9001 : 2008 sur les types de processus du SMQ. Le cœur des activités opérationnelles de la SEIMad est représenté par ses processus de réalisation. Elle dispose de ressources nécessaires pour appuyer ses activités et cette disponibilité est renforcée par ses processus supports. Le processus management cadre à la fois l'ensemble des processus et les pilotes.

Même si la notion d'indicateur est absente des exigences de la norme ISO 9001, le référentiel version 2008 mentionne dans le paragraphe 8.2.3: Surveillance et mesure des

processus que : "L'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance et lorsqu'elle est applicable, la mesure des processus du système de management de la qualité. » La SEIMad quant à elle a décidé d'associer un indicateur pour la mesure et la surveillance de chaque processus.

L'entreprise respecte en majorité les principes qui régissent le SMQ, de plus son SMQ se trouve être soutenu par des preuves factuelles.

2.2 Les faiblesses générales

Un des principes du SMQ suppose l'implication du personnel, cependant au niveau de la SEIMad même si la totalité du personnel a conscience de ce système, leur engagement n'est pas encore intégral. Cela se voit au résultat de l'indicateur relatif à l'objectif qualité n°4 : « Au moins 50% du personnel sont satisfaits de la communication interne relative au SMQ ». Le résultat de cet indicateur pour l'année 2009 est de 54,5% sur un total de 52 personnes enquêtées incluant les cadres et les agents de maîtrise et excluant les employés d'appui. Il n'ya pas eu d'enquête pour 2010 et celle de 2011 est en cours. Nous estimons que même si l'écart est positif de 0.4%, le problème se situe au niveau même de la définition du taux à atteindre qui n'est pas pertinent. En effet, cela laisse penser que l'on est satisfait si seulement 50% du personnel est satisfait de la communication interne relative au SMQ. Comme l'indicateur n'est pas au rouge aucune action ne sera entreprise concernant les 50% restant. Or comme on a dit auparavant, le SMQ suppose une implication de tout le personnel.

Dans le processus réalisation, la construction des logements est confiée aux fournisseurs, c'est donc un processus externalisé. Malgré les clauses des contrats passés entre la SEIMad et ses fournisseurs concernant le SMQ, les fournisseurs n'assimilent pas l'importance de ce système et ne s'y intègrent pas assez. C'est pourquoi la plupart des cas de problèmes réside au niveau de ce processus.

Concernant la satisfaction, divers problèmes ont été identifiés au niveau de chaque processus d'après les responsables. Parmi cela, le choix des indicateurs de processus qui semblent être impertinent pour mesurer l'efficacité de certains processus, la mesure du degré de fiabilité des informations reçues, la réalisation des travaux nécessite beaucoup de la part des fournisseurs pourtant ce n'est pas toujours le cas, la non disponibilité des actes de vente au moment de la livraison. Tout ça engendre donc une insatisfaction chez les clients ce qui indique une inefficacité des processus.

Seule la promotion immobilière est certifiée ISO 9001 : 2008. Or, toute construction ne peut être réalisée si l'aménagement des terrains n'est pas terminé. Un des problèmes du SMQ de la société est donc la non inclusion de l'activité de promotion foncière dans l'ensemble du système alors que des problèmes de terrains apparaissent quelques fois lors des constructions.

SECTION 3 : Evaluation de chaque processus

Différents cas seront présentés dans cette section afin d'identifier les problèmes qui peuvent engendrer un dysfonctionnement au niveau de chaque processus.

Pour apporter la preuve de l'efficacité des processus, nous allons donner les résultats obtenus suite aux enquêtes effectuées auprès des responsables et en se référant aux logigrammes.

3.1 Processus réalisation

3.1.1 Processus étude et conception :

Pour le projet de construction de 104 logements, les résultats du sondage ont donné les caractéristiques suivant:

- Maison à **4 pièces**, individuelle, sans étage, toiture en tôle, murs enduits, sol en ciment, surface bâtie: 100 à 110m², surface de la parcelle: 400 à 500m², 2 salles d'eau, 2WC, 1 lavoir a l'extérieur, une cour aménagée, une terrasse plus spacieuse. Prix estimé : 80-100 millions d'Ar
- Maison à **3 pièces**, individuelle, sans étage, toiture en tôle, murs enduits, sol en ciment, surface bâtie: 80 a 90m², surface de la parcelle: 300 à 350m², 2 salles d'eau, 2WC, 1 lavoir a l'extérieur, une cour aménagée. Prix estimé : 70-80 millions d'Ar

Ces informations seront communiquées au DRD afin de sortir une esquisse.

Un test de produit est envisagé afin de valider le produit à réaliser. Comme nous l'avons dit, le produit est considéré comme validé lorsque plus de 60% des panels l'acceptent. Après sondage, le résultat ci après a été ressorti :

Tableau n°19 : Résultat indicateur « processus étude et conception »

SITE	TYPE	REALISATION	OBJECTIF	ECART
Antananarivo Alasora 14 logts	4 pièces	64,8%	≥ 60%	+ 4,80%
Toamasina 30 logts	3 pièces	64,3%		+ 4,30%
Antsiranana 30 logts	4 pièces	62.90%		+2,90%
	3 pièces	66.70%		+ 6,70%

Source : Interview auprès du responsable du processus

On peut donc confirmer le projet de construction suite à ces résultats, le cahier de charge ainsi que l'APD seront établis.

Les activités au sein de ce processus s'effectuent suivant le logigramme établi. Nous pouvons les classer en deux catégories selon l'attribution des deux directions.

-Au niveau de la DICO: Elle traduit les besoins de la clientèle en élément d'entrée du processus.

La détection des besoins au niveau du marché s'effectue par sondage permanent auprès des clients qui viennent ou qui sont venus demander des renseignements auprès de la société. Les principaux critères pris lors du traitement sont le « prix estimatif et le salaire moyen mensuel » c'est-à-dire le pouvoir d'achat et la capacité à rembourser par rapport au type de maison voulu afin de former un panel de client. Nous pouvons consulter un exemplaire de fiche de sondage dans l'annexe.

Lors de notre enquête, un problème a été évoqué : la plupart des personnes enquêtées n'achètent pas le produit. En effet, nous avons pris comme échantillon les clients intéressés par les produits de la SEIMAD avec une estimation de prix et un revenu assez élevés. Lorsque l'on a traité les données au niveau de la fiche test de produit, plus de 60% des clients ont accepté l'offre. Logiquement ces personnes doivent être influencées à acheter le produit. Or lors de la vente, quelques unes seulement se portent acquéreurs. Ainsi, deux hypothèses peuvent être identifiées, cela est dû soit à la non satisfaction des exigences soit les informations reçues ne sont pas fiables.

Nous allons mener notre analyse à travers ces hypothèses.

3.1.1.1 Non fiabilité des informations :

- La première communication avec les clients se fait à partir de la fiche de sondage. Il est évident que toute analyse effectuée est basée à partir des informations reçues des clients. Nous cadrions donc notre étude à travers les données du marché.

Il a été dit que le choix du panel dépend effectivement du revenu et du prix estimatif (critères mentionnés au niveau de la fiche de sondage). D'après nous, le fait de demander le « revenu mensuel » semble une question indiscreète. Psychologiquement, le revenu représente un fait confidentiel chez un individu. De plus, non seulement on demande leur revenu mais ils sont également dans l'obligation de fournir quelques renseignements personnels leurs concernant et concernant leurs conjoints. Tout cela peut donc créer une certaine complexité chez la personne. Nous nous focalisons sur le revenu quant au choix du panel, mais il se peut que parmi les clients enquêtés, il y en a qui ont d'autres sources de revenu mais préfère ne pas l'évoquer. Certes, aucun élément ne nous permet de garantir que les données sont fiables.

-Au niveau de la DAMO : Elle transforme les données d'entrée en esquisse puis en APD et elle élabore le cahier de charge.

- La fiche test de produit est le 2^e moyen de communication.

Elle comporte deux éléments dont :

- L'esquisse (descriptif du produit)
- Le Prix TTC du produit

L'esquisse représente le produit sous forme d'un plan d'architecte.

D'après nous, la présentation du descriptif du produit au client est un point très important au sein de ce processus afin d'assurer que les besoins sont compris. Cependant, nous trouvons une certaine complication au niveau de la lecture du plan. En effet, nous ne pouvons pas garantir que les clients enquêtés sont tous censés maîtriser le domaine de la construction. Il se pourrait qu'ils répondent n'importe comment aux questions. Donc, nous remettons toujours en question cette fiabilité des informations.

D'après les faits présentés, on risque d'être piégé par de fausses informations or nous appuyons notre analyse sur ces éléments.

3.1.1.2 Non satisfaction des exigences :

Suite à la documentation que nous avons effectuée, il a été dit que les variables à tester lors du test de produit auprès des clients sont :

- Les caractéristiques du produit
- Le prix estimatif
- La modalité de paiement

Rappelons, l'indicateur $i = \text{Nombre de clients ayant accepté le produit} \times 100 / \text{nombre de clients enquêtés}$

Et i doit être supérieur ou égal à 60%

Nous pouvons confirmer que les clients acceptent le produit s'ils acceptent en même temps le prix, le descriptif ainsi que la modalité de paiement. Or, nous avons remarqué que la modalité de paiement ne figure pas dans la fiche descriptif de produit alors que c'est à partir de cette fiche que l'on effectue le comptage, c'est-à-dire que si les caractéristiques conviennent « parfaitement » et « convient » au panel, c'est donc considéré « accepté », sinon « non accepté » à partir des critères « pas du tout » et « convient peu ». Seuls le prix et les caractéristiques y sont exposés. Donc, nous trouvons que les résultats de l'indicateur ne sont pas pertinents car tous les variables ne sont pas mesurés.

Il se peut que cette modalité de paiement soit un facteur de blocage chez les clients pour l'achat du produit. Le budget qu'ils prétendent à épargner chaque mois ne suffit pas à la modalité fixée par la société. Ces trois variables ne doivent en aucun cas être sous estimés car ils constituent une exigence chez les clients.

3.1.1.3 Non formalisation de tous les documents

Nous avons également identifié un problème de documentation. Au niveau de ce processus, nous avons remarqué certains points importants. Comme il a été dit les activités sont définies selon le logigramme. D'après les faits présentés, toutes les activités ont été prises en compte, c'est un point fort du processus.

Cependant, nous avons identifié un problème de formalité au niveau de ce processus.

Les données d'entrée se traduisent en 3 éléments dont :

- Le descriptif du produit
- Le prix
- La modalité de paiement

La DAMO assure l'élaboration du descriptif du produit. Ce dernier transforme ainsi les données d'entrée techniques en données de sortie techniques.

Au niveau du logigramme établi, la présentation des activités nous amène à imaginer que seul le descriptif du produit est pris en compte par la présence des termes esquisse, APD et cahier de charge après identification des éléments d'entrée du processus. Pour l'étude de prix et modalité de paiement, on ne sait pas à quel moment ces activités interviennent, comment sont planifiées ces activités, quelles sont les procédures à déterminer, qui sont les intervenants. D'après notre entretien, l'étude existe mais elle n'est seulement pas formalisée. Pour nous, toutes les activités exercées doivent être documentées.

D'après la fiche de synthèse des processus, comme on l'a dit les éléments d'entrée se résument en :

- Descriptif du produit
- Prix estimatif
- Modalité de paiement

Nous pouvons donc classer ces éléments en deux catégories dont : données techniques et données commerciales. Ces données constituent les exigences des clients.

Or, les données de sorties sont seulement composées des données techniques traduites en APD et cahier de charge.

D'après nous, l'APD et le cahier de charge ne sont pas suffisants pour constituer les éléments de sorties de ce processus car les éléments d'entrée doivent être en adéquation avec les éléments de sortie.

3.1.2 Processus sélection des fournisseurs :

Il a été dit que pour recruter des fournisseurs, il faut d'abord passer par l'Appel

d'Offre. Mais le plus important c'est comment le responsable évalue les fournisseurs répondant aux offres. Suivant toujours le logigramme, il les classe en deux catégories. D'un côté, ceux qui sont nouveaux considérés comme ayant une qualification sans performance et de l'autre côté ceux qui ont déjà travaillé avec la SEIMAD et ayant une qualification avec performance c'est-à-dire ayant déjà leurs notes de performance relatives aux travaux antérieurs.

Les critères de sélection ne sont pas les mêmes pour les deux cas. Les fournisseurs ayant déjà travaillé avec la société seront jugés par leur note de performance. Par contre, les nouveaux soumissionnaires seront notés à partir du cahier des charges et cela constitue leur note technique.

La note de performance est composée de: la note sur le délai et la note sur la qualité des travaux. Quant à la note technique, elle se résume à partir de l'analyse des données financières, de la liste des travaux similaires, du Chiffre d'Affaire annuel, de la disponibilité des matériels et de la liste du personnel à affecter sur le chantier des nouveaux soumissionnaires.

Pour l'entreprise « X »¹⁸ par exemple, il a eu une note technique de 30/40 lors de la première évaluation. Après construction, sa note de performance est de 34.96/40.

Cependant, on ne pourra mesurer l'efficacité de ce processus qu'après que les fournisseurs aient construits les maisons. Les processus sélection fournisseurs et production sont donc interdépendants. Les conséquences qui peuvent survenir au sein du processus production peuvent être dues à la sélection des fournisseurs.

Comme il a été dit depuis le début, notre analyse sera basée par l'étude du projet 2008.

Un appel d'offre a été lancé pour recruter des fournisseurs à réaliser la construction. Lorsque nous avons interviewé le DRD responsable du processus, elle nous a expliqué brièvement les démarches suivies pour parvenir à la sélection. Suite à l'inflation, les prix des matériaux ont tendance à augmenter, ce qui fait que le coût estimé pour la construction ne correspond plus à la réalité, or il faut tenir également compte du prix exigé par les clients. Ce qui fait que certains coûts doivent être révisés à la baisse afin de rendre les coûts relatifs aux exigences techniques en adéquation avec le prix estimatif.

¹⁸ Le nom de l'entreprise a été changé pour cause de confidentialité

De ce fait, le prix de la prestation dans l'appel d'offre était minime de sorte que seul un fournisseur a répondu à l'offre, l'entreprise « Y »¹⁹. Suite à une évaluation, elle a donc été engagée pour construire les 104 logements.

Résultats obtenus :

L'entreprise « Y » avait un problème financier, les travaux n'étaient pas terminés à la date prévue. Lors de son évaluation donc à la date prévue de finition des travaux il est logique qu'il n'ait pas obtenu la moyenne de note de performance. En conséquence son contrat a été résilié. Il est à noter que la SEIMAD fait une vente par souscription, c'est-à-dire que : dès que l'APD est élaboré elle procède déjà à la vente de ses produits et demande un acompte de 20 à 30% du prix de vente total du logement. Le client obtient donc déjà la date de livraison.

3.1.2.1 Indicateur de suivi non pertinent pour mesurer l'efficacité du processus

Rappelons l'indicateur de suivi de ce processus :

$$i = \frac{\sum \text{note de performance par fournisseur}}{\text{nombre total de fournisseurs}}$$

i doit être supérieur ou égal à 20/40

Prenons le cas de l'entreprise Y, dans la mesure où il a été le seul soumissionnaire deux hypothèses auraient pu être envisagées dès le départ :

Tableau n°20: Hypothèse sur le processus sélection des fournisseurs

Hypothèse	(1) $i \geq 20/40$	(2) : $i < 20/40$
Conclusion	la sélection a été efficace, il a honoré ses engagements	la sélection a été inefficace, les travaux ne sont pas terminés
Action à entreprendre	Néant	Résiliation du contrat
Conséquence	Travaux terminés, donc livraison	Travaux inachevés, donc nouvel appel d'offre

Source : ROBERT Antony Michel

Or les indicateurs déployés doivent permettre de donner des informations valides pour prendre des décisions à temps. Comme l'indicateur n'est collecté qu'à la fin des travaux

¹⁹ Le nom de l'entreprise a été changé pour cause de confidentialité

ou le cas échéant à la date contractuelle de finition des travaux, on peut dire qu'il sera trop tard pour réagir et un retard dans la livraison est inévitable.

Les indicateurs « rétroviseurs » qui caractérisent une situation (dé)passée ne permettent pas d'agir sur les résultats en déclenchant des actions préventives ou correctives (si les seuils d'alerte sont atteints).

En résumé cet indicateur peut en effet confirmer ou infirmer la pertinence de la sélection des fournisseurs mais le problème est qu'on ne peut pas réagir à temps.

3.1.2.2 Défaillance au niveau du critère de sélection des fournisseurs

On peut également se pencher sur les critères d'évaluation au niveau du processus sélection des fournisseurs lequel est responsable de cette rupture de contrat. Certes on peut émettre comme hypothèse le fait qu'un seul fournisseur ait répondu à l'offre et la SEIMAD n'avait pas le choix, elle était donc dans l'obligation d'engager l'**entreprise Y** sans tenir compte de l'évaluation mais néanmoins quelques remarques sont à formuler.

L'évaluation se repose sur :

- La liste des travaux similaires
- Le Chiffre d'Affaires annuel
- La disponibilité des matériels
- La liste du personnel à affecter sur chantier

Dans notre cas la notion primordial est « LA QUALITE ». Or ces critères sont insuffisants car la compétence des fournisseurs à fournir un produit de qualité ne dépend pas de leur capacité à disposer des ressources (humaines, financières et matérielles). De plus le dossier technique n'est pas un élément suffisant pour évaluer leur performance.

3.1.3 Processus production :

Au niveau de ce processus, les travaux sont confiés aux fournisseurs pour la construction et aux bureaux d'études pour les surveillances et contrôles. Cependant, la société mesure l'avancement des travaux à partir de l'indicateur qui se fait mensuellement.

3.1.3.1 Ecart entre la SEIMad et ses fournisseurs

Il est à savoir que la surveillance et le contrôle du chantier sont confiés à des bureaux d'études. Comme le terme l'indique, c'est parmi les processus les plus importants au niveau du système. Le problème qui se pose est cependant, le fait que toutes les activités sont externalisées. Il est évident que les fournisseurs n'ont pas les mêmes objectifs que la société. Tout cela entraîne donc des écarts vis-à-vis des méthodes, des activités, des matériaux à utiliser...

3.1.3.2 Indicateur seulement pertinent pour le critère « délai »

Au niveau de ce processus, deux critères doivent être évalués dont le délai et la qualité des travaux. Or, d'après l'indicateur de suivi, seul le délai peut être mesuré.

$$i = (\text{délai coulé} + \text{délai prévisionnel}) / \text{délai contractuel}$$

i doit être inférieur à 1

Pour l'entreprise Y les résultats de l'indicateur sont les suivants

Tableau n°21 : Réalisation de l'indicateur pour l'entreprise Y

SITE	REALISATION	OBJECTIF	ECART
Antananarivo-Alasora 14 logts	1.40	< 1	-0,40
Toamasina 30 logts	1.54		-0,54
Antsiranana 60 logts	1.46		-0.46

Source : Interview auprès du responsable du processus

Nous pouvons dire que c'est un problème majeur vu que la satisfaction des clients repose surtout sur la qualité du produit d'après les informations reçues suite au sondage. En effet, depuis le processus étude et conception, le terme « délai » n'y était même pas évoqué mais on a beaucoup insisté sur le profil du produit or lorsqu'on arrive à ce processus aucun indice ne nous permet de savoir si l'on a vraiment répondu aux attentes mentionnées au début.

Suite à la résiliation du contrat de l'entreprise Y, la société a dû recourir à une nouvelle sélection des Entreprises et autres fournisseurs confirmés (tâcherons) :

- L'entreprise X titulaire du marché des 30 logements à Tamatave
- 5 équipes de tâcherons pour la construction des 14 logements à Antananarivo-Alasora

Après quoi les résultats des indicateurs sont les suivants :

Tableau n°22 : Réalisation de l'indicateur pour l'entreprise X

SITE	TYPE	REALISATION	OBJECTIF	ECART
Antananarivo Alasora				
14 logts	4 pièces	0,95	<1	+0,05
Antsiranana	4 pièces	0,88		+0,12
30 logts	3 pièces	0,87		+0,12

Source : Interview auprès du responsable du processus

Les résultats sont tous satisfaisants car les valeurs n'ont pas dépassé de 1.

3.1.4 Processus relatif aux clients :

Ce processus est le plus perçu par le client car c'est celui où il intervient directement.

A ce niveau les problèmes sont :

3.1.4.1 Mauvais choix de l'indicateur

Ce processus met surtout en évidence l'acte de vente. Lors de notre entretien, le responsable nous a expliqué le fait que l'on a pris en compte l'acte de vente au niveau de ce processus. En effet, les actes de vente de certains logements livrés après une année n'étaient pas toujours disponibles et cela engendre une insatisfaction chez les clients.

Tableau n°23 : Nombre d'actes de vente signés en 2010

LOGEMENTS VENDUS	ACTES DE VENTE SIGNES	REALISATION	OBJECTIF	ECART
32	28	87,50%	≥90%	-0,03%

Source : Interview auprès du responsable du processus

Mais on assure également la revue de contrats, c'est-à-dire, le suivi de ce que la société réalise par rapport à ce qui a été convenu dans le contrat, les communications avec les clients concerne les avenants au contrat, les réclamations et les réserves au sein de ce processus.

Le processus relatif aux clients procède à une autre enquête trois mois après la date de livraison. Celle-ci concerne l'enquête satisfaction des clients proprement dite défini parmi les objectifs qualité.

Les données concernant le projet construction de 104 logements se trouvent dans le tableau suivant :

Tableau n°24 : Résultat objectif qualité n°2

SITE	REALISATION	OBJECTIF	ECART
Antananarivo-Alasora 14 logts	70,12%	≥ 80%	-0,88%
Toamasina 30 logts	87,80%		+7,80%

Source : Interview auprès du responsable du processus

Nous avons identifié des problèmes de formalité au niveau de ce processus suite à la documentation effectuée.

3.1.4.2 Traitement des actes de vente

Vu le logigramme, les activités pour établir cet acte de vente ne sont pas déterminées. De plus les dispositifs à prendre pour accélérer les procédures ne sont pas également définis. Alors nous ne voyons pas en quoi ceci est considéré comme un processus. La procédure d'établissement de l'acte de vente est comme suit :

Le dossier de vente est composé de l'acte de vente ainsi que du plan

- Légalisation du contrat de vente signé par les deux parties.
- Dépôt au Domaine pour l'enregistrement.
- Bornage par le Topographe

Nous avons remarqué que le problème ne vient pas de la SEIMAD du fait qu'elle travaille en collaboration avec d'autres entités. La cause du retard est due à une mal organisation au niveau de ces entités.

3.1.4.3 Traitement des activités non formalisé

Eléments d'entrée :

- Descriptif du produit employé pour la vente du produit
- PV de réception provisoire des travaux utile pour la revue de contrat

Nous avons remarqué que les activités ne se limitent pas à l'établissement des actes

de vente mais il y a également les communications avec les clients, la revue de contrat, les recueils de réclamations. Or, ces activités ne figurent pas dans le logigramme. De plus, nous trouvons que les éléments d'entrée ne sont pas suffisants pour entreprendre toutes ces activités mentionnées ci dessus.

Les indicateurs sont seulement pertinents pour les actes de ventes. Cependant, afin d'apporter des améliorations, les réclamations doivent être considéré comme un indicateur car comme certains le disent le « meilleur indicateur de performance est le silence. »

Il faut également songer à ce que les modifications apportées lors de la revue du contrat ne soit pas une source d'insatisfaction chez les clients. Si cela se reproduit fréquemment, il peut y avoir des impacts sur la confiance de la clientèle. Donc, sa réduction s'avère très importante afin de combler les clients.

3.1.4.4 Compétences limitées vis à vis du transfert juridique des propriétés foncières

Lorsqu'on vend un produit, il est évident que l'acquéreur devient propriété du bien. Pour le cas de la SEIMAD, la société commercialise plutôt deux produits dont les logements et les terrains, ceux à quoi font objet des procédures administratives dans l'élaboration des actes de vente. L'acte de vente en question ne permet pas de garantir que le produit appartient au preneur. En effet, le transfert juridique des propriétés foncières nécessite bien plus des procédures administratives et juridiques assez complexes. Or la compétence de la SEIMAD se limite à la délivrance de l'acte de vente. Ceci peut ainsi engendrer une insatisfaction chez les clients. La société doit donc songer à ce que les exigences soient répondues en considérant que le transfert des propriétés soit un besoin implicite chez sa clientèle.

3.2 Processus Management

Le processus amélioration continue, comme son nom l'indique, traite tous les données pouvant conduire à l'amélioration du SMQ en général. Il est discuté en revue de direction et sert à piloter l'ensemble du système. Le processus d'amélioration s'occupe principalement d'identifier les principales causes responsables des problématiques observées et de proposer des solutions optimales qui réduiront l'impact observé le plus rapidement possible avec un minimum de ressources. Pour le projet en question voici les résultats de l'indicateur : nombre d'actions efficace menées à de bonne date :

Tableau n°25 : Réalisation de l'indicateur du « processus amélioration continue »

Actions correctives et préventives ouvertes	Actions clôturées à terme	REALISATION	OBJECTIF	ECART
16	5	31,25%	≥90%	-58,75%

Source : SEIMad

Nous voyons par là que moins de la moitié des actions envisagées sont clôturées à l'échéance.

La cause principale en est que près de 70% des actions planifiées se rapportent aux produits et le reste au SMQ. Donc il a fallu attendre la reprise de la production en 2011 pour pouvoir appliquer les actions prévues.

3.3 Processus support

Le processus support est considéré comme un processus d'appui. Néanmoins il renferme des processus très critiques que nous allons examiner.

3.3.1 Processus ressources humaines

Il est dit dans la Norme ISO 9001 : 2008 paragraphe 6.2 que : « L'organisme doit

- a) déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit ;
- b) de façon adaptée, pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour acquérir les compétences nécessaires ;
- c) évaluer l'efficacité des actions entreprises ;
- d) assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité »

Dans ce cadre, la SEIMad par son DRH qui est aussi le pilote du processus est chargé d'établir une grille de compétence pour le personnel « sous qualité » c'est-à-dire les employés dont le travail qu'ils effectuent a une incidence directe sur la qualité de la production. Actuellement ils sont au nombre de 24. Suivant le résultat de l'établissement de ces grilles un plan de formation sera établi pour l'année en cours avec approbation du comité qualité en réunion.

Concernant l'année 2010 on a pu établir le tableau de suivi de formation qui suit :

Module de formation	Cibles	Prév. JHF	1 ^{er} trimestre			2 nd trimestre			3 ^{em} trimestre			4 ^{em} trimestre			Réalisation
			Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juill	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	
Communication française orale et écrite dans le contexte professionnel (Français des affaires)	Commerciaux et Sec.de direction (5jx 5)	25				***									0
Archicad 13 et logiciel 3D	Architectes et dessinateurs (20j x 4)	80						***	***						0
Master en maîtrise d'ouvrage Publique et privé	Ingénieur DAMO (61j x1)	61									*** (20)	*** (21)	*** (20)		61
Norme ISO 9001 : 2008	Personnel qualité (1j x 24)	24			***										20
Total et récapitulation mensuelle		190			24	25		40	40		20 (20)	21 (21)	20 (20)		
Récapitulation trimestrielle, JHF			24 (0)			65 (0)			60 (20)			41(41)			
CUMUL, JHF			24 (0)			89 (0)			149 (20)			190 (61)			61
INDICATEUR %			0%			0%			13%			32%			

Tableau n °26 : Tableau de suivi de formation 2010

Source : Document interne

*** : prévision en Jour-Homme-Formation

() : Réalisation en JHF

Dans ce tableau nous voyons que si la prévision était de 190 JHF, la réalisation est de 61 JHF soit à peu près 32% de la prévision totale. Or le taux de réalisation de formation acceptable pour la société est de 70%. La formation concernant le Français des affaires et celle de la maîtrise des logiciels 3D et Archicad n'a pas encore eu lieu et quant à celle relative à la norme ISO 9001 : 2008 elle a été faite au mois de janvier 2011.

Des problèmes ont été identifiés dans ce processus :

3.3.1.1 Non disponibilité des formateurs :

Après l'aval du comité qualité sur le planning de la formation, le pilote de processus procède à la prospection des formateurs. Pour cela on lance des annonces dans les journaux ou on consulte directement des établissements spécialisés dans le domaine concerné. Il compare ensuite les offres en terme de prix et de l'expérience du soumissionnaire et retient celle la plus avantageuse. Or quand la date prévue de la formation arrive le prestataire ne peut pas l'assurer en prétextant une insuffisance d'effectif ou l'indisponibilité du personnel formateur. On voit donc le manque de sérieux de la part de ce dernier. Cela nous amène à la deuxième cause de problème :

3.3.1.2 Non disponibilité du personnel à former :

Lors de notre investigation on a remarqué une réticence à la formation de la part du personnel. La personne estime maîtriser son poste et le fait de suivre une formation ne serait qu'une source de frustration car on l'assimile à un retour à l'école avec tous les inconvénients que cela implique. En effet à la fin de la formation, la personne doit remplir une grille d'évaluation de la formation portant sur ses appréciations personnelles relative au déroulement de la formation. La plupart du temps cette grille est remplie n'importe comment et il y en a même qui mettent des notes négatives. On voit donc que le personnel n'a aucune idée de l'incidence positive de la formation sur le travail qu'il effectue.

3.3.1.3 Non disponibilité du budget :

Il a été dit auparavant que le planning de formation doit être approuvé par le comité qualité qui comprend entre autre le DG de la société. On est donc en mesure d'affirmer qu'une fois le planning approuvé, il est pris en compte dans le budget prévisionnel. Or, à la date d'exécution de la formation le budget n'est pas disponible. Prenons l'exemple de la formation sur la maîtrise des logiciels 3D et l'Archicad. Après consultation des offres le prix

de la formation s'élève à 16 800 000 Ar pour les quatre employés. La direction a estimé que c'était trop chère et qu'il y avait d'autres priorités, donc on ne l'a pas effectué. Or, par rapport à l'activité de la SEIMad cette formation est primordiale car elle conditionne directement la qualité de la production.

Au vu de ces fait on en conclue qu'il ya des risques relative à la non accomplissement de ces formations :

- manque de personnel compétent ;
- détérioration de la performance de l'entreprise faute de compétence.

3.3.1.4 Effectif insuffisant du personnel :

Concernant le nombre de personnel au sein de la SEIMad on a remarqué qu'elle n'a cessé de diminuer depuis les cinq dernières années (de 100 personnes en 2008 à 90 en 2011). La démission ou la retraite au niveau du personnel de la SEIMAD entraîne une insuffisance de l'effectif du personnel effectuant les travaux dans la société. En effet, la SEIMAD n'a pas fait de recrutement depuis 2008. Celui qui prend sa retraite n'est pas remplacé par un nouvel employé compétent en la matière même si normalement, un poste vacant devra faire l'objet d'une embauche ou d'une promotion en interne. Or, la réalité est que le poste vacant va être tenu par un autre employé en plus de son propre poste sans modification du salaire. Cela pourra nuire au bon fonctionnement de la société.

Prenons l'exemple du service approvisionnement, où on a constaté que le responsable s'occupe aussi de la gestion du personnel de sécurité au sein de la société et de la maintenance du bâtiment et des véhicules. Pour une seule personne, effectuer ces trois responsabilités paraît très compliqué en tenant compte du temps et de la fatigue.

Bref, on peut dire qu'il existe une confusion de tâches et un alourdissement de responsabilités au sein de ce service.

Cela a pour conséquence que si les employés voyaient la formation comme une manière d'acquérir de nouvelles compétences et éventuellement de promotion ils ne sont pas motivés car l'acquisition de ces compétences est devenu synonyme de travail en plus et de responsabilité sans aucune autre compensation.

3.3.2 Processus Gestion du parc informatique :

Comme le déroulement de ce processus a été vu dans la deuxième partie du devoir, on va tout de suite analyser le résultat de l'indicateur :

Tableau n°27 : Résultat indicateur du processus gestion du parc informatique

PERIODE DE TRAVAIL	COLLECTE DE DONNEES	TAUX DE DISPONIBILITE			
			Mois 1	Mois 2	Mois 3
1 ^{er} T / 2010	08/02/10	Cumul P	2	4	7
	05/03/10	N	51	51	51
	12/04/10	Taux	96,08%	92,16%	86,27%
2 ^{em} T. /2010	04/05/10	Cumul P	1	3	7
	03/06/10	N	51	51	51
	05/07/10	Taux	98,04%	94,12%	86,27%
3 ^{em} T. /2010	17/08/10	Cumul P	5	5	6
	06/09/10	N	51	51	51
	05/10/10	Taux	90,20%	90,20%	88,24%
4 ^{em} T. /2010	03/11/10	Cumul P	2	3	3
	02/12/10	N	51	51	51
	04/01/11	Taux	96,08%	94,12%	94,12%

Source : Document interne

Nous voyons que pour ce processus le taux de l'indicateur est largement atteint tout au long de l'année. Néanmoins, si le résultat idéal serait de 0 panne, ce n'est pas le cas ici. On en déduit donc qu'il ya encore une possibilité d'amélioration du processus. Les problèmes constatés au niveau de ce processus sont donc :

3.3.2.1 L'insuffisance du personnel au niveau du service :

En effet ce service est composé de deux (02) techniciens et d'un (1) superviseur administratif. De ce fait la maintenance préventive devant être faite par le prestataire tous les trois mois a été suspendue depuis l'année 2010 car cela nécessite en permanence la présence d'une personne pour surveiller les agents exécutants, pour éviter qu'il ne subtilise ou ne substitue les composants informatiques. Or, ces trois personnes on déjà du mal dans l'accomplissement de leur tâche quotidiennes. Précisons que le parc informatique de la SEIMad est composé de 54 ordinateurs. Cela a pour conséquence que la maintenance

préventive est faite en interne au dépend de la disponibilité du personnel, en moyenne une fois par an.

3.3.2.2 Présence de matériels vétustes :

Parmi les 54 ordinateurs de la SEIMad, 3 sont encore des Pentium II sous Windows 98 avec disque dur de 4 et 8 Go. Or la mise en œuvre du SMQ nécessite la mise en place d'une veille technologique permanente au sein de la société.

3.3.2.3 Non sécurisation des matériels informatiques :

Nous avons remarqué lors de nos descentes dans les bureaux que les matériels informatiques de la société sont exposés à des risques de substitution de la part de personnes mal intentionnées. En effet les unités centrales ne sont pas scellés donc il est facile pour une personne de l'ouvrir et de substituer un des composant informatiques sans être connus. En plus la liste des matériels informatiques (DOC.I.N°34) ne comprend pas les numéros de série des petits composants comme les RAM, les disques durs les cartes réseaux, les cartes graphiques, les lecteurs CD ou DVD,...

3.3.2.4 Manque de budget :

Lors de notre entretien avec le responsable de ce processus, il en est ressorti que la direction n'a établi aucun budget d'investissement depuis l'année 2009, seulement le budget de fonctionnement. Cela implique que beaucoup de matériels déjà amortis sur le plan comptable sont encore utilisés. Ce qui n'est pas bien grave dirons nous car si ces matériels fonctionnent encore ils peuvent être utilisés. Mais le problème dans le domaine de la technologie et surtout de l'informatique c'est qu'il ya incessamment des nouveautés. Si une entreprise veut donc être en mesure de battre ses concurrents elle doit suivre les avancées de la technologie.

Les problèmes énoncés ci-dessus peuvent entraver la bonne marche du processus gestion du parc informatique.

3.3.3 Processus budget et finances :

Le processus budget et finance est certainement le plus important de tous les processus supports car il conditionne la bonne marche de tous les processus.

Lors de nos entretiens avec les responsables la plupart ont évoqué ce manque de budget comme cause de non atteinte des objectifs de résultat de l'indicateur. Nous voyons dans le tableau suivant le budget de fonctionnement prévisionnel de l'année 2010.

Tableau n°28 : Résultat de l'indicateur du « processus budget et finances » (En Ariary)

PROCESSUS	DIRECTIONS CONCERNEES	PREVISION ANNUELLE	REALISATION ANNUELLE	ECART	
				ABSOLU	RELATIF
AMELIORATION CONTINUE	DG	21 522 250 ,00	6 034 866,67	15 487 383,33	28,04%
BUDGET ET FINANCES	CG	1 089 000,00		1 089 000,00	0,00%
AMELIORATION CONTINUE RESSOURCES HUMAINES	DAF	5 325 550,00	1 548 500,00	3 777 050,00	29,08%
ETUDE ET CONCEPTION RELATIF AUX CLIENTS	DICO	4 469 850,00	1 792 000,00	2 677 850,00	40,09%
ETUDE ET CONCEPTION SELECTION DES FOURNISSEURS PRODUCTION	DAMO	16 270 702,00	8 365 600,01	7 905 101,99	51,42%
TOTAL		48 677 352,00	17 740 966,68	30 936 385,32	36,45%

Source : Document interne SEIMad

Nous voyons que le résultat de l'indicateur du processus est de 36,45 % si elle devrait être de 70 %. Comme dit auparavant le budget prévisionnel est bien établi mais quand les pilotes de processus veulent engager des actions cette somme n'est pas disponible. On constate que ce processus rencontre un problème principal

3.3.3.1 Non application du principe de l'engagement de la direction

Car en effet la condition sine qua non pour la bonne marche du SMQ est l'engagement de la direction. L'adoption de ce système est en effet une décision stratégique qui émane d'elle, de ce fait elle doit être la plus impliquée et donner l'exemple aux autres acteurs pour que cela leur sert de motivation. Quand chacun constate que même la direction n'adhère pas aux exigences du système, il est logique que de leurs côtés aussi ils ne se donnent pas à fond.

Divers problèmes ont été évoqués au niveau de ce processus, la plupart concerne la formalisation des activités exercées au niveau des processus et les indicateurs de suivi. Etant donné que notre but dans cette étude est d'apporter des améliorations possibles, nous allons

donner dans le chapitre suivant les recommandations.

CHAPITRE II : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS

SECTION 1 : Proposition d'amélioration des processus

Les solutions seront regroupés à chaque processus et selon la nature des problèmes. Donc, nous allons commencer par :

1.1 Les actions au niveau du processus étude et conception :

Nous allons énumérer les problèmes identifiés au niveau de ce processus :

- Les personnes enquêtées n'achètent pas le produit : Pour remédier à ce problème nous proposons de :

1.1.1 Améliorer la fiabilité des informations venant des clients

1.1.1.1 Reformuler le questionnaire de la fiche de sondage

Ce problème peut être dû à une mauvaise formulation du questionnaire au niveau de la fiche de sondage. En effet, nous avons supposé que le « revenu » est une question directe qui crée une complexité chez les individus.

Risque : Ils ne veulent pas déclarer leur revenu. Ils pourraient donc fournir des informations fausses.

Nous proposons ainsi de **reformuler la question sur le revenu** en « capacité d'épargne mensuelle ». On pourrait également envisager la modalité de paiement à partir de ce critère. De plus, le revenu englobe la consommation et l'épargne. A partir de l'épargne, nous pouvons juger leur capacité de paiement mensuel parce que c'est cela qui nous intéresse le plus. Elle facilite donc notre étude et on court moins de risque sur la fiabilité des informations reçues.

1.1.1.2 Améliorer la présentation du descriptif du produit

Nous avons également insisté sur la lecture du plan. Nous avons trouvé que cela est difficile et compliqué à lire.

Risque : Les clients ne sont pas tous des ingénieurs ou des spécialistes en architecture. Ce qui fait que quand on leur montre l'esquisse du produit sur un plan, la plupart ne vont pas le comprendre. Il se peut donc qu'ils remplissent la fiche test de produit n'importe comment.

Nous proposons donc de clarifier ce point en mettant une **légende qui facilite la lecture**.

L'utilisation d'une maquette serait également apprécié car cela permettrait d'avoir une vue plus réelle de la maison à construire. Mais le plus judicieux serait de faire une projection en **3D de l'extérieur** et de l'intérieur de la maison. Bien sur cela nécessitera un investissement supplémentaire mais n'oublions pas que nous parlons ici de projet valant des Milliards d'Ariary sans compter l'effet psychologique sur le client qui en déduira que la société s'investi vraiment dans ce qu'elle entreprend.

1.1.2 Améliorer la prise en considération des exigences

Pour garantir la satisfaction des exigences des clients au niveau de ce processus nous pensons qu'il est nécessaire de :

1.1.2.1 Bien informer le client

Au niveau de la fiche test produit, trois éléments doivent être testés dont : les caractéristiques, le prix ainsi que la modalité de paiement. Or, nous n'en avons identifié que deux : le prix TTC et les caractéristiques du produit. Donc, nous recommandons d'y mettre la modalité de paiement pour rendre pertinent l'indicateur de suivi car ces trois variables doivent être jugés par les clients pour mesurer l'efficacité du processus.

1.1.3 Fiabiliser la documentation

Nous avons remarqué que pour traduire les éléments d'entrée en éléments de sortie, seul la DAMO intervient au niveau de ce processus pour élaborer l'esquisse, l'APD et le Cahier de Charge. Donc, c'est un problème car toutes les activités commerciales ne sont pas définies au niveau du logigramme de sorte que seules les données techniques sont traduites en éléments de sortie du processus. Logiquement, toutes les activités exercées doivent être formalisées au niveau de chaque processus en matière de preuve.

Pour mieux les identifier nous proposons un logigramme :

Comme, le processus se définit comme un ensemble d'activités corrélées ou interactifs pour transformer les éléments d'entrée en éléments de sortie, nous allons tout d'abord déterminer les : données d'entrée- Activités- Données de sorties du processus étude et conception.

Données d'entrée :

- Caractéristiques du produit
- Prix estimé
- Modalité de paiement demandé

Activités :

- Elaboration esquisse
- Analyse des coûts : Commerciaux et techniques pour la fixation du prix
- Etude de la modalité de paiement : modalité demandée et offre possible

Données de sortie :

- Esquisse/ APD/ Cahier de charge
- Prix de vente TTC du produit
- Modalité de paiement mensuel du produit

Logigramme (cf. Annexe XII)

1.2 Les actions au niveau du processus sélection fournisseur :

D'après notre analyse, deux problèmes ont été identifiés au niveau de ce processus :

- Impertinence de l'indicateur de suivi pour un seul fournisseur recruté

Pour cela nous croyons qu'il faut :

1.2.1 Modifier la fréquence de collecte de l'indicateur

Nous recommandons de faire la collecte de l'indicateur toutes les semaines. Cela peut engendrer un travail supplémentaire mais peut également renseigner la SEIMad sur la pertinence ou non du choix des fournisseurs en temps réel. Par exemple si une entreprise accumule les retards ou une mauvaise qualité de travail sur trois semaines on est en mesure d'en conclure que l'on a effectué un mauvais choix de fournisseur. Sans attendre la fin du délai d'exécution des travaux on peut déjà prendre des mesures d'actions correctives à

effectuer (Résiliation du contrat, embauche d'autres fournisseurs, sanctions, embauche d'ouvriers supplémentaires...).

- Critère de sélection fournisseur : Il faut :

1.2.2 Améliorer les critères de sélection des fournisseurs

Les critères d'évaluation des nouveaux fournisseurs nous semblent insuffisants pour qualifier ces fournisseurs à fournir des produits de qualité. Ainsi, pour évaluer ses fournisseurs en matière de compétence, la société doit procéder à de meilleurs critères de sélection. Nous proposons d'ajouter les critères suivants :

- Nombre de travaux similaires réalisés avec certificat de bonne fin : Cela permettra à la SEIMad d'évaluer le sérieux du fournisseur. Choisir un fournisseur c'est un peu comme embaucher un nouvel employé, il faut voir ses antécédents. La méthode de notation serait :

Si $N > 10 = 10$ Pts

Si $5 > N > 10 = 05$ pts

Si $N < 5 = 00$ Pts

- Expérience du candidat sur 10 pts : Ce critère permet de s'assurer de la capacité du fournisseur à effectuer des travaux de qualité car dans ce domaine l'expérience est gage du savoir faire. La méthode de notation serait donc la suivante :

Si $5 > E > 10 = 10$ pts

Si $3 > E > 5 = 05$ pts

Si $E < 5 = 00$ pts

En plus de ces critères nous proposons également que la société demande à pouvoir disposer des résultats d'audit financier des trois dernières années venant des fournisseurs. Dans ce cas plus aucun fournisseur ne pourra gonfler son chiffre d'affaires comme cela s'est vu auparavant.

1.3 Les actions au niveau du processus production :

Nous avons trouvé deux problèmes au sein de ce processus :

- Ecart entre la société et ses fournisseurs vis-à-vis des méthodes, activités et matériels utilisés surtout sur les points que la norme exige.

1.3.1 Mettre au diapason chaque partie prenante

Comme solution apportée, la SEIMAD doit disposer des matériels et appareils de mesure exigés par la norme. Du point de vue méthode et activités, la société devra également renforcer la formation donnée aux fournisseurs avant l'exécution des travaux. Le fournisseur doit saisir l'importance de la qualité et de la norme ISO pour la SEIMAD et par conséquent sur les travaux. Nous pensons aussi qu'il est nécessaire de faire remplir un questionnaire aux fournisseurs à la fin des travaux. En se référant au principe de relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs on doit s'assurer que travailler avec la SEIMAD a aussi été bénéfique pour eux. On pourrait donc poser les questions suivantes :

-Que vous a apporté de travailler avec la SEIMAD ?

-Comment voyez-vous le fait de travailler sous ISO ?

-Si la SEIMAD lançait de nouveaux travaux, seriez-vous d'accord pour retravailler avec elle ?

Ce ne sont que des exemples mais on peut étoffer le questionnaire au fur et à mesure.

1.3.2 Rajout d'un autre indicateur se rapportant à la qualité

Seul l'indicateur de processus a été pris en compte or il est très important de déterminer l'indicateur de résultat au niveau de ce processus étant donné qu'il est la « réalisation » proprement dite du produit.

Nous recommandons donc de rajouter un indicateur relatif à la qualité des travaux.

Indicateur i = Taux de non-conformité

Méthode de calcul

$$i = \frac{\text{Nombre de tâche non conforme}}{\text{Nombre de tâche effectuée}} \times 100$$

Un taux maximal à ne pas dépasser sera adopté pour la mesure d'atteinte de cet indicateur

Cet indicateur permet de contrôler la qualité en maintenant un niveau de non-conformité raisonnable.

1.4. Les actions au niveau du processus relatif aux clients :

Les problèmes au niveau de ce processus :

- Le choix de l'indicateur se rapportant à l'établissement des actes de vente ne permet pas de mesurer l'efficacité du processus

1.4.1 Choix d'un nouvel indicateur

Il a été dit que le problème sur l'établissement des actes de vente ne dépendait pas de la SEIMAD. En effet, ce n'est pas un problème se rapportant au produit (logement) mais plutôt au terrain. Donc le choix de l'indicateur n'est pas approprié car la SEIMad n'a aucun contrôle sur le degré de réalisation de cet indicateur. Son influence s'arrête à la l'établissement de l'acte de vente. Pour le traitement de ce processus, il serait nécessaire de procéder à toute démarche administrative (enregistrement, bornage) avant même la construction pour faciliter l'établissement des actes de vente. Mais nous proposons également de remplacer l'indicateur.

Indicateur i = taux de réclamation des clients doit être inférieur à 10 %. C'est-à-dire sur 10 logements vendus, au plus un client devrait faire des réclamations.

Méthode de calcul

$$i = \frac{\text{Nombre de réclamation des client}}{\text{Nombre de logement vendu}} \times 100$$

Nous pensons qu'il est nécessaire d'adopter cet indicateur car comme certains le disent le « meilleur indicateur de performance est le silence. »

- Le traitement des activités non formalisé

1.4.2 Formaliser tous les traitements au niveau du processus

Aucune des activités suivantes n'ont été identifiées au niveau du logigramme : revue de contrat, communication avec les clients, recueil et traitement des réclamations et réserves. Donc, afin de mieux les identifiés nous allons déterminer : Données d'entrée- Activités- Données de sortie. Après, nous allons élaborer un exemple type de logigramme pour ce processus.

Donnée d'entrée :

- PV de réception provisoire des travaux
- Description du produit
- Informations reçues des clients
- Réclamations et réserves
- Modification (s'il y en a)

Activités :

- Revue de contrat
- Lancement de la vente et établissement acte de vente
- Traitement des retours d'informations des clients
- Aviser les clients concernant les modifications

Données de sortie :

- Dossier de vente
- PV de livraison
- Satisfaction des retours d'informations (formalisés) à communiquer aux clients

Logigramme (Annexe XIII)

- Compétence limitée vis-à-vis du transfert juridique des propriétés foncières

1.4.3 Jouer sur le statut juridique de la société

Le domaine maîtrisé par la société sur le transfert des propriétés se limite à l'acte de vente. En effet, le but de la qualité est de satisfaire toutes les exigences (besoin exprimé ou implicite). Le transfert doit être considéré comme un besoin implicite car si on achète un produit, lors de l'opération, logiquement on devient propriétaire de ce bien. Or pour ce cas, l'acte de vente ne garantit pas que le produit en question appartienne définitivement aux acquéreurs. Cela pourrait être considéré ainsi comme un besoin non satisfait.

Etant donné que la SEIMAD est une société d'Etat, elle doit réclamer le droit d'avoir une prérogative concernant la facilitation et la rapidité des procédures administratives et juridiques sur le transfert des propriétés envers l'Etat. Grâce à cela non seulement la SEIMAD comble ses clients sur les produits et prestations fournis mais elle pourra également surpasser ses concurrents.

1.5 Les actions au niveau du processus amélioration continue

Concernant ce processus nous constatons qu'il n'y a pas de difficulté majeure, mais nous recommandons quand même à la SEIMad de déployer les efforts nécessaires pour clôturer les actions aux dates prévues. Egalement de mettre à la disposition des responsables de processus le budget nécessaire à la réalisation des actions correctives et préventives afin de minimiser les coûts des non conformités.

1.6 Les actions au niveau du processus ressources humaine

Au niveau de ce processus nous avons constaté quatre problèmes majeurs. Pour y remédier nous proposons donc de :

1.6.1 S'assurer du sérieux des formateurs

L'entreprise ou l'entité sélectionnée doit être en mesure de garantir que lors de la date d'exécution de la formation elle soit en mesure de la dispenser. Nous préconisons pour cela la signature d'un contrat, dès confirmation de sa sélection, qui l'engage à honorer cette date ainsi que la disponibilité du formateur.

1.6.2 Motiver le personnel à suivre la formation

Nous avons dit auparavant que le personnel était réticent à suivre la formation car elle ne voyait pas l'impact positif sur son travail. Nous estimons qu'il faut tenir des séances d'information et de formation en interne pour tous les employés car ils ne sont pas conscient de l'importance de l'adoption de la norme ISO pour la société. Pour eux cette norme est synonyme de contraintes de travail en plus... Pour inciter et encourager le personnel à s'engager, il faudra mettre en place un système motivateur comme l'octroi d'une prime, d'une promotion, d'une augmentation de salaire....

Nous estimons que l'acquisition d'une formation, si cette dernière aboutit à une amélioration de performance devrait être accompagné d'un avancement, du moins au niveau des points personnels, à défaut de promotion automatique.

On ne doit pas oublier que le personnel est le moteur de l'entreprise.

1.6.3 Mise à disposition du budget

La direction ne devrait pas minimiser l'importance de la formation. Quand on choisit d'adopter une stratégie comme le SMQ on ne peut pas se contenter de penser au bénéfice que cela engendre il faut aussi voir les contraintes et les exigences de la norme. Pour nous donc puisque la SEIMad s'est engagé dans cette voie elle doit s'y engager à fond. Néanmoins comme il s'agit d'argent on ne peut rien faire quand il n'y en a pas même avec tous les meilleures intentions.

Dans l'exemple vu auparavant, la formation sur la maîtrise du logiciel 3D et de l'Archicad devait être pour quatre employés. Par manque de moyen nous proposons à la société d'adopter le système de coaching ou de tutorat. Ce système consiste à encadrer les travailleurs, à les accompagner pour atteindre les objectifs. Le coaching nécessite la présence effective du coach pour assurer et pour suivre l'évolution du travailleur.

Le travail du coach peut être considéré comme une relation père et fils entre le responsable et le personnel car le coach a comme mandats de guider, de corriger et d'encourager le personnel pendant l'apprentissage ou tout au long du travail même.

L'avantage du coaching par rapport aux autres activités est le fait qu'il n'engendre pas beaucoup de charges parce que, de préférence, le coach peut être une personne désignée interne à l'entreprise. Pour l'application de ce système on peut donc envoyer une personne en formation puis cette personne à la tâche de former les autres membres du personnel ce qui réduirait nettement les coûts.

1.6.4 Procéder au recrutement de personnel

Actuellement, la SEIMad ne possède pas une politique de recrutement, or cette activité est clairement définie dans la norme. Nous pensons qu'établir un planning s'étalant sur une période de trois (3) ans serait plus optimiste, car jusqu'ici il n'existe pas de planning définitif pour l'année 2011.

En effet, toutes modifications pouvant y subvenir seront mises sous réserves pour que le plan se reflète exactement aux besoins du système.

Enfin, on constate que le personnel de la SEIMad est d'une population assez âgée, et seul le recrutement interne est adopté au début d'un projet. Donc, la présence de nouvelles compétences est inévitablement un facteur de motivation de tout l'ensemble qui va dynamiser

l'ambiance et favoriser le climat de travail. Cela entraînera un allègement des tâches de chacun et augmentera le goût du travail en communiquant avec de nouvelles personnes.

1.7 Les actions au niveau du processus gestion du parc informatique

Pour pallier à la défaillance de ce processus les solutions suivantes peuvent être adoptées :

1.7.1 Recruter un technicien supplémentaire

Le recrutement de cette personne est garant du bon déroulement de ce processus, car par manque d'effectif la maintenance des matériels a été suspendue. Cet employé peut aider dans l'exécution des tâches journalières ce qui allègera celle de tout le monde, mais la maintenance des matériels informatiques pourra ainsi être assurée en interne. Cette maintenance étant nécessaire pour la longévité des matériels.

1.7.2 Sécuriser les matériels informatiques

Pour cela nous proposons d'établir une fiche de composante pour chaque Unité Centrale (UC) de la SEIMad. Cette fiche permettra la traçabilité des composantes associées à chaque UC. Ainsi lors des réparations par les fournisseurs sur place il n'est plus nécessaire d'affecter une personne en permanence car on est en mesure de vérifier s'il n'y a pas eu substitution. Ce qui est aussi valable pour les réparations hors-place. Nous proposons un exemple de cette fiche en annexe XI.

Il est aussi nécessaire de mettre en place un système de scellage pour avoir la garantie que l'UC n'a pas été ouverte par des tiers. Par exemple le scellage par ruban plastique ou par apposition de bande auto collante.

1.7.3 Etablissement d'un budget d'investissement

Pour que le processus Gestion du Parc Informatiques aboutisse à son objectif, il faut établir et réaliser des budgets d'investissements, parce que les défaillances principales du processus relèvent de la vétusté des matériels. D'après notre analyse, afin d'améliorer la capacité du parc informatique de la SEIMad, il faut renouveler certain matériel.

C'est pourquoi nous proposons à la SEIMad de faire des investissements dans les matériels informatiques pour les rendre plus performants afin d'améliorer leur rendement, mais aussi de veiller à la bonne gestion de ceux qui sont encore en service, afin de garantir leur performance.

Pour ce faire, la SEIMad devrait, remplacer les équipements obsolètes par de nouveaux ordinateurs plus performants, dans le but de minimiser les temps d'arrêt au travail causés par d'éventuelles pannes.

Cet investissement engendrera entre autres les avantages suivants :

- la rapidité dans les traitements des informations ;
- la diffusion rapide des informations ;
- et la motivation du personnel au travail

1.8 Action au niveau du processus budget et finances

On a recensé un problème majeur au niveau de ce processus qui est la non application du principe de l'engagement de la direction. Nous proposons donc comme solution

1.8.1 Respecter le principe de l'engagement de la direction

La direction doit donner l'exemple à tous le personnel. Pour cela nous pensons qu'elle devrait créer une ambiance de travail favorable à l'accomplissement du travail. Par principe le personnel est toujours réticent au changement. Donc quand la direction a décidée de s'engager dans le SMQ le personnel attend de voir ce que ca va engendrer. Si la direction ne sait pas motiver le personnel à adopter ce système il ne sera que source de charges financières supplémentaire et de frustration. L'un de ces motivations est de donner à chaque pilote de processus les moyens matériels, humains et financiers dont ils ont besoin. Ainsi nous croyons que le respect de ce principe est primordial pour la bonne marche de tout le système. Si on établit un budget prévisionnel et qu'on ne l'applique pas c'est comme si on gaspillait de l'argent car comme on l'a vu le SMQ engage des charges financières considérables. Honorer l'exécution du budget est une façon de s'assurer de la bonne marche du système.

SECTION 2 : Proposition d'ordre générale

Nous avons vu d'après notre étude que ce Système de Management de la Qualité a pour objet d'améliorer la gestion du travail par l'intermédiaire des différentes exigences ou des processus à suivre et à respecter lors de sa mise en place en application. Ainsi, nous tenons à ajouter quelques recommandations générales. Il s'agit :

2.1 De maîtriser la qualité des travaux des fournisseurs

L'organisme doit préserver la conformité du produit au cours des travaux jusqu'à sa livraison aux clients

Il prend en charge la planification et met en œuvre le processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaire pour :

- démontrer la conformité du produit
- assurer la conformité du processus du Système de Management de la Qualité
- améliorer en permanence l'efficacité du Système de Management de la Qualité.

En ce qui concerne la satisfaction du client, elle doit être garantie par l'application des mesures préventives et correctives nécessaires.

2.2 De maîtriser les risques

Afin de minimiser les risques issus des différents problèmes que nous avons vus, lors de la recherche, l'organisme doit :

- déterminer les compétences du personnel ayant une incidence sur la qualité du produit,
- assurer que les membres des ressources humaines ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités, ainsi que de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité,
- planifier et développer les processus nécessaires à la réalisation du produit doit être cohérent avec les exigences relatives aux autres processus du Système de Management et de la Qualité.

2.3 D'avoir le sens d'amélioration

Les résultats espérés ne sont autres que la qualité du travail performante (c'est la satisfaction de l'entreprise) d'une part, et coût minimum, durée respectée, qualité du produit (c'est la satisfaction du client) d' autre part.

Or , pour être efficace sur l'application du Système de Management de la Qualité , il y a la responsabilité de l'organisme sur l'amélioration en permanence de l'efficacité en utilisant la politique qualité , le plan qualité , l'analyse des données , les actions correctives et préventives, le contrôle qualité ...

SECTION 3 : Résultats attendus

3.1 Sur le plan économique

Une meilleure application du SMQ par la SEIMad va renforcer la confiance des clients à son égard et vont entraîner automatiquement une amélioration de son portefeuille. En d'autres termes, la contribution que la SEIMad apporte à l'économie Nationale va augmenter l'occasion à l'amélioration de la solution économique de notre pays comme la rentrée d'impôt.

L'accroissement des performances de la SEIMad engendre non seulement une amélioration au niveau national mais aussi dans sa vie interne.

3.2 Sur le plan financier

Il s'agit notamment d'atteindre les objectifs d'une rentabilité et d'un équilibre de la structure financière (emploi et ressource financières) et d'une trésorerie saine. En effet, l'application des propositions ci-dessus peuvent améliorer l'application du SMQ et ainsi accroître la satisfaction des clients qui devraient accroître en nombre et ainsi améliorer la situation financière de la SEIMAD par la croissance du chiffre d'affaires, le bénéfice net sera augmenté. Ceci entraînera l'augmentation du cash flow ou la capacité d'autofinancement.

3.3 Sur le plan social

Lorsqu'une société progresse et connaît une situation plus florissante, elle va pouvoir pratiquer des extensions (création de nouvelles activités ou projet de création de nouvelle société) et procéder à un plus large recrutement de personnel. Cela constituera une création d'emploi et contribuera à réduire le taux de chômage dans le pays.

En outre, elle pourra également améliorer les conditions de travail du personnel tant sur le plan professionnel (au moyen d'avancements, augmentation de la masse salariale et diverses indemnités) que sur le plan social. Cela aura pour conséquence de créer en eux le sentiment d'appartenance à la société, de leur donner plus de motivation, un plus grand souci de rendre leur entreprise plus performante, plus rentable mais aussi de maintenir toujours la position concurrentielle, celui de « leader » qu'elle occupe sur le marché. Autrement dit, le personnel ainsi motivé par ses facteurs va s'impliquer davantage au fonctionnement de la société et par conséquent à contribuer à la connaissance rapide et stable du volume des ventes et à rendre plus rentable la société.

Aussi, la SEIMAD pourra pratiquer au développement des œuvres sociales.

Nous pouvons aussi citer comme apport social, la fourniture de logement à prix abordable comme les « Trano mora » initiée par le gouvernement pour les populations à faible revenu.

Dans cette partie nous avons évalué le SMQ au sein de la SEIMad en définissant ses impacts pour la société, ainsi qu'en évaluant chaque processus qu'elle renferme par l'analyse des écarts au niveau des objectifs et des réalisations. Puis on a émis quelques propositions pouvant conduire à une amélioration de l'application du SMQ.

CONCLUSION GENERALE

Les améliorations continues de la technologie produisent un environnement de plus en plus rude et complexe ce qui oblige la SEIMad à lutter pour faire face aux faiblesses de son système.

Une discordance se forme entre les demandes du présent et les exigences du futur ; c'est l'appétit de la qualité des produits. Donc pour réussir demain, la SEIMad doit améliorer sa stratégie, son système de management de la qualité doit être revu avec l'environnement changeant.

Les recherches que nous avons menées au sein de la SEIMad durant les douze semaines nous ont permis de conclure que nous avons pu élargir le domaine de nos connaissances vis à vis de nos études au département Gestion. En plus, l'élaboration de ce mémoire est pour nous une occasion de nous intégrer dans la vie professionnelle, notamment en matière de management de la qualité, dans le cadre de la mise en œuvre du Système de Management de la Qualité actuel.

Dans ce mémoire nous nous sommes efforcés de d'aider la SEIMad dans l'application et la mise en œuvre de son Système de Management de la Qualité. Pour cela on a essayé nous même dans un premier temps de maîtriser le domaine de la qualité et celui de normes par une approche théorique sur le sujet. Puis on est entré dans l'étude de cas proprement dit sur l'application du SMQ par la SEIMad. De cette étude il en est ressorti des recommandations que nous jugeons nécessaire d'appliquer sans quoi la société n'arrivera pas à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée « l'approche client ».

Il est utile de souligner ici que pour la SEIMad l'enjeu est d'arriver à faire admettre à tous le personnel le choix de la Direction de s'engager et de s'investir dans le domaine de la qualité. Il est primordial que chacun ait conscience du rôle qu'il a à jouer pour la bonne marche du SMQ. En effet, le Management de la Qualité est un domaine assez délicat et fragile, donc la société à grand besoin de l'intégration de tout un chacun pour pouvoir le maîtriser. Lorsque les clients sont satisfaits, la société prospère et peut survivre à toute situation changeante. Ainsi, le nombre de chômeur diminue.

Néanmoins, au terme de cette étude, nous sommes en mesure de dire que l'adoption du SMQ par la SEIMad a été une décision judicieuse car cela lui a apporté d'énormes avantages tant concurrentiels qu'au niveau des clients. Et même si une amélioration de ce

système est encore possible, on a vu qu'il est parfaitement opérationnel et apporte les effets escomptés.

En conséquence, la Mise en œuvre du SMQ est désormais une force pour la SEIMad, elle permet non seulement de garder l'image de leader de la promotion immobilière du marché local, mais aussi assure une bonne perspective d'avenir pour la société.

Il importe pour la SEIMad aujourd'hui de penser à un élargissement de l'application du SMQ par la certification des autres activités comme la promotion foncière.

BIBLIOGRAPHIE

Documents Généraux

- S. ROBERT, « *Les Indicateurs* », Editions Lareal, Paris, 2005, 30 pages
- D. BOERI, « *Maîtriser la Qualité : tout sur la certification et la qualité totale. Les nouvelles normes ISO 9001 – version décembre 2000* », Maxima, 202 pages
- P. CHEMILLIER, « *Démarche Qualité dans les entreprises du bâtiment* », DL 2003
- T. CUREAU, « *Les nouvelles évolutions de l'ISO 9001 v 2008* », Edition AFNOR, 2008, page 13
- Recherche Collective DESMA, « *Le Processus d'évaluation de la Performance Fournisseur – Recherche d'une Méthodologie* », Juin 2003
- Organisation Internationale de normalisation, Système de Management de la Qualité « *Principe essentiels et vocabulaire* », ISO 9000 version décembre 2005

Documents Spécifiques

- Document interne SEIMad, « *Missions de l'antenne au contrôle de gestion dans l'actuelle configuration organisationnelle* », 2005, 20 pages
- Document interne SEIMad, « *Manuel Qualité* » version 09 du 17/01/11, 20 pages
- Document interne SEIMad, « *Fiche de synthèse des processus* », 2005, 18 pages

Cours Universitaire:

Cours de « *Principes et Technique de Management* » de Mme Saholiarimanana ANDRIANALY ,2009

WEBOGRAPHIE

- www.qualiteonline.com
- www.commentcamarche.net, « *Introduction à la Qualité* » du 05/08/11
- www.iso.org

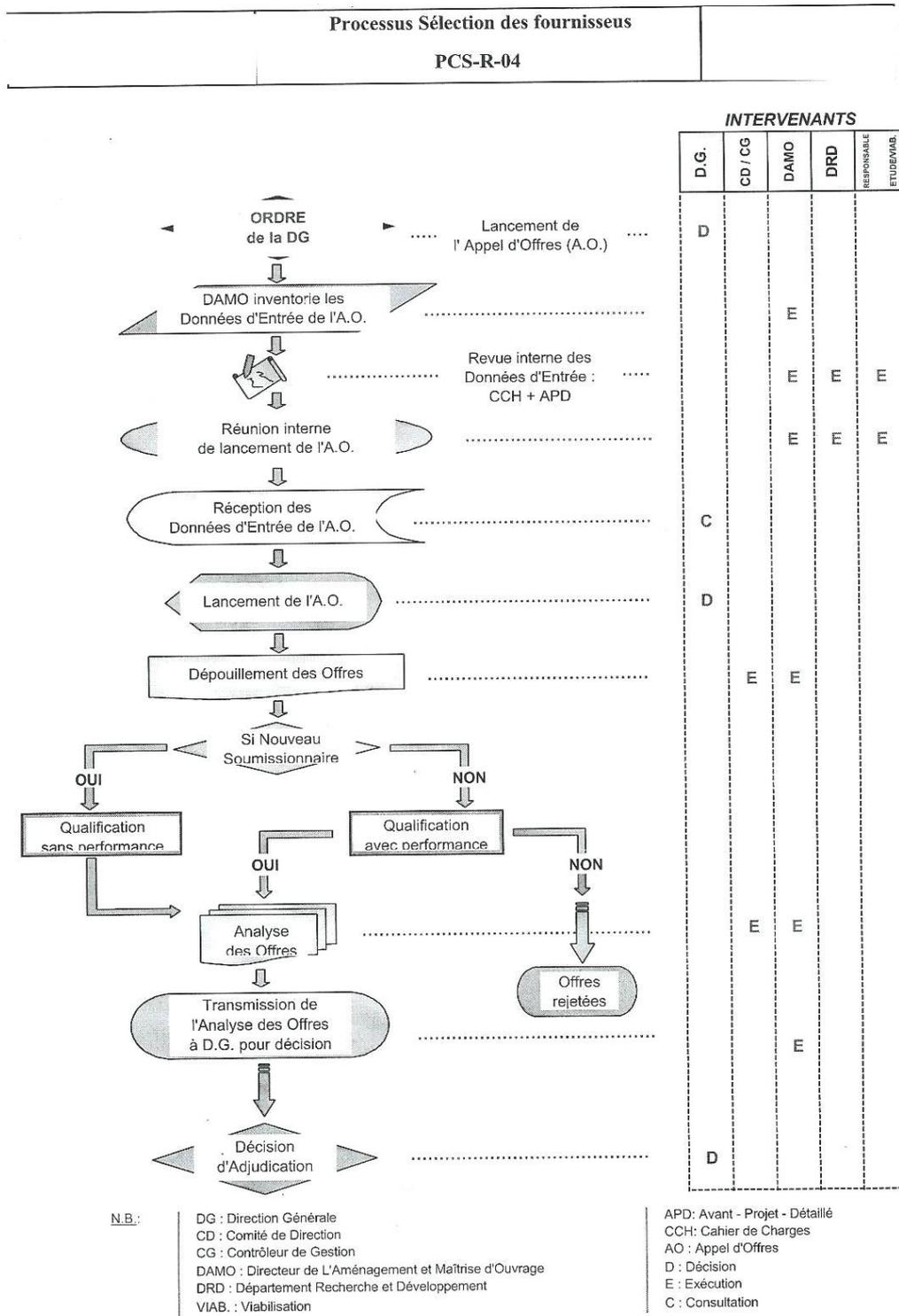
LISTE DES ANNEXES

- Annexe I** : Chronogramme de réalisation du stage
- Annexe II** : Logigramme du processus Etude et Conception
- Annexe III** : Logigramme du processus Sélection des Fournisseurs
- Annexe IV** : Logigramme du processus Production et contrôle
- Annexe V** : Logigramme du processus Relatif au Clients
- Annexe VI** : Logigramme du processus Amélioration continue
- Annexe VII** : Logigramme du processus Gestion des Ressources Humaines
- Annexe VIII** : Logigramme du processus Gestion du Parc Informatique
- Annexe IX** : Logigramme du processus Budget et finances
- Annexe X** : Procédure d'Audit Interne du SMQ
- Annexe XI** :Exemplaire de la Fiche de sondage
- Annexe XII** : Proposition de logigramme du processus Etude et Conception
- Annexe XIII** : Proposition de logigramme du processus Relatif aux clients
- Annexe XIV** : Proposition d'un modèle de Fiche de composants informatique

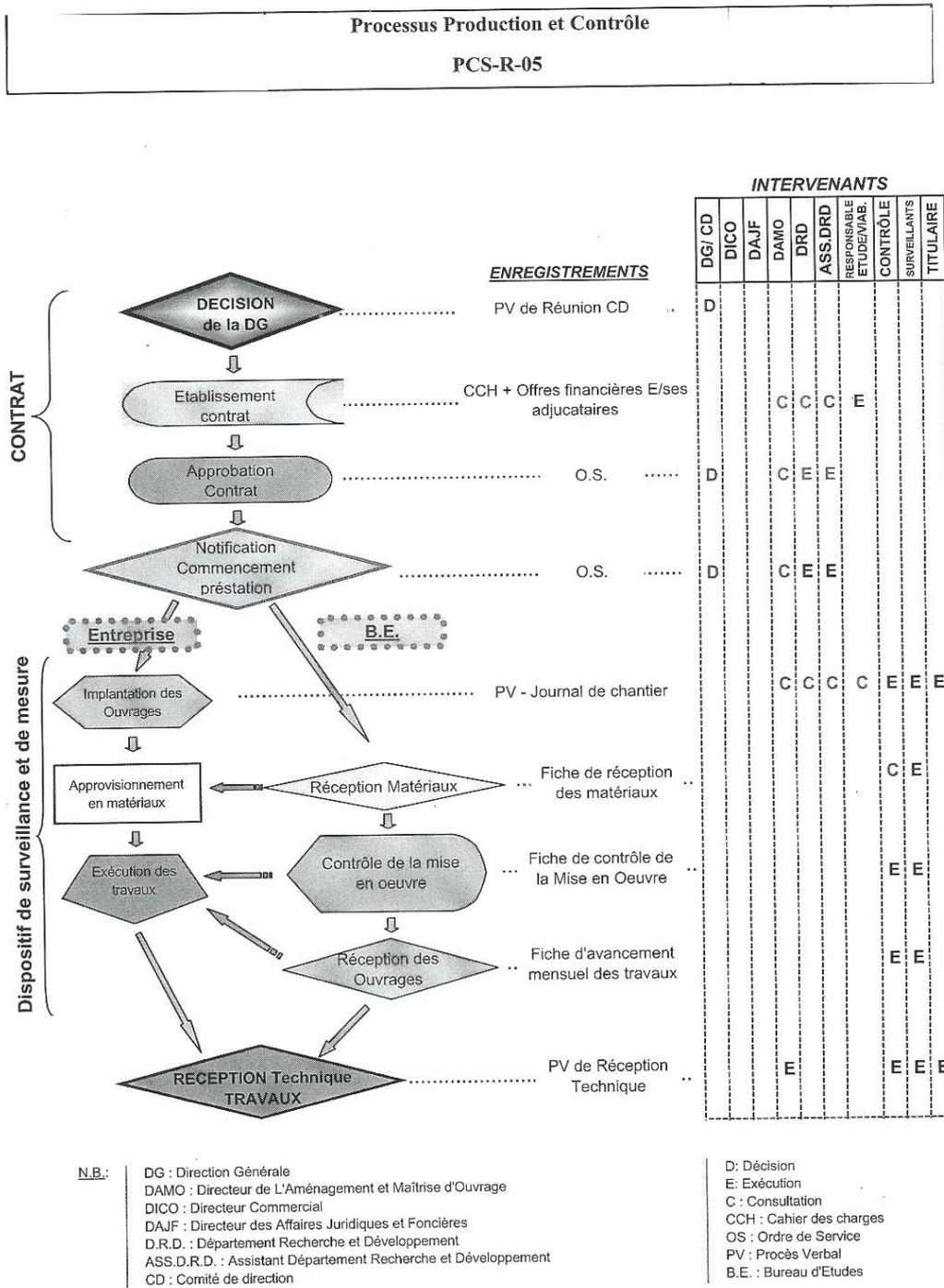
ANNEXE I : Chronogramme de réalisation du stage

Tâches	Semaines 1 et 2	Semaines 3 et 4	Semaines 5 et 6	Semaines 7 et 8	Semaines 9 et 10	Semaines 11 et 12
Intégration	X					
Exécution des tâches	X	X	X	X	X	X
Validation du thème		X	X			
Elaboration du plan		X				
Documentation	X	X	X	X	X	X
Interview			X	X		
Rédaction du mémoire					X	X

ANNEXE III : Logigramme du processus Sélection des fournisseurs



ANNEXE IV : Logigramme du processus Production et contrôle



ANNEXE V : Logigramme du processus Relatif au Clients

PROCESSUS RELATIF AUX CLIENTS	
PCS-R-06	

PROCESSUS RELATIFS AUX CLIENTS



Documents	Enregistrements	CD	DAMO	DICO	DEPV	DGDC	AGCE
APD			E				
		D					
* Fiche de renseignement * Descriptif du produit				E	E		E
	* Acte de vente * Avenant à l'acte de vente			E	E	E	
	* PV de livraison et Engagement				E	E	E

Observation :

Les actions de revue des exigences relatives au produit exigées par la norme (7.2.2) au niveau de la Direction commerciale se formalisent par l'acceptation du client des :

- Descriptif du produit
- Acte de vente
- Avenant à l'acte de vente (s'il y a lieu)
- PV de livraison et engagement

N.B :

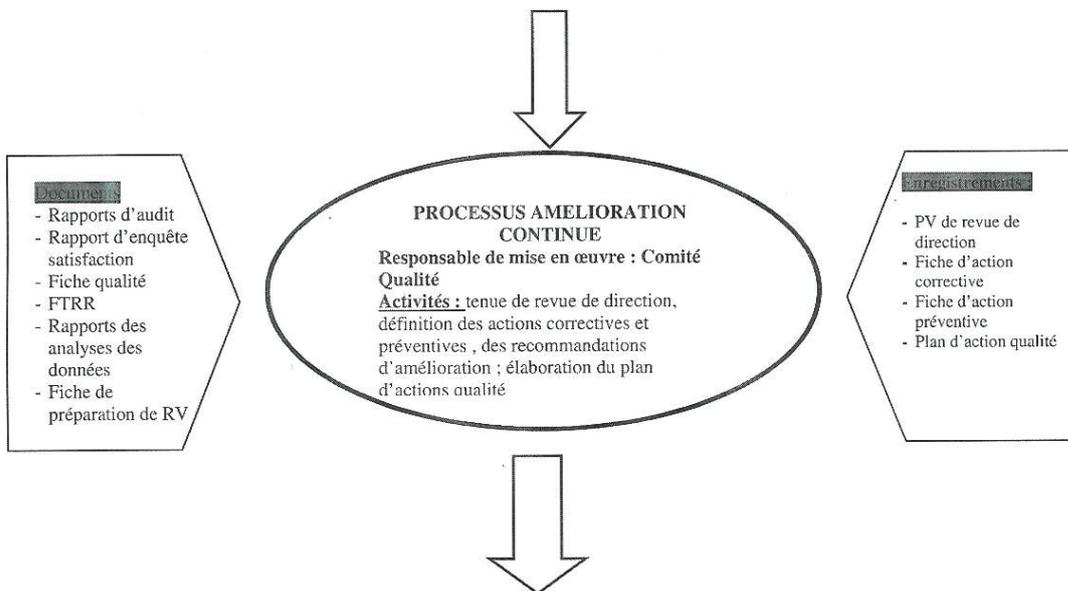
CD : Comité de Direction
 DAMO : Directeur de l'Aménagement et Maîtrise de l'Ouvrage
 DICO : Directeur Commercial
 DEPV : Département Promotion et Ventes
 DGDC : Division Gestion des Dossiers Clients
 AGCE : Agence

D : Décision
 E : Exécution

ANNEXE VI : Logigramme du processus Amélioration Continue

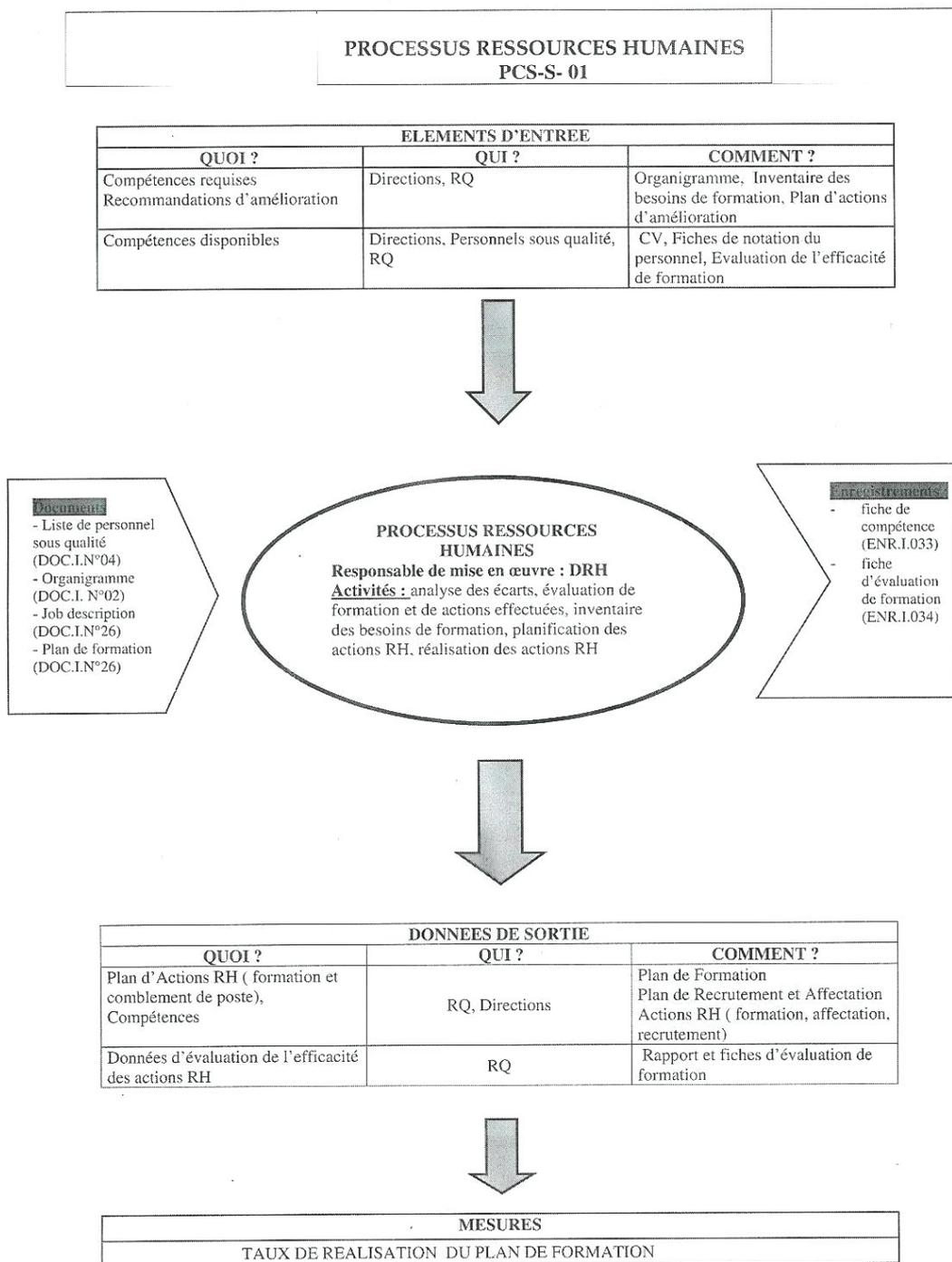
**PROCESSUS AMELIORATION CONTINUE
PCS-M- 01**

ELEMENTS D'ENTREE		
QUOI ?	QUI ?	COMMENT ?
Non conformités, remarques, indicateurs des processus	Auditeurs, RQ	Rapport d'audit, fiches de remarques
Réclamation et réserves des clients sur le produit, état de satisfaction des clients	DICO, Clients	FTRR, Rapports d'enquête satisfaction, fiches qualité
Analyses des données sur les produit, les fournisseurs et la satisfaction des clients	DAMO, DICO	Rapports d'analyse de données



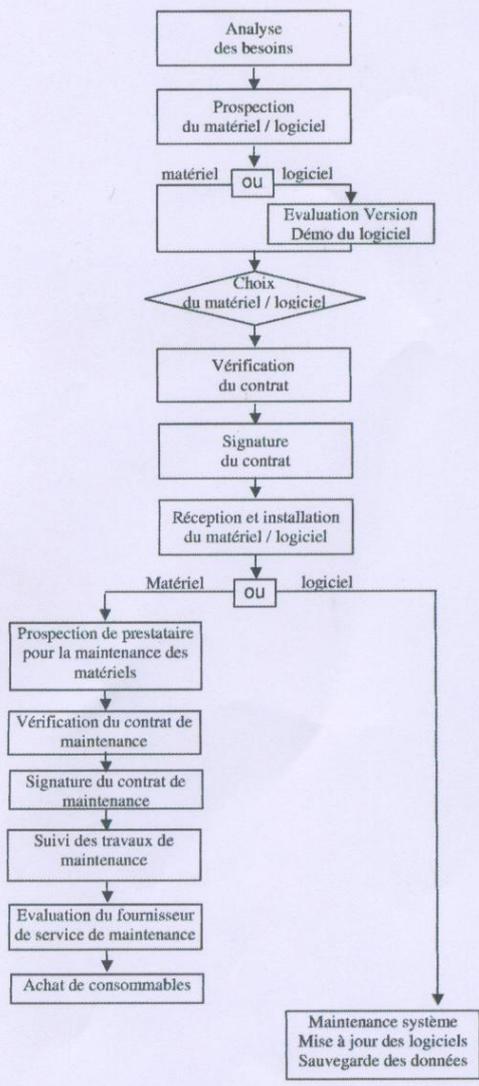
DONNEES DE SORTIE		
QUOI ?	QUI ?	COMMENT ?
Recommandations d'action d'amélioration Actions correctives, actions préventives	Responsables processus, Auditeurs	Plan d'action qualité

INDICATEUR
Nombre d'actions efficaces et menées à bonne date

ANNEXE VII : Logigramme du processus Gestion des Ressources Humaines

ANNEXE VIII : Logigramme du processus Gestion du Parc Informatique

SMQ SEIMad Société d'Équipement Immobilier de Madagascar	LOGIGRAMME PROCESSUS : GESTION DU PARC INFORMATIQUE PCS - S - 02		Version	02
			Date	14/08/06
			Page	1/1



Achat

Maintenance

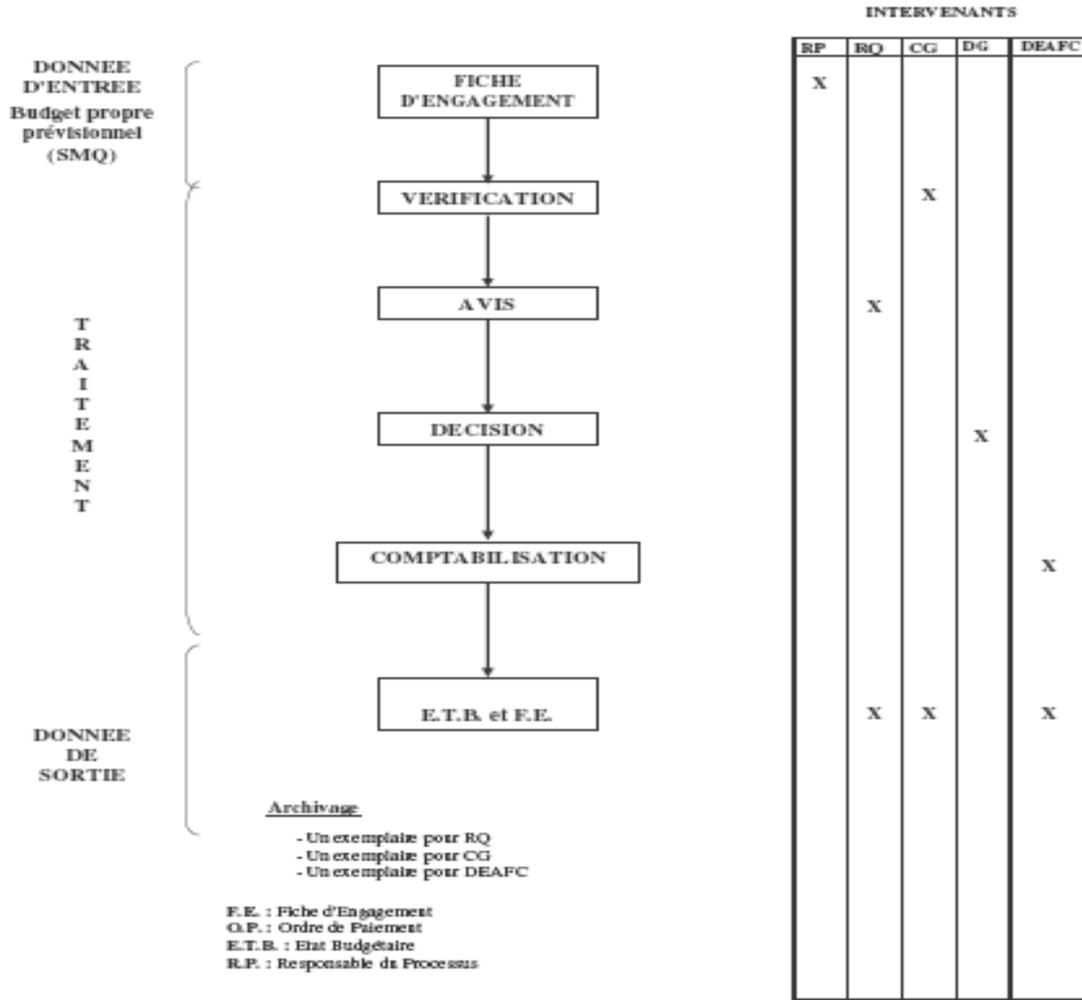
INTERVENANTS						
DG	DAJF	RQ	CG	DEPINFO	ASDEPINFO	UTIL.
			C	E		C
				E		
				C		E
				C		E
	C			E		
E						
				E	E	
				E		
	C			E		
E						
				E	E	
		V		E		
				E	E	
				E	E	

DG : Directeur Général
 DAJF : Directeur des Affaires Juridiques et Foncières
 RQ : Responsable Qualité
 CG : Contrôleur de Gestion
 DEPINFO : Chef de Département Informatique

ASDEPINFO : Assistant du DEPINFO
 UTIL : Utilisateur
 C : Consultation
 E : Exécution
 V : Validation

ANNEXE IX : Logigramme du processus Budget et Finances

SMQ SEIMad Société d'Équipement Immobilier de Madagascar	PROCESSUS BUDGET ET FINANCE PCS-S-03	Version	O1
		Date	14/11/07
		Page	1/1



ANNEXE X : Procédure d'audit interne du SMQ

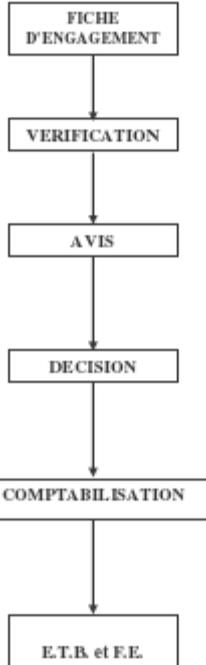
SMQ SEIMad	PROCESSUS BUDGET ET FINANCE PCS-S-03	Version	O1
Société d'Équipement Immobilier de Madagascar		Date	14/11/07
		Page	1/1

INTERVENANTS

DONNÉE D'ENTRÉE
Budget propre prévisionnel (SMQ)

T
R
A
I
T
E
M
E
N
T

DONNÉE DE SORTIE



Archivage

- Un exemplaire pour RQ
- Un exemplaire pour CG
- Un exemplaire pour DEAF

F.E. : Fiche d'Engagement
O.P. : Ordre de Paiement
E.T.B. : Etat Budgétaire
R.P. : Responsable du Processus

RP	RQ	CG	DG	DEAF
X				
		X		
	X			
			X	
				X
	X	X		X

ANNEXE XI : Exemple de la Fiche de sondage

SMQ SEIMad	FICHE DE SONDAGE DOC . I N° 09	Version :	02
Société d'Équipement		Date :	01/04/05
Immobilier de Madagascar		Page	1/1

*Vous avez un souhait : Être le propriétaire d'un logement décent.
Répondez aux questions ci-après pour que nous puissions donner corps à votre projet.
Réponse à noter ou à cocher suivant le cas
Merci d'y avoir répondu en toute sincérité. Nous vous en garantissons la confidentialité.*

1. LAMAISON QUE VOUS VOULEZ :

- Une maison bâtie sur le terrain de la SEIMad
- Une maison bâtie sur votre propre terrain

2. TYPE DE LA MAISON :

- 2 pièces 3 pièces 4 pièces 5 pièces
- Individuel Collectif Niveau : Sans étage A étage Avec mezzanine

3. SURFACE DE LA PARCELLE :

.....m²

4. NIVEAU DE FINITION SOUHAITE :

- Finition complète / « Clés en main » Semi-fini

Si semi-fini, quels travaux de finition ne voulez-vous pas que nous exécutions :

5. NOMBRE DE PERSONNES A Y LOGER :**6. OU SOUHAITEZ-VOUS QUE CETTE MAISON SOIT CONSTRUITE :**

- Sur votre propre terrain sis à
- Sur le terrain indiqué pour le projet de la SEIMad, de préférence sis à

7. A QUEL PRIX ESTIMEZ-VOUS SON ACHAT :

..... Ariary / Fmg

8. COMMENT LE PAYEREZ-VOUS : Cash A crédit **9. SI A CREDIT, QUEL EN SERA VOTRE PREMIER VERSEMENT :**

..... Ariary ou Fmg

10. EN COMBIEN D'ANNEES ESCOMPTEZ-VOUS SOLDER LE RESTE :

..... ans

11. QUELLE EN SERA VOTRE POSSIBILITE DE PAIEMENT MENSUEL :

..... Ariary ou Fmg

LES RENSEIGNEMENTS VOUS CONCERNANT :

1. Nom et prénom :
2. Date de naissance :
3. Adresse actuelle :
4. N° de téléphone :
5. Profession principale :
6. Statut professionnel : Salarié Profession libérale
7. Si salarié, Etablissement employeur :
8. Ancienneté dans cet établissement / cette activité : ans
9. Salaire moyen mensuel : Ariary ou Fmg
10. Etes-vous : Célibataire Marié Veuf Divorcé
11. Nombre d'enfants à votre charge :
12. Leur âge respectif :
13. Etes-vous actuellement : Locataire Propriétaire Gratuitement logé Logé par l'employeur
14. Si locataire, votre loyer mensuel actuel : Ariary ou Fmg

LES RENSEIGNEMENTS CONCERNANT VOTRE CONJOINT(E) OU EVENTUELLEMENT SUR VOTRE COACQUEREUR (Veuillez souligner le mot Conjoint ou Coacquéreur selon le cas)

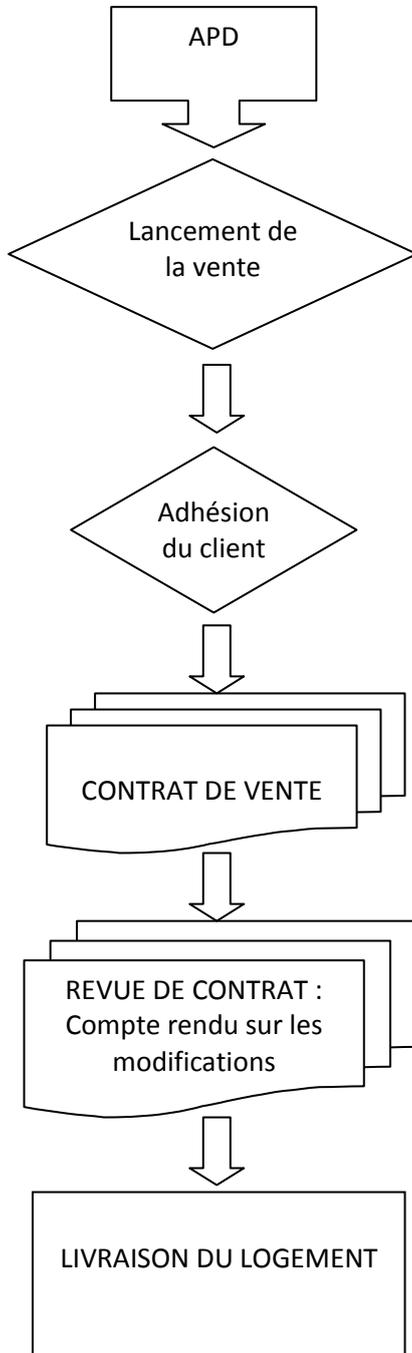
15. Nom et prénom :
16. Date de naissance :
17. Adresse actuelle :
18. N° de téléphone :
19. Profession principale :
20. Statut professionnel : Salarié Profession libérale
21. Si salarié, Etablissement employeur :
22. Ancienneté dans cet établissement / cette activité : ans
23. Salaire moyen mensuel : Ariary ou Fmg

VOS AUTRES SOURCES DE REVENU :

Avez-vous d'autres suggestions ou remarques à faire :

DATE ET SIGNATURE :

ANNEXE XIII : Proposition de logigramme pour le processus Relatif aux



Documents	Enregistrements	CD	DAMO	DICO	DEPV	DGDC	AGCE
APD			E				
		D					
*Fiche de renseignement *Descriptif du produit				E	E		E
	*Acte de vente			E	E		E
	*Avenant à l'acte de vente			E	E		E
Retour d'information sur le traitement des réclamations et réserves lors de la revue de contrat	*PV de livraison et engagement				E	E	E

ANNEXE XIV : Proposition d'un modèle de Fiche de composants informatique

SMQ SEIMad	LISTE DES COMPOSANTS INFORMATIQUES			Version	
Société d'Equipement Immobilier de Madagascar	DOC.I.N°			Date	
	Détenteur	N° Unité Centrale	Noms composants	Page	
			Marque	N° de série	Année
		RAM HDD L.C.D . . .			

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE GENERALE DE L'ETUDE.....	4
<u>CHAPITRE I</u> : PRESENTATION DE LA SEIMad.....	5
SECTION 1 : Description de la société.....	5
1.1 Identité de la société.....	5
1.2 Historique.....	6
1.3 Les activités de la SEIMad.....	6
1.3.1La promotion immobilière.....	7
1.3.2La promotion foncière.....	7
1.3.3La gestion de parc locatif.....	7
SECTION 2 : La structure organisationnelle de la société.....	7
2.1 Organisation générale de la SEIMad.....	8
2.2 Description des attributions de chaque organe.....	10
2.2.1L'organe de délibération.....	10
2.2.2Les organes fonctionnels.....	10
2.2.3Les organes opérationnels.....	12
SECTION 3 : L'environnement externe de la SEIMad.....	13
3.1 Les clients.....	13
3.2 Les fournisseurs.....	13
3.3 Le marché.....	13
3.4 Les partenaires.....	14
3.5 Les concurrents.....	14

<u>CHAPITRE II</u> : LA QUALITE ET LES NORMES.....	14
SECTION 1 : Le concept de la Qualité.....	15
1.1 Définitions	15
1.1.1 La politique qualité.....	16
1.1.2 Gestion de la qualité.....	16
1.1.3 Assurance de la qualité.....	16
1.1.4 Maîtrise de la qualité.....	16
1.1.5 Système qualité.....	16
1.1.6 Plan qualité.....	17
1.1.7 Audit qualité.....	17
1.1.8 Surveillance de la qualité.....	17
1.1.9 Revue du système qualité.....	17
1.2 La politique qualité.....	17
1.3 Les moyens et outils de la Qualité.....	18
SECTION 2 : Les Normes	19
2.1 Définitions.....	19
2.1.1 La normalisation.....	19
2.1.2La norme ISO.....	19
2.2 La famille des normes ISO pour la gestion de la qualité	20
2.3 Les exigences de la norme ISO 9001 : 2008.....	22
2.3.1 Exigences Générales.....	22
2.3.2 Exigences relatives à la documentation.....	23
2.3.2.1 Généralités.....	23
2.3.2.2 Le Manuel qualité.....	24
2.3.2.3 Maîtrise des documents.....	24
2.3.2.4 Maîtrise des enregistrements.....	25
2.3.3 Exigences sur la responsabilité de la direction.....	25
2.3.3.1 Engagement de la direction.....	25
2.3.3.2 Ecoute client.....	26
2.3.3.3 Politique qualité.....	27
2.3.3.4 Planification.....	27
2.3.3.4.1 Objectif qualité.....	27
2.3.3.4.2 Planification du Système de Management de la	

Qualité.....	27
2.3.3.5 Responsabilité, Autorité, et Communication.....	28
2.3.3.5.1 Responsabilité et Autorité.....	28
2.3.3.5.2 Représentant de la direction.....	28
2.3.3.5.3 Communication interne.....	29
2.3.3.6 Revue de direction.....	29
2.3.3.6.1 Généralités.....	29
2.3.3.6.2 Eléments d'entrée de la revue.....	29
2.3.3.6.3 Eléments de sortie de la revue.....	29
2.3.4 Exigence sur le management des ressources.....	30
2.3.4.1- Mise à disposition des ressources.....	30
2.3.4.2- Ressources humaines.....	30
2.3.4.2.1 Généralités.....	30
2.3.4.2.2 Compétence, sensibilisation et formation.....	31
2.3.4.3 Infrastructures.....	31
2.3.4.4 Environnement de travail.....	31
2.3.5 Exigences relative à la réalisation du produit.....	32
SECTION 3 : Présentation de la méthodologie.....	32
3.1 Compte rendu global du stage	32
3.1.1 Déroulement du stage.....	33
3.1.1.1 Acquis techniques.....	33
3.1.1.2 Acquis humains.....	33
3.2 Méthodologie de travail.....	33
3.2.1 Objectif de l'étude.....	34
3.2.2 Résultats attendus.....	34
3.2.3 Démarche de collecte d'information.....	34
3.2.4 Plan de méthodologie.....	35
DEUXIEME PARTIE : LE SMQ DE LA SEIMAD.....	
<u>CHAPITRE I</u> : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE (SMQ)....	37
SECTION 1 : Le principe de management de la qualité.....	37
1.1 Définition.....	37
1.2 Historique de la mise en place du SMQ à la SEIMad.....	37
1.3 Principes du SMQ.....	38

1.4 Système documentaire du SMQ.....	40
1.4.1 Les documents stratégiques.....	40
1.4.2 Les documents tactiques.....	40
1.4.3 Les documents opérationnels.....	41
SECTION 2 : L'approche processus.....	42
2.1 Généralités.....	42
2.2 Le management par processus.....	43
2.3 Les types de processus.....	44
2.4 Les indicateurs	47
2.4.1 Qu'est ce qu'un indicateur.....	47
2.4.2 Les types d'indicateurs.....	47
2.4.3 Caractéristiques d'un bon indicateur.....	48
2.4.4 Enjeux des indicateurs.....	48
SECTION 3 : Le manuel qualité de la SEIMad.....	49
3.1 Une structure qualité.....	49
3.2 La politique qualité.....	50
3.3 Les objectifs qualité.....	50
3.4 La revue de direction.....	51
3.5 La mise à disposition des ressources.....	51
3.6 La maîtrise de la production et de la préparation du service.....	52
3.7 La satisfaction du client.....	52
3.8 L'amélioration continue.....	53
3.9 L'audit interne du SMQ.....	53
3.10 L'action corrective.....	53
3.11 L'action préventive.....	54
<u>CHAPITRE II</u> : APPLICATION DU SMQ PAR LA SEIMAD.....	55
SECTION 1 : Présentation du processus réalisation.....	55
1.1 Présentation du processus étude et conception.....	55
1.1.1 Déroulement du processus.....	55
1.1.2 Indicateur.....	58
1.2 Présentation du processus sélection de fournisseurs.....	59
1.2.1 Déroulement du processus.....	59
1.2.2 Indicateur.....	61

1.3 Présentation du processus production et contrôle.....	61
1.3.1 Déroulement du processus.....	61
1.3.2 Indicateur.....	63
1.4 Présentation du processus relatif au client.....	64
1.4.1 Déroulement du processus.....	64
1.4.2 Indicateur.....	65
SECTION 2 : Présentation du Processus Management.....	66
2.1 Présentation du processus amélioration continue.....	66
2.1.1 Déroulement du processus.....	66
2.1.1 Déroulement du processus.....	68
SECTION 3 : Présentation du Processus Support	70
3.1 Présentation du processus ressources humaines.....	70
3.1.1 Déroulement du processus.....	70
3.1.2 Indicateur.....	72
3.2 Présentation du processus gestion du parc informatique.....	73
3.2.1 Déroulement du processus.....	73
3.2.2 Indicateur.....	73
3.3 Présentation du processus budget et finances.....	75
3.3.1 Déroulement du processus.....	75
3.3.2 Indicateur.....	76

TROISIEME PARTIE : EVALUATION ET

PROPOSITION DE SOLUTIONS.....

<u>CHAPITRE I</u> : EVALUATION DU SMQ.....	78
SECTION 1 : Evaluation de l'impact du SMQ.....	78
1.1 Au niveau de la SEIMad.....	79
1.2 Au niveau de la clientèle.....	80
1.3 Au niveau de la concurrence.....	80
SECTION 2 : Diagnostic d'ordre général.....	81
2.1 Les points forts.....	81
2.2 Les faiblesses générales.....	82
SECTION 3 : Evaluation de chaque processus.....	83

3.1 Processus réalisation.....	83
3.1.1 Processus étude et conception.....	83
3.1.1.1 Non fiabilité des informations.....	85
3.1.1.2 Non satisfaction des exigences.....	86
3.1.1.3 Non formalisation de tous les documents	86
3.1.2 Processus sélection des fournisseurs.....	87
3.1.2.1 Indicateur non pertinent pour mesurer l'efficacité du Processus.....	89
3.1.2.2 Défaillance a niveau du critère de sélection des Fournisseurs.....	90
3.1.3 Processus production.....	90
3.1.3.1 Ecart entre la société et le fournisseur.....	91
3.1.3.2 Indicateur seulement pertinent pour le critère « délai ».....	91
3.1.4 Processus relatif aux clients.....	92
3.1.4.1 Mauvais choix de l'indicateur.....	92
3.1.4.2 Traitement des actes de vente.....	93
3.1.4.3 Traitement des activités non formalisé.....	93
3.1.4.4 Compétences limitées vis-à-vis du transfert juridique des propriétés foncières.....	94
3.2 Processus Management.....	94
3.3 Processus support.....	95
3.3.1 Processus ressources humaines.....	95
3.3.1.1 Non disponibilité des formateurs.....	97
3.3.1.2 Non disponibilité du personnel à former.....	97
3.3.1.3 Non disponibilité du budget.....	97
3.3.1.4 Effectif insuffisant du personnel	98
3.3.2 Processus Gestion du parc informatique.....	99
3.3.2.1 Insuffisance du personnel au niveau du service.....	99
3.3.2.2 Présence de matériels vétuste.....	100
3.3.2.3 Non sécurisation des matériels informatiques.....	100
3.3.2.4 Manque de budget.....	100
3.3.3 Processus budget et finances.....	100

3.3.3.1 Non application du principe de l'engagement de la Direction.....	101
CHAPITRE II : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS	102
SECTION 1 : Proposition d'amélioration des processus.....	102
1.1 Les actions au niveau du processus étude et conception.....	102
1.1.1 Améliorer la fiabilité des informations venant des clients.....	102
1.1.1.1 Reformuler le questionnaire de la fiche de sondage.....	102
1.1.1.2 Améliorer la présentation du descriptif du produit.....	102
1.1.2 Améliorer la prise en considération des exigences.....	103
1.1.2.1 Bien informer le client	103
1.1.3 Fiabiliser la documentation.....	103
1.2 Les actions au niveau du processus sélection des fournisseurs.....	104
1.2.1 Modifier la fréquence de collecte de l'indicateur.....	104
1.2.2 Améliorer les critères de sélection des fournisseurs.....	105
1.3 Les actions au niveau du processus production	105
1.3.1 Mettre au diapason chaque partie prenante	106
1.3.2 Rajout d'un autre indicateur se rapportant à la qualité.....	106
1.4. Les actions au niveau du processus relatif aux clients	106
1.4.1 Choix d'un nouvel indicateur.....	107
1.4.2 Formaliser tous les traitements au niveau du processus.....	107
1.4.3 Jouer sur le statut juridique de la société.....	108
1.5 Les actions au niveau du processus amélioration continue.....	108
1.6 Les actions au niveau du processus ressources humaine	109
1.6.1 S'assurer du sérieux des formateurs.....	109
1.6.2 Motiver le personnel à suivre la formation.....	109
1.6.3 Mise à disposition du budget.....	109
1.6.4 Procéder au recrutement de personnel.....	110
1.7 Les actions au niveau du processus gestion du parc informatique.	110
1.7.1 Recruter un technicien supplémentaire.....	111
1.7.2 Sécuriser les matériels informatiques.....	111
1.7.3 Etablissement d'un budget d'investissement.....	111
1.8 Action au niveau du processus budget et finances.....	112

1.8.1 Respecter du principe de l'engagement de la direction.....	112
SECTION 2 : Proposition d'ordre générale.....	112
2.1 Maîtriser la qualité des travaux des fournisseurs.....	112
2.2 Maîtriser les risques.....	113
2.3 Avoir le sens de l'amélioration.....	114
SECTION 3 : Résultats attendus.....	114
3.1 Sur le plan économique.....	114
3.2 Sur le plan financier.....	114
3.3 Sur le plan social	114
CONCLUSION GENERALE.....	116

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLES DES MATIERES