



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE EDUCATION
(CEE)**

**MBA AUDIT ET CONTRÔLE DE
GESTION**

**Promotion 25
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**CONTRIBUTION DE LA CERTIFICATION ISO
9001 VERSION 2008 A L'AMELIORATION DES
PERFORMANCES D'UNE ENTREPRISE : CAS DE
LA SONABHY**

Présenté par :

Mlle. YANOGO Bowindmalgré Larissa

Dirigé par :

M. Jérôme DANDJINOU

Administrateur général à

ASECNA SERVICES SA

Enseignant associé au

CESAG

Avril 2015

DEDICACE

En témoignage de nombreux sacrifices consentis pour mon instruction et grâce auxquels j'ai atteint ce niveau d'étude, c'est pour moi un honneur d'incliner ce mémoire à mes parents, qui m'ont toujours soutenue sur tous les plans, mes frères qui m'ont assistée et encouragée de près ou de loin et mes proches pour leurs apports et encouragements.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Il m'est agréable d'adresser mes vifs remerciements à tous ceux qui, malgré leurs multiples occupations, n'ont ménagé aucun effort pour me soutenir dans mes recherches et ont œuvré inlassablement à la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements les plus sincères s'adressent particulièrement à :

- ❖ monsieur Paul Marie COMPAORE, autrefois Directeur Général de la Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbures (SONABHY) pour la confiance qu'il a su placer en moi, en m'accordant un stage au sein de ladite entreprise
- ❖ ;
- ❖ monsieur Jérôme DANDJINOU, mon Directeur de mémoire, pour sa disponibilité, ses conseils et recommandations;
- ❖ monsieur Joseph DIASSO, mon maître de stage, Directeur de l'Audit et de la Qualité de la SONABHY, d'avoir consacré une partie de son temps dans le suivi et la rédaction de mon mémoire ;
- ❖ à tout le personnel de la SONABHY pour l'accueil chaleureux qui m'a été réservé au cours de mon stage ;
- ❖ à tout le corps enseignant du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) pour tous les efforts qui ont été déployés tout au long de ma formation.

Que tout un chacun ayant contribué à l'élaboration de cette œuvre, trouve ici, l'expression de ma profonde gratitude.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFNOR	:	Association Française de Normalisation
AG	:	Assemblée Générale
AQL	:	Acceptance Quality Level
AQUAP	:	Association pour la Qualité des Appareils à Pression
BVQI	:	Bureau Veritas Quality International
BUMIGEB	:	Bureau des Mines et de la Géologie du Burkina
CA	:	Conseil d'Administration
CCI	:	Chambre de Commerce et D'industrie
CDD	:	Contrat à Durée Déterminée
CDI	:	Contrat à Durée Indéterminée
CEI	:	Commission Electronique Internationale
CEI	:	Communauté des États indépendants
CF	:	Comité Français
CNUCED	:	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
COFRAQ	:	Comité Français d'Accréditation
CQS	:	Correspondant Qualité Site
CSC	:	Chef du Service Comptabilité
CSF	:	Chef du Service Finance
CSP	:	Contrôle Statistique des Processus
CSQ	:	Contrôle Statistique de la Qualité
CT	:	Conseiller Technique
DAQ	:	Direction de l'Audit et de la Qualité

DCG	:	Direction du Contrôle de Gestion
DCM	:	Direction Commerciale et Marketing
DDAF	:	Direction / Directeur du Département de l'Administration et des Finances
DDBB	:	Directions des Dépôts de Bingo et de Bobo
DDE	:	Direction de l'Energie Electrique
DDE	:	Direction du Département de l'Exploitation
DE	:	Département de l'Exploitation
DERET	:	Direction des Energies Renouvelables et des Energies Traditionnelles
DFC	:	Direction / Directeur des Finances et de la Comptabilité
DFQ	:	Déploiement de la Fonction Qualité
DG	:	Direction générale/ Directeur Général
DGA	:	Délégation Générale pour l'Armement
DGE	:	Direction Générale de l'Energie
DH	:	Direction des Hydrocarbures
DJC	:	Direction du Juridique et du Contentieux
DRH	:	Direction des Ressources Humaines
DSI	:	Direction du Système d'Information
ETSI	:	European Telecommunications Standards Institute
GESTOCI	:	Société de Gestion des Stocks Pétroliers de Côte d'Ivoire
GRH	:	Gestion des Ressources Humaines
IFACI	:	Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
IP	:	Indicateur de Performance
ISO	:	International Organization for Standardization
JIT	:	Just in Time

JUSE	:	Japanese Union of Scientists and Engineers
L'UTE	:	Union Technique de l'Electricité
MICA	:	Ministère de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat
MME	:	Ministère des Mines et de l'Energie
NF	:	Norme Française
NQA	:	Niveau de Qualité Acceptable
OMC	:	Organisation Mondiale de la Santé
PDCA	:	Plan-Do-Check-Act
PFVA	:	Planifier-Faire-Vérifier- Agir
QFD	:	Quality Function Deployment
ROA	:	Return on Assets
ROE	:	Return On Equity
SDDAF	:	Secrétariat /Secrétaire) de la /du Direction /Directeur du Département de l'Administration et des Finances
SDFC	:	Secrétariat / Secrétaire de la/du Direction / Directeur des Finances et de la Comptabilité
SDG	:	Secrétariat / Secrétaire de la /du Direction /Directeur Général (e)
SEB	:	Société d'Entreposage de Bobo
SEHBI	:	Société d'Entreposage d'Hydrocarbures de Bingo
SICAV	:	Société d'Investissement en Capital Variable
SIR	:	Société Ivoirienne de Raffinage
SMED	:	Single Minute Exchange of Die(s)
SMQ	:	Système de Management de la Qualité
SONABEL	:	Société Nationale Burkinabè d'Electricité
SONABHY	:	Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbures

SPC	:	Statistical Process Control
SQC	:	Statistical Quality Control
STSL	:	Société Togolaise de Stockage de Lomé
TB	:	Tableau de Bord
TPM	:	Total Productive Maintenance
TQC	:	Total Quality Control
UIT	:	Union Internationale des Télécommunications

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : coûts associés à l'audit de l'organisme de certification par rapport à la taille de l'entreprise évaluée.....	53
Tableau 2 : schéma synoptique de la structure de la norme ISO 9001.....	56
Tableau 3 : répartition du personnel permanent de la SONABHY selon les catégories socioprofessionnelles et le sexe.....	67
Tableau 4 : évolution du chiffre d'affaires de 2010 à 2012 de la SONABHY	68

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : schéma d'un processus.....	25
Figure 2 : évolution du concept de la qualité.....	31
Figure 3 : la roue de Deming.....	40
Figure 4 : les cinq (5) étapes de la procédure de certification.....	52
Figure 5 : modèle d'analyse.....	60
Figure 6 : organigramme qualité de la SONABHY.....	77
Figure 7 : pyramide documentaire de la SONABHY.....	82
Figure 8 : processus opérationnels de la SONABHY.....	87

LISTE DES ANNEXES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES ANNEXES	ix
TABLE DES MATIERES	x
INTRODUCTION GENERALE	16
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	22
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	64
CONCLUSION GENERALE	105
ANNEXES.....	107
BIBLIOGRAPHIE	129

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES ANNEXES.....	ix
TABLE DES MATIERES	x
INTRODUCTION GENERALE.....	16
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	22
CHAPITRE 1: MANAGEMENT DE LA QUALITE.....	24
1.1. Rappel de définitions de quelques concepts	24
1.1.1 Management	24
1.1.2 Activité.....	24
1.1.3 Processus	24
1.1.4 Client.....	26
1.1.5 Audit.....	26
1.2 Notions sur la qualité	28
1.2.1 Bref historique sur la qualité	28
1.2.2 Définition de la qualité.....	31
1.2.3 Principes du management de la qualité.....	33
1.2.3.1 Orientation client	33
1.2.3.2 Leadership.....	33
1.2.3.3 Implication du personnel	33
1.2.3.4 Principe 4: Approche processus.....	33
1.2.3.5 Principe 5: Management par approche système.....	33
1.2.3.6 Amélioration continue	34

1.2.3.7	Approche factuelle pour la prise de décision.....	34	
1.2.3.8	Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	34	
1.2.4	Eléments clés du management de la qualité.....	34	
1.2.4.1	Planification de la qualité.....	34	
1.2.4.2	Maîtrise de la qualité.....	34	
1.2.4.3	Assurance de la qualité	34	
1.2.3.4	Amélioration continue de la qualité.....	35	
1.2.5	Démarche qualité.....	35	
1.2.5.1	Pour qui est destinée la qualité?.....	35	
1.2.5.2	Pourquoi la qualité?	36	
1.2.5.3	La qualité dans quels objectifs?	36	
1.2.5.4	Comment applique t'on la qualité?.....	37	
1.2.5.5	La qualité avec qui?	37	
1.2.6	Mise en œuvre de la démarche qualité.....	38	
1.2.6.1	Processus de mise en œuvre.....	38	
1.2.6.2	Outil de mise en œuvre	38	
CHAPITRE 2: CERTIFICATION QUALITE ET PERFORMANCES DE			
L'ENTREPRISE.....			40
2.1	Notion de performance de l'entreprise.....	41	
2.1.1	Définition de la performance.....	41	
2.1.2	Les critères d'appréciation de la performance	44	
2.1.3	Le système d'évaluation de la performance.....	45	
2.1.4	Instruments de collecte de données sur la performance.....	45	
2.1.5	Le processus d'amélioration des performances dans une entreprise.....	45	
2.2	Certification qualité	46	
2.2.1	La normalisation.....	46	
2.2.1.1	Les normes fondamentales.....	47	

2.2.1.2	Les normes de spécifications	47
2.2.1.3	Les normes de méthodes d'essais et d'analyse	48
2.2.1.4	Les normes d'organisation	48
2.2.1.5	Les normes de moyens	48
2.2.1.6	Les normes de résultats	48
2.2.2	Le processus de certification qualité	50
2.2.2.1	Certification des produits et des services	51
2.2.2.2	Certification des opérateurs	51
2.2.2.3	Certification des entreprises	51
2.2.3	Coûts associés à la certification	53
2.2.4	Objectifs de la certification	54
2.2.5	La clé de réussite d'une certification	54
2.2.6	Les exigences de la norme ISO 9001 version 2008	55
2.3	Avantages de la certification pour une entreprise	57
CHAPITRE 3: METHODOLOGIE		59
3.1	Modèle d'analyse	59
3.2	Techniques de collecte de données	61
3.2.1	La recherche documentaire	61
3.2.2	Le questionnaire de contrôle interne qualité	61
3.2.3	L'observation	62
3.2.4	L'entretien	62
3.2.4.1	La phase de préparation	62
3.2.4.2	La phase de réalisation	63
3.2.4.3	La formalisation de l'entretien	63
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		64
CHAPITRE 4: PRESENTATION DE LA SONABHY		66
4.1	Historique	66

4.2	Quelques chiffres clés de la SONABHY	67
4.2.1	Effectif.....	67
4.2.2	Le chiffre affaires	68
4.2	Mission et objectifs	68
4.2.1	Mission.....	68
4.2.2	Objectifs	69
4.3	Activités de la SONABHY	69
4.3.1	L'importation	69
4.3.1.1	L'appel d'offres international	69
4.3.1.2	La commande directe ou achat spot.....	70
4.3.1.3	Les contrats à terme	70
4.3.2	Le transport	70
4.3.3	Le stockage.....	71
4.3.4	La distribution	71
4.4	Organisation de la SONABHY	72
4.4.1	Structure	72
4.4.2	Les organes de direction.....	72
4.4.2.1	L'Assemblée Générale.....	72
4.4.2.2	Le Conseil d'Administration.....	73
4.4.3	L'organe d'exécution	73
4.4.3.1	La Direction Générale.....	74
4.4.3.2	La Direction du Département de l'Exploitation.....	78
4.4.3.3	La Direction du Département de l'Administration et des Finances	79
CHAPITRE 5: PROCESSUS DE GESTION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE DE LA SONABHY.....		80
5.2	Fonctionnement du système de management de la qualité de la SONABHY	80
5.2.1	Le périmètre d'application du SMQ de la SONABHY et exclusions.....	80

5.2.2	Gestion du manuel qualité de la SONABHY	81
5.2.3	Le système documentaire de la SONABHY	82
5.2.3.1	Procédures obligatoires	83
5.2.3.2	Procédures opérationnelles associées.....	83
5.2.4	Responsabilité de la Direction.....	83
5.2.4.1	Lettre d'engagement de la Direction Générale.....	83
5.2.4.2	La politique et les objectifs Qualité	84
5.2.4.3	Pilotage et Planification	85
5.2.4.4	Communication.....	86
5.2.5	Management des ressources	86
5.2.5.1	Mise à disposition des ressources	86
5.2.6	Réalisation des prestations	88
	Source : manuel qualité de la SONABHY	88
5.2.7	Mesure, analyses et amélioration	88
5.2.7.1	Mesure et suivi des performances et de la satisfaction des clients	88
5.2.7.2	L'écoute client.....	88
5.2.7.3	Surveillance et mesure des processus	89
5.2.8	Amélioration continue : maîtrise des actions correctives et préventives	90
	CHAPITRE 6: CONTRIBUTION DE LA CERTIFICATION ISO 9001 VERSION 2008 A L'AMELIORATION DES PERFORMANCES DE LA SONABHY	90
6.1	Diagnostic organisationnel et qualité de la SONABHY avant la certification.....	91
6.1.1	Rappel du contexte du diagnostic.....	91
6.1.2	Diagnostic organisationnel et qualité de la SONABHY	92
6.1.2.1	Diagnostic du contrôle interne	92
6.1.2.2	Diagnostic du service approvisionnement et statistiques.....	92
6.1.2.3	Diagnostic du service transport des produits pétroliers	93
6.1.2.4	Diagnostic du service stockage des produits pétroliers	93

6.1.2.5	Diagnostic du service administration des ventes et marketing	93
6.2	Effet de la certification qualité sur les performances de la SONABHY	94
6.2.1	Taux de réalisation du planning de formation	95
6.2.2	Taux de réalisation des actions d'amélioration.....	95
6.2.3	Taux de satisfaction des requêtes documentaires	96
6.3	Présentation et analyse des résultats	96
6.3.1	Constats.....	97
6.3.1.1	Concepts sur la performance.....	97
6.3.1.2	Concepts sur la qualité et la certification.....	97
6.3.1.3	Certification et performance	99
6.3.2.	Analyse des résultats.....	99
6.4	Recommandations pour l'amélioration continue des processus de la SONABHY 102	
6.4.1	Au niveau des ressources humaines	102
6.4.2	Au niveau de l'organisation.....	103
	CONCLUSION GENERALE.....	105
	ANNEXES	107
	BIBLIOGRAPHIE	129

INTRODUCTION GENERALE

La concurrence, l'innovation technologique, la préservation de l'environnement, la mondialisation..., font que désormais, gérer une entreprise de production ou de services sans

tenir compte des exigences de la qualité, paraît complexe. Les entreprises évoluent dans un contexte où les exigences des clients s'accroissent rapidement. Le développement d'une approche originale de la qualité fondée sur l'intégration et la participation du client est devenu un champ d'intérêt privilégié. La devise « le client est roi » se vérifie encore plus de nos jours. En effet, à mesure que s'améliore la qualité de la vie, la demande de produits et de services de qualité augmente également. Partout dans le monde, les clients exigent que le produit ou le service offert par les entreprises, corresponde à leurs spécifications, réponde à leurs attentes. Selon Frédéric CANARD (2009 : 16), à partir des attentes du client, il s'agit de concevoir puis de réaliser un produit ou service conforme aux spécifications. Le management de la qualité, apparaît dans ce cas comme une voie de réussite face aux exigences des clients, et la norme ISO 9001 version 2008 comme une alternative de management, susceptible de conduire une entreprise à une meilleure performance, et ainsi vers l'excellence. Le management de la qualité s'impose à toute entreprise désireuse de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante, tout en étant aussi compétitive.

C'est dans ce sens, qu'au Burkina Faso, de plus en plus d'organisations s'adaptent aux exigences d'une compétitivité du marché national et international par l'adoption de la démarche qualité. Définie comme une « procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel » selon l'ISO/CEI, la certification reste le seul moyen privilégié pour rendre visible tous ces efforts en matière de qualité. Aujourd'hui, la certification est au cœur d'un problème central : celui de la confiance que peut avoir un client dans le produit (service) qu'il achète (certification de produit/service) voire dans l'entreprise qui le réalise (certification de système) (Frédéric CANARD, 2009 : 110,111). La certification s'obtient à travers l'application de normes de qualité. Ces normes appelées, « normes ISO 9000 », correspondant à un ensemble de référentiels de bonnes pratiques de management en matière de qualité, portés par l'organisme international de standardisation (ISO). Les normes ISO 9000 ont été originellement écrites en 1987, puis elles ont été révisées en 1994 et à nouveau en 2000. A partir de l'an 2000, la régularité des cinq (5) ans pour la révision n'est plus respectée pour toutes les normes de la famille ISO 9000. Ainsi les dernières révisions datent de 2005 pour ISO 9000, de 2008 pour ISO 9001 et de 2009 pour ISO 9004. La norme ISO 9001 version 2008, faisant partie de la famille ISO 9000, s'écrit ISO 9001:2008. Elle porte essentiellement sur les processus permettant de réaliser un service ou un produit alors que la norme ISO 9001:1994 était essentiellement centrée sur le produit lui-même, qui permettra à

l'entreprise, d'avoir de nombreux avantages concurrentiels tels que l'augmentation de la valeur de ses produits, l'obtention des intrants à meilleure coût, la mise à la disposition de ses clients des livrables de qualité et d'amélioration de ses performances .

A l'image des grandes entreprises au Burkina Faso, la Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbures (SONABHY)¹, dans une recherche perpétuelle d'une amélioration continue de l'ensemble de ses activités, n'est pas restée en marge de ce phénomène. Raison pour laquelle elle s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue avec comme ambition d'être la première société pétrolière dans la sous-région à l'horizon 2020. La mise en place de la démarche qualité au sein de la SONABHY a été justifiée par des dysfonctionnements, s'expliquant par une mauvaise gestion des processus. Le scanning des processus opérationnels effectué dans le cadre du plan stratégique, avait donné comme résultats au niveau des processus:

- ❖ gestion des achats: une inexistence de planning d'arrivée des camions, une faible coordination avec les acteurs des hydrocarbures, une connaissance imprécise des stocks disponibles au niveau des ports;
- ❖ transport des produits: une absence de planning d'arrivée des camions, de programme d'enlèvement, une longue attente des camions;
- ❖ stockage des produits pétroliers: une connaissance imprécise des stocks au niveau des ports, une vétusté de certaines installations;
- ❖ mise à la disposition du produit: une absence de communication entre les différents services, un manque de planning d'arrivée des camions;
- ❖ supports: une inexistence de maintenance planifiée, ni de suivi des ressources humaines, et le système d'information ne couvrait pas l'ensemble des processus (faible intégration des activités);
- ❖ management: une insuffisance de la culture client, un manque de communication au niveau des services, ce qui s'explique par une communication faible (pas de rencontres régulières entre la Direction technique et commerciale).

Le contexte socioéconomique du Burkina Faso à partir de 2010, a amené la SONABHY à développer des initiatives, pour assurer sa mission d'une part, et d'autre part pour être économiquement viable et performante sur le marché sous régional et international. Pour cela,

¹ Société d'Etat à vocation commerciale avec pour mission l'achat, le transport, le stockage et la commercialisation des produits pétroliers

en vue d'assurer la pérennité de la SONABHY, les dirigeants de cette dernière, tentent d'explorer plusieurs alternatives en vue d'une meilleure gestion des processus parmi lesquelles adapter l'organisation et son système de management et avoir un système qualité bien conçu, intégré au quotidien de la SONABHY a été l'alternative majeure.

C'est donc cette solution qui est retenue pour cette étude. Ce choix semble opportun pour s'assurer de l'existence d'une amélioration continue au sein de la SONABHY au niveau de la gestion de ses processus. Pour cela, l'engagement et la participation des dirigeants, la responsabilisation de tout le personnel de l'entreprise deviennent prioritaires. Toutes ces actions aideront les dirigeants de la SONABHY à atteindre de façon continue et durable les objectifs de performance.

Toutefois, après avoir mis en place une démarche qualité, qu'aura cette démarche qualité comme impact sur l'amélioration des performances de la SONABHY?

Par ailleurs:

- ❖ pourquoi le management de la qualité dans une entreprise et comment parvenir à la certification ISO 9001: 2008?
- ❖ que signifie la notion de performance?
- ❖ quelle est la contribution de la certification ISO 9001 version 2008 à l'amélioration des performances d'entreprise ?

D'où notre thème qui est le suivant: contribution de la certification ISO 9001 version 2008 à l'amélioration des performances d'une entreprise : cas de la SONABHY.

L'objectif général visé à travers cette étude, est de montrer si la certification ISO 9001 version 2008 contribue à l'amélioration des performances de la SONABHY.

Les objectifs spécifiques de ce travail consistent à:

- ❖ faire un diagnostic de la situation actuelle de la SONABHY;
- ❖ faire l'évaluation de la performance des processus de la SONABHY en fonction du référentiel ISO 9001 Version 2008 ;
- ❖ déceler les éventuelles faiblesses d'application et faire des recommandations.

Pour mener à bien notre étude, nous avons formulé quelques hypothèses de recherches à savoir:

- ❖ la certification ISO 9001 version 2008 contribue-t-elle à la performance de la SONABHY?
- ❖ la certification est-elle la seule voie permettant la performance d'une entreprise telle que la SONABHY?

En raison de la taille importante des processus gérés par la SONABHY et de la complexité dans leur gestion, nous n'aborderons pas l'intégralité des processus de la SONABHY. Nous nous intéresserons particulièrement aux processus opérationnels c'est-à-dire l'achat, le transport, le stockage et la distribution des produits pétroliers.

Cette étude a une importance double: pour la SONABHY et nous-même.

En effet, pour la SONABHY, elle pourrait:


- ❖ pour les dirigeants, constituer un référentiel pour pallier les insuffisances de gestion dans le domaine de la qualité de leur entité;
- ❖ contribuer à améliorer ses performances au niveau des processus opérationnels et supports;
- ❖ contribuer à parfaire sa démarche qualité par le maintien de la certification ISO 9001: 2008, et aussi l'obtention d'autres certifications ;
- ❖ contribuer à maintenir une offre énergétique en produits pétroliers de qualité au Burkina Faso;
- ❖ contribuer à réaliser son ambition qui est d'être un spécialiste de l'approvisionnement en produits pétroliers au service de l'économie et du consommateur Burkinabè.

En ce qui nous concerne, cette étude nous permettra de prime abord d'approfondir nos connaissances sur les différents aspects du management de la qualité. Ensuite, elle nous permettra de parfaire notre formation théorique dans le domaine de la qualité. Cette étude nous donnera enfin l'opportunité de bénéficier de l'identification des dispositifs mis en place par les dirigeants de la SONABHY pour, d'une part maintenir sa certification, et d'autre part élargir son portefeuille de certifications.

Notre travail s'articulera autour de deux (2) parties. La première partie, consacrée au cadre théorique, nous servira dans un premier temps, à mieux comprendre les notions de management de la qualité et de performance dans une entreprise, et à décrire la méthodologie utilisée pour l'étude. Dans un second temps, nous procéderons à l'analyse de la contribution de la certification ISO 9001 version 2008 à l'amélioration des performances d'une entreprise.

La deuxième partie portera sur le cas pratique de la SONABHY. Nous procéderons d'abord à la présentation de ladite société. Ensuite, nous ferons cas de l'analyse du processus du système de management de la SONABHY. Le dernier point de cette partie sera consacré à l'analyse des différents résultats obtenus et la proposition de quelques recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**PREMIERE PARTIE:
CADRE THEORIQUE DE
L'ETUDE**

La complexité croissante des systèmes et procédures dans les entreprises rend leur contrôle difficile. Ce qui peut être source de nombreux problèmes comme par exemple la faillite d'une

entreprise, et au pire une crise économique. Certains facteurs tels que la mondialisation, la politique de normalisation, ont poussé les entreprises à investir dans la qualité. Après les scandales Enron et Worldcom², les entreprises furent obligées de justifier tout ce qui se passera dorénavant en leur sein. Ce qui justifie qu'aujourd'hui, nombreux sont les dirigeants d'entreprises et groupes industriels qui réalisent que pour réussir dans l'économie mondiale, il faut s'imposer à l'échelon international. Pour cela, une seule solution s'impose : la qualité. La certification reste un moyen pour parvenir à la performance souhaitée. Raison pour laquelle les entreprises s'attèlent à rechercher la certification pour rester compétitives, se démarquer de la concurrence, donner une meilleure assurance à leurs clients et fournisseurs ainsi qu'à leurs partenaires. Qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'un groupe, la démarche qualité pour parvenir à une certification est la même.

La théorie doit être incluse dans la culture de toute entreprise car elle représente une nécessité dans sa gestion, d'où la présente partie. Suivant cette logique, nous procéderons par une revue de littérature structurée comme suit:

- ❖ Chapitre 1: Management de la qualité;
- ❖ Chapitre 2: Certification qualité et performances de l'entreprise ;
- ❖ Chapitre 3: Méthodologie de l'étude.

² L'entreprise Enron gonflait artificiellement ses profits tout en masquant ses déficits en utilisant une multitude de sociétés écrans et en falsifiant ses comptes. Le but était, ni plus ni moins, de gonfler la valeur boursière.

En bon prédateur, Enron a aussi pleinement profité de la dérèglementation de l'énergie en Californie, exploitant à fond chacune des failles et n'hésitant pas à recourir aux arrêts intempestifs, afin de faire grimper le prix du KW/h.

En 2002 l'image de Worldcom a été gravement ternie par le scandale des manipulations comptables. Elle devient emblématique de la polémique des années 2000 sur les stock-options. En 2001 et 2002, l'opérateur avait en effet déclaré près de 11 milliards de dollars de revenus totalement fictifs. Suite à cette découverte, l'action de WorldCom a baissé de 90 % le lundi premier juillet . La cotation de l'action avait été suspendue au Nasdaq du 26 juin jusqu'au premier juillet. Le 14 avril 2003, WorldCom U.S a remis son plan de réorganisation au tribunal des faillites des États-Unis. La société a choisi de changer de nom pour adopter celui de MCI, marquant ainsi un tournant dans son histoire et symbolisant également tous les changements intervenus dans sa politique et sa gestion.

CHAPITRE 1: MANAGEMENT DE LA QUALITE

La concurrence accrue, les différentes évolutions surtout technologiques que rencontrent les entreprises actuellement, engendrent plusieurs problématiques en leur sein aux facettes multiples: organisationnelle, stratégique, opérationnelle, structurelle,....

Pour occuper une place rassurante dans l'environnement des entreprises contemporaines, la recherche de la qualité s'est imposée comme la réponse appropriée.

1.1. Rappel de définitions de quelques concepts

1.1.1 Management

Le management est l'art de conduire, diriger, motiver et contrôler les membres d'une organisation, en établissant des liens entre les différents acteurs du système dans un souci de cohérence et d'efficacité. Le style de management peut varier selon le profil des dirigeants, la nature de l'environnement³ et la taille des entreprises (Olivier MEIER, 2009 : 121 et 122).

1.1.2 Activité

Pour Alain Bitsamana HILARION (2003:12), une activité est un ensemble des opérations accomplies par une entreprise en vue de réaliser l'objet social. Ces opérations se distinguent en activités principales, c'est-à-dire celles qui correspondent à la finalité de l'entreprise et représentent la partie la plus importante du chiffre d'affaires ou de la valeur ajoutée, et en activités accessoires, c'est à dire celles qui complètent les opérations ou sont dans leurs prolongements financiers consolidés.

1.1.3 Processus

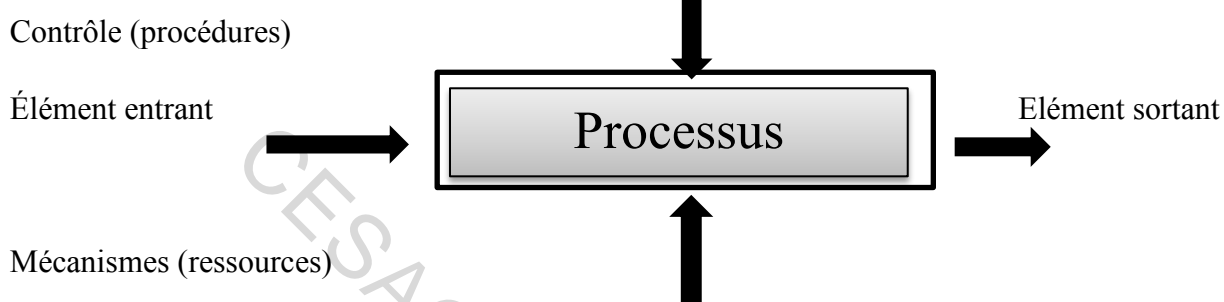
Pour Olivier MEIER (2009:164), un processus est une suite d'actions ou d'activités, structurée et continue, réalisée de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou output.

³ C'est-à-dire la nature du secteur, intensité concurrentielle, cycle de vie des activités, poids des technologies...

Denis MOLHO & Dominique FERNANDEZ-POISSON (2009 : 82) ajoutent qu'un processus doit, par définition, offrir un service à des clients, et le choix des processus est fonction des activités et priorités de chaque entreprise concernée internes ou externes.

ISO 9001: 2005 quant à lui indique qu'un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Il peut être représenté de la manière suivante:

Figure 1: schéma d'un processus



Source: Claude PINET (2009: 105)

Manager les processus revient à les cartographier, identifier les propriétaires des processus, mesurer, analyser et améliorer les processus.

Ainsi, selon Hélène LÖNING & al.(2008 : 63), on peut classer les processus de l'entreprise selon différents critères à savoir les processus principaux qui conduisent directement au client final (par exemple le processus prise de commande-livraison-facturation-encaissement) et les processus supports qui contribuent de façon plus ou moins directe au fonctionnement des processus principaux (par exemple le processus de recrutement).

Pierre LONGUIN & Henry DENET (2008:14) ajoutent que le nombre de processus doit être limité⁴. Pour eux, les processus sont classés en trois (3) grandes catégories à savoir :

- ❖ les processus de management ou de direction (stratégie) qui traduisent le projet d'entreprise;
- ❖ les processus de réalisation (métier) qui concernent directement la fabrication du produit ou la préparation et la fourniture du service;
- ❖ les processus supports (ou de soutien) qui rassemblent les moyens nécessaires à la réalisation des processus sans pour autant avoir une incidence directe sur le produit livré ou le service fourni aux clients (supply chain).

⁴ Le nombre de processus maximum recommandés dans une entreprise est de 12

Michel BELLAÏCHE (2014: 17), ajoute que dans une démarche qualité :

- ❖ les processus de management de la qualité donnent la direction et les objectifs à la démarche qualité, la pilotent et s'assurent de l'amélioration permanente;
- ❖ les processus supports fournissent aux processus de réalisation toutes les ressources qui leur sont nécessaires pour produire, qu'elles soient matérielles ou immatérielles ;
- ❖ les processus de réalisation vont au client final et apportent une contribution directe à la valeur ajoutée du produit ou service.

Un bon suivi de processus doit être justifié par une validation au préalable de ces processus. D'après Caroline FRECHET (2005 :156), cette validation doit passer en revue les différents indicateurs et l'on y valide que les niveaux atteints précédemment n'ont pas été modifiés et que le processus n'a pas dérivé. Il s'agit donc de reprendre tous les éléments détaillés en phase de contrôle et de déterminer les éventuelles variations.

1.1.4 Client

Un client est un acheteur effectif ou potentiel de biens ou de services proposés par une entreprise. Le client peut être une personne physique ou une personne morale. On parlera de « client actif », lorsque le dernier achat du client est suffisamment récent, au vu du rythme normal de la relation commerciale développée avec ce dernier, pour supposer qu'il effectuera prochainement un nouvel achat (Oliver MEIER, 2009: 25: 26).

1.1.5 Audit

L'audit est un processus systématique et méthodique, indépendant et documenté permettant de recueillir des informations objectives sur la situation d'une entreprise, pour déterminer dans quelle mesure les éléments du système audité satisfont aux exigences des référentiels du domaine concerné (logique de mise en conformité avec les dispositions initialement définies). L'audit peut porter sur un système, sur des produits ou sur des processus. Il s'attache en particulier à détecter les anomalies et les risques dans les organisations (Olivier MEIER, 2009: 6).

Alain Bitsamana HILARION (2003: 22) définit l'audit comme une analyse critique des opérations réalisées par une entreprise menée par référence à des normes, techniques et procédures reconnues. Pour lui, l'audit comptable consiste à étudier la régularité, la sincérité et l'exhaustivité des comptes et états financiers de l'entreprise, afin de formuler et garantir une opinion auprès des destinataires du rapport d'audit.

Selon l'ISO 9000 : 2005, l'audit est un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit (enregistrements énoncés de faits ou autres informations pertinents et vérifiables) et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit (ensemble de politiques, procédures ou exigences utilisées comme référence) sont satisfaits.

L'audit peut être interne (audit interne) c'est-à-dire pratiqué par l'auditeur interne, ou externe (audit externe) c'est-à-dire pratiqué par un auditeur externe.

Selon l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes (IFACI), l'audit interne est la révision périodique des instruments dont dispose une direction pour contrôler et gérer l'entreprise. Cette activité est exercée par un service dépendant de la direction de l'entreprise et indépendant des autres services. L'auditeur interne vérifie si les procédures en place comportent les sécurités suffisantes, si les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations et les structures efficaces.

L'audit interne peut être également défini comme « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée» (IIA/IFACI). Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité».

L'audit externe est défini par contre, comme un audit mené par un professionnel externe à l'entreprise, une activité consistant à vérifier et exprimer une opinion sur les comptes de l'entreprise et leur conformité aux principes généralement admis en matière d'enregistrement comptable, de présentation et d'évaluation. Il peut être légal (commissariat aux comptes), ou contractuel.

1.2 Notions sur la qualité

Comme le disait si bien Isidore Marie Auguste François Xavier COMTE, dans son cours de philosophie positive, 1830-1840⁵: « *on ne connaît pas complètement une science tant qu'on n'en sait pas l'histoire* ».

1.2.1 Bref historique sur la qualité

L'histoire de la qualité⁶, remonte à l'avènement de l'ère industrielle à la fin du XIXème, début du XXème siècle. En effet, avec la multiplication des quantités produites, l'obtention de la qualité devient un problème d'organisation et de gestion à part entière. Aussi, la révolution industrielle au XIXe siècle et les travaux de Taylor du début du XXe siècle ont été un facteur déterminant pour l'application de la qualité par les différentes entreprises. C'est de là, que la qualité devint formellement un principe de management passant de l'inspection, du contrôle statistique, de l'assurance qualité au management total de la qualité.

Ainsi, juste avant l'avènement de l'ère industrielle, les produits fabriqués étaient réalisés par des personnes qui ont appris le métier par compagnonnage ou par le biais de leurs parents. En Tunisie, des corporations de métiers existaient notamment dans les souks⁷ et veillaient à la qualité des produits mis sur le marché par le biais d'une fonction appelée « Lamine » (qui signifie confiance en arabe). Cette autorité certifiait la conformité du travail artisanal effectué par rapport à des normes reconnues. Ainsi les corporations des chaouachias⁸ ou des orfèvres⁹ choisissaient un supérieur hiérarchique, généralement âgé, honnête, probe et respecté par ses pairs, qui, nonobstant d'autres fonctions, était chargé de « contrôler » la qualité des produits

⁵Isidore Marie Auguste François Xavier Comte est un philosophe français et fondateur du positivisme. Il est considéré comme un des précurseurs de la sociologie.

⁶ Hassen AMMAR : consultant, formateur et auditeur tierce partie en management ammar.hassen@planet.tn
PLUS CONSEIL : www.plusconseil.net)

⁷ Le souk est un marché forain éphémère, généralement hebdomadaire. C'est aussi un lieu de transactions commerciales. Il est presque toujours en plein air ; seuls certains souks des médinas sont parfois couverts. Son équivalent en persan ou turc est un bazar. En langue amazighe, la langue berbère, il est appelé ameznaz (lieu de vente) et en espagnol el zoco (wikipedia)

⁸ Artisans de la chéchia (la chechia est un couvre-chef masculin porté par de nombreux peuples islamisés. Elle est le couvre-chef national de la Tunisie)

⁹ Personnes fabricant ou vendant des objets d'or ou d'argent

fabriqués, en agréant tel ou tel artisan et en le sanctionnant en cas de travail mal fait ou de malhonnêteté. Les limites de ce type de contrôle a posteriori sont entre autres:

- ❖ la non efficacité de ce type de contrôle à 100 % ;
- ❖ l'induction de coûts importants, car la production de défectueux se poursuit pendant le temps de contrôle ;
- ❖ le coût très élevé en temps passé et en mobilisation des hommes des nombreux contrôles successifs;
- ❖ l'existence du risque d'écart entre conformité et qualité ;
- ❖ les retouches sont effectuées dans des ateliers qui ne se laissent pas voir (fantôme), dont l'activité florissante devient la remise en conformité.

Au regard de toutes les limites mentionnées plus haut, les entreprises ont évolué vers des organisations et des concepts plus matures et plus pratiques caractérisés par l'intégration des fournisseurs aux démarches de progrès et la mise en œuvre de contrôles tout au long de la chaîne de production avec l'apparition de l'autocontrôle.

L'après révolution industrielle fut marquée par l'avènement du taylorisme et de l'organisation scientifique du travail dont les précurseurs sont Adam SMITH, Charles BABBAGE, Frederick TAYLOR et Henry FORD «travail à la chaîne». La notion de qualité était confinée aux activités de contrôle et d'inspection. Ces activités consistaient à suivre et à vérifier la conformité du produit par rapport à des données préétablies en vue de combler les écarts et d'apporter les corrections nécessaires sans envisager de démarches correctives ou préventives.

Le contrôle qualité intégral des produits assemblés, consistait à trier les bons produits des mauvais. Ces derniers étaient soit rebutés, soit repris moyennant certaines réparations, soit déclassés pour d'autres applications ou encore acceptés par dérogation. Ce type de contrôle, de type réactif, concernait la totalité de la production.

Les professeurs américains Deming et Joseph Moses Juran révolutionnent la notion de qualité en préconisant l'amélioration continue et sans relâche de la production. Selon eux, trois (3) éléments sont à privilégier :

- ❖ la prévention pour anticiper sur la production de produits non conformes en travaillant sur la notion de détrompeurs qui empêchent la réalisation d'une non-conformité, et sur la mise en œuvre d'une organisation adaptée (formation du personnel, machines « capables », méthodes de travail définies...)

- ❖ la maîtrise statistique du procédé pour détecter les dérives des machines et éviter la production de non-conformes ;
- ❖ la logique d'amélioration continue qui a pour objectif de résoudre les problèmes et supprimer définitivement les causes des dysfonctionnements.

Les démarches d'écoute client prônées par le professeur Shiba complètent ce dispositif dans les années 1980.

Sur la demande du département de la guerre des Etats-Unis, William Edwards Deming, écrivit, une norme de construction avec Horace Elgin Dodge en 1940 les « American War Standards Z1 ». Cette norme de construction et d'analyse des cartes de contrôle a été mise à la disposition des industriels engagés dans l'effort de guerre. Ce fut-là, la naissance de l'école du Statistical Process Control : Contrôle Statistique des Processus (CSP). Pendant la même période, à partir de 1942, pour remplacer l'inspection à 100% de la production, les statisticiens des BELL LABORATORIES produisirent pour le compte de différents corps de l'armée américaine des procédures d'acceptation de lots par plans d'échantillonnage. Les différentes tables, produites durant la guerre, ont été ensuite combinées en 1950 par l'Université de Columbia pour former la norme MIL-STD-105, laquelle norme donna naissance au concept de AQL (Acceptance Quality Level : Niveau de Qualité Acceptable-NQA). Ce fut alors la naissance du SQC (Statistical Quality Control : Contrôle Statistique de la Qualité-CSQ). C'est aux Etats-Unis que naquirent les deux (2) écoles de maîtrise de la qualité qui allaient se faire concurrence : le SPC, axé sur la maîtrise des processus et le SQC, outil de rationalisation pour l'inspection et la réception des produits finis.

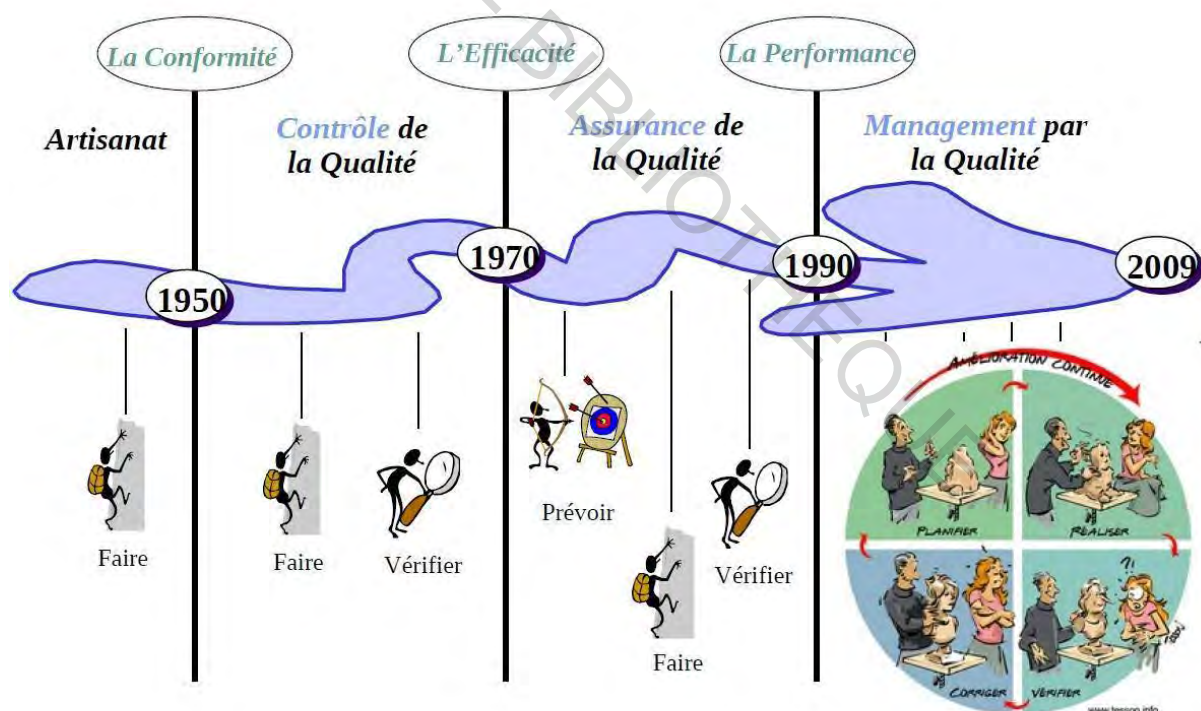
Au Japon, dès la fin de la seconde guerre mondiale, on créa en 1946 le JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers : Union des Scientifiques et Ingénieurs Japonais) qui avait pour mission de réfléchir sur la compétitivité des produits nippons. L'organisme invita Deming en 1950 pour enseigner aux industriels japonais les bases du SPC et du cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act, encore appelé PFVA : Planifier-Faire-Vérifier- Agir) de l'amélioration continue. Suit ensuite une invitation lancée à Juran en 1954 qui enseigna la gestion de la qualité. Enfin une visite de Feigenbaum en 1955 au Japon introduisit le Total Quality Control (TQC), axé sur la maîtrise de la qualité, du marketing au produit final. Les japonais, à l'issue de cela, améliorèrent les méthodes modernes de management de la qualité. C'est ainsi que sont nées respectivement en 1951, 1952, 1962, entre 1950-1969, et en 1972, la planification d'expériences de Taguchi, le juste à temps - Kanban (JIT : Just in Time : Juste à temps), les cercles qualité, avec K. Ishikawa, le SMED, le Poka Yoké et le TPM (Total Productive

Maintenance) techniques du système de production de Toyota, le développement du QFD (Quality Function Deployment : Déploiement de la Fonction Qualité : DFQ).

Face à cette évolution remarquable, et devant l'ampleur du succès des entreprises japonaises, les américains commencèrent à améliorer leur pratique de gestion de la qualité. Ainsi, ils passèrent d'une approche curative, qui consistait à régler les problèmes après leur apparition à une vision préventive de la gestion de la qualité. Tout ceci propulsait d'une manière fulgurante le mouvement qualité aux Etats-Unis. Le SPC a été d'abord implanté au sein de l'industrie automobile, puis généralisé et appliqué dans d'autres secteurs. Les autres techniques de la qualité parmi lesquelles les cercles qualité, le JIT, le Kaïzen ou l'amélioration continue, le QFD, etc. furent implantés par la suite aux Etats-Unis puis en Europe

La figure ci-dessous résume l'historique de la qualité.

Figure 2: évolution du concept de la qualité



1.2.2 Définition de la qualité

La qualité revêt différents sens, ne facilitant pas la compréhension du concept et rendant sa définition complexe. L'emploi du mot peut être ambigu et sa perception varie en fonction des individus, du temps et de l'espace.

Selon l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), la qualité est « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ».

Le Petit Larousse quant à lui définit la qualité comme étant: «*une manière d'être, bonne ou mauvaise de quelque chose, un état caractéristique*».

La qualité est également définie comme un « *ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées* »¹⁰.

La qualité se perçoit à travers différents niveaux de définitions. Raison pour laquelle, Frédéric CANARD (2009: 15 et 16) ajouta que : « *pour le client, la qualité est liée à sa satisfaction. Elle est le résultat de la comparaison entre ce qu'il perçoit d'un produit ou d'un service, et ce qu'il en attend. Pour une entreprise, la qualité répond davantage à un objectif d'évaluation de la conformité d'un produit ou service à des spécifications. À partir des attentes du client (perspective externe), il s'agit de concevoir puis de réaliser un produit (service) conforme aux spécifications (perspective interne)* ».

L'Association Française de Normalisation (AFNOR), définit la qualité selon le point de vue du client et celui des producteurs. En effet, « *il est fait cas de la qualité attendue (le client se construit autour de ses besoins mais aussi de son expérience antérieure du produit ou service), la qualité voulue (formulée par l'entreprise sous forme de critères explicites à partir desquels il est possible d'apprécier la conformité de la qualité délivrée), la qualité délivrée (celle que reçoit réellement le client), et de la qualité perçue (celle qu'expérimente le client)*».

Pour Jean BRILMAN et Jacques HÉRARD (2005 :137), on distingue quatre (4) stades ou niveaux de qualité qui en font une arme de plus en plus stratégique : qualité de conformité, qualité de satisfaction des clients, qualités et valeurs perçues par le marché relativement à la concurrence, et le management de la valeur pour le client¹¹.

En ce qui nous concerne, nous pouvons définir la qualité comme un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les

¹⁰ Systèmes de management de la qualité – *Principes essentiels et vocabulaire* du « projet de norme internationale ISO/DIS 9000 » publié par le Comité ISO dont le siège est à Genève en Suisse.

¹¹ Valeur client = Indice de Qualité × Poids relatif (le poids que le client accorde à la qualité) + Indice de prix × Poids relatif (poids que le client accorde au prix)

exigences des clients et autres parties intéressées et qui puisse affecter la performance à long terme d'une organisation (entreprise).

L'application de la qualité dans toute entreprise est soumise à un certain nombre de principes. Ces principes sont au nombre de huit (8).

1.2.3 Principes du management de la qualité

Selon l'ISO 9000 : 2005, le Système¹² de management permet d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. Il existe huit (8) principes du système de management de la qualité qui sont: orientation client, leadership, implication du personnel, approche processus, management par approche système, amélioration continue, approche factuelle pour la prise de décision, relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

1.2.3.1 Orientation client

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

1.2.3.2 Leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

1.2.3.3 Implication du personnel

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

1.2.3.4 Principe 4: Approche processus

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

1.2.3.5 Principe 5: Management par approche système

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

¹² Un système est un ensemble d'éléments corrélés ou interactifs

1.2.3.6 Amélioration continue

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

1.2.3.7 Approche factuelle pour la prise de décision

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

1.2.3.8 Relations mutuellement bénéfiques 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.

1.2.4 Eléments clés du management de la qualité

1.2.4.1 Planification de la qualité

La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir les objectifs qualité et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité¹³.

1.2.4.2 Maîtrise de la qualité

La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité¹⁴.

1.2.4.3 Assurance de la qualité

L'assurance de la qualité est l'ensemble des «activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité»¹⁵.

¹³ NF EN ISO 9000 : 2000, Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France, (3.2.9), p.9.

¹⁴ CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996, p.6.

¹⁵ CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996, p.7.

1.2.3.4 Amélioration continue de la qualité

L'ISO 9000: 2000 définit l'amélioration de la qualité comme «la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité»¹⁶.

1.2.5 Démarche qualité

La démarche qualité est participative et fait intervenir l'ensemble des salariés de l'entreprise. Il s'agit ainsi d'obtenir d'un groupe d'individus travaillant ensemble, les meilleurs résultats possible.

La démarche qualité est un¹⁷ «processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue».

De prime abord, avant toute mise en œuvre de la démarche qualité, les dirigeants de l'entreprise doivent s'interroger sur cinq (5) questions à savoir:

1.2.5.1 Pour qui est destinée la qualité?

La qualité est principalement destinée aux :

- ❖ clients: une entreprise engagée dans une démarche qualité doit mettre en place une organisation qui garantisse aux clients une satisfaction totale¹⁸. Plus le client est satisfait, plus la rentabilité de l'entreprise s'accroît. Un produit « de qualité» doit d'une part répondre aux besoins exprimés par le client et d'autre part à ses besoins implicites. C'est pourquoi l'entreprise se doit d'identifier et comprendre clairement les besoins du client (implicites et explicites).
- ❖ actionnaires: le but recherché par les actionnaires, c'est le bénéfice de l'entreprise. Pour parvenir à cela, une politique qualité efficace paraît indispensable pour non seulement agir sur le maintien du capital client, mais aussi sur la réduction des coûts de revient consécutive à la baisse des coûts de non-qualité. La maîtrise de la qualité et l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise, s'obtiennent en évitant le gaspillage, les retouches des produits, et en éliminant les coûts des réclamations.

¹⁶ NF EN ISO 9000 : 2000, Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France, (3.2.12), p.9.

¹⁷ Définition de l'encyclopédie libre Wikipédia, publiée sous licence GNU FDL.

¹⁸ C'est-à-dire un produit de qualité, moins cher et fabriqué ou livré dans les délais.

- ❖ personnel: la qualité concerne l'ensemble du personnel de l'entreprise. Chaque collaborateur, chaque service, est acteur de la qualité. Elle permet aux employés de l'entreprise de « mieux vivre le quotidien » car chacun dans une organisation est tour à tour client et fournisseur de l'autre.

La qualité assure la fidélisation des clients, réduit les coûts de non-qualité liés à la fois aux dysfonctionnements internes et aux réclamations des clients, instaure un climat serein au sein de la société induit par un fonctionnement plus fluide et plus efficace de son organisation.

1.2.5.2 Pourquoi la qualité?

Une entreprise peut s'engager vers une démarche qualité pour les raisons suivantes:

- ❖ liberté de choix par le client: la fidélisation du client à une entreprise est possible si les produits fournis par cette dernière sont conformes à ses attentes et au meilleur prix. Du point de vue du client, la qualité est indissociable au prix. Le défi de toute entreprise est par conséquent d'offrir le meilleur rapport qualité/prix du marché. Le client peut ainsi évaluer la performance de l'entreprise à travers ses interventions ou par l'utilisation du produit. Une bonne appréciation du client permet à l'entreprise de fidéliser sa clientèle et d'améliorer son image de marque;
- ❖ l'imposition de la qualité par le client: il est impossible pour l'entreprise de prétendre gagner un contrat, sans prouver au client sa capacité à le satisfaire. Elle doit lui démontrer qu'elle a tout mis en œuvre pour garantir la conformité de son produit à ses attentes;
- ❖ l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise: maîtriser la qualité de leurs produits et de leurs services tout en diminuant les coûts de revient, est un facteur d'amélioration de la compétitivité des entreprises. La concurrence, de plus en plus agressive, fait que si l'on ne progresse pas en matière de qualité, on recule;
- ❖ la qualité de vie au travail: les exigences du personnel dans l'entreprise sont de plus en plus accrues. En effet, les attentes des employeurs dans l'entreprise sont un travail réalisé dans des conditions acceptables : sans stress excessif, sans « horripilants » inutiles qui soumettent l'organisation à des tensions et incompréhensions, et où chacun peut apporter sa contribution à l'ensemble.

1.2.5.3 La qualité dans quels objectifs?

Les objectifs fixés par une entreprise sont entre autres, la satisfaction et la fidélisation des clients dans le cadre du développement commercial de la société, et la diminution des coûts

de non-qualité pour améliorer sa compétitivité. L'atteinte de ces objectifs passe par une connaissance approfondie du client et de ses attentes, une organisation simple et fiable portée par un personnel compétent, responsable et engagé et une volonté forte de la direction d'être le moteur d'une démarche d'amélioration continue.

1.2.5.4 Comment applique t'on la qualité?

Pour une bonne application de la qualité, il faut un respect de ces sept (7) principes suivants:

- ❖ principe 1 : raisonner à partir du client c'est-à-dire l'écoute client¹⁹ et évaluer, mesurer la qualité perçue par le client et traiter ses réclamations;
- ❖ principe 2 : mesurer la non qualité en interne c'est-à-dire diagnostiquer, identifier tous les gisements de progrès au sein de l'entreprise (y compris les réclamations clients);
- ❖ principe 3 : concevoir sans non qualité en travaillant sans relâche pour définir et concevoir des produits et des services « de qualité »;
- ❖ principe 4 : approvisionner et réceptionner sans non-qualité en engageant ses fournisseurs dans une démarche de progrès, et en exigeant d'eux des produits « de qualité »;
- ❖ principe 5 : produire sans défaut: organiser l'entreprise pour produire systématiquement bien, et ce dès la première fois²⁰.
- ❖ principe 6 : livrer sans défaut ni retard en optimisant le processus de livraison;
- ❖ principe 7 : s'engager dans une démarche de progrès permanent : cet engagement se fait à deux (2) niveaux c'est-à-dire celui du quotidien qui permet d'exploiter chaque dysfonctionnement et d'agir immédiatement sur les causes et celui du moyen terme qui fixe des objectifs annuels de progrès et des plans d'actions associés.

NB: les six (6) premiers principes contribuent à la maîtrise de la qualité, et le 7^{ème} principe concerne la logique d'amélioration continue.

1.2.5.5 La qualité avec qui?

La démarche qualité est initiée et soutenue par la direction de l'entreprise, et pilotée par le responsable qualité et son équipe. Cette démarche est évidemment construite pour et avec les

¹⁹ L'écoute client consiste à comprendre ce que veut le client et sur quels éléments il évalue la performance du produit ou du service, et donc de l'entreprise.

²⁰ L'entreprise peut ainsi s'appuyer entre autres sur le professionnalisme de chacun, instaurer des conditions de travail propice, pratiquer des réflexes d'autocontrôle (chaque personne contrôle son propre travail), de contrôle par son collègue et par le supérieur hiérarchique

clients. Il s'agit d'un management qualité par les managers. Elle est également pour les fournisseurs qui sont des acteurs majeurs dans l'amélioration des produits et ou services.

1.2.6 Mise en œuvre de la démarche qualité

1.2.6.1 Processus de mise en œuvre

La mise en œuvre de la démarche qualité comprend un certain nombre d'étapes que l'organisme doit respecter. Ces étapes sont entre autres :

- ❖ l'engagement de la direction générale: la direction de l'entreprise désireuse d'appliquer la qualité doit être engagée dans cette démarche. En effet, Le directeur général de l'organisme concerné doit afficher clairement son engagement en le matérialisant par une «lettre d'engagement » signée par ce dernier. Cette lettre doit être communiquée à son encadrement qui sera chargé de la mise en œuvre en relation étroite avec le consultant;
- ❖ la motivation et la participation du personnel: la mise en œuvre de la qualité n'est pas seulement l'affaire de la direction générale. Cette mise en œuvre nécessite la participation de tout l'ensemble du personnel. Si le personnel n'y croit pas et n'est pas motivé, cela peut constituer une cause d'échec pour le projet. En dehors des aspects matériels illustrés par la Pyramide de MASLOW (salaires, avantages liés à la fonction, épanouissement dans le travail), un mode de gouvernance de l'organisme participatif et sachant reconnaître le mérite à sa juste valeur sont des facteurs de motivation supplémentaires pour l'encadrement;
- ❖ la situation financière de l'entreprise : la direction générale ainsi que l'ensemble du personnel peuvent être motivés dans un projet de démarche qualité si seulement ils ont les moyens d'y parvenir (financiers principalement).

En outre, la mise en œuvre d'une démarche qualité peut être effectuée en utilisant les ressources humaines propres de l'organisme, notamment un Responsable Qualité, en faisant appel à un consultant ou cumulant les deux (2) options précitées, ce qui est recommandé.

1.2.6.2 Outil de mise en œuvre

La démarche qualité peut être appliquée à travers plusieurs outils parmi lesquels nous pouvons citer la roue de Deming. Le PDCA est l'outil par excellence des démarches de

progrès qui permet de formaliser des plans d'actions à partir d'une analyse des causes²¹. C'est l'une des techniques d'application de la démarche qualité. Derrière le sigle PDCA se cache une idée d'une simplicité extrême²². La roue de Deming est une illustration de la méthode qualité PDCA (Plan, Do, Check, Act). Son nom vient du statisticien William Edwards Deming considéré comme un des plus grands gourous de la qualité. La méthode Deming comporte quatre (4) étapes avec la particularité que chacune entraîne l'autre. Sa mise en place permet l'amélioration en continu²³.

- ❖ 1^{ère} étape : PLAN (P): c'est l'étape la plus importante qui se déroule en trois (3) phases : l'identification, la préparation et la planification ;
- ❖ 2^{ème} étape : DO (D): cette étape consiste à réaliser l'essai comparatif ou l'expérience, de préférence à petite échelle, en respectant bien les dispositions définies à la première étape;
- ❖ 3^{ème} étape : CHECK (C): une fois achevée, on entame l'étape Check (vérifier). Il s'agit d'étudier les résultats. Qu'avons-nous appris ? Les résultats répondent-ils à nos attentes ? Dans le cas contraire, pourquoi ? Vérifier que la cible est atteinte en respectant les objectifs.
- ❖ 4^{ème} étape : ACT (A): trois (3) cas peuvent se présenter. Soit on décide d'adopter le changement, soit on généralise l'expérience, soit on entreprend d'abandonner l'étude, et dans ce cas, on continue à travailler dans les mêmes conditions, ou on décide de recommencer le cycle en changeant certaines conditions initiales.

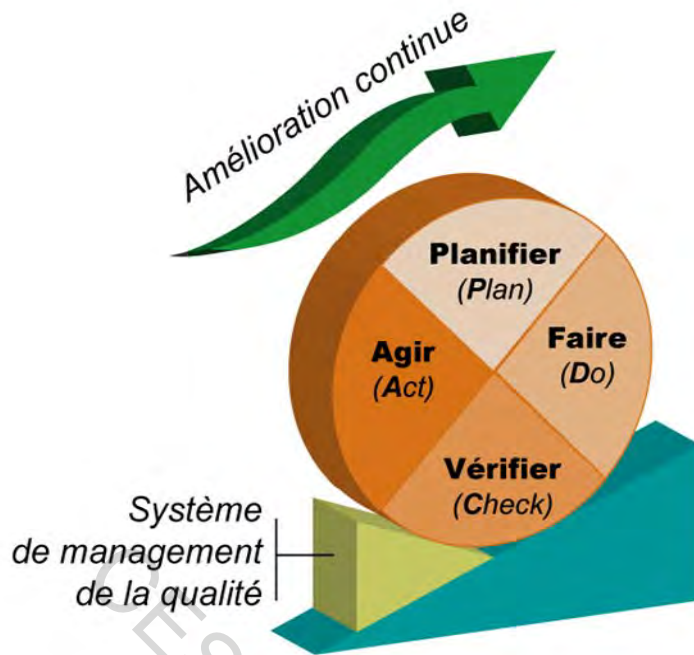
Quand l'amélioration d'un processus est réalisée, les procédures et les spécifications de l'entreprise servent à la consolider.

Figure 3: la Roue de Deming

²¹ Saverino et Fernand (2010), *diminuer la non qualité*, éditions AFNOR, saint Denis, 164 pages

²² Selon Christian MARECHAL, consultant en management, auteur de plusieurs ouvrages sur la qualité et le management tiré du livre *Management de la qualité et de la performance, construire un cadre de référence pour de nouvelles pratiques de management*, de SEGOT Jacques & al. (2011), éditions LEXITIS, paris 2011, page 91

²³ La dynamique PDCA dans une entreprise, Frédéric Massot



Gilles BAROUH (2010:47), encourage la méthode PDCA. En effet, il affirme que cette méthode comporte plusieurs avantages comme par exemple la possibilité de progresser à son rythme sans être contraint par une norme, la possibilité de choisir les outils qui conviennent le mieux à son métier ou à sa situation, cette approche est plus économe en argent et en temps, et elle permet d'étaler l'effort d'amélioration dans le temps».

CHAPITRE 2: CERTIFICATION QUALITE ET PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE

Ces dernières années, le monde de l'entreprise a connu de nombreux changements sur les plans management et organisationnel²⁴. Pour mieux affronter ces changements, les organismes s'appuient sur la qualité de leur organisation à leur service client en passant par leurs produits ou services délivrés. Certifier son système de management de la qualité d'après la norme ISO 9001 atteste l'engagement de l'organisme en matière de qualité et permet de mesurer ses progrès dans l'amélioration continue de ses performances.

2.1 Notion de performance de l'entreprise

2.1.1 Définition de la performance

Définir la performance n'est pas chose aisée car elle comporte plusieurs sens. Raison pour laquelle Nello-Bernard ABRAMOVICI (2000:78)²⁵ affirme que la « *performance est souvent traitée ou maltraitée comme un prolongement direct des buts de la société, de la direction concernée, voire du manager lui-même. La notion de performance se résume trop fréquemment à une liste de critères de résultats applicables à la seule fonction, et paraissant ignorer l'individu qui l'exerce* ».

La vision traditionnelle de la performance renvoie à la conception développée par Taylor dont le but est l'optimisation du résultat par agrégation des tâches: on parle de « productivité apparente du travail²⁶. Au fil des années, le concept de performance connut une évolution.

Pour Pierre VOYER (1999 : 26) « *dès qu'on parle de performance, on renvoie à la mesure, au traitement, à la communication et à l'utilisation d'indicateurs* ». Il ajoute à la page 88, que « *la définition de la performance est tributaire de celui qui l'évalue et de celui qui est évalué* ». En effet, pour un administrateur de l'Etat, en termes de performance, il sera plus sensible aux résultats d'impacts sociaux, politiques ou économiques. Le gestionnaire d'une organisation ou d'un programme privilégiera la mesure de la performance administrative, l'efficience dans l'utilisation des ressources et ensuite l'efficacité.

²⁴BAROUH Gilles (2010), *booster la performance de son entreprise : la boîte à outils de votre succès*, AFNOR et Éditions Livres à Vivre, rue Francis de Pressensé, la Plaine Saint-Denis et rue Foucher Lepelletier Issy-Les-Moulineaux, BEM Bordeaux Management School, 63 pages à la page XIII

²⁵ Nello-Bernard ABRAMOVICI (2000), *les 9 défis du manager*, 2ème édition, édition Maxima, paris, 231 pages

²⁶ C'est-à-dire le volume de biens ou de services produits par le nombre d'heures travaillées

Françoise GIRAUD & al. (2004:66), affirment que pendant longtemps, la performance de l'organisation a été assimilée à la minimisation des coûts, et nombreux sont encore ceux qui considèrent qu'elle constitue l'objectif principal du contrôle de gestion. Aujourd'hui, cette définition relève des insuffisances pour définir au mieux la performance. En réalité, il n'y a pas eu changement du concept de performance, mais plutôt un élargissement. Le concept de performance d'une manière générale représente un concept polymorphe. En effet, la performance peut prendre des formes très différentes d'un contexte à l'autre. Raison pour laquelle à la page 69, ils concluent que *«la performance doit donc s'appréhender, de façon générale, comme un couple valeur/coût»*. Selon Françoise GIRAUD & al. (2005:23) une entreprise se doit de clarifier la nature de la performance poursuivie.

Par ailleurs, Brigitte DORIATH (2008: 136) pense que la mesure de *«la performance dépasse le simple constat, elle a pour objectif la prise des décisions permettant d'améliorer les conditions de la performance. Le contrôle de gestion, système de gestion de la performance, doit donc mettre en place les indicateurs de mesure et de pilotage de la performance»*.

Pour Alain FERNANDEZ (2008: 39), la définition de la performance la plus couramment utilisée la présente comme *«la recherche de la maximisation du rapport résultats/moyens, selon un objectif fixé»*.

Quant à Olivier MEIER (2009 : 166), il affirme que *«la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation)»*.

En outre, CANARD Frédéric (2009:21), ajoute que *«la performance désigne les caractéristiques principales, essentielles, de fonctionnement d'un produit, ses caractéristiques de base considérées aussi parfois comme les caractéristiques techniques du produit. Une performance n'est pas simplement le constat d'un résultat. Elle suppose la comparaison d'un résultat avec un objectif»*.

Selon Martine LEBLANC-CONSTANT & Claire BARD (2010: 15), *«la performance est le degré d'atteinte des résultats visés par une organisation»*. Parler de la performance revient à l'aborder sur plusieurs angles.

En effet, en gestion par exemple, Claude ALAZARD & Sabine SÉPARI (2010:16), définissent la performance comme étant l'association de l'efficacité et de l'efficience²⁷.

Ainsi, d'un point de vue financier, Hubert DE LA BRUSLERIE (2010 : 204) affirme que «*la performance est l'accroissement de valeur d'un investissement que cela se traduise par des gains encaissés ou des plus-values non réalisées*».

Tremblay & Diane-Gabrielle (2012: 9), affirmèrent que l'école des relations humaines, privilégie la construction identitaire par l'accompagnement et le dialogue et met davantage l'accent sur les besoins des ressources humaines, affirmant qu'elles sont d'une importance cruciale pour l'efficacité des organisations. Selon les contextes, l'application de l'une ou l'autre des conceptions peut contribuer à l'efficacité de l'entreprise. Ils ajoutèrent à la page 6 que la performance renvoie aux attentes principalement des cadres supérieurs ou les propriétaires de l'entreprise, ou plus largement à celles du marché, surtout dans le secteur privé.

Pour Claude ALAZARD & Sabine SEPARI (2010:43.1), pour être compétitive et performante, l'entreprise doit rechercher la flexibilité sous de nombreuses formes, induisant ainsi une gestion de variables multiples. D'après eux, gérer la performance revient à gérer le risque, la taille, la qualité, les coûts,....

La notion de performance englobe plusieurs dimensions parmi lesquelles nous avons la dimension économique qui renvoie à l'efficience²⁸ économique, la dimension sociale qui renvoie à la valeur du personnel, la dimension systémique qui parle de la pérennité de l'entreprise, la dimension écologique qui aborde la légitimité organisationnelle, la dimension organisationnelle qui revient à mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais....

²⁷ L'efficacité (traduction de l'anglais *effectiveness*) consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis.

²⁸ L'efficience (traduction de l'anglais *efficiency*) correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats

2.1.2 Les critères d'appréciation de la performance

Les critères ou indicateurs d'appréciation de la performance sont de plus en plus nombreux et dépendent fortement du point de vue de l'observateur : l'actionnaire, le salarié, le client, ou les autres parties prenantes.

Les indicateurs de performance sont des mesures permettant d'apprécier de façon objective le degré d'atteinte des objectifs et de suivre l'évolution des écarts²⁹.

Aussi, d'après Françoise GIRAUD & al. (2004: 312), la mesure de la performance se fait à travers la mise en place des systèmes d'informations spécifiques à partir d'indicateurs financiers issus de la comptabilité analytique mais aussi d'indicateurs issus des grandes fonctions de l'entreprise comme les achats, la production, la distribution.

Brigitte DORIATH (2008 : 129), ajouta que le choix des critères de performance dépend de prime abord de certains facteurs. En effet, parler de critères d'appréciation de la performance revient à se poser un certain nombre de questions dont les suivantes:

- ❖ que mesure-t-on?
- ❖ quels sont les axes de la performance ?
- ❖ pour qui évalue t on la performance?
- ❖ à quel terme mesure-t-on la performance immédiate ou le potentiel à moyen terme de l'organisation?

Selon Nicolas BERLAND (2009: 120), les critères de performance informent sur le résultat obtenu et sur la façon dont il a été obtenu. Comme exemple de critères de performance nous avons:

- ❖ les indicateurs financiers qui peuvent être le Résultat par action, la croissance du résultat par action, le ROE ou Return On Equity (taux de rentabilité financière), le free cash flows, la croissance des cash flows, ROA (Return on Assets)Ces indicateurs sont les indicateurs privilégiés de mesure de la performance financière;
- ❖ les indicateurs non financiers comme la satisfaction du personnel.

²⁹Gilles BAROUH (2010), *élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi*, éditions, AFNOR et Livres à Vivre, France, page 55

2.1.3 Le système d'évaluation de la performance

Défini par MEIER Olivier (2009:11) comme un processus systématique d'évaluation des produits, services et procédés des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders, le benchmarking est l'outil naturel d'évaluation de la performance que nous allons étudier. Selon lui, le benchmarking consiste pour une entreprise, à identifier, analyser et adopter (en les adaptant) les « meilleures pratiques » des organisations les plus performantes, en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation.

Il existe différentes sortes de benchmarking à savoir le benchmarking concurrentiel, interne (comparaison de procédés ou processus) et le benchmarking fonctionnel (comparaison de fonctions).

2.1.4 Instruments de collecte de données sur la performance

Dans une intervention dans la conférence de Bénin sur la fonction publique Cotonou le 28/05-01/06/2001, à la page 7, dirigée par Benoît NDI ZAMBO, il ressort que les instruments de collecte de données sur la performance sont l'observation directe de l'agent au travail, le relevé des erreurs et incidents critiques, les contrôles périodiques, le feed back de la clientèle et l'entretien annuel d'évaluation.

2.1.5 Le processus d'amélioration des performances dans une entreprise

Le processus d'amélioration des performances constitue un défi majeur dans une entreprise. Raison pour laquelle Gilles BAROUCH (2010: 45) affirme que toute entreprise qui souhaite améliorer ses performances peut avoir une certification partielle ou totale de son activité ou faire une mise en œuvre progressive et autonome de la méthode de Deming.

Une entreprise privilégiera la certification lorsque ses prestations comportent des risques importants (financiers, sanitaires...), lorsqu'elle livre de gros clients ou quand sa démarche d'amélioration des performances est déjà bien avancée.

Le référentiel de certification le plus complet est la norme de management de la qualité ISO 9001:2000, actualisée en 2008. Cependant, il existe des normes qui servent de base à la certification d'un produit ou d'un service. Elles sont généralement plus simples à mettre en

œuvre car elles portent sur les caractéristiques des prestations offertes et non sur le système de management concerné. L'entrepreneur aura donc intérêt à se renseigner sur les deux types de normes avant de s'engager.

Etant donné que la méthode de la roue de Deming a été abordée dans le chapitre précédent, pour la suite de notre étude, nous nous consacrerons à la certification qualité.

2.2 Certification qualité

Un client qui sait exactement comment a été fabriqué un produit peut se faire une idée précise sur la qualité des caractéristiques de ce produit. Il est impossible de parler de certification sans aborder au préalable la notion de normalisation. La normalisation permet de simplifier et clarifier la relation entre l'entreprise et les clients.

2.2.1 La normalisation

La normalisation vise à produire et diffuser des normes. Dans le langage courant, une norme se définit comme une règle qui n'est pas forcément écrite et à laquelle il est d'usage de se référer. Facilitant la vie quotidienne du consommateur, lui permettant d'être mieux informé et protégé, la norme est également perçue comme un document de référence sur un sujet ou un domaine donné en accord avec la réglementation (Gilles TENEAU & Jean-Guy AHANDA, 2009: 24).

Du point de vue des organismes de normalisation, la norme est un « *document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné*³⁰ ». Les normes sont ni des règles ni des lois. Cependant, il existe des situations où les normes deviennent obligatoires.

Exemple: Les normes portant sur les installations électriques, les jouets pour enfants, les appareils à pression (bouteilles de gaz, compresseurs, etc.) sont obligatoires.

³⁰ ISO, Directives ISO/CEI, partie II : « Règles de structure et de rédaction des Normes internationales », 5e éd., 2004 (§ 3.1.). Vu dan V. GIARD, « La normalisation technique », Revue Française de Gestion, n° 147, 2003.

Frédéric CANARD (2009 : 101), ajouta que « *le contenu d'une norme doit faire l'objet d'une reconnaissance par tous et, d'autre part, les méthodes qu'elle décrit et les moyens qu'elle préconise sont reproductibles* ». Pour lui, une norme est le fruit d'un consensus entre les experts représentatifs d'un domaine particulier et d'un ensemble de parties intéressées (entreprises, organisations professionnelles, organisations de consommateurs, pouvoirs publics...). Il ajouta que les normes sont de nature volontaire.

Pour Olivier MEIER (2009: 142), « *les normes correspondent à des règles de comportement propres à l'entreprise. Elles sont l'expression d'une collectivité (d'un groupe) qui fait l'objet d'un apprentissage, d'une transmission sociale en référence à un système de valeurs existant* ».

De manière générale, une entreprise n'est pas obligée d'appliquer une norme. Néanmoins, une norme peut devenir une exigence du marché et être imposée par un donneur d'ordre pour la réalisation d'un contrat.

Exemple: La norme ISO 9001 relative aux systèmes de management de la qualité, les normes relatives aux dimensions des conteneurs pour le transport des marchandises, celles relatives aux cartes bancaires pour des raisons de sécurité sont des normes « quasi obligatoires » sur les marchés internationaux.

D'après Frédéric CANARD (2009: 100), l'objectif des normes (de qualité) est de faciliter la vie quotidienne des individus, leur permettent d'être mieux informés et protégés. Pour lui il existe plusieurs types de normes parmi lesquelles nous pouvons citer les normes fondamentales, les normes de spécifications, les normes de méthodes d'essais et d'analyse, les normes d'organisation, les normes de moyens, les normes de résultats.

2.2.1.1 Les normes fondamentales

Ce sont les normes de base à partir desquelles on débute, en général, des travaux de normalisation dans un nouveau domaine. Elles donnent des définitions, précises et univoques, très utiles. La norme ISO 9000 définit le vocabulaire en matière de qualité. Elle est citée en tant que référence dans beaucoup d'autres normes.

2.2.1.2 Les normes de spécifications

Ces normes fixent les caractéristiques des produits (services) ainsi que des seuils de performance à atteindre. Les normes relatives aux spécifications des produits traitent essentiellement de caractéristiques ayant trait à l'aptitude à l'emploi, au niveau de sécurité des

produits et au respect de l'environnement. Les normes de service décrivent des caractéristiques comme l'accueil, la régularité, la sécurité, etc.

2.2.1.3 Les normes de méthodes d'essais et d'analyse

Elles indiquent comment mesurer les caractéristiques des produits (services) définies par les normes de spécifications.

Exemple : La norme ISO 21572³¹ décrit les méthodes d'essai qui permettent de détecter la présence d'Organismes génétiquement modifiés dans les aliments

2.2.1.4 Les normes d'organisation

Elles décrivent des règles d'organisation et de fonctionnement des entreprises Elles définissent des exigences concernant la conception et la réalisation des produits (services) et, plus largement, portent sur l'organisation et le management de l'entreprise. De ce point de vue, elles s'attachent moins au résultat final (produit/service) qu'à la maîtrise des moyens pour le réaliser. Néanmoins, l'évolution récente de ces normes tend vers une plus grande prise en compte des résultats.

2.2.1.5 Les normes de moyens

Elles apportent des garanties sur des manières de faire en décrivant les moyens à mettre en œuvre pour que le produit réponde à des caractéristiques définies. Les normes ISO 9001 et ISO 14001 sont des normes de moyens car elles concernent des dispositifs d'organisation et de management que doivent mettre en œuvre les entreprises dans des domaines particuliers (la qualité dans le cas d'ISO 9001, l'environnement pour ISO 14 001).

2.2.1.6 Les normes de résultats

Elles décrivent de façon précise les caractéristiques exigées du produit (service) et non les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Exemple : Les normes de produits et services sont des normes de résultats.

³¹ ISO 21572 (2004) « Produits alimentaires – Méthodes pour la détection d'organismes génétiquement modifiés et de produits dérivés – Méthodes basées sur les protéines ». La norme énonce des lignes directrices et des critères de performances généraux pour les méthodes de détection et/ou de quantification de protéines spécifiques dérivées de matériel végétal génétiquement modifié dans une matrice donnée, etc. (Le café ISO, op. cit.).

Ces normes sont classées selon leur contenu (les normes fondamentales, les normes de spécifications, les normes de méthodes d'essais et d'analyse, les normes d'organisation) et selon leur structure (les normes de moyens, les normes de résultats).

Selon Frédéric CANARD (2009: 105), les normes se mesurent selon trois (3) échelles: nationale, européenne et mondiale. Sur le plan national, en France par exemple, distinction est faite de l'AFNOR³², L'UTE³³, L'ETSI³⁴. Sur le plan européen, nous avons le CEN³⁵. Les Normes européennes (EN) sont mises en application dans chaque état membre, soit par entérinement c'est-à-dire par autorisation³⁶, soit par publication d'un texte identique dans l'état membre. Elles se substituent aux normes nationales qui portent sur le même sujet. Sur le plan mondial, il y a l'ISO³⁷.

³² L'Association française de normalisation (AFNOR) est une association, loi 1901, fondée en 1926, et dont le siège est à Paris. Elle compte environ 3 000 entreprises adhérentes et est placée sous tutelle du ministère chargé de l'industrie. Sa mission principale est de coordonner et d'animer le système français de normalisation, d'homologuer les normes, de promouvoir et faciliter leur utilisation, et de développer la certification des produits et services avec la marque NF. Elle représente également les intérêts français auprès des organismes européens et internationaux

³³ Union technique de l'électricité (UTE) est une autre association qui gère spécifiquement le domaine électrotechnique. Ce dernier regroupe les disciplines traitant l'électricité en tant qu'énergie. Ses applications sont utilisées dans de nombreux domaines : industrie (machines, fours, électrolyse), transport (aéronefs, navires, véhicules), fabrication d'appareils domestiques (électroménager), de bricolage ou de jardinage, etc.

³⁴ European Télécommunications Standards Institute (ETSI), c'est-à-dire l'Institut européen des normes de télécommunication, couvre le secteur des télécommunications. L'ETSI dispose d'une organisation autonome dont sont membres des industriels, opérateurs et régulateurs intervenant en Europe. Son fonctionnement est assuré en France par le CF/ETSI (Comité français de l'ETSI). L'ETSI est basé à Sophia Antipolis

³⁵ Le Comité européen de normalisation (CEN) est l'organisation en charge de l'élaboration ainsi que de l'harmonisation normative. Il régit la normalisation européenne dans les domaines autres que l'électrotechnique et les télécommunications. L'objectif du CEN est l'harmonisation des législations nationales

³⁶ <http://www.notrefamille.com/dictionnaire/definition/enterinement>

³⁷ L'organisation internationale de normalisation (ISO) a été créée en 1947. Située à Genève, elle fédère au niveau mondial 158 organismes nationaux de normalisation, à raison d'un organisme par pays. L'ISO a publié plus de 17 500 normes. Son champ d'action embrasse tous les secteurs, à l'exception de l'ingénierie électrique et électronique qui est du ressort de la Commission électrotechnique internationale (CEI) et des télécommunications qui relèvent de l'Union internationale des télécommunications (UIT). Enfin, l'ISO

Selon Claude DEMEURE (2008 : 110), la « normalisation est une démarche collective entre partenaires économiques et sociaux ayant des activités liées, en vue de trouver des solutions techniques et commerciales à des problèmes répétitifs, pour établir et améliorer leurs relations ». Il ajouta à la page 111, que la normalisation a plusieurs avantages :

- ❖ pour les entreprises, elle contribue à l'amélioration de la compétitivité (rationalisation, qualité), à la réduction des coûts de production (normalisation des procédures), au soutien à l'innovation, à l'augmentation de la fiabilité des produits, à l'amélioration de la sécurité, au soutien à la vente (marque de qualité NF) ;
- ❖ pour les pouvoirs publics, la normalisation est un instrument d'une politique industrielle globale et permet une meilleure gestion des ressources du pays (économies d'énergie, préservation de l'environnement) ;
- ❖ pour les consommateurs, elle est une marque de qualité NF : un « plus » pour le consommateur, constitue un étiquetage informatif pour les produits NF : il facilite le choix, et représente une amélioration de la vie collective et individuelle (garantie de sécurité, interchangeabilité, meilleur SAV).

2.2.2 Le processus de certification qualité

L'AFNOR définit la certification qualité comme étant une : « assurance donnée par écrit par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant de spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle. »

Pierre LONGIN & al. (2008: 185), définissent la certification comme étant « un acte par lequel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation, d'un système, d'un produit... à un référentiel (règlement, norme, etc.). Elle constitue la preuve la plus crédible de conformité aux normes ».

Pour Frédéric CANARD (2009 : 109), la certification est une preuve de confiance. Elle apporte, pour une entreprise, une garantie à ses clients, que ses produits et/ou ses services et/ou son système de management sont conformes à des normes.

n'effectue pas de certifications aux normes qu'elle produit. Ces certifications sont réalisées par plus de 700 organismes dans le monde

DURET & al. (2005: 62) font cas de la certification des produits, des services, des opérateurs et des entreprises.

2.2.2.1 Certification des produits et des services

Certifier un produit c'est attester que l'on a mis en œuvre des moyens d'essais en conformité avec une norme (établie en concertation avec les producteurs et les utilisateurs). Le certificat de qualification est délivré par un organisme neutre.

Exemple: les matériels électriques, de puériculture et les jouets.

En France, le certificat le plus connu est la marque NF délivrée par l'AFNOR (la demande est faite par le producteur).

2.2.2.2 Certification des opérateurs

Lorsque le travail des opérateurs correspond à des tâches à haut risque potentiel (comme la soudure dans le matériel nucléaire), le client peut exiger une certification en garantissant leur compétence à maîtriser certains processus. Cette compétence peut par exemple être garantie par l'État.

2.2.2.3 Certification des entreprises

Les produits ne sont pas toujours fabriqués en grande série, de plus il peut s'agir de services, de logiciels, etc. C'est pourquoi il peut paraître plus judicieux de certifier toute l'entreprise. Agréer ou qualifier une entreprise, c'est s'assurer que cette dernière maîtrise ses processus de production et devrait logiquement fournir une qualité constante.

La certification permet de s'assurer que les normes sont bien appliquées, permet de rassurer les clients, les consommateurs, les pouvoirs publics non seulement de la conformité des produits, des services et des organisations aux normes mais aussi de la compétence des organismes qui garantissent cette conformité.

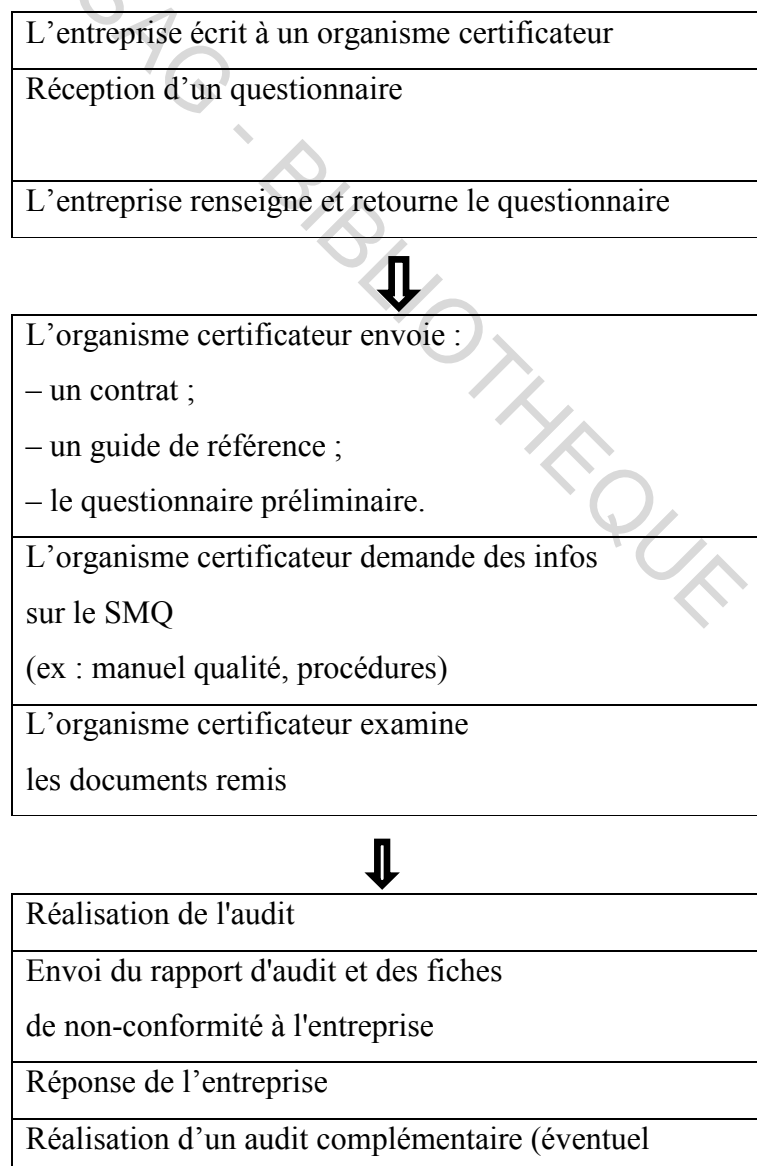
Pour homogénéiser la certification, l'ISO propose une méthodologie qui peut se résumer par :

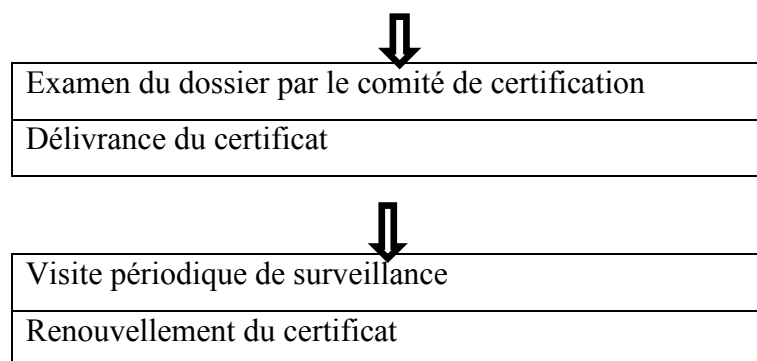
- ❖ la mise en place d'un système de management de la qualité selon des critères conformes à des normes internationales (normes ISO 9000);
- ❖ l'homologation du système de management de la qualité par un organisme accréditeur indépendant (certification par tierce-partie) qui peut se traduire par l'obtention d'un certificat à validité limitée (par exemple : 3 ans).

Les laboratoires qui fournissent un service de mesure, d'étalonnage ou d'essai devront garantir la qualité de leur prestation. Pour cela ils doivent être sous la tutelle d'un organisme d'État chargé de vérifier cette disposition, on parlera « *d'accréditation du laboratoire* ». En France ce rôle est tenu par le COFRAC (Comité Français d'Accréditation).

La relation entre l'entreprise candidate à la certification et l'organisme de certification fait l'objet d'un certain nombre d'échanges d'informations. Les différentes tâches de ce processus sont organisées et structurées afin d'être maîtrisées. C'est la procédure de certification représentée par la figure ci-après:

Figure 4: les cinq (5) étapes de la procédure de certification





Source: PINET Claude (2009 :137)

2.2.3 Coûts associés à la certification

Pour Pierre LONGIN & Henri DENET (2008: 193), pour estimer le coût d'une certification, il faut considérer:

- ❖ les coûts internes, essentiellement le temps passé par les différents collaborateurs : direction, encadrement, qualitatifs, formateurs, auditeurs internes, superviseurs, etc ;
- ❖ les coûts externes tels que la réalisation et l'animation de modules de formation ou de sensibilisation du personnel, l'achat d'équipement de gestion documentaire, l'achat d'instruments de mesure, éventuellement, les honoraires d'un consultant. Il y a aussi les coûts associés à l'organisme de certification, des audits et cotisations annuelles. Les coûts associés à l'organisme de certification varient selon la taille de l'entreprise. En effet, plus l'entreprise est grande, plus les coûts auront une valeur plus importante. Nous pouvons résumer les différents coûts associés à l'organisme de certification par rapport à la taille de l'entreprise évaluée dans le tableau ci-après:

Tableau 1 : les coûts associés à l'audit de l'organisme de certification, par rapport à la taille de l'entreprise évaluée

Nombre d'employés	Audit initial (personne/jour)	Audit annuel (personne/jour)
1-4	2	1
5-9	2.5	1
10-19	3	1
20-29	4.1	5
30-59	6	2
60-100	7	2

100-250	8.2	5
250-500	10	3
500-1000	12	4

Source: University of Western Ontario

Gilles BAROUH (2010: 46), ajoute que la certification englobe certains sacrifices que l'entreprise devrait entreprendre. Il y a par exemple:

- ❖ le temps à consacrer à la certification: la préparation de la certification prend en moyenne entre un an et un an et demi. Pour cela, la certification exige de l'entrepreneur un effort intense de mise à niveau de son entreprise pendant cette période;
- ❖ l'investissement financier: l'entreprise devra avoir recours à un consultant pour mettre à niveau son organisation et y intégrer les bonnes pratiques requises par la norme. Aussi, elle devra se sensibiliser, former son personnel aux nouvelles procédures de travail, faire réaliser les audits internes demandés par la norme et rémunérer l'auditeur externe qui délivre le certificat;
- ❖ la gestion documentaire: L'entreprise devra établir et tenir à jour l'ensemble des documents nécessaires à la réalisation de l'audit de certification.

2.2.4 Objectifs de la certification

Pour DURET & al. (2005: 64), la certification permet à toute l'entreprise de gérer l'obtention de la qualité de ses produits, de ses services à l'aide d'un modèle reconnu ayant fait ses preuves, mais c'est aussi et surtout d'apporter la preuve de cette qualité au client et à l'actionnaire, en lui garantissant un niveau d'organisation agréé par un organisme neutre.

2.2.5 La clé de réussite d'une certification

Selon Claude PINET (2009: 25, 91), la réussite d'une certification qualité passe par un certain nombre d'étapes appelées «clés de réussite». Ces clés, au nombre de dix (10) sont les suivantes:

- ❖ une volonté affichée de la direction générale;
- ❖ les processus d'un projet qualité maîtrisés;

- ❖ des acteurs motivés;
- ❖ un périmètre bien ciblé;
- ❖ une bonne intégration du système de management qualité dans l'entreprise;
- ❖ une formation du personnel;
- ❖ des revues de direction efficaces;
- ❖ des audits internes qui fonctionnent bien;
- ❖ la volonté de tous pour les améliorations;
- ❖ des choix pertinents de mesure.

Pierre LONGIN & al. (2008:199) recommandent que deux à trois mois avant la certification, pour vérifier la cohérence et le respect du système, il serait opportun de faire réaliser un audit à blanc par un consultant ou des auditeurs extérieurs, sensiblement de même durée que l'audit de certification. Mettre en place aussitôt les actions correctives et préventives éventuelles.

2.2.6 Les exigences de la norme ISO 9001 version 2008

Selon Claude PINET (2009:20), la norme ISO 9001 est indispensable pour construire un système de management de la qualité. Cette norme fixe les exigences imposées et est structurée de la manière suivante:

- ❖ domaine d'application;
- ❖ référence normative;
- ❖ termes et définitions;
- ❖ système de management de la qualité;
- ❖ responsabilité de la direction;
- ❖ management des ressources;
- ❖ réalisation du produit;
- ❖ mesures, analyse et amélioration.

Les exigences effectives à prendre en compte dans l'ISO 9001 sont contenues dans les articles 4 à 8. L'article 1 de cette norme définit le périmètre, l'article 2 fait le lien avec les autres textes normatifs applicables et l'article 3 liste les éléments de vocabulaire.

Pour une vision synoptique de la structure de l'ISO 9001 et de son contenu, le tableau suivant est proposé:

Tableau 2: schéma synoptique de la structure de la norme ISO 9001

4. Système de management de la qualité			
Exigences générales		Exigences relatives à la documentation	
5. Responsabilité de la direction	6. Management des ressources	7. Réalisation du produit/service	8. Mesure/ analyse et amélioration
Engagement de la direction	Mise à disposition des ressources	Planification de la réalisation du produit	généralités
Ecoute client	Ressources humaines	Processus relatifs aux clients	Surveillance et mesurage
Politique qualité	infrastructures	Conception et développement	Maitrise du produit non conforme
planification	Environnement de travail	achats	
Responsabilité, autorité et communication		Production et préparation du service	Analyse des données
Revue de direction		Maitrise des équipements de surveillance et de mesure	Amélioration

Source: PINET Claude (2009:21),

Claude PINET (2009: 21) affirme que « *tout organisme qui veut se faire certifier doit établir, documenter, mettre en œuvre et contrôler le bon fonctionnement d'un système de management de la qualité (SMQ). Ce SMQ doit faire l'inventaire de ses processus, les décrire et déterminer leurs interactions* ». Il ajouta également à la page 22 que la nouvelle version ISO

9001 version 2008 ne vient pas modifier la structure de la norme de la version 2000 précédente. La seule modification notable dans les titres concerne l'article 7 Réalisation du produit et le libellé du paragraphe 7.6 Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesures qui devient Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure dans la nouvelle version. Il est constaté aussi une modification mineure de vocabulaire dans l'article 8 Mesure, analyse et amélioration et dans le libellé du paragraphe 8.2 pour lequel le terme « mesure » est remplacé par le terme « mesurage ». En revanche, dans sa version 2008, la norme ISO 9001 a pris en compte les dispositions de la norme ISO 14001:2004 (norme internationale environnementale). Cet alignement est bénéfique pour les utilisateurs. De plus, pour les organismes qui visent une certification combinée, une plus grande simplicité et des économies d'échelle peuvent en résulter.

Avec un seul système de management, il est possible d'obtenir une certification double (qualité et environnement sur les référentiels ISO 9001 et ISO 14001) et triple (qualité, sécurité et environnement (QSE) sur les référentiels ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 (santé et sécurité au travail).

2.3 Avantages de la certification pour une entreprise

En rappel, la qualité selon l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), est « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.* »

Selon Saverino FERNAND (2010: 4), « *la qualité ne peut se réaliser sans une participation de l'ensemble de l'encadrement et du personnel. La qualité offre plusieurs opportunités, qui contribuent à l'amélioration des performances d'une entreprise* ». Ce sont notamment rassurer le client³⁸; diminuer les réclamations; fidéliser le client en le rassurant par la compétence la disponibilité et le professionnalisme; écouter le client pour mieux répondre à ses besoins; lancer les actions adéquates, et à temps; assurer la satisfaction du client.

Aussi, appliquer la qualité au sein de l'entreprise lui permet de se distinguer des concurrents à travers la conquête de nouveaux marchés ; augmenter la rentabilité; normaliser pour atteindre la qualité totale et s'y conformer en vue d'éviter la non-qualité.

³⁸ C'est-à-dire en lui montrant que dans l'entreprise il n'y a pas de fraude. En effet, les fraudes en entreprise sont suscitées et facilitées par la non couverture (ou l'insuffisante couverture) des risques par le contrôle interne

Malgré le coût non négligeable de la certification qualité, elle permet de donner confiance au client. Elle rend également l'entreprise plus « robuste » par la formalisation, la transparence de la politique qualité et surtout la mise en mémoire du « savoir-faire » de l'entreprise. Autrement dit, la certification permet réellement de mieux connaître son organisation, de définir très précisément ce qu'on va donner à son client et de voir comment offrir le même niveau ou un niveau plus élevé de services ou de qualité pour le même investissement en interne".

Daniel BOERI (2003: 27), ajouta que « *la certification permet d'avoir un avantage concurrentiel qui permet de se différencier des concurrents et d'obtenir la confiance des clients en mettant à leur disposition l'analyse des moyens utilisés pour respecter la promesse qui leur a été faite, mais surtout de leur donner la possibilité de vérifier les conditions du respect de cette promesse via la certification* ».

En outre, une entreprise gagnerait à être certifiée car en obtenant ce statut, elle³⁹:

- ❖ se démarque et bénéficie d'un avantage concurrentiel;
- ❖ augmente l'efficacité au sein de son entreprise;
- ❖ réduit les irrégularités et les réclamations;
- ❖ gagne la confiance de ses clients et développe ainsi l'orientation client;
- ❖ pourrait profiter d'économies substantielles;
- ❖ pourrait améliorer durablement ses processus et ses structures;
- ❖ motive ses collaborateurs grâce à une meilleure communication et des informations disponibles plus facilement.

Enfin, grâce à la certification, l'entreprise peut vendre ses produits sur le marché international et attirer de nouveaux clients: c'est une garantie et une source de confiance vis à vis du marché extérieur. Pour cela, la certification permet à l'entreprise de préserver son image et sa notoriété sur le marché international.

Pour Pierre LONGIN et Henri DENET (2008: 194), d'après une étude réalisée pour BVQI en 1998, la rentabilité des entreprises certifiées ISO 9001:1994 a été améliorée de 15 % au cours des deux (2) années qui ont suivi leur certification.

³⁹ http://www.tuv.com/fr/france/services_fr/systemes_management/qualite/iso9001_3/iso9001.jsp

CHAPITRE 3: METHODOLOGIE

L'élaboration de toute œuvre scientifique doit s'inscrire dans une approche méthodologique. Ainsi, la revue de littérature nous a permis d'avoir une idée sur les différentes pensées des auteurs en ce qui concerne le processus de certification ISO 9001 version 2008 en passant par la démarche qualité. Elle nous a aussi permis de d'avoir une connaissance plus approfondie sur la notion de performance, et de la contribution de la certification ISO 9001 : 2008 à l'amélioration des performances d'une entreprise. Cette revue de littérature nous servira comme base pour l'élaboration de la méthodologie à suivre afin de parvenir aux objectifs poursuivis par cette étude.

Dans ce présent chapitre, il s'agira pour nous de présenter la méthode qui nous a permis de parvenir aux objectifs de cette étude. Pour cela, nous procéderons de prime abord à la présentation du modèle d'analyse. Ensuite, nous montrerons les techniques de collecte et d'analyse des données que nous avons utilisées tout au long de cette étude.

3.1 Modèle d'analyse

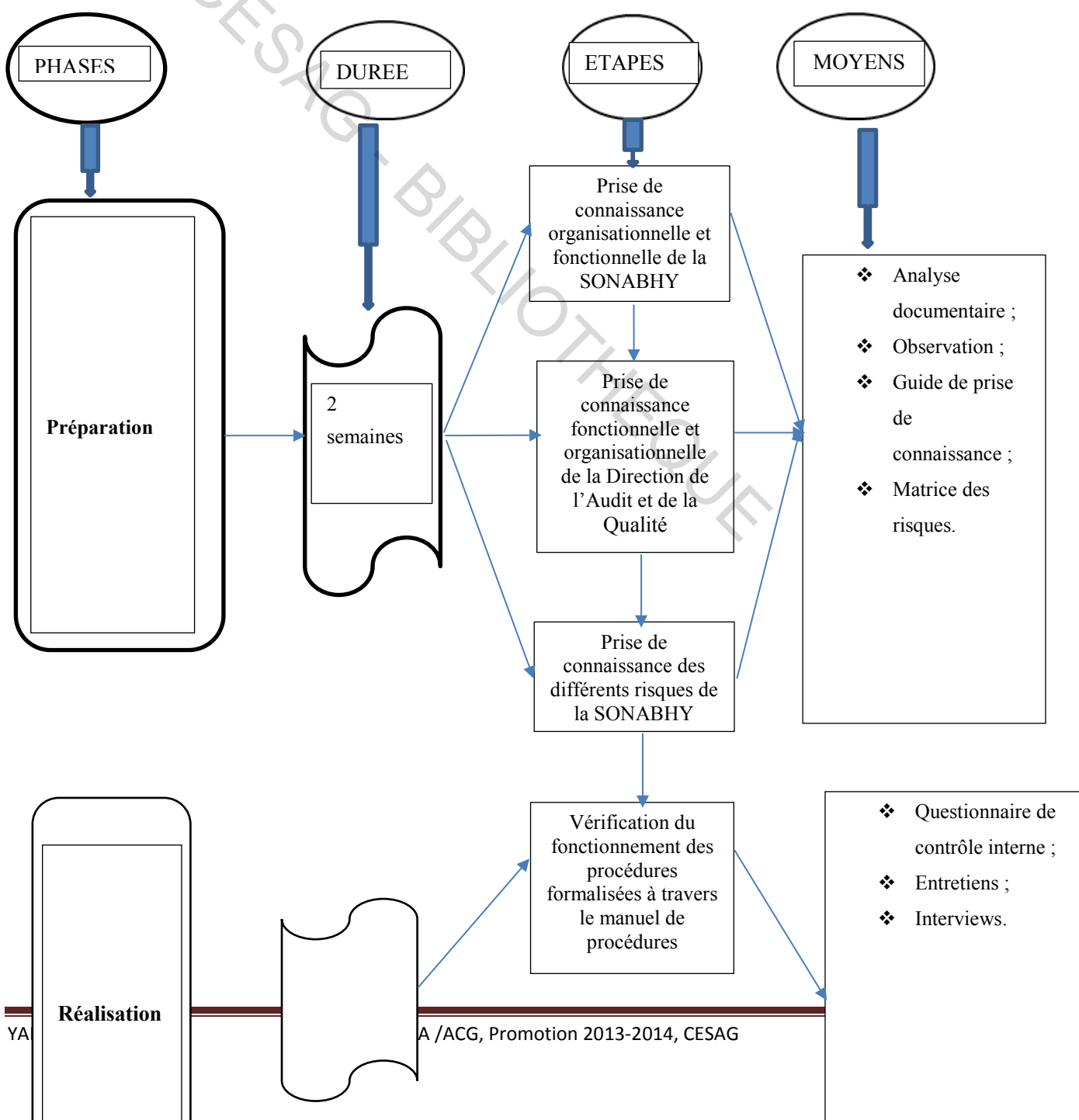
Notre démarche méthodologique commencera par une prise de connaissance générale des activités de l'entreprise en général, et en particulier la structure en charge de l'audit et de la qualité.

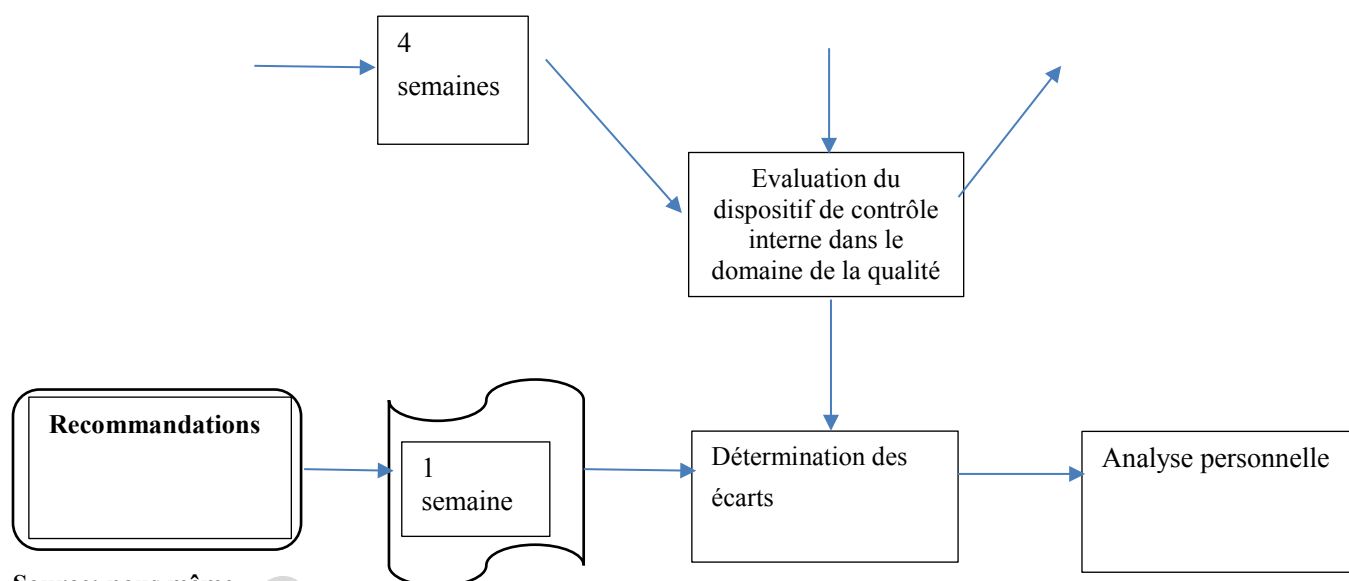
Afin de savoir la contribution de la certification ISO 9001 version 2008 à l'amélioration des performances dans une entreprise, l'analyse des opérations liées à la structure de l'audit et de

la qualité nous permettra d'avoir des découpages des parties appuyées par des outils de collecte et d'analyse de données appropriés.

Notre modèle d'analyse est ainsi présenté comme suit :

Figure5: modèle d'analyse





Source: nous même

3.2 Techniques de collecte de données

Pour la collecte des données, nous avons utilisé différentes techniques à savoir la recherche documentaire, le questionnaire de contrôle interne, l'observation, l'entretien et l'interview.

3.2.1 La recherche documentaire

La recherche documentaire a pour objectif de recenser et prendre connaissance de tout document capable d'aider à connaître et comprendre la contribution de la certification ISO 9001 version 2008 à l'amélioration des performances d'une entreprise. Notre recherche documentaire s'est basée sur des documents internes de la SONABHY d'une part tels que le règlement intérieur, la lettre d'engagement de la SONABHY, le manuel de procédures, la cartographie des risques, la politique et objectif qualité, l'organigramme, le rapport d'activités de l'exercice 2013, le rapport de gestion de l'exercice 2013, le manuel qualité, tous les documents internes à l'usage de la fonction qualité. D'autre part sur nous avons consulté quelques mémoires, articles, sites internet et ouvrages.

3.2.2 Le questionnaire de contrôle interne qualité

Nous avons conçu un questionnaire sur le contrôle interne en ce qui concerne la performance et la certification ISO 9001 version 2008 de la SONABHY (voire annexe 5, page 120.) Ce questionnaire a été administré au personnel de la SONABHY face à face. Il est de type semi fermé c'est-à-dire donnant parfois la possibilité de répondre par « oui » ou « non » avec une

possibilité de commenter. Ainsi, toutes les réponses négatives feront objet d'une anomalie et constitueraient des sources de recommandations.

3.2.3 L'observation

Dans cette étape, le chercheur observe de lui-même, des processus, des activités, des tâches ou des comportements se déroulant dans l'organisation étudiée, pendant une période de temps délimité. Autrement dit, l'observation consiste à observer tout ce qui se passe sur le terrain en rapport surtout avec le sujet étudié. Elle peut être participante ou non participante, avec des solutions intermédiaires. En ce qui nous concerne, l'observation à notre niveau a été participative.

Pour apprécier l'influence de la fonction qualité sur la gestion de la SONABHY, nous avons fait une tournée dans quelques Directions et Services de la société. Tournée pendant laquelle nous avons pu constater que le travail était exécuté avec pour objectif d'offrir un produit de qualité à l'ensemble des citoyens du Burkina Faso.

Nous avons aussi fait une observation sur le principal acteur de l'audit et de la qualité au sein de la SONABHY à savoir le Directeur de l'Audit et de la Qualité. Ceci nous a permis d'apprécier la qualité des travaux de ce dernier.

3.2.4 L'entretien

Selon Henri-Pierre MADERS (2008:57,58), l'entretien a pour objectifs de définir l'information, de la diffuser et de la vendre et de la faire valider. Il ajoute que l'entretien comporte trois (3) phases à savoir la phase de préparation et celle de réalisation et la formalisation.

3.2.4.1 La phase de préparation

La phase de préparation consiste à définir le sujet de l'entretien, à lister les points à aborder, établir un guide d'entretien à partir des points ordonnés et hiérarchisés, choisir les bons interlocuteurs : ceux qui détiennent l'information, qui ont un pouvoir de décision ou d'influence, prendre rendez-vous avec les interlocuteurs en leur précisant l'objet et la durée de l'entretien, le lieu et ses coordonnées.

3.2.4.2 La phase de réalisation

Dans cette étape de l'entretien, il est conseillé de choisir le meilleur moment pour ne pas trop gêner l'interlocuteur dans son travail et réaliser l'interview sur le lieu de travail. Le temps imparti pour l'entretien ne doit pas dépasser deux (2) heures. En outre, il faut se représenter et repréciser l'objet de l'entretien, inviter l'interlocuteur à se présenter et à préciser sa fonction, suivre le guide d'entretien en notant tout ce qui est dit par l'interlocuteur. Enfin, Henri-Pierre MADERS à la page 58 conseille de reformuler les informations qui ne paraissent pas claires ou qui doivent être détaillées, faire une synthèse rapide à la fin de l'entretien pour s'assurer de n'avoir rien oublié ou mal interprété et clore l'entretien en remerciant votre interlocuteur.

3.2.4.3 La formalisation de l'entretien.

La phase de formalisation consiste à rédiger un compte rendu, en distinguant ce qui a été dit de ce qui a été interprété, faire valider le compte rendu par les personnes interviewées, valider les informations collectées par croisement.

Nous avons eu un entretien avec différents agents et surtout chefs de service de la SONABHY. Pour le bon déroulement de l'entretien, et pour ne pas déranger les différentes personnes concernées, nous avons choisi des jours stratégiques comme les jours où ces personnes sont un peu disponibles. Quant à l'heure, chacun a défini son heure et nous a soumis. L'entretien principal a été celui du Directeur de l'Audit et de la Qualité de la SONABHY. Notre entretien a été de type individuel non directif c'est-à-dire avec une simple définition du thème général sans influencer les propos du sujet.

Ces entretiens nous ont permis d'approfondir notre compréhension sur l'organisation et le fonctionnement de la SONABHY en général et surtout de la fonction qualité en particulier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE DE
L'ETUDE**

Le Burkina Faso est un pays enclavé situé au cœur de l'Afrique Occidentale dans la boucle du Niger. La cherté de l'énergie pétrolière et le faible revenu des habitants orientent la population vers l'utilisation de source d'énergie traditionnelle telle que le bois et le charbon de bois. Ce qui a pour conséquence de graves problèmes de déforestation et de désertification. Sans ressources pétrolières, le Burkina Faso dépend au plan énergétique de ses importations de produits pétroliers. Le secteur pétrolier au Burkina Faso est représenté par la Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbures (SONABHY). Comme toute entreprise ambitieuse, cette société aspire à une certification internationale ISO 9001 version 2008. C'est dans cette perspective que depuis 2010, elle a mis en place son Système de Management de Qualité (SMQ) et travaille en son amélioration continue. Ses nombreux efforts ont été sanctionnés véritablement par l'obtention au cours de l'année 2013 (plus précisément le 19 avril 2013) de la certification ISO 9001 version 2008.

Quel a été le coût pour la SONABHY pour l'obtention de cette certification? Quel a été l'apport de cette certification à l'amélioration des performances de cette entreprise?

Ces réponses seront plus approfondies dans cette présente partie qui sera articulée comme suit:

- ❖ d'abord, nous consacrerons un chapitre à la présentation de la SONABHY;
- ❖ ensuite, nous décrirons le Système de Management de la SONABHY;

- ❖ enfin, nous procéderons à l'analyse des différents résultats et proposerons des recommandations.

CHAPITRE 4: PRESENTATION DE LA SONABHY

Etablissement public doté de la personnalité juridique, la Société Nationale Burkinabè d'Hydrocarbures (SONABHY) est une société d'importation et de commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux au Burkina Faso. Elle a été créée par décret n 85-035/CNR/PRECO du 09 octobre 1985 et possède un capital de trois milliards (3 000 000 000) de F CFA divisé en trente mille (30 000) actions de cent mille (100 000) F CFA chacune. L'Etat assure la régulation et le contrôle du secteur pétrolier pour une meilleure recherche de l'efficacité étant donné la position stratégique qu'elle occupe dans l'économie burkinabè. La SONABHY est sous la triple tutelle: Technique, du Ministère chargé des mines et de l'énergie, de Gestion, du ministère chargé du commerce et Financière, du Ministère chargé de l'Economie et des Finances. Etant indispensable pour le bon développement d'une entreprise, la SONABHY a décidé d'intégrer la qualité dans son mode de fonctionnement.

4.1 Historique

La création de la SONABHY est l'expression d'une volonté politique d'assurer une sécurité énergétique du Burkina Faso en hydrocarbures pendant une période décidée par le gouvernement (4 mois). Créées en 1981, la Société d'Entreposage de Bobo (SEB) et la Société d'Entreposage d'Hydrocarbures de Bingo (SEHBI), parvenaient difficilement à

assurer cette sécurité énergétique pour le pays dû à une mauvaise gestion au sein de ces deux (2) sociétés.

Ainsi, le 10 septembre 1985, un rapport adressé au Président du Faso par le Ministre de la Promotion Economique préconisait la restructuration de ces sociétés avec changement de dénomination. La nouvelle société restructurée regroupant la SEB et la SEHBI devrait permettre :

- ❖ sur le plan Financier, à l'Etat de réaliser des bénéfices pour renforcer sa trésorerie et donner l'occasion aux consommateurs de bénéficier des niveaux de prix supportables ;
- ❖ sur le plan Politique, de négocier directement avec les pays producteurs d'hydrocarbures afin d'obtenir de meilleurs prix ;
- ❖ sur le plan Stratégique, de garantir au pays une plus grande sécurité énergétique, objectif d'ailleurs assigné aux sociétés anciennes.

Vu l'importance stratégique des produits pétroliers, l'Etat a jugé nécessaire de créer une société en vue de diversifier ses sources d'approvisionnement en produits pétroliers et dans laquelle elle serait majoritaire en terme de prise de participation. Cette société aura pour objectifs entre autres de centraliser les importations non seulement pour se protéger des fluctuations des prix, mais aussi pour assurer un stock physique de sécurité pour le pays. C'est ainsi que la SONABHY fut créée. La SONABHY a hérité des actifs nets de la Société d'Entreposage de Bobo-Dioulasso (SEB) et de la Société d'Entreposage d'Hydrocarbures de Bingo (SEHBI) qui ont été expropriées pour cause d'utilité publique. Les actionnaires de ces deux (2) sociétés ont été indemnisés par l'Etat.

4.2 Quelques chiffres clés de la SONABHY

Dans cette partie, nous allons nous intéresser à l'effectif et à l'évolution du chiffre hors taxes de la SONABHY pendant une période de cinq (5) ans.

4.2.1 Effectif

Selon le rapport d'activités de l'exercice 2013, l'effectif de la SONABHY au 31/12/2013 est de trois cent (300) agents répartis comme suit:

- ❖ 220 agents permanents (CDI);
- ❖ 80 agents temporaires (CDD).

Les agents permanents sont répartis en fonction des catégories socioprofessionnelles et le sexe dans le tableau ci-dessous:

Tableau 3: répartition du personnel permanent selon les catégories socioprofessionnelles et le sexe

	EFFECTIFS	POURCENTAGE (%)
CADRES SUPERIEURS	37	16.82
CADRES MOYENS	62	28.18
AGENTS D'EXECUTION	121	55
TOTAL	220	100
HOMMES	175	79.55
FEMMES	45	20.45
TOTAL	220	100

Source: rapport d'activités de 2013

4.2.2 Le chiffre affaires

Le chiffre d'affaires hors taxes des cinq (5) dernières années de la SONABHY a subi une augmentation considérable. Il est passé de 304 922 298 105 en 2010 à 532 787 725 479 en 2014. Cette augmentation est représentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4: Evolution du chiffre d'affaires hors taxes de 2010 à 2014 de la SONABHY

CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	2014	2013	2012	2011	2010
TOTAL	532.787.725.479	528.365.254.741	454.741.157.683	357.633.706.107	304.922.298.105

Source: états financiers de 2014

4.2 Mission et objectifs

4.2.1 Mission

La SONABHY a pour mission de garantir une sécurité énergétique suffisante en produits pétroliers au Burkina Faso, tout en veillant à garantir des prix supportables pour le consommateur burkinabè. Elle détient le monopole de l'approvisionnement et de la distribution des hydrocarbures au Burkina Faso.

4.2.2 Objectifs

Au terme du décret n85-035/CNR/PRES/PRECO du 9 octobre 1985, la SONABHY a pour objectifs :

- ❖ l'importation et le stockage des hydrocarbures liquides et gazeux ;
- ❖ le transport, le conditionnement, la commercialisation de ces deux (2) produits ;
- ❖ la construction d'infrastructures de stockage ;
- ❖ l'appui à la recherche d'énergie de substitution ainsi qu'à la vulgarisation des techniques d'utilisation ou de consommation d'énergie ;
- ❖ l'appui en général de toutes les opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus.

Pour l'importation et le stockage des hydrocarbures, l'Etat burkinabè accorde à la SONABHY un monopole de droit lui permettant ainsi de mieux contrôler ses activités.

La SONABHY fonctionne sur une vision qui est d'être un « spécialiste régional de l'approvisionnement en produits pétroliers au service de l'économie et du consommateur Burkinabé. » Pour réaliser cette vision, la SONABHY devra travailler à la satisfaction de sa clientèle et de son personnel tout en assurant une gestion efficace et transparente de ses ressources.

4.3 Activités de la SONABHY

Les activités de la SONABHY s'articulent autour de quatre (4) axes constituant ses métiers à savoir: l'importation, le transport, le stockage et la distribution des hydrocarbures liquides et gazeux au Burkina Faso.

4.3.1 L'importation

Pour l'importation des hydrocarbures, la SONABHY procède de trois (3) manières à savoir : l'appel d'offres international ouvert, la commande directe ou achat spot et les contrats à termes.

4.3.1.1 L'appel d'offres international

L'appel d'offres international peut être défini comme étant un procédé par lequel une entreprise commande des marchandises via plusieurs fournisseurs, remplissant les conditions

des marchés publics. Le fournisseur qui sera choisi sera celui-là qui aura rempli les conditions par rapport aux caractéristiques du ou des produit (s) souhaité (s) par l'entreprise et sera le mieux disant. Les soumissionnaires (fournisseurs) de la SONABHY sont généralement les multinationales du pétrole et les sociétés de négoce (Traders). Les appels d'offres portent sur des cargaisons d'au moins trente milles (30000) tonnes métriques. Les produits achetés sur le marché international sont stockés en transit à Lomé à la Société Togolaise de Stockage de Lomé (STSL), au Bénin par ORYX Bénin et à Abidjan par GESTOCI. Il est parfois réalisé des consultations restreintes portant sur de plus petites commandes de soudures qui permettent d'abaisser la tension sur un produit précis dont le stock au terminal est épuisé. L'appel d'offres est le principal mode par lequel la SONABHY achète les produits pétroliers.

4.3.1.2 La commande directe ou achat spot

L'achat direct est un processus par lequel la SONABHY effectue directement la commande auprès des fournisseurs. Les achats directs sont effectués au niveau de plusieurs entreprises étrangères à savoir, la Société Ivoirienne de Raffinage (SIR) pour les produits pétroliers et la Société ASPEN pour le GAZ BUTANE.

En général, la SONABHY s'approvisionne en hydrocarbures auprès de plusieurs fournisseurs : ADDAX, MERCURA, OCTOGONE, TRAFIGURA, BENIN PETRO, PETRO AFRIQUE, ASPEN, ECO OIL, SIR, GUNVOR, SARPD OIL, PERSOIL.

4.3.1.3 Les contrats à terme

Les contrats à termes sont des dispositions de sécurité d'approvisionnement qui consistent à assurer un minimum permanent de livraison de produits pétroliers par un fournisseur, avec qui la SONABHY a négocié une prime unique annuelle renouvelable. La SONABHY a signé un contrat à termes avec ADDAX pour le SUPER 91 et le Gasoil à livrer à partir du dépôt ORYX au Bénin, et avec TRAFIGURA en ce qui concerne le FUEL OIL SONABEL.

C'est l'ensemble de ces produits achetés par appel d'offres, par commande directe ou achat spot ou par contrats à terme qui constitue les importations du Burkina Faso en hydrocarbures.

4.3.2 Le transport

La SONABHY pratique deux (2) types de transport : le transport routier et le transport ferroviaire. Le transport routier est réalisé par des transporteurs privés de camions citernes rémunérés sur la base d'un tarif officiel. Quant au transport ferroviaire, il est effectué dans le cadre d'un contrat avec SITARAIL, sur l'axe Abidjan-Bobo-Dioulasso et est assuré par des wagons-citernes loués auprès des Sociétés Ivoiriennes (GESTOCI-CATCI et MOBIL).

Il est important de préciser que le transport concerne celui des hydrocarbures des dépôts côtiers vers les dépôts intérieurs.

La SONABHY actuellement n'a pas de wagons-citernes qui lui sont propres. Elle prévoit de ce fait l'acquisition de ce matériel.

4.3.3 Le stockage

La SONABHY dispose de deux (2) dépôts intérieurs, dont l'un à Bobo-Dioulasso et l'autre à Bingo. La capacité totale de ces deux (2) dépôts est de soixante-cinq mille (65 000) m³ pour les hydrocarbures liquides (SUPER 91, PETROLE LAMPANT, GASOIL, DDO) et deux mille neuf cents (2 900) tonnes pour le gaz butane. Le dépôt de Bobo-Dioulasso a une capacité de vingt-cinq mille (25 000) m³ d'hydrocarbures liquides et deux cents (200) tonnes métriques de gaz butane et celui de Bingo a une capacité de quarante mille (40 000) m³ d'hydrocarbures liquides et deux mille sept cents (2 700) tonnes métriques de gaz butane. Chaque dépôt est équipé d'un centre emplisseur de gaz butane. Dans ces dépôts, les produits pétroliers sont placés sous le régime de l'entrepôt fictif spécial, en suspension de tous les droits et taxes et sont soumis au contrôle de la douane.

4.3.4 La distribution

Avant la création de la SONABHY en 1985, les sociétés pétrolières comme SHELL, TOTAL, BP, TEXACO et MOBIL, communément appelés « marketers » se chargeaient de l'importation et de la distribution des produits pétroliers au Burkina Faso. Aujourd'hui les produits commercialisés par la SONABHY sont : LE SUPER 91, LE PETROLE LAMPANT, LE GASOIL, LE DDO, LE FUEL-OIL, LE JET A1 ET LE GAZ. Les achats d'hydrocarbures se font en partie auprès de la Société Ivoirienne de Raffinage (SIR) à hauteur de 30%.

C'est à partir des dépôts intérieurs que les clients s'approvisionnent sur toute l'étendue du territoire. Cependant, pour le FUEL-OIL ET LE JET A1, la SONABHY ne dispose pas d'infrastructures de stockage. Ces deux (2) produits sont livrés aux clients à partir des dépôts côtiers. Ce mode de transport est communément appelé « droiture ».

La distribution des produits pétroliers est faite sur la base d'une structure de prix homologuée par l'Etat. Ces prix sont révisés périodiquement en fonction des fluctuations du marché mondial. En fin 2013, les clients de la SONABHY étaient de cinquante-deux (52) dont quarante-cinq (45) clients nationaux appelés indépendants et sept (7) sociétés multinationales appelés marketers.

4.4 Organisation de la SONABHY

4.4.1 Structure

En vue de concrétiser sa vision, la SONABHY a adopté et mis en place une nouvelle organisation en phase sur l'ambition de la société d'améliorer son fonctionnement et ses performances managériales (voir annexe 1, page 106). Cette organisation prend en charge les nouveaux métiers et les projets clés de la société à savoir la maîtrise de la chaîne logistique, la démarche qualité, les systèmes d'information et la gestion des Ressources Humaines. Elle est articulée autour des éléments principaux suivants:

- ❖ une (1) Assemblée Générale (AG) ;
- ❖ un (1) Conseil d'Administration (CA) ;
- ❖ une (1) Direction Générale (DG) ;
- ❖ un (1) Département de l'Exploitation (DE) ;
- ❖ un (1) Département de l'Administration et des Finances (DAF) ;
- ❖ neuf (9) Directions ;
- ❖ vingt-neuf (29) Services ;
- ❖ un Représentant des dépôts côtiers basé à Cotonou au Bénin.

Les organes de direction sont représentés par l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration et ceux d'exécution par la Direction Générale.

4.4.2 Les organes de direction

4.4.2.1 L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale des Sociétés d'Etat statue sur toutes les questions relatives aux comptes de l'exercice. Son rôle est de :

- ❖ statuer sur les bilans et comptes de gestion ;
- ❖ examiner la proposition d'affectation des résultats ;
- ❖ nommer les administrations ou renouveler leur mandat et fixer des rémunérations qui leur sont allouées ;
- ❖ nommer les commissaires aux comptes ou renouveler leur mandat et arrêter le montant de leurs honoraires.

L'Assemblée Générale examine également les questions portant sur la vie des sociétés d'Etat et adopte le rapport annuel les concernant.

4.4.2.2 Le Conseil d'Administration

La SONABHY est administrée par un conseil d'administration de neuf (9) membres comprenant :

- ❖ un (1) représentant de la Présidence du Faso ;
- ❖ un (1) représentant du Premier Ministère ;
- ❖ deux (2) représentants du Ministère du Commerce ;
- ❖ un (1) représentant du Ministère chargé de l'Economie et des Finances ;
- ❖ un (1) représentant du Ministère chargé de l'Energie ;
- ❖ un (1) représentant du Ministère chargé des Infrastructures ;
- ❖ un (1) représentant des Délégués du Personnel ;
- ❖ un (1) représentant de l'Inspection des Entreprises Publiques et Parapubliques à titre d'Observateur.

Le rôle du Conseil d'Administration est d'octroyer à la fin de l'année une note au Directeur Général, de représenter l'entreprise en justice, de fixer les dépenses générales d'administration, d'arrêter les comptes de l'entreprise, de proposer l'affectation du résultat et de rédiger un rapport sur l'activité de la SONABHY, ainsi que sur sa situation financière.

NB : le conseil d'administration a connu un changement au cours de l'année 2013. En effet, l'administrateur représentant du ministre de l'économie et des finances a été remplacé.

4.4.3 L'organe d'exécution

En se basant sur l'organigramme synthétisé de la SONABHY, tout d'abord comme organe d'exécution nous avons la Direction Générale (DG) comprenant :

- ❖ le Secrétariat de Direction (SD) ;
- ❖ le Service Communication (SC) ;
- ❖ le Conseiller Technique (CT) ;
- ❖ la Direction du contrôle de Gestion (DCG) ;
- ❖ la Direction de l'Audit et de la Qualité (DAQ) ;
- ❖ la Direction du Système d'Information (DSI) ;
- ❖ la Direction Juridique et du Contentieux (DJC).

Ensuite, la Direction du Département de l'Exploitation (DDE) comprenant :

- ❖ la Direction Commerciale et Marketing (DCM) ;
- ❖ les Directions des Dépôts de Bingo et de Bobo-Dioulasso (DDBB).

Nous avons enfin la Direction du Département de l'Administration et des Finances (DDAF) comprenant :

- ❖ la Direction des Finances et de la Comptabilité (DFC) ;
- ❖ la Direction des Ressources Humaines (DRH).

4.4.3.1 La Direction Générale

La Direction Générale est dirigée par un Directeur Général nommé en conseil des ministres par décret. Il est chargé de mettre en œuvre la politique générale de la société. Les responsabilités du Directeur Général sont entre autres :

- ❖ agir au nom du Conseil d'Administration ;
- ❖ ordonnancer le budget de la société ;
- ❖ ester en justice au nom de la société ;
- ❖ apprécier et noter la qualité de travail de tout le personnel ;
- ❖ signer les actes concernant la société, etc.

La Direction Générale est assistée du/de:

❖ Secrétariat de Direction

Le Secrétariat de Direction est chargé de gérer les flux d'informations entre la Direction Générale et les directions opérationnelles. Il est également chargé de gérer les flux d'informations entre la SONABHY et l'extérieur. Le Secrétariat de Direction possède plusieurs attributions que sont :

- réceptionner les correspondances destinées à la SONABHY ;
- enregistrer, classer et suivre le courrier « départ et arrivé », les télex et les fax ;
- classer les copies des lettres envoyées aux tiers ;
- gérer les rendez-vous du Directeur Général ;
- rédiger les procès-verbaux des réunions (conseils d'administration et conseils budgétaires), etc.

❖ Service Communication

Le service communication coordonne et pilote les activités relatives à la communication interne et externe de l'entreprise. A ce titre, il a pour attributions de :

- associer les directeurs à l'élaboration de la politique de communication globale de la SONABHY ;

- préparer et mettre en forme les messages concernant les événements de l'entreprise destinés aux médias régionaux ou nationaux ;
- veiller à l'information du personnel au sujet des politiques et objectifs de l'entreprise ainsi que de son développement économique et social ;
- élaborer et suivre l'exécution du budget de communication interne et externe ;
- gérer le protocole au niveau de l'entreprise (voyages des responsables, cérémonies...), etc.

❖ **Conseiller Technique**

Les missions du Conseiller Technique sont :

- assister le Directeur Général par ses conseils, avis et suggestions sur des dossiers à caractère spécifique, en vue du renforcement des capacités d'analyse et de conception de la Direction Générale ;
- assurer également toute mission de représentation qui lui est confiée.

❖ **La Direction du Contrôle de Gestion**

La Direction du Contrôle de Gestion est chargée de :

- définir la planification financière à partir du programme annuel d'actions ;
- apporter à la Direction Générale les informations administratives, financières et techniques nécessaires à la prise de décisions stratégiques ;
- animer le processus budgétaire et élaborer les différents tableaux de bord de gestion de la SONABHY.

❖ **La Direction de l'Audit et de la Qualité**

• **Présentation**

La Direction de l'Audit et de la Qualité est chargée de :

- veiller au respect des orientations et stratégies globales de la SONABHY telles que déclinées au niveau des Directions dans le cadre de l'objet social ;
- s'assurer du respect général des normes et systèmes d'organisation et de fonctionnement de la SONABHY tels que définis par les autorités de tutelle et par la Direction Générale.

Du fait de la nécessité d'indépendance dans la réalisation de sa mission, la direction de l'audit et de la qualité est rattachée hiérarchiquement à la Direction générale.

La direction de l'audit et de la qualité est dirigée par un seul responsable. Cependant, notre étude portant sur la qualité, nous allons plus nous focaliser sur ce domaine.

- **Objectif du département de l'audit et de la qualité**

La politique qualité est déclinée en trois (3) objectifs majeurs :

- assurer une prise en charge efficace et une gestion optimale des processus ;
- identifier et maîtriser les risques associés aux activités de la SONABHY ;
- garantir l'amélioration continue de l'organisation et du fonctionnement par une réduction des dysfonctionnements ayant un impact sur les performances de la société, la satisfaction des clients et la contribution au développement de l'économie nationale.

- **Rôle du responsable qualité**

Le Responsable Qualité (RQ) est le garant du fonctionnement et de l'efficacité du Système de Management Qualité de la société. Il s'assure de la mise en place de l'ensemble du SMQ, en assure la coordination et veille à son amélioration continue. Il en rend compte à la Direction au cours de réunions périodiques.

Un (e) assistant(e) chargé(e) de la saisie, de la mise à jour des documents associés au SMQ et des remontées de tous les dysfonctionnements lui est associé.

Le RQ travaille en étroite collaboration avec le Directeur Général pour la prise de décisions relatives au SMQ.

- **Organisation du département de l'audit et de la qualité**

- Les Correspondants Qualité Sites

Un Correspondant Qualité Site (CQS) est désigné à la Direction du dépôt de Bobo, à la Direction du dépôt de Bingo et au siège afin de constituer des relais du Responsable Qualité au niveau de ces directions. Chaque CQS a pour rôle principal de :

- recenser et assurer la remontée de tous les dysfonctionnements de tous les services de son site;
- participer au suivi du traitement des actions correctives proposées ;
- servir de relais entre l'équipe qualité et son site;
- les pilotes et copilotes de processus.

Chaque processus est géré par un pilote et un copilote de processus dont la mission principale est de s'assurer de son efficacité. Les copilotes assurent le relais quand le pilote

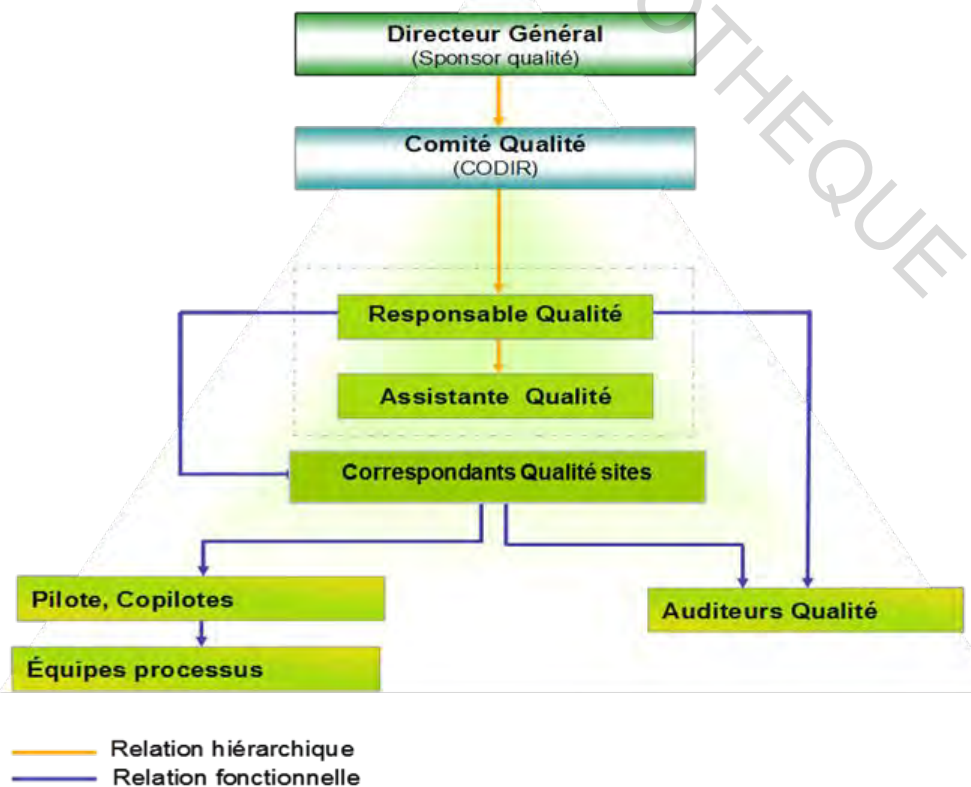
désigné est indisponible. Chaque binôme processus s'entoure d'une équipe processus qui l'assiste dans le management de son processus.

– Les équipes processus

Les binômes de processus (pilotes et copilotes) organisent périodiquement des rencontres avec les agents directement impliqués dans la mise en œuvre du processus (3 à 5 personnes maximum) afin de suivre les performances du processus, relèvent les non conformités et mettent à jour les plans d'actions.

Cette organisation est représentée dans un organigramme Qualité ci-dessous qui a une vocation essentiellement fonctionnelle.

Figure 6: organigramme qualité de la SONABHY



Source: manuel qualité SONABHY

❖ **La Direction du Système d'Information**

La Direction du Système d'Information se compose du service Réseau, de la Maintenance et des Applications Informatiques, du service Organisation et Sécurité Informatique et du service Archives et Documentations. Cette Direction :

- assure l'alignement du Système d'Information sur la stratégie de l'entreprise ;
- conçoit, met en œuvre et maintient les conditions opérationnelles du Système d'Information ;
- veille à la qualité, l'efficacité et la maîtrise des risques liés au Système d'Information;
- veille à la bonne gestion des archives et de la documentation de la SONABHY.

❖ **La Direction Juridique et du contentieux**

La Direction Juridique et du contentieux a pour missions de :

- gérer les questions juridiques de la SONABHY dans le cadre de son organisation, de son fonctionnement et de ses difficultés ;
- conseiller le Directeur Général dans le domaine du droit sur des problèmes ou actions ayant des implications juridiques.

4.4.3.2 La Direction du Département de l'Exploitation

Les missions de cette Direction sont :

- mettre en place le métier de logisticien au sein de la SONABHY et accroître de façon régulière les gains de productivité au niveau de l'exploitation ;
- assister le Directeur Général dans toutes les opérations relatives aux projets industriels majeurs engagés par la SONABHY.

La Direction du Département de l'Exploitation comprend trois (3) directions : la Direction Commerciale et Marketing, les Directions des Dépôts de Bingo et de Bobo-Dioulasso.

❖ **La Direction Commerciale et Marketing**

Cette Direction est chargée d'assurer l'approvisionnement au meilleur rapport délai /qualité/ prix, sans, rupture ou pénurie, en toute sécurité et dans le respect de la législation en vigueur, en produits pétroliers pour le Burkina Faso. La Direction Commerciale et Marketing comprend le Service Approvisionnement et Statistique, le service Ventes et Marketing et le Service Transport.

❖ **Les Directions des Dépôts de Bingo et de Bobo**

Les Directions des Dépôts de Bingo et de Bobo sont chargées de :

- diriger les activités de stockage, de mouvements des produits ;
- maintenir et sécuriser des infrastructures techniques, de protection de l'environnement et du développement des dépôts de Bingo et de Bobo.
- Comme services rattachés à cette Direction il y a le service mouvements Produits Blancs (PB), le service gaz, le service maintenance et sécurité, le service transit et le laboratoire.

4.4.3.3. **La Direction du Département de l'Administration et des Finances**

L'organigramme de la SONABHY mentionne deux (2) principaux départements : le département de l'exploitation et celui de l'administration et des finances.

La Direction du département de l'Administration et des finances a sous son autorité la Direction des Finances et de la Comptabilité et la Direction des Ressources Humaines. Le service patrimoine et celui responsable des passations des marchés publics à la SONABHY sont rattachés également à cette direction.

La Direction du Département de l'Administration et des Finances a pour missions :

- ❖ apporter au Directeur Général les informations administratives et financières nécessaires à la prise de décisions stratégiques ;
- ❖ assurer la mise en œuvre d'une nouvelle Gestion des Ressources Humaines (GRH) moderne adaptée au fonctionnement de la SONABHY.

❖ **La Direction des Finances et de la Comptabilité**

La Direction des Finances et de la Comptabilité est chargée de :

- assurer l'organisation et la coordination des activités comptables et financières de la SONABHY ;
- suivre les performances globales et spécifiques de la rentabilité de l'entreprise.

❖ **La Direction des Ressources Humaines**

La Direction des Ressources Humaines se doit de :

- contribuer à l'atteinte des objectifs de la SONABHY en assurant une adéquation entre ses besoins et le savoir-faire de ses ressources humaines ;
- veiller au maintien d'un bon climat social ;
- promouvoir une bonne culture d'entreprise.

Telles sont ainsi présentées les composantes de l'organigramme de la SONABHY adopté par le Conseil d'Administration, en séance extraordinaire le 12 août 2009 et mis en application le 1^{er} septembre de la même année.

CHAPITRE 5: PROCESSUS DE GESTION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE DE LA SONABHY

5.2 Fonctionnement du système de management de la qualité de la SONABHY

5.2.1 Le périmètre d'application du SMQ de la SONABHY et exclusions

Le système de management de la Qualité (SMQ) mis en place au sein de la SONABHY prend en compte les exigences de la norme ISO 9001 version 2008 pour l'ensemble des activités d'achat, de transport, de stockage et de commercialisation des produits pétroliers au Burkina Faso. Il couvre également la maîtrise des volets relatifs au système d'informations, aux ressources humaines, à la sécurité des installations, à la qualité des produits et à la préservation de l'environnement.

Les chapitres 7.3 « Conception et développement » et 7.5.2 « validation des processus de production et de préparation du service » sont volontairement exclus du périmètre de la certification. En effet, il n'existe pas d'activités de conception produit à la SONABHY qui, en outre ne met pas en œuvre des processus de préparation de service dont les éléments de sortie ne peuvent pas être vérifiés par une surveillance ou mesure effectuée a posteriori.

5.2.2 Gestion du manuel qualité de la SONABHY

Le Manuel de Management de la Qualité est révisé annuellement en fonction des changements majeurs pouvant impacter le SMQ et des opportunités d'amélioration identifiées. Pour se faire, le Responsable Qualité présente les éventuelles évolutions du manuel qualité en revue de Direction pour obtenir la validation de la nouvelle version.

Toutefois, si les évolutions (modifications) sont jugées importantes, la révision du manuel qualité peut avoir lieu à tout moment de l'année. Toute personne de l'entreprise peut proposer une amélioration du manuel qualité. Pour cela, elle l'adresse au responsable qualité en renseignant une fiche de proposition.

Les versions périmées du manuel qualité sont retournées au responsable qualité pour destruction sauf la copie originale, qui est tamponnée « édition périmée » puis archivée pour 2ans.

Le Manuel de Management de la Qualité (MMQ) est rédigé par le Responsable Qualité, sur la base des documents de référence suivants :

Norme ISO 9001 versions 2008 « Système de Management de la Qualité - Exigences » :

- ❖ norme ISO 9000 versions 2005 « Système de Management de la Qualité - Principes Essentiels et Vocabulaire ». Le MMQ fait l'objet d'une diffusion interne et externe effectuée suivant deux modes :
- ❖ diffusion contrôlée : des exemplaires sont destinés aux Directions et services autonomes de la SONABHY. Les destinataires internes recevront également les nouvelles versions du manuel après chaque révision. Chaque Direction ou service autonome assurera la diffusion à ses agents.
- ❖ diffusion non contrôlée : des exemplaires sont destinés aux clients et partenaires déterminés par la Direction Générale. Dans ce cas, le Manuel Qualité ne comporte pas de numéro d'ordre, et est considéré comme un document commercial. Les destinataires ne recevront les révisions du document que sur demande motivée et approuvée par la Direction Générale.

5.2.3 Le système documentaire de la SONABHY

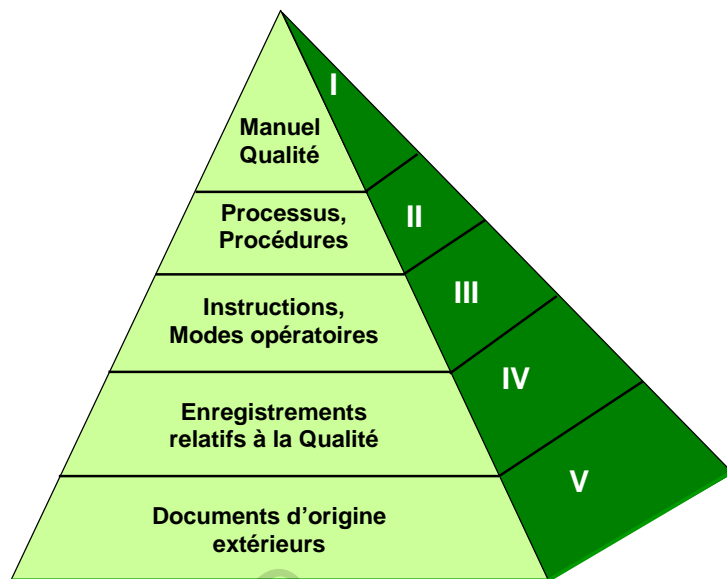
Le Système de Management de la Qualité de la SONABHY se base sur les exigences de la Norme Internationale ISO 9001 version 2008. Il est établi, documenté, mis en œuvre et entretenu pour l'activité de la SONABHY. Elles en améliorent en permanence l'efficacité. Les processus nécessaires au Système de Management de la Qualité, ainsi que leurs interactions, sont déterminés et donnent lieu à surveillance et mesure, qui permettent d'en assurer la maîtrise.

La mise en œuvre du SMQ de la SONABHY s'appuie sur l'approche processus pour accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences. L'adoption de l'approche processus par la SONABHY, permet d'organiser et de gérer les activités de l'entreprise de façon à produire une valeur ajoutée pour les clients internes, externes et les autres parties intéressées. Les processus sont regroupés en trois catégories à savoir :

- ❖ les processus de management ou de pilotage : ils permettent de piloter leur déploiement par la mise en œuvre des plans d'action définis pour atteindre les objectifs fixés par la communication et une l'allocation optimale des ressources.
- ❖ les processus de Réalisation ou processus opérationnels : ils intègrent les activités contribuant directement à la mission de l'entreprise, à la réalisation des produits ou des services destinés aux clients (internes et externes) et en conformité avec leurs besoins et couvrent toute la chaîne permettant de générer le produit et/ou le service (de la planification à la réalisation). Ils sont construits autour des exigences des clients, mais également des exigences légales et réglementaires.
- ❖ les processus support : ils sont transversaux à l'activité interne de l'entreprise et sont indispensables au bon fonctionnement des processus de réalisation qu'ils supportent directement ou indirectement.

Le système documentaire de la SONABHY peut être représenté sous forme de pyramide documentaire comme indiqué ci-dessous.

Figure 7: pyramide documentaire de la SONABHY



Source: manuel qualité

5.2.3.1 Procédures obligatoires

Les six (6) procédures exigées par la norme ISO 9001 sont regroupées en 5 procédures :

- ❖ la procédure de maîtrise documentaire ;
- ❖ la procédure de maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité ;
- ❖ la procédure de maîtrise des non-conformités ;
- ❖ la procédure de maîtrise des actions correctives et préventives ;
- ❖ la procédure d'audit qualité interne.

5.2.3.2 Procédures opérationnelles associées

Les procédures opérationnelles sont directement rattachées aux processus et sont mentionnées dans les fiches processus correspondantes. La liste de toutes les procédures associées aux processus est disponible dans la liste des documents applicables référencée. Cette base de données est mise à jour régulièrement.

5.2.4 Responsabilité de la Direction

5.2.4.1 Lettre d'engagement de la Direction Générale

Selon la norme ISO 9001 version 2000 au paragraphe 5.1, 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 qu'il est important de satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires ;

- ❖ établir la politique qualité ;
- ❖ assurer que des objectifs qualité sont établis ;
- ❖ mener les revues de direction ;
- ❖ assurer la disponibilité des ressources ».

L'engagement de la Direction a été un apport nouveau de la démarche qualité dès son apparition⁴⁰.

Pour LONGIN Pierre & al. (2008 :34), l'engagement doit être rédigé par son signataire et doit s'adresser à la fois aux collaborateurs, aux clients, aux actionnaires et aux auditeurs externes, ce document doit :

- ❖ aborder concrètement les activités principales de l'organisme;
- ❖ préciser l'importance accordée au client en lui parlant précisément des éléments principaux qui construisent sa satisfaction ;
- ❖ évoquer l'avenir en termes clairs qui parlent aux lecteurs et leur donne confiance.

La SONABHY ne dérogeant pas à cette règle, a élaboré une lettre d'engagement de la Direction Générale (voir annexe 8, page 125).

5.2.4.2 La politique et les objectifs Qualité

La politique qualité décrite dans la lettre d'engagement de la Direction Générale s'applique à tout le périmètre de certification qui couvre l'ensemble des activités d'importation, de stockage et de commercialisation des produits pétroliers par la SONABHY au Burkina Faso Voire (annexe 9, page 126).

La politique qualité est examinée en revue de Direction en vue de lui assurer une pertinence et une adéquation permanente avec l'ambition de la SONABHY. La politique qualité est déclinée en trois (3) objectifs majeurs:

- ❖ assurer une prise en charge efficace et une gestion optimale des processus;
- ❖ identifier et maîtriser les risques associés aux activités de la SONABHY;
- ❖ garantir l'amélioration continue de l'organisation et du fonctionnement par une réduction des dysfonctionnements ayant un impact sur les performances de la

⁴⁰ Pierre LONGIN & al. (2008 :33), *construisez votre qualité : toutes les clés pour une démarche qualité gagnante*, 2eme édition, édition Dunod, paris, 338 pages

société, la satisfaction des clients et la contribution au développement de l'économie nationale.

Ces objectifs restent fortement liés aux autres missions citoyennes :

- ❖ assurer aux burkinabè la disponibilité et l'accès sécurisé à l'énergie;
- ❖ contribuer significativement aux ressources financières de l'Etat par le biais des recettes douanières et la fiscalité pétrolière ;
- ❖ contribuer à la préservation de l'environnement et à la lutte contre la désertification par l'appui à la recherche sur les énergies renouvelables et la promotion du gaz butane en substitution du bois de chauffe;
- ❖ promouvoir à l'échelle du Burkina la culture et le sport par des soutiens divers à plusieurs activités dans ce domaine.

5.2.4.3 Pilotage et Planification

Divers cadres de pilotage et de planification du Système de Management Qualité sont mis en place pour accompagner la démarche de certification.

- ❖ Revue de processus ou réunions de management

Une fois le processus décrit, les binômes processus (pilote et copilotes) organisent avec leurs équipes des revues de processus annuelles. Ces revues font l'objet d'un compte-rendu systématique et permettent de suivre les performances du processus et la mise à jour des plans d'actions.

- ❖ Comité Qualité

Le comité qualité est le comité de pilotage de la SONABHY. Il est composé des membres du comité de direction de la SONABHY et des chefs de services (pilotes) et est présidé par le Directeur Général. Son rôle est de dynamiser la démarche Qualité et de garantir l'atteinte des objectifs fixés en allouant les ressources nécessaires. Ce comité se réunit une (1) fois tous les deux (2) mois avec un ordre du jour précis. Ces réunions permettent d'assurer un suivi opérationnel de l'état d'avancement des actions engagées, la prise de décisions relatives à l'amélioration du SMQ et la planification d'actions correspondantes. Les réunions du comité qualité font l'objet d'un compte-rendu systématique.

- ❖ Revue de Direction

Une Revue de Direction est organisée au moins une (1) fois par an. Elle est animée par le Directeur Général et toute l'équipe y participe. Cette revue permet de revoir la politique qualité quant à son adéquation permanente, de statuer sur la cohérence et l'efficacité du SMQ,

de prendre des décisions pour son amélioration et d'allouer les ressources nécessaires. Un compte-rendu associé à chaque revue de Direction est enregistré. Un plan d'actions détaillé correspondant à la déclinaison opérationnelle des objectifs qualité enrichi des résultats de la revue du SMQ et actions d'amélioration est utilisé comme support de la planification Qualité. Ce document est suivi lors des réunions de management et mis à jour de façon régulière.

5.2.4.4 Communication

Divers outils de communication sont mis en œuvre par la SONABHY afin d'assurer l'implication de tous les agents dans la mise en place et l'amélioration du SMQ. Un dispositif de communication est mis en œuvre pour informer le personnel de l'état d'avancement de la politique qualité. Ces outils sont entre autres:

- ❖ le journal interne: un journal interne est publié par messagerie électronique à l'attention du personnel une fois tous les deux (2) mois. Une thématique qualité est abordée en plus des informations liées à l'activité de la société.
- ❖ le flash qualité: un flash qualité donnant des informations sur l'évolution du système de management de la qualité est diffusé chaque mois par messagerie électronique.

Ce flash qualité mentionne les avancées, les actions en cours, les actions à lancer et les actions en retard.

- ❖ Le tableau de bord qualité: le résultat des indicateurs de tous les processus est diffusé au personnel chaque mois au cours des réunions de management mais aussi par messagerie électronique et par affichage.

Les comptes rendus de réunions et d'audits qualité sont également diffusés par messagerie électronique aux agents concernés.

5.2.5. Management des ressources

5.2.5.1 Mise à disposition des ressources

La Direction Générale de la SONABHY détermine et fournit les ressources nécessaires pour le fonctionnement, et l'entretien du Système de Management de la Qualité et l'amélioration en permanence de son efficacité. Cette détermination de mise à disposition des ressources, s'effectue en étroite relation avec la détermination des objectifs annuels de fonctionnement de la SONABHY. L'adéquation entre la Politique Qualité, les Objectifs Qualité et les ressources est examinée lors des Revues de Direction. Ces différentes ressources sont entre autres :

❖ les ressources humaines

Les compétences sont déterminées, évaluées, formalisées et perfectionnées pour l'ensemble du personnel de la SONABHY et plus particulièrement pour celui effectuant un travail ayant une incidence directe sur la conformité aux exigences relatives aux prestations de service.

Les besoins en personnel sont satisfaits par le recrutement, la formation, la mutation ou la promotion. Les profils sont recueillis sur la base du contenu des Fiches de Poste. Les compétences sont évaluées et suivies selon les dispositions d'une procédure.

Les cycles de formation internes et de sensibilisation du personnel sont périodiquement effectués en vue de faire prendre conscience de la pertinence et de l'importance de la prestation de service et de la manière dont le personnel contribue à la réalisation des objectives qualités. La Direction Générale veille à la formation du personnel (formation Interne et / ou externe). Les besoins en formation sont générés par les besoins de l'amélioration continue de la qualité de la prestation de service de la SONABHY. Les évaluations des compétences du personnel sont génératrices des besoins en formation. Les enregistrements concernant la formation sont établis et conservés.

❖ les infrastructures

La SONABHY détermine, fournit et entretient les infrastructures nécessaires à l'obtention de la conformité de ses produits. Les infrastructures comprennent :

- les infrastructures de manutention et de stockage des produits pétroliers;
- les bâtiments, espaces de travail et les installations associées;
- les équipements, logiciels et matériels associés aux processus;
- les services supports tels que la messagerie électronique, l'intranet et le système d'information intégré de l'entreprise.

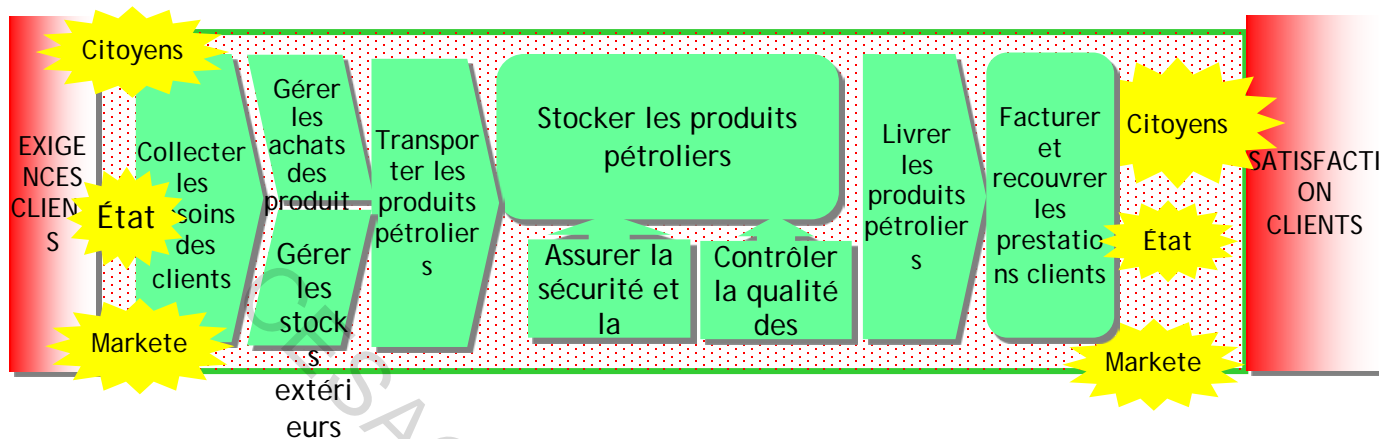
❖ l'environnement de travail

La SONABHY détermine et gère l'environnement de travail nécessaire pour l'obtention de la conformité du service qu'elle preste. Elle veille à la gestion et la tenue des lieux de travail dans un état d'ordre et de propreté constant.

5.2.6 Réalisation des prestations

Les principaux services délivrés par la SONABHY sont pris en charge par neuf (9) processus opérationnels allant de l'achat des produits pétroliers à la livraison aux clients. Ces processus sont représentés dans la figure ci-dessous:

Figure 8: processus opérationnels de la SONABHY



Source : manuel qualité de la SONABHY

5.2.7 Mesure, analyses et amélioration

5.2.7.1 Mesure et suivi des performances et de la satisfaction des clients

Un système d'indicateurs a été mis en place pour suivre les performances de la société et s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés. Des enquêtes sont effectuées pour déterminer le niveau de satisfaction des clients et mettre en place des actions afin de répondre à leurs attentes.

5.2.7.2 L'écoute client

Dans le cadre de sa démarche Qualité, la SONABHY a mis en place un dispositif d'écoute et de mesures avec comme principales finalités :

- ❖ la détermination des besoins et des attentes du client ;
- ❖ le recueil de la perception des clients internes et externes sur les produits et services à travers des visites clients ;
- ❖ le suivi et le traitement des réclamations clients.

Les moyens adéquats ont été déployés pour la mise en œuvre des actions relatives à l'écoute client. Nous avons comme moyens :

- les enquêtes clients

Une enquête « écoute client » a été effectuée sur un échantillon représentatif des principaux segments de la clientèle de la SONABHY (Marketers, Indépendants, Industries ...) afin d'identifier leurs principales attentes et exigences. L'enquête de satisfaction client illustre la réalité de l'écoute client constante au niveau de la SONABHY. L'exploitation des résultats des enquêtes clients sert d'input aux orientations dans la définition des offres de produits et de service et également pour la prise en compte des attentes des clients.

- les visites clients

Des visites aux clients sont effectuées par les responsables et les agents chargés des comptes. Ces visites font l'objet de compte – rendus qui sont enregistrés.

5.2.7.3 Surveillance et mesure des processus

Deux (2) méthodes ont été définies pour surveiller et mesurer les processus:

- ❖ les indicateurs de performance

Les indicateurs de performance sont suivis et les résultats de leur mesure sont publiés dans un tableau de bord mensuel. Les cibles de diffusion des résultats de mesure des indicateurs sont clairement identifiées: Direction Générale, Conseil d'Administration, Comité Qualité, Personnel, ... Les résultats des indicateurs font l'objet d'une analyse découlant si nécessaire sur des actions correctives.

- ❖ les audits qualité internes

Un programme annuel d'audit est élaboré par le Responsable Qualité pour le suivi du SMQ. Les audits qualité internes vérifient si le système répond de manière efficace aux besoins des clients et permettent d'identifier les opportunités d'améliorations. Les audits sont réalisés par des auditeurs internes qualifiés, indépendants des services audités, selon le planning défini par le Responsable Qualité. Tous les audits donnent lieu à des rapports qui sont enregistrés.

5.2.8 Amélioration continue : maîtrise des actions correctives et préventives

Suite à l'analyse des dysfonctionnements ou écarts, des actions correctives ou préventives sont mises en place afin d'éliminer les causes des problèmes. Le Responsable Qualité suit régulièrement l'avancée des actions engagées grâce à la fiche de suivi des actions correctives et préventives.

CHAPITRE 6: CONTRIBUTION DE LA CERTIFICATION ISO 9001 VERSION 2008 A L'AMELIORATION DES PERFORMANCES DE LA SONABHY

Dès l'homologation de la norme ISO 9001 version 2000, en juin 2001, la SONABHY aspirait à la certification. Ainsi, pour la mise en place de la démarche qualité, elle a fait appel à un cabinet pour l'accompagnement à la mise en place du plan stratégique et faire le diagnostic organisationnel ⁴¹ et qualité de ladite société. La raison de l'appel du cabinet pour l'accompagnement, est dû au fait qu'à l'époque, la SONABHY ne disposait pas d'un responsable qualité.

⁴¹ Qui avait pour but de mesurer le niveau de maturité et de mise en œuvre du système qualité de la SONABHY

6.1 Diagnostic organisationnel et qualité de la SONABHY avant la certification.

6.1.1 Rappel du contexte du diagnostic

En rappel, le scanning des processus opérationnels de la SONABHY effectué dans la cadre du plan stratégique 2004-2008, avait relevé un certain nombre de faiblesses d'application. On pouvait relever par exemple au niveau des processus principaux et supports :

- ❖ la gestion des achats: une inexistence de planning d'arrivée des camions, une faible coordination avec les acteurs des hydrocarbures, une connaissance imprécise des stocks disponibles au niveau des ports;
- ❖ transport des produits: une absence de planning d'arrivée des camions, de programme d'enlèvement, une longue attente des camions;
- ❖ stockage des produits pétroliers: une connaissance imprécise des stocks au niveau des ports, une vétusté de certaines installations;
- ❖ la mise à la disposition du produit: une absence de communication entre les différents services, un manque de planning d'arrivée des camions;
- ❖ supports: une inexistence de maintenance planifiée, ni de suivi des ressources humaines, et le système d'information ne couvrait pas l'ensemble des processus (faible intégration des activités).

Face à ce dilemme, la Direction Générale décida de réagir. Ainsi, cette dernière comme première action décida d'adopter un système de management de la qualité avec pour objectifs clairement définis:

- ❖ documenter les processus par des procédures opérationnelles ;
- ❖ élaborer un nouveau manuel de procédures ;
- ❖ établir une cartographie des risques ;
- ❖ mettre en œuvre progressivement un système qualité simple et décentralisé ;
- ❖ réussir l'implication effective des équipes dans cette démarche ;
- ❖ impulser progressivement une dynamique vers une reconnaissance internationale ISO 9001 version 2008.

Cet objectif passe nécessairement par la mise en œuvre des principes du management de la Qualité.

6.1.2 Diagnostic organisationnel et qualité de la SONABHY

L'une des exigences de la norme ISO 9001 version 2008, par rapport à la démarche qualité est l'approche processus. Raison pour laquelle, afin d'entamer une démarche qualité selon les normes de l'ISO 9001 version 2008, la SONABHY était contrainte d'appliquer l'approche processus. Ainsi, elle divisa ses processus en trois (3) parties à savoir le:

- ❖ processus de réalisation (processus opérationnels) qui comprend le stockage et livraison des produits pétroliers;
- ❖ processus support (processus de soutien) qui est composé des ressources humaines, financières, matérielles;
- ❖ processus de pilotage (processus de management) qui aborde le management de la qualité, la stratégie, la communication.

Le découpage des processus a permis à la SONABHY de formaliser une cartographie des processus (voir annexe 2, page 109).

Avant l'application de la démarche qualité, la SONABHY a procédé à un diagnostic organisationnel. Ce diagnostic a été extrait du diagnostic organisationnel et qualité de la SONABHY, réalisé en septembre 2005. Ce diagnostic va concerner le contrôle interne, le service approvisionnement et statistiques, le transport, le stockage et la distribution des hydrocarbures liquides et gazeux.

6.1.2.1 Diagnostic du contrôle interne

A l'issue de ce diagnostic, il a été relevé comme forces majeures une existence de contrôles réguliers, une existence d'un manuel de procédures, et une activité de conseil et multi compétences du personnel de la Direction.

Cependant, il existait une faible connaissance du contrôle interne et des rôles et place de l'audit interne, un manuel de procédures non mis à jour (inadéquation avec les pratiques actuelles) et un suivi des recommandations d'audit non systématique.

6.1.2.2 Diagnostic du service approvisionnement et statistiques

Par rapport à ce diagnostic, il a été relevé comme forces majeures une optimisation des approvisionnements selon les risques et coûts liés, un suivi des besoins en hydrocarbures en fonction des niveaux de stocks désirés et une production de rapports sur les statistiques commerciales. Par contre, comme faiblesses majeures, il existait une gestion imprécise des responsabilités par rapport aux surestaries, une inexistence de logiciels d'analyse des données statistiques et une absence d'objectifs explicites et d'indicateurs de performance du service.

6.1.2.3 Diagnostic du service transport des produits pétroliers

Le diagnostic du service transport a fait ressortir les points suivants comme forces majeures: une contractualisation du transport par la route, un monopole SONABHY sur les transporteurs, un contrat d'exclusivité avec SITARAIL pour les enlèvements supérieurs à 7500 m³/ mois (pour la source ivoirienne). Néanmoins, les règles d'attribution des bons de transport étaient non formalisées, et il existait un retard dans la transmission de l'état récapitulatif des enlèvements par les dépôts côtiers (occasionnant des difficultés pour la facturation décadaire).

6.1.2.4 Diagnostic du service stockage des produits pétroliers

Ce diagnostic a fait ressortir des forces et des faiblesses au niveau des hydrocarbures liquides et gazeux. Il est ressorti:

- ❖ au niveau des hydrocarbures liquides comme forces il a été constaté un taux de contraintes fixés de façon volontaire pour maîtriser les coulages d'exploitation 1% pour les produits volatiles (essences) et 0, 75% (pour les pétroles et DDO), une capacité à répondre à une demande croissante et de façon permanente et un système de télésurveillance déjà effectif. Par contre, le manuel de procédures était utilisé mais lourd et complexe pour les utilisateurs, la SONABHY rencontrait des difficultés de comptabilisation des stocks camions due à une lenteur de transmission des documents par la douane, et il existait une faible visibilité sur les mouvements du fait de l'inexistence d'un système d'information ;
- ❖ au niveau des hydrocarbures gazeux comme forces il a remarqué qu'il existait une vérification de la conformité des bouteilles par le BUMIGEB (ré épreuve), une réalisation d'un nouveau centre emplisseur moderne (fonctionnel dès fin octobre 2005). Par ailleurs, il y avait une absence de procédure de travail interne adaptée, mauvais état des bouteilles (certaines datent de 1947), des règles de manutention ne garantissant pas la sécurité des opérateurs (risques d'explosion, jets de bouteilles) et un système d'information non actualisé.

6.1.2.5 Diagnostic du service administration des ventes et marketing

Au sortir de ce diagnostic, la SONABHY a été encouragé sur certains points. En effet, la gestion de la clientèle était basée sur des contrats ou des conventions garantissant la sécurité du recouvrement, il existait une bonne maîtrise de la structure des prix, une facturation journalière des sorties dépôts intérieurs malgré la gestion manuelle des ventes et la gestion entretenue des relations publiques. Cependant, il n'y avait pas de système d'informations au

sein de la SONABHY, il existait une gestion des crédits difficile due au non paramétrage automatique des cautions ou limites crédit, et de faibles contacts avec les clients.

Les résultats des différents diagnostics ont motivé la SONABHY à mettre l'accent sur cinq (5) axes majeurs pour la mener à la conformité aux normes de management qualité. Ces cinq (5) axes sont:

- ❖ développer le management du risque à tous les niveaux de l'entreprise;
- ❖ s'approprier l'approche processus, optimiser et documenter les processus;
- ❖ traduire l'implication de la direction piloter la performance avec des tableaux de bord;
- ❖ réussir l'implication effective des équipes;
- ❖ lancer une dynamique vers la certification de l'organisme.

Cependant, certaines actions devaient être menées afin de permettre à la SONABHY de tendre vers une dynamique de certification de la SONABHY. Ce sont, entre autres, désigner les pilotes et copilotes de processus, élaborer et valider un calendrier de formations/actions, nommer un responsable qualité, former le RQ pour le rendre opérationnel.

6.2 Effet de la certification qualité sur les performances de la SONABHY

Selon Pierre VOYER (2006: 64), *un tableau de bord de gestion est une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail. D'après Voyer, le tableau de bord met en évidence les résultats significatifs, les exceptions, les écarts et les tendances. Il ajouta à la page 86 « qu'un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation ».*

En ce qui concerne la SONABHY, nous allons mettre en évidence les tableaux de bord et indicateurs de performance (voir annexe 4, page 109). Nous allons sélectionner un certain nombre d'indicateurs significatifs et montrer comment la certification a contribué à améliorer les performances de la SONABHY. Nous allons étudier ces tableaux de bords sur une période de quatre (4) ans c'est-à-dire de 2010 à 2013 (avant la certification) d'une part et d'autre part, comparer ces données au tableau de bord de 2014 (après la certification).

6.2.1 Taux de réalisation du planning de formation

Ce taux fait référence au processus gérer les ressources humaines

Nous remarquons qu'au mois de février, le taux de réalisation du planning de formation était de 15% très loin de la cible qui était de 100%. En 2012, vu que l'année précédente n'a pas été fluctueuse, la SONABHY a procédé à une revue de processus. Au sortir de cette revue, elle a revu ce critère à la baisse soit de 80%. Une des exigences de la norme étant une formation continue du personnel, en plus, avec la mise en œuvre de la démarche qualité, des efforts ont été fournis. Raison pour laquelle en cette année ce critère a atteint en général la cible soit de 100%. L'année 2013 également a montré des résultats satisfaisants par rapport à cet indicateur pratiquement 100% pour tous les mois. Nous remarquons que pour l'année 2013, c'est à partir du mois d'avril que l'on remarque beaucoup d'amélioration. Pour information la SONABHY a été certifiée en avril 2013. Quelques mois après la certification, nous constatons une amélioration significative au niveau de cet indicateur. En effet, de janvier à décembre 2014, le taux de réalisation du planning de formation était de 100%, bien au-delà de la cible.

En conclusion, nous pouvons dire par rapport à cet indicateur que la certification a contribué à améliorer son niveau de performance car en appliquant la qualité et en aspirant à la certification ISO 9001 version 2008, former le personnel devient obligatoire.

6.2.2 Taux de réalisation des actions d'amélioration

Cet indicateur fait référence au processus piloter et améliorer la qualité avec comme objectifs assurer l'amélioration continue des performances.

En janvier 2011, le taux de réalisation des actions d'amélioration était de 76% avec une cible visée au préalable de 80%. Le mois de février mentionne aussi un taux de 76%. Au mois de mars et avril, ce taux était de 50%.

Avec la mise en place de la démarche qualité, en 2012, le taux de réalisation des actions d'amélioration est passé de 32.55% en février à 88% en décembre.

En 2013, nous remarquons une amélioration significative par rapport à cet indicateur (le taux de réalisation des actions correctives). En effet, de janvier à décembre, le taux de réalisation des actions correctives atteignait relativement la cible visée.

En 2014, quelques mois après la certification, nous constatons une régression au niveau du taux de réalisation des actions d'amélioration.

En conclusion nous pouvons remarquer qu'il y a eu amélioration des performances mais néanmoins des défis restent à relever à ce niveau.

6.2.3 Taux de satisfaction des requêtes documentaires

Cet indicateur fait référence au processus gérer le système d'information.

Si l'on se base sur le processus gérer le système d'information, nous remarquons que pour l'année janvier 2011, par rapport à l'indicateur de performance satisfaire les requêtes documentaires, la cible visée était de 95%. Or à cette date la SONABHY a obtenu 86.4% d'où cible visée non atteinte. En février 2011, le résultat obtenu était de 66% signe de régression. En mars 2011, la SONABHY a atteint 90% mais n'atteint toujours pas la cible.

L'année 2012 le taux est passé de 98% à 100% en octobre. A partir de là, nous commençons à observer une amélioration du taux de satisfaction des requêtes documentaires.

En 2013, nous remarquons que l'indicateur atteint toujours la cible.

En 2014, quelques mois après la certification, cet indicateur atteint toujours la cible. Etant donné que l'une des exigences de la norme ISO 9021 version 2008 est de documenter toutes les opérations se passant au sein de l'entreprise, la SONABHY, dans sa quête perpétuelle de recherche d'amélioration continue n'a pas dérogé à cette règle. Ce qui lui a valu une amélioration de cet indicateur de performance.

6.3 Présentation et analyse des résultats

Pour notre enquête de terrain, nous avons eu à élaborer un questionnaire à partir du logiciel de traitement des données «sphinx». Aussi, le traitement des données a été fait à travers ce logiciel. Il ressort de cette enquête les éléments de réponses suivantes:

6.3.1 Constats

6.3.1.1 Concepts sur la performance

Performance d'une entreprise	Nb. cit.	Fréq.
a) qualité des services	2	16,7%
b) amélioration de l'efficacité des processus	2	16,7%
c) satisfaction de la clientèle	0	0,0%
d) recherche de l'efficacité de l'efficience te de l'économie	8	66,7%
TOTAL OBS.	12	100%

Niveau de commercialisation	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	8,3%
a) bon	5	41,7%
b) acceptable	6	50,0%
c) mauvais	0	0,0%
TOTAL OBS.	12	100%

6.3.1.2 Concepts sur la qualité et la certification

Signification du terme qualité	Nb. cit.	Fréq.
a) obtention d'un produit à un coût élevé	0	0,0%
b) aptitude d'un ensemble de caractéristiques à satisfaire des exigences	11	91,7%
c) caractéristiques exigées du produit ou du service	1	8,3%
TOTAL OBS.	12	100%

Certification d'un organisme	Nb. cit.	Fréq.
a) lorsque les normes sont bien appliquées	0	0,0%
b) lorsqu'un organisme certificateur atteste qu'un produit ou service présente régulièrement certaines qualités spécifiques résultant de spécifications	8	66,7%
c) lorsque la preuve la plus crédible de conformité aux normes de l'organisme est approuvée à un organisme certificateur	4	33,3%
TOTAL OBS.	12	100%

Définition de la certification	Nb. cit.	Fréq.
a) met en oeuvre des méthodes pour mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque produit	3	25,0%
b) convertie les éléments d'entrée en élément de sortie	0	0,0%
c) spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité de l'organisme	7	58,3%
d) fournit un cadre permettant l'établir et de revoir les objectifs qualité	2	16,7%
TOTAL OBS.	12	100%

Année de certification	Nb. cit.	Fréq.
a) 2009	0	0,0%
b) 2011	1	8,3%
c) 2013	11	91,7%
TOTAL OBS.	12	100%

Valeur ajoutée de la certification	Nb. cit.	Fréq.
a) prise en compte des préoccupations clients	4	33,3%
b) amélioration continue	8	66,7%
c) implication du personnel dans les grandes décisions	1	8,3%
d) implication du personnel dans les grandes décisions	0	0,0%
e) accroissement du chiffre d'affaires	0	0,0%
TOTAL OBS.	12	

Politique qualité	Nb. cit.	Fréq.
a) oui	6	50,0%
b) pas tellement	6	50,0%
c) non	0	0,0%
TOTAL OBS.	12	100%

Cellule qualité	Nb. cit.	Fréq.
a) oui	9	75,0%
b) non	3	25,0%
TOTAL OBS.	12	100%

6.3.1.3 Certification et performance

Activités de la cellule	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	8,3%
a) oui	10	83,3%
b) non	1	8,3%
TOTAL OBS.	12	100%

Certification comme moyen	Nb. cit.	Fréq.
a) oui	3	25,0%
b) non	9	75,0%
TOTAL OBS.	12	100%

Certification et performance	Nb. cit.	Fréq.
a) oui	1	8,3%
b) non	11	91,7%
TOTAL OBS.	12	100%

6.3.2. Analyse des résultats

Au vu des différents résultats, nous remarquons que 66.7% du personnel comprennent les notions de la performance. Pour la totalité du personnel (100%), l'amélioration des performances d'une entreprise passe d'abord par la motivation du personnel. Aussi, nous constatons que :

- ❖ 91.7% du personnel connaissent la définition de la qualité;

- ❖ 66.7% savent ce que signifie un organisme certifié;
- ❖ 58.3% connaissent la définition de la certification;
- ❖ 91.7% connaissent la date de certification de la SONABHY;
- ❖ pour 83.3% la certification a contribué à l'amélioration des opérations de la SONABHY;
- ❖ Par ailleurs, pour la plupart d'entre eux (66.7%), par rapport aux anciennes pratiques de gestion, la certification a contribué à l'amélioration continue;
- ❖ 50% du personnel soit la moitié sont favorables à la politique qualité et affirment que la certification a contribué à augmenter le chiffre d'affaires de la SONABHY à un niveau acceptable;
- ❖ 75% pensent que la certification n'est pas le seul moyen pour une entreprise qui veut être performante et ;
- ❖ 91.7% disent que pour améliorer ses performances, il ne faut pas forcément être certifié.

Cependant, nous avons relevé des insuffisances en ce qui concerne les concepts sur la qualité et sur la certification qualité. En effet, nous avons constaté au cours de notre stage pratique que bien que le nombre soit minime, d'autres membres du personnel ignorent les concepts sur la qualité à tel point qu'ils ne connaissent pas la date à laquelle la SONABHY a été certifiée.

Nous avons constaté que la SONABHY n'avait pas de cellule qualité, ce qui peut expliquer quelques lacunes du personnel sur l'essentiel de la qualité. Lacunes qui font que 83.3% du personnel affirment avoir au sein de la SONABHY une cellule qualité, et d'être concernés par les activités de celle-ci: ce qui s'est révélé faux. En effet la SONABHY ne dispose pas d'une cellule qualité. Elle ne dispose par contre d'une Direction de l'Audit et de la Qualité.

En outre, nous avons remarqué au cours de nos analyses sur les tableaux de bords, qu'il existe des indicateurs de performance qui, pendant une période donnée, restent stables ou régressent. Pour cela, avons essayé de savoir la cause de cet état de stabilité ou de régression.

Selon le personnel, cela peut se justifier par :

- ❖ les raisons externes qui sont dues aux menaces de l'environnement de la SONABHY (concurrence, manqué de matière première...) et des menaces technologiques ;
- ❖ le fait que l'indicateur a été mal calculé ou encore que le niveau de la cible est élevé ou très bas ;
- ❖ un manque de motivation dans le sens de l'amélioration continue;

- ❖ le fait que le pilote du processus ne joue pas pleinement son rôle c'est à dire documenter, coordonner, mesurer les performances, présenter des résultats aux décideurs, gérer les projets sur son domaine ;
- ❖ un manque de personnel qualifié non formé;
- ❖ un mauvais choix de la cible ;
- ❖ un mauvais choix de l'indicateur ;
- ❖ un manque de pertinence de l'indicateur ;
- ❖ des non conformités que la SONABHY n'arrive pas à corriger.

Aussi, au cours de notre étude, nous avons eu à nous poser des questions à savoir si la certification était suffisante pour rendre performante une entreprise. Nos différentes recherches documentaires, notre enquête de terrain, nos différents entretiens nous ont éclairés davantage.

A cet effet, pour nous, la certification seule n'est pas suffisante pour rendre performante une entreprise. (91.7%) du personnel de la SONABHY sont de notre avis:

- ❖ en effet, la certification sans doute confère le progrès continu mais ne garantit pas la suite de ce progrès ;
- ❖ l'entreprise peut avoir les documents nécessaires, respecter les processus sans être performante (exemple a été pris sur la gestion des ressources qui laisse à désirer);
- ❖ s'il y a manque de moyens financiers, même si l'entreprise a été certifiée, elle ne peut pas être performante;
- ❖ s'il y a une mauvaise gestion des flux financiers, matériels, humains, avec la présence de la certification, l'entreprise ne peut pas être performante;
- ❖ s'il y a un manque de bon climat social de des relations saines, un manque d'implication du personnel l'entreprise ne peut pas être performante;
- ❖ les processus peuvent comporter des insuffisances;
- ❖ une entreprise peut s'engager dans une amélioration continue, aboutir à une performance sans être certifiée ;
- ❖ En somme, la certification n'est qu'une reconnaissance internationale qui n'enlève en rien les défis que doit relever une entreprise en matière de performance ; ce n'est qu'un support ou une aide à la performance.

Par ailleurs, allant dans le même sens, selon notre compréhension et pour 75 % du personnel de la SONABHY, la certification n'est pas le seul moyen pour une entreprise qui veut améliorer ses performances. Cela se justifie par le fait que:

- ❖ si après la certification il y a manque d'adhésion et de motivation du personnel, il ne peut pas avoir amélioration des performances;
- ❖ le système de management qualité ne cartographie pas toutes les procédures et processus de l'entreprise c'est à dire qu'on peut certifier une partie des activités de l'entreprise ce qui est le cas de la SONABHY;
- ❖ si la certification n'est pas accompagnée par des règles de gestion adaptées il est difficile pour elle d'être la raison d'amélioration des performances d'une entreprise;
- ❖ si la certification n'est pas améliorée elle ne peut pas contribuer à l'amélioration des performances d'une entreprise;
- ❖ si les indicateurs qui ont donné satisfaction ne sont pas bien suivis, si leur niveau régresse, et s'il manque la revue de processus, il ne peut pas avoir amélioration de performance;
- ❖ le management peut présenter tous les outils de qualité et améliorer ses performances sans faire appel à un organisme certificateur autrement dit une entreprise peut améliorer des performances sans être certifiée.

6.4 Recommandations pour l'amélioration continue des processus de la SONABHY

Pour l'amélioration continue de ses processus, nous recommandons à la SONABHY:

6.4.1 Au niveau des ressources humaines

- ❖ motiver davantage le personnel pour une meilleure implication du système de management de la SONABHY. Pour cela, nous lui recommandons de former le personnel sur la normalisation et tout ce qui concerne la qualité, car nous avons remarqué tout au long de notre stage et enquête de terrain à la SONABHY, que bien qu'étant intéressé par la qualité, 80% du personnel ne maîtrisent pas le fondamental même de la qualité ;
- ❖ amener tout le personnel à adhérer à la démarche qualité ;

- ❖ former le personnel en ce qui concerne la certification ISO 9001 version 2008 car plus de la moitié du personnel ignore réellement la signification de la certification ISO 9001 version 2008 ;
- ❖ définir un cadre de travail et animer avec les dépôts côtiers pour une meilleure implication du personnel ;
- ❖ prendre en compte la satisfaction des travailleurs ;
- ❖ former régulièrement les pilotes des processus et les auditeurs qualités et certifiés ;
- ❖ favoriser l'excellence en encourageant les formations.

6.4.2 Au niveau de l'organisation

En ce qui concerne le volet organisation générale de la SONABHY, vue les différents constats mentionnés plus hauts, nous lui recommandons:

- ❖ une meilleure fixation d'objectifs précis à travers les indicateurs de performance car nous avons remarqué dans les différents tableaux de bords, qu'il existe des indicateurs, qui pendant une certaine période, restent stables ou régressent ;
- ❖ une démarche pour une amélioration continue de SMQ ;
- ❖ la mise en place d'une cellule qualité qui va permettre de booster davantage les pilotes des processus dans leur mission pour une amélioration continue et un maintien de de la certification, signe de crédibilité de la SONABHY avec ses partenaires;
- ❖ de réaliser une enquête auprès du personnel d'encadrement afin de s'assurer de l'appropriation du SMQ;
- ❖ de s'assurer de la qualité des indicateurs par la fiabilité du SI;
- ❖ d'améliorer la santé financière pour une meilleure mise en œuvre des processus;
- ❖ de mieux étudier et prendre en compte la chaîne logistique (transport) car la SONABHY a toujours des difficultés par rapport à ce processus;
- ❖ de rechercher des financements adéquats afin de faire des investissements pour anticiper les besoins futurs des clients surtout concernant le gaz (dépôt) et par rapport à la demande de la SONABEL en fuel, la SONABHY peut faire un dépôt, cela peut éviter les coupures de courant que nous avons eu à subir ces jours ci;
- ❖ de renouveler les équipes en fonction de la pyramide des âges;
- ❖ de travailler à faire certifier toutes les activités de la SONABHY (par exemple le SI);

- ❖ de travailler à lever toutes les non conformités constatées par l'organisme de certification;
- ❖ d'associer ou impliquer les spécialistes de chaque domaine aux réunions de revues de processus (équipe processus formalisée).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

En rappel, selon l'ISO 9001: 2005, un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Notre étude nous a permis de nous apercevoir que la mauvaise gestion ou la mauvaise définition des processus dans une entreprise peut lui être fatale. Concernant le cas de la SONABHY, l'étude a montré un certain nombre de dysfonctionnements rencontrés auparavant dans la gestion de ces processus. Grâce aux revues des processus, la SONABHY a amélioré ses prestations en intégrant dans sa gestion le management de la qualité. Cette intégration lui a permis d'obtenir une certification au cours de l'année 2013 (système de management de la qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001/2008).

Aussi, notre travail nous a permis de constater une nette amélioration des processus de la SONABHY. .

Toutefois, par rapport à nos hypothèses posées dans l'introduction, selon nos différents constats et analyses, nous pouvons dire que la certification contribue à l'amélioration des performances d'une entreprise, car en ayant la certification, l'entreprise sera contrainte à l'amélioration continue, donc amélioration des performances de ses processus. Cependant, elle n'est pas la seule voix pour une entreprise qui désire être performante car la certification ne garantit pas forcément une amélioration des performances ; par contre donne une opportunité d'amélioration à travers les analyses, mesures et améliorations. Nous avons constaté en effet, qu'une entreprise peut être certifiée sans qu'il n'y ait amélioration des performances si par exemple elle ne va pas dans le sens de l'amélioration continue (non-respect des dispositions de la norme).

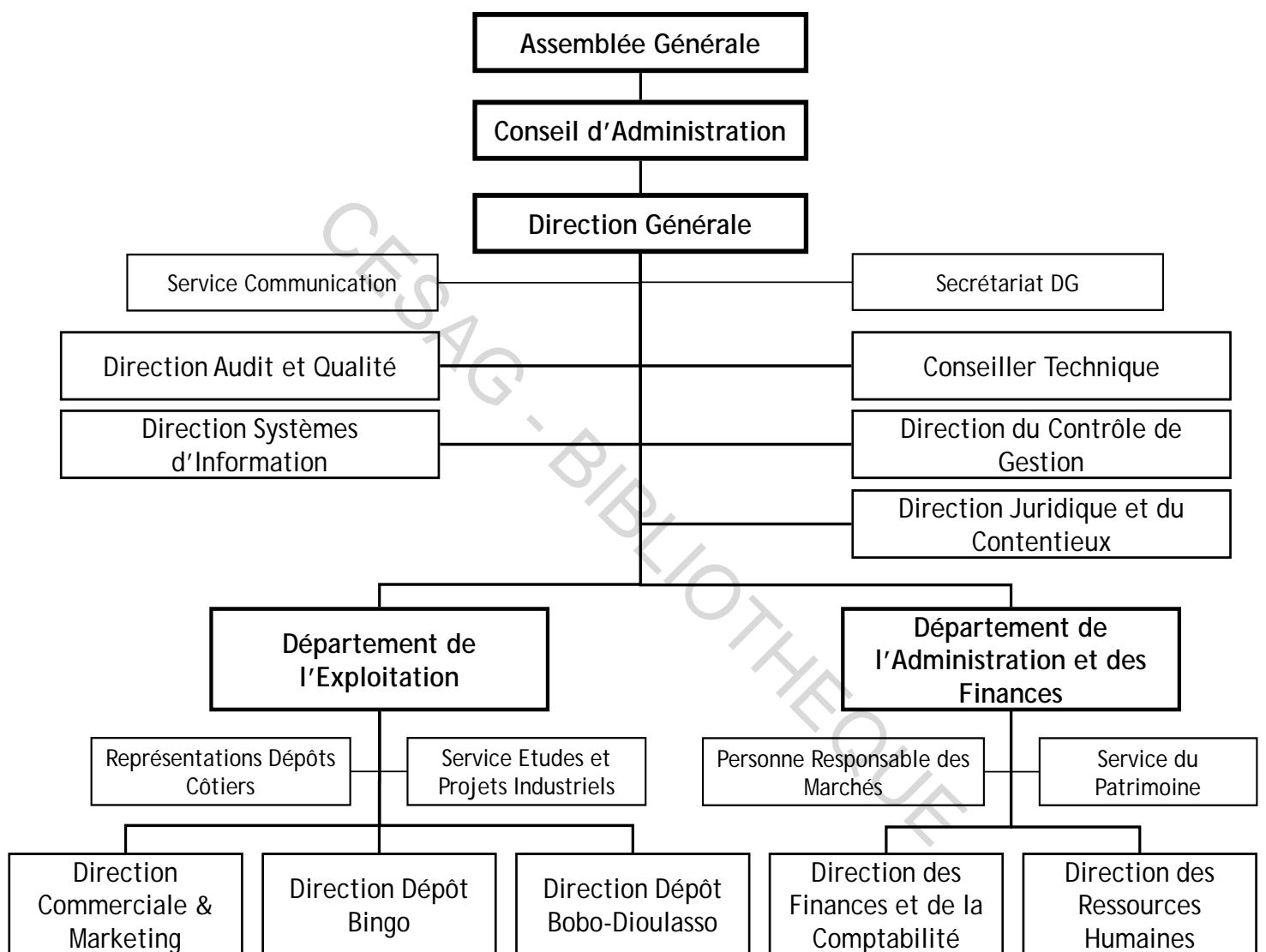
Enfin, notre étude ne s'est pas faite sans difficultés. En effet, vue la durée de notre stage, elle ne nous a pas permis d'approfondir notre étude. En outre, nous avons eu des difficultés par rapport à l'accès aux informations vues la sensibilité de notre thème.

Nous espérons que malgré ces limites, notre modeste apport sera utile aussi bien pour la SONABHY que pour tout autre entreprise ou particulier qui y seraient intéressés.

ANNEXES

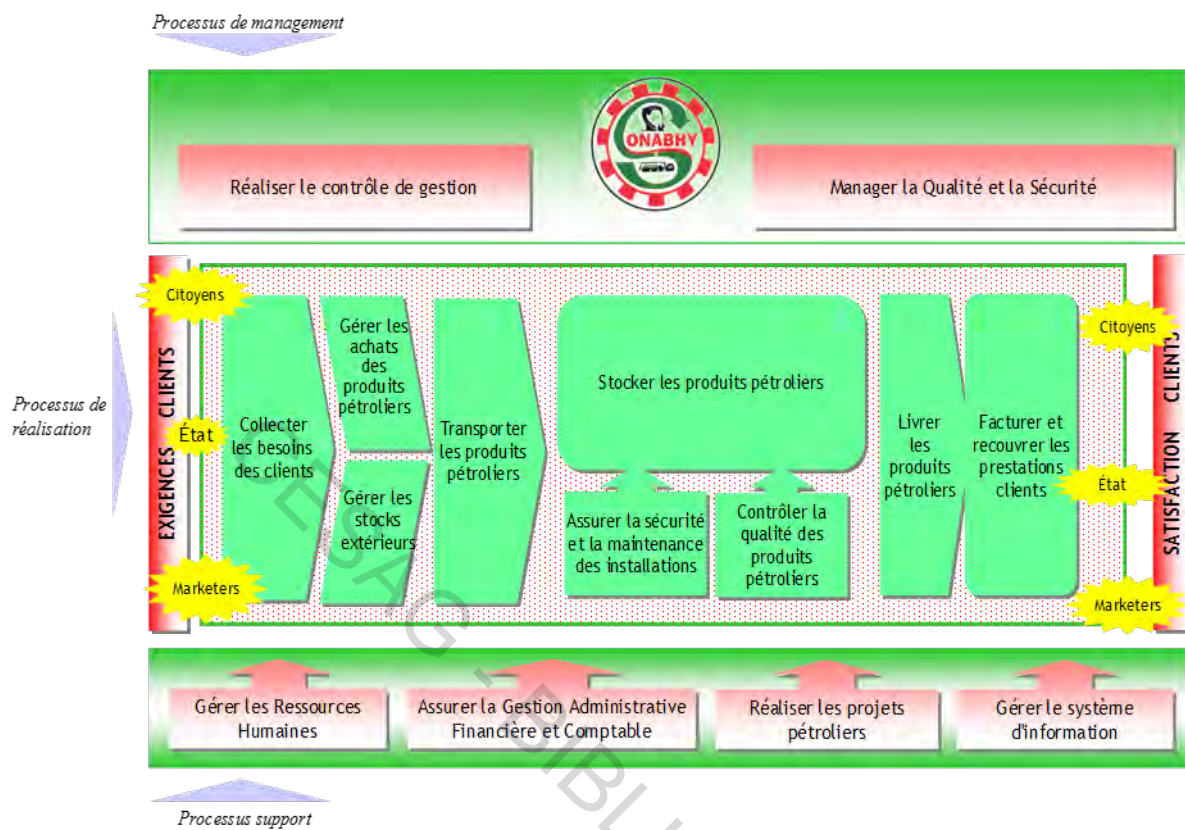
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1: organigramme général de la SONABHY (août 2009)



Source : manuel qualité SONABHY

Annexe 2: cartographie des processus de la SONABHY



Source : manuel qualité SONABHY

Annexe 3: guide de prise de connaissance de la SONABHY

GUIDE DE PRISE DE CONNAISSANCE	
OBJECTIF : AVOIR UNE VUE D'ENSEMBLE DE LA SONABHY	
PRESENTATION DE L'ENTITE	
Localisation (adresse et coordonnées)	<p>Direction Générale 01 BP 4394 Ouagadougou 01 – Burkina Faso Tél. : (226) 50 43 00 01/ 50 43 00 34 Fax : (226) 50 43 01 74 E-mail : info@sonabhy.bf ou sonabhy@sonabhy.bf Site web : www.sonabhy.bf</p> <p>Direction du Dépôt de Bobo –Dioulasso 01 BP 1104 Bobo-Dioulasso 01 - Burkina Faso Tél. : (226) 20 97 01 97 - Fax: (226) 20 97 12 70</p> <p>Direction du Dépôt de Bingo 01 BP 4394 Ouagadougou 01 – Burkina Faso Tél. : (226) 50 31 56 31/ 50 31 56 32 Fax : (226) 50 31 69 12</p>
Mission	Garantir une sécurité énergétique suffisante en produits pétroliers au Burkina Faso, tout en veillant à garantir des prix supportables pour le consommateur burkinabè
Activités et produits	Achat, transport, stockage et distribution des hydrocarbures liquides et gazeux au Burkina Faso
Clients, bénéficiaires et/ou usagers ;	Toute société travaillant avec les hydrocarbures notamment les sociétés minières, la SONABEL, les stations d'essences,....
partenaires	Fournisseurs, dépôts côtiers, transporteurs
Organisation	Organes de direction et d'exécution
Structures de contrôle, de surveillance et de gouvernance	Le conseil d'administration La direction générale
Evénements marquants, actualité	Obtention de la certification ISO 9001 version 2008 au cours de l'année 2013
DOCUMENTS OBTENUS	
Organigramme	
Manuel de procédures	
Rapports divers (d'activités et/ou de gestion, financiers...).	
Textes (création, organisation, fonctionnement) et réglementation applicable.	
Statuts et règlement intérieur,	
<p>Autres documents</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manuel qualité - Cartographie des processus - Lettre d'engagement de la SONABHY - Politique et objectifs de la SONABHY - Matrice des risques de la SONABHY - Liste des processus de la SONABHY 	

Source : nous même

Annexe 4: tableaux de bords et indicateurs de performances de quelques processus de la SONABHY

Processus Gérer les ressources humaines

2011

Janvier

MAITRISER LE PROCESSUS	OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLE	RESULTATS
GERER LES RESSOURCES HUMAINES	Suivre l'assiduité du personnel	taux de réalisation du planning de formation	80%	NM
	Gérer les compétences	taux d'absentéisme	<5%	3,46%
		taux de formations évaluées	100%	NM

Février

MAITRISER LE PROCESSUS	OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLE	RESULTATS
GERER LES RESSOURCES HUMAINES	Suivre l'assiduité du personnel	taux de réalisation du planning de formation	80%	15%
	Gérer les compétences	taux d'absentéisme	<5%	3,30%
		taux de formations évaluées	100%	15%

Mars

MAITRISER LE PROCESSUS	OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLE	RESULTATS
GERER LES RESSOURCES HUMAINES	Suivre l'assiduité du personnel	taux de réalisation du planning de formation	80%	NM
	Gérer les compétences	taux d'absentéisme	<5%	2,44%
		taux de formations évaluées	100%	NM

2012

Indicateurs	Mode de calcul	Cible SONABHY	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Decembre
Taux de réalisation du planning de formation	(Effectif formé / Effectif à former (du mois) planifié)x100	80%	100%	100%	100%	66,66	100	100	71,43	RAS
Taux d'indisponibilité	effectif absent*100/effectif présent		9,81%	9,54	12,96	18,35	15,38	13,25	2,86	1,97%
Ouaga			5,49%	8,24	17,44	17,64	14,60	15,58	1,6	1,55%
Bingo			13,04%	10,8	9,46	19,11	25,39	16,98	1,07	0,07%
Bobo			13,21%	8,62	12	18,51	5,45	6,00	0,19	0,35%
Nombre d'heures non-tavaillées	Nb de j d'abs* nomb d'heures de travail par j	2 000	592	544	1216	1008	800	584	1808	1688
Ouaga			104	296	640	368	304	312	1000	1024
Bingo			336	200	296	208	416	240	720	512
Bobo			152	48	280	432	80	32	88	152
Taux d'absentéisme	(Nbre de jours d'absence par mois*100 / effectif du mois*nb de j ouvr du mois	<5%	1,38%	1,18	2,78	2,53	1,92	0,97	3,96	3,89%
Ouaga			0,57%	1,46	3,57	2,25%	1,70	1,94	2,19	2,36%
Bingo			2,43%	1,29	1,92	1,59%	1,01	0,65	1,58	1,18%
Bobo			1,43%	0,39	2,69	4,16%	0,21	0,30	0,19	0,35%
Taux de formation évaluées	(Nbre de formations évalués / Nbre de formations réalisées)x100	100%	86%	100%	100%	100	100,00	100,00	100	RAS

2013

Indicateurs	Indicateurs	Mode de calcul	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Decembre
Taux de réalisation du planning de formation	Taux de réalisation du planning de formation	(Effectif formé / Effectif à former (du mois) planifié)x100	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Taux d'indisponibilité	Taux d'indisponibilité	Nbr total de Jours de repos *100/effectif total * nbr de jours ouvrables	1,91	1,22%	1,08	1,77	3,46	1,29	3,30	1,77	0,94%
Ouaga	Ouaga		0,43	0,15%	0,33	0,69	0,84	0,28	1,61	1,2	0,73%
Bingo	Bingo		0,73	0,45%	0,14	0,35	1,73	0,64	1,19	0,57	0,13%
Bobo	Bobo		0,75	0,62%	0,55	0,73	0,89	0,37	0,50	0	0,08%
Nombre d'heures non-tavaiillées	Nombre d'heures non-tavaiillées	Nb de j d'abs* nomb d'heures de travail par j	3784	2 520	2320	4120	8160	6 600	7072	4960	4672
Ouaga	Ouaga		1216	544	1008	1784	4320	3 144	2896	2152	1760
Bingo	Bingo		1528	808	696	1384	2224	1 808	2240	1616	1648
Bobo	Bobo		1040	1 168	616	952	1616	1 648	1936	1192	1264
Taux d'absentéisme	Taux d'absentéisme	(Nbre de jours d'absence par mois*100 / Nbr total d'agent *nb de jour ouvr du mois	8,60%	5,73%	5,3	8,71	19,4	15,20	15,67	11,43	11,21%
Ouaga	Ouaga		2,76%	1,24%	2,3	3,77	10,27%	7,24	6,42	4,96	4,22%
Bingo	Bingo		3,47%	1,84%	1,59	2,93	5,29%	4,16	4,96	3,72	3,96%
Bobo	Bobo		2,36%	2,65%	1,41	2,01	3,84%	3,80	4,29	2,75	3,03%
Taux de formation évaluées	Taux de formation évaluées à chaud	(Nbre de formations évalués / Nbre de formations réalisées)x100	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

2014

Indicateurs	Mode de calcul	Cible SONABHY	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre
Taux de réalisation du planning de formation	(Effectif formé / Effectif à former (du mois planifié)x100	80%	100%	100%	100%	100%			100%	100%	100%	100%
Taux d'indisponibilité	effectif absent*100/effectif présent	<3%	0,42%	1,7	1,52	0,76	0,60%	1,51	1,77	1,94	1,65	2,48
Ouaga			0,11%	0,31%	0,73	0,43	0,42%	0,45	0,43	0,62	0,99	0,88
Bingo			0,04%	0,51%	0,48	0,16	0,03%	0,5	0,84	1,08	0,32	1,13
Bobo			0,27%	0,88%	0,31	0,17	0,15%	0,56	0,5	0,24	0,34	0,47
Nombre d'heures non-tavaillées	Nb de j d'abs* nomb d'heures de travail par j	2 000	832	1408	848	432	312	768	880	904	1 040	1296
Ouaga			480	520	360	240	200	208	232	288	632	472
Bingo			16	304	344	112	40	296	400	504	232	584
Bobo			336	584	144	80	72	264	248	112	176	240
Taux d'absentéisme	(Nbre de jours d'absence par mois*100 / effectif du mois*nb de j ouvr du mois	<5%	1,90%	3,17%	1,83%	0,93%	4,78%	1,66	1,84	1,94	2,01	2,51
Ouaga			1,10%	1,17%	0,78%	0,52%	1,40%	0,45	0,48	0,62%	1,22	0,91
Bingo			0,04%	1,80%	0,74%	0,24%	2,58%	0,64	0,84	1,08%	0,45	1,13
Bobo			0,76%	1,32%	0,31%	0,17%	0,80%	0,57	0,52	0,24%	0,34	0,47
Taux de formation évaluées à chaud	(Nbre de formations évalués / Nbre de formations réalisées)x100	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	100%	100%	100%	100%
Taux de formation évaluées à froid	(Nbre de formations évalués / Nbre de formations réalisées)x100	100%										

Processus gérer le système d'information

Janvier 2011

MAÎTRISER LE PROCESSUS	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES	RESULTAT
		PARAMETRE		
GERER LE SYSTÈME D'INFORMATION	Assister efficacement les utilisateurs	délai moyen d'intervention: assistance	30mn	15mn
	Maintenir les applications à jour	délai moyen d'intervention: applicatif	12heures	11,85
	Assurer la disponibilité du réseau	délai moyen d'intervention: matériel	72heures	0,3
	Satisfaire les requêtes documentaires	taux de disponibilité réseau informatique	99%	100%
		taux d'infection ou d'intrusion	5%	NM
		taux de satisfaction des requêtes documentaires	95%	86,04%
		délai moyen de recherche documentaire	48heures	0H54

Février 2011

PROCESSUS	PARAMETRES	INDICATEURS	CIBLE	RESULTAT
GERER LE SYSTÈME D'INFORMATION	Assister efficacement les utilisateurs	délai moyen d'intervention: assistance	30mn	36mn
	Maintenir les applications à jour	délai moyen d'intervention: applicatif	12heures	10H58
	Assurer la disponibilité du réseau	délai moyen d'intervention: matériel	72heures	35H25
	Satisfaire les requêtes documentaires	taux de disponibilité réseau informatique	99%	100%
		taux d'infection ou d'intrusion	5%	NM
		taux de satisfaction des requêtes documentaires	95%	66,00%
		délai moyen de recherche documentaire	48heures	28H77

Mars 2011

PROCESSUS	PARAMETRES	INDICATEURS	CIBLE	RESULTAT
GERER LE SYSTÈME D'INFORMATION	Assister efficacement les utilisateurs	délai moyen d'intervention: assistance	30mn	186mn
	Maintenir les applications à jour	délai moyen d'intervention: applicatif	12heures	5,95H
	Assurer la disponibilité du réseau	délai moyen d'intervention: matériel	72heures	9,35H
	Satisfaire les requêtes documentaires	taux de disponibilité réseau informatique	99%	99%
		taux d'infection ou d'intrusion	5%	NM
		taux de satisfaction des requêtes documentaires	95%	90,00%
		délai moyen de recherche documentaire	48heures	0H18

2012

Indicateurs	Mode de calcul	Cible SONABHY	Périodicité	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	juil-12	août-12	sept-12	oct-12	nov-12	déc-12
Taux de disponibilité applicative	(Durée de Disponibilité des Applications / Durée Période de Référence)x100	Ouaga : 99%	Mensuel	99,90%	99,90%	99,91%	99,97%	99,96%	99,93%	99,89%	99,9%	99,85%	99,95%	99,83%	
		Bingo : 99%	Mensuel	99,92%	99,90%	NP	99,57%	99,61%	99,95%	99,72%	99,59%	99,85%	99,83%	99,65%	
		Bobo : 99%	Mensuel	99,42%	99,72%	99,65%	99,61%	98,61%	99,93%	99,72%	99,86%	99,79%	99,97%	99,60%	
Taux d'infection	(Nbre de Postes infectés / Nbre de Postes Total ⁽³⁾)x100	5%	Mensuel	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%	0%	0%	
Taux de satisfaction des Requêtes documentaires	(Nbre de documents fournis / Nbre de documents demandés) x 100	95%	Mensuel	88%	96%	94%	96%	97%	98%	92,85%	98,36%	98,41%	100%	98,24%	

2013

Indicateurs	Mode de calcul	Cible SONABHY	Périodicité	janv-13	févr-13	mars-13	avr-13	mai-13	juin-13	juil-13	août-13	sept-13	oct-13	nov-13	Décembre
Délai moyen d'intervention : Assistance	Σ Durée d'assistance / Nbre d'interventions	30 mn	Mensuel	30mn	19mn	25mn	19mn	20mn	25mn	28mn	28mn	22mn	30mn	326mn	168
Taux de satisfaction des Requêtes documentaires	(Nbre de documents fournis / Nbre de documents demandés) x 100	95%	Mensuel	98,24%	97%	98%	94,7%	100%	99,37%	100,00%	99,02%	94,31%	96,19%	100,00%	91,14%

2014

Indicateurs	Indicateurs	Mode de calcul	Cible SONABHY	Périodicité	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Taux de disponibilité applicative	Taux de disponibilité applicative	(Durée de Disponibilité des Applications / Durée de Référence) x100	Ouaga : 99%	Mensuelle	99,67%	99,36%	99,10%	95,02%	99,47%	99,99%	99,56%	99,69%	93,78%	99,85%	99,54%	99,97%
			Bingo : 99%	Mensuelle	86,38%	96,77%	96,40%	98,81%	99,27%	99,94%	99,77%	99,56%	95,72%	97,08%	97,11%	100,00%
			Bobo : 99%	Mensuelle	96,39%	98,51%	99,72%	99,20%	99,39%	99,67%	99,29%	99,55%	95,16%	99,47%	100,00%	99,72%
Taux de satisfaction des Requêtes documentaires	Taux de satisfaction des Requêtes documentaires	(Nbre de documents fournis / Nbre de documents demandés) x 100	95%	Mensuelle	96,36%	100,00%	96,45%	92,40%	92,40%	95,89%	91,23%	95,73%	97,35%	98,60%	99,56%	91,66%

Annexe 5: questionnaire de contrôle interne qualité

1	FU	Performance d'une entreprise	Qu'entendez-vous par performance d'une entreprise ?	a) qualité des services ; b) amélioration de l'efficacité des processus ; c) la satisfaction de la clientèle ; d) la recherche de la maximisation du rapport résultats/moyens, selon un objectif fixé. ;
2	FM	Amélioration des performances	Toute entreprise qui souhaite améliorer ses performances doit:	a) motiver son personnel ; b) augmenter la charge de travail de son personnel ; c) avoir une certification partielle ou totale de son activité ;
3	OT	Non amélioration d'un indicateur	A votre avis, qu'est ce qui peut justifier le fait qu'un indicateur de performance reste stable ou régresse pendant une période donnée ?	
4	FU	Signification du terme qualité	Que signifie le terme qualité pour vous?	a) l'obtention d'un produit à un coût élevé ; b) l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ; c) les caractéristiques exigées du produit ou service ;
5	FU	Signification d'une norme	D'après vous qu'est-ce qu'une norme ?	a) un processus systématique d'évaluation des produits, services ; b) un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal ; c) un contrôle périodique. ;
6	FU	Organisme certifié	Quand dit-on qu'un organisme est Certifié ?	a) lorsque les normes sont bien appliquées ; b) lorsqu'un organisme certificateur atteste qu'un produit/service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant de spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle ; c) lorsque la preuve la plus crédible de conformité aux normes de l'organisme est approuver par un organisme certificateur ;
7	FU	Certification ISO 9001 version 2008	Selon votre compréhension, la certification ISO 9001 version 2008 :	a) met en œuvre des méthodes pour mesurer l'efficacité et l'efficacité de chaque produit ; b) convertit les éléments d'entrée en élément de sortie ; c) spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité d'un organisme ; d) fournit un cadre permettant d'établir et de revoir les objectifs qualité. ;
8	FU	Certification	La Certification ISO 9001	a) OUI ; b) NON ;

		et performance	version 2008 est-elle suffisante pour rendre performante une entreprise ?	
9	FU	Année de certification	En quelle année la SONABHY a-t-elle été certifié ISO 9001 Version 2008 ?	a) 2009 ; b) 2011 ; c) 2013 ; d) 2014 ;
10	FU	Gestion des opérations	Cette certification a-t-elle amélioré la gestion de vos opérations à la SONABHY ?	a)Oui ; b) Non ;
11	FM	Contribution de la certification	Quelle est la contribution de la Certification ISO 9001 : 2008 par rapport aux anciennes pratiques de gestion à la SONABHY?	a) la prise en compte des préoccupations clients ; b) l'amélioration continue ; c)l'implication du personnel dans les grandes décisions ; d) le respect des délais de livraison ; e)accroissement du chiffre d'affaires. ;
12	FU	Politique Qualité	Entend qu'employé, de la SONABHY, êtes-vous favorable à la politique qualité ?	a) Oui ; b) Pas tellement ; c) non ;
13	FU	Cellule Qualité	La SONABHY dispose-t-elle d'une cellule qualité en son sein?	a) Oui ; b) Non ;
14	FU	Activités de la cellule Qualité	Si oui vous sentez-vous concerné par les activités de cette cellule ?	a) Oui ; b) Non ;
15	FU	Amélioration de la performance	Selon vous, la certification est le seul moyen pour une entreprise qui veut améliorer ses performances ?	a) Oui ; b) Non ;

Annexe 6: matrice de prise en compte des exigences de la Norme ISO 9001 Version 2008 dans le SMQ de la SONABHY

N°	EXIGENCES DE LA NORME ISO 9001	PQS	CG	COL	APP	GSX	TPP	STX	CQX	SMT	LIV	FPP	GRH	GSI	CGP	AGF
4.1	Exigences générales															
4.2	Exigences relatives à la documentation															
4.2.1	Généralités															
4.2.2	Manuel qualité															
4.2.3	Maîtrise des documents															
4.2.4	Maîtrise des enregistrements															
5.1	Engagement de la Direction															
5.2	Ecoute client															
5.3	Politique qualité															
5.4	Planification															
5.5	Responsabilité, autorité et communication															
5.6	Revue de Direction															
6.1	Mise à disposition des ressources															
6.2	Ressources humaines															
6.3	Infrastructures															
6.4	Environnement de travail															
7.1	Planification de la réalisation du produit															
7.2	Processus relatifs aux clients															
7.3	Conception et développement															
7.4	Achats															
7.5	Production et préparation du service															
7.6	Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure															
8.1	Généralités															
8.2	Surveillance et mesure															
8.3	Maîtrise du produit non conforme															
8.4	Analyse des données															
8.5	Amélioration															

Source : manuel qualité SONABHY

Annexe 7 : matrice des interactions des processus de la SONABHY

	Réaliser le contrôle de gestion	Manager la qualité et la sécurité	Collecter les besoins des clients	Gérer les achats des produits pétroliers	Gérer les stocks extérieurs	Transporter les produits pétroliers	Stocker les produits pétroliers	Assurer la sécurité et la maintenance des installations	Contrôler la qualité des produits pétroliers	Livrer les produits pétroliers	Facturer et recouvrer les prestations clients	Gérer les Ressources humaines	Assurer la gestion administrative, financière et comptable	Réaliser les projets pétroliers	Gérer le système d'information
Réaliser le contrôle de gestion		Dotation de moyen, Contrôle, plan d'amélioration	Dotation de moyens, Contrôle, plan d'amélioration	Dotation de moyens, Contrôle, plan d'amélioration	Dotation de moyens, Contrôle, plan d'amélioration	Dotation de moyens, Contrôle, plan d'amélioration	Dotation de moyens, Contrôle, plan d'amélioration	Dotation de moyens, Contrôle, plan d'amélioration	Dotation de moyens, Contrôle, plan d'amélioration	Dotation de moyens, Contrôle, plan d'amélioration	Dotation de moyens, Contrôle, plan d'amélioration	Dotation de moyens, besoin en compétence et RH	Dotation de moyens, Contrôle, plan d'amélioration	Dotation de moyens, Contrôle, plan d'amélioration	Dotation de moyens, Contrôle, plan d'amélioration, besoin informatique
Manager la qualité et la sécurité	Audit qualité, orientation stratégique		Audit, Orientation stratégique	Orientation stratégique, Audits Gestion du risque	Orientations stratégiques, Audits Gestion du risque	Orientation stratégique, Audits, suivi des plans d'amélioration	Orientation stratégique, Audits Gestion du risque	Orientation stratégique, Audits Gestion du risque, suivi des plans d'amélioration	Orientation stratégique, Audits Gestion du risque.	Orientation stratégique, Audits, suivi des plans d'amélioration.	Orientation stratégique, Audits.	Orientation stratégique, communication, audits, satisfaction du personnel	Audits, suivi des plans d'amélioration, management du risque	Orientation stratégique, Audits, suivi de l'exécution, Reporting.	Orientation stratégique, Audits, risque, besoins informatiques
Collecter les besoins des clients	Budget, Remontée des écarts	Reporting		Reporting des besoins et réclamation	Reporting	Reporting	Reporting	Reporting	Reporting	Reporting, réclamation.	Reporting	Reporting, Besoins en compétences et RH	Reporting	Reporting	Reporting, besoins informatiques
Gérer les achats des produits pétroliers	Budget, Remontée des écarts	Reporting dysfonctionnements et mise en œuvre des plans d'amélioration	Reporting		Reporting Réservation des creux	Reporting, Planning d'enlèvement, moyens	Reporting	Reporting	Reporting	Reporting, suivi des livraisons	Reporting, prix d'achat.	Besoins en compétences et RH	Reporting, lancement des commandes aux pétroliers, suivi des livraisons	Reporting	Reporting, besoins informatiques
Gérer les stocks extérieurs	Budget, Remontée des écarts	Reporting dysfonctionnements et mise en œuvre des plans d'amélioration	Reporting	Situation des stocks, suivi des prêts et emprunts		Reporting, situation des stocks	Reporting, gestion des enlèvements	Reporting,	Reporting, échantillons	Situation des stocks.	Situation des livraisons en droiture	Besoins en compétences et RH	Reporting besoins financiers et matériels, situation des stocks	Reporting	Reporting, besoins informatiques
Transporter les produits pétroliers	Budget, Remontée des écarts	Reporting dysfonctionnements et mise en œuvre des plans d'amélioration	Reporting	Reporting, situation des transferts des produits pétroliers, contrainte logistique	Reporting		Reporting, situation des transferts des produits pétroliers	Reporting.	Reporting, mise à disposition échantillons	Reporting, situation des transferts des produits pétroliers	Reporting, état de chargement.	Besoins en compétences et RH	Reporting, situation des transferts des produits pétroliers	Reporting	Reporting, besoins informatiques
Stocker les produits pétroliers	Budget, Remontée des écarts	Reporting écarts et mise en œuvre des plans d'amélioration	Reporting	Reporting, état des stocks de produits pétroliers	Reporting	Reporting, situation des stocks et réception des produits pétroliers, contrainte et infrastructures		Reporting, mise en œuvre plans prévention et de gestion des risques	Reporting, mise à disposition échantillons	Reporting, état des sorties, situation des stocks.	Reporting, Etat des sorties et prestations.	Besoins en compétence et RH	Reporting	Reporting	Reporting, besoins informatiques

	Réaliser le contrôle de gestion	Manager la qualité et la sécurité	Collecter les besoins des clients	Gérer les achats des produits pétroliers	Gérer les stocks extérieurs	Transporter les produits pétroliers	Stocker les produits pétroliers	Assurer la sécurité et la maintenance des installations	Contrôler la qualité des produits pétroliers	Livrer les produits pétroliers	Facturer et recouvrer les prestations clients	Gérer les Ressources humaines	Assurer la gestion administrative, financière et comptable	Réaliser les projets pétroliers	Gérer le système d'information
Assurer la sécurité et la maintenance des installations	Budget, Remontée des écarts	Remontée des écarts et dysfonctionnements, contrainte et résultat				Contrôle, gestion des risques et prévention. Disponibilité des installations	Contrôle, gestion des risques et prévention. Disponibilité des installations		Reporting	Contrôle, gestion des risques et prévention. Disponibilité des installations		Besoins en compétences et RH	Reporting, besoins matériels et financiers	Besoins en renforcement de la sécurité et de la maintenance	Reporting, besoins informatiques
Contrôler la qualité des produits pétroliers	Budget, Remontée des écarts	contraintes et résultats de la veille technologique et normative, remonté des écarts	Reporting	Reporting	Reporting	Reporting	Reporting, résultat d'analyse			Reporting, recertification des produits	Reporting, prestations	Besoins en compétences et RH	Reporting, besoins matériels et financiers	Reporting	Reporting, besoins en outils informatiques
Livrer les produits pétroliers	Budget, Remontée des écarts	Remontée des écarts et dysfonctionnements	Reporting, données statistiques	Reporting	Reporting	Reporting	Reporting	Reporting	Reporting, demande d'analyse		Reporting, états des livraisons	Besoins en compétences et RH	Reporting, besoins matériels et financiers	Reporting	Reporting, besoins informatiques
Facturer et recouvrer les prestations clients	Budget, Remontée des écarts	Remontée des écarts et dysfonctionnements										Besoins en compétences et RH	Reporting, besoin matériel et financier, facture client.		Besoins en outils informatiques
Gérer les ressources humaines	Mise à disposition des compétences et RH	Mise à disposition des compétences et RH	Mise à disposition des compétences et RH	Mise à disposition des compétences et RH	Mise à disposition des compétences et RH	Mise à disposition des compétences et RH	Mise à disposition des compétences et RH	Mise à disposition des compétences et RH	Mise à disposition des compétences et RH	Mise à disposition des compétences et RH	Mise à disposition des compétences et RH		Reporting Mise à disposition des compétences et RH	Mise à disposition des compétences et RH	Mise à disposition des compétences et RH
Assurer la gestion administrative financière et comptable	Budget, Remontée des écarts	Reporting : états financiers, trésorerie	Mise à disposition moyens financiers et matériels	Mise à disposition moyens financiers et matériels	Mise à disposition moyens financiers et matériels	Mise à disposition moyens financiers et matériels.	Mise à disposition moyens financiers et matériels	Mise à disposition moyens financiers et matériels	Mise à disposition moyens financiers et matériels	Mise à disposition moyens financiers et matériels.	Mise à disposition moyens financiers et matériels.	Mise à disposition moyens financiers et matériels	Mise à disposition moyens financiers et matériels		Mise à disposition moyens financiers et matériels
Réaliser les projets pétroliers	Budget, Remontée des écarts	Remontée écarts et dysfonctionnements					Reporting disponibilité d'infrastructures	Reporting, mise aux normes.				Besoins en compétences et RH	Reporting, besoins matériels et financiers		Reporting, besoins informatiques
Gérer le Système d'information	Mise à disposition outil informatique Budget, Remontée des écarts	Mise à disposition outil informatique	Mise à disposition outil informatique	Mise à disposition outil informatique	Mise à disposition outil informatique	Mise à disposition outil informatique	Mise à disposition outil informatique	Mise à disposition outil informatique	Mise à disposition outil informatique	Mise à disposition outil informatique	Mise à disposition outil informatique	Besoins en compétences et RH Mise à disposition outil informatique	Besoins en compétences et RH Mise à disposition outil informatique	Mise à disposition outil informatique	

Source : manuel qualité SONABHY

Annexe 8: lettre d'engagement de la SONABHY

En s'étant fixé comme ambition dès 2012 de devenir **un spécialiste régional de l'approvisionnement en produits pétroliers, au service de l'économie et du consommateur Burkinabè**, la SONABHY confirme cette vision et s'engage à poursuivre ses efforts dans les quatre axes suivants :

- **veiller à la sécurité énergétique du Burkina Faso**, avec un objectif permanent de zéro rupture ;
- rechercher en permanence pour le consommateur burkinabè **une énergie au moindre coût et un produit de qualité** préservant son environnement ;
- **accroître la mobilisation et l'implication du personnel** tout en lui assurant un niveau de satisfaction élevé ;
- garantir à l'Etat **une contribution citoyenne**, par un respect scrupuleux des obligations légales et une **participation active au développement économique et social du Burkina Faso**.

Aujourd'hui, la volonté affichée par la SONABHY est celle de l'amélioration de ses performances et de ses prestations vis-à-vis des citoyens, des structures sociales et fiscales et de son actionnaire qu'est l'Etat.

La certification à la norme ISO 9001/2008 en avril 2013 qui confirme notre volonté à nous inscrire résolument dans une démarche de progrès, vise à garantir la mise en place de l'ensemble de nos activités d'achats, de transport, de stockage et de vente de produits pétroliers :

- une gestion efficace de tous nos processus ;
- une identification et une maîtrise des risques inhérents aux activités ;
- une amélioration continue de notre organisation ;
- une optimisation de nos résultats.

Nous sommes donc tous, travailleurs de la SONABHY, invités à adhérer à cette démarche de progrès et à donner le meilleur de nous-même pour la réussite de nos objectifs.

A cet effet, je désigne Monsieur **Joseph DIASSO** à qui je donne plein pouvoir, l'autorité, et lui alloue tous les moyens nécessaires pour assurer la mise en œuvre du Système de Management de la Qualité et me rendre compte de son efficacité et des besoins d'amélioration.

Enfin, j'animerai périodiquement les revues de Direction pour m'assurer de la performance et de l'efficacité de notre Système de Management de la Qualité.

Ouagadougou, le 05 janvier

Directeur Général

Gambetta Aboubacar NACRO

Annexe 9: politique qualité et objectifs de la SONABHY

La politique qualité décrite dans la lettre d'engagement de la Direction Générale s'applique à tout le périmètre de certification qui couvre l'ensemble des activités d'importation, de stockage et de commercialisation des produits pétroliers par la SONABHY au Burkina Faso.

Cette politique qualité est déclinée en trois objectifs majeurs :

- **assurer une prise en charge efficace et une gestion optimale des processus ;**
- **identifier et maîtriser les risques associés aux activités de la SONABHY ;**
- **garantir l'amélioration continue de l'organisation et du fonctionnement par une réduction des dysfonctionnements ayant un impact sur les performances de la société, la satisfaction des clients et la contribution au développement de l'économie nationale.**

Je vous invite à adhérer fortement à cette politique et à donner le meilleur de vous-même pour l'atteinte de ces objectifs qui nous porteront dans l'échelle du plein épanouissement dans le travail.

Ouagadougou le 05 janvier 2015

Le Directeur Général

Gambetta Aboubacar NACRO

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

1. Alain Bitsamana HILARION (2003), *dictionnaire de droit OHADA*, Dakar, 186 pages
2. Alain Fernandez (2008), *les nouveaux tableaux de bord des managers*, 4e édition, éditions Eyrolles, éditions d'Organisation, Paris, 476 pages
3. Brigitte DORIATH (2008), *contrôle de gestion en 20 fiches*, 5ème édition, éditions Dunod, paris, 154 pages
4. Caroline FRÉCHET (2005), *mettre en œuvre le Six Sigma*, éditions d'Organisation, paris, 161 pages
5. Claude ALAZARD & Sabine SÉPARI (2010), *Contrôle de gestion*, 2^{ème} édition, éditions Dunod, paris, 735 pages
6. Claude DEMEURE (2008), *aide-mémoire marketing*, 6ème édition, éditions DONOD, paris, 400 pages
7. Claude PINET (2009), *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2008*, 2^{ème} édition, AFNOR éditions, Saint Denis, 145 pages
8. Daniel BOERI (2003), *maîtriser la qualité, tout sur la certification et la qualité totale, les nouvelles normes ISO 9001_V_ 2000*, 2ème édition, éditions Maxima, Paris, 320 pages
9. Danielle DURET & Maurice PILLET (2005), *qualité en production : de l'ISO 9000 à Six Sigma*, 3e édition, éditions d'Organisation, Paris, 399 PAGES
10. Denis MOLHO & Dominique FERNANDEZ-POISSON (2009), *tableau de bord : outils de performance*, Eyrolles, éditions d'organisations, Paris, 200 pages
11. Diane-Gabrielle TREMBLAY (2012), *Performance organisationnelle et temps sociaux*, éditions Presses de l'Université du Québec, 312 pages
12. Françoise GIRAUD & al. (2004), *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, 2ème édition, éditions Gualiano, paris, 421 pages
13. Frédéric CANARD (2009), *management de la qualité*, édition Galino, Lextenso éditions, paris, 253 pages
14. Gilles BAROUH (2010), *booster la performance de son entreprise : la boîte à outils de votre succès*, AFNOR et Éditions Livres à Vivre, France, 65 pages
15. Gilles BAROUH (2010), *élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi*, , et Livres à Vivre, France, 62 pages
16. Gilles TENEAU & Jean-Guy AHANDA (2009), *guide commenté des normes et référentiels*, Eyrolles, éditions d'organisations, paris, 370 pages

17. Hélène LÖNING & al. (2008), *le contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques*, 3ème édition, éditions Dunod, Paris, 304 pages
18. Henri-Pierre MADERS (2008), *piloter un projet d'organisation*, Eyrolles, éditions d'Organisation, Paris, 332 pages
19. Hubert DE LA BRUSLERIE (2010), *Analyse financière Information financière : diagnostic et évaluation*, 4eme édition, éditions Dunod, paris, 518 pages BON
20. Jacques SEGOT & al. (2011), *construire un cadre de référence pour de nouvelles pratiques de management*, éditions LEXITIS, paris, 164 pages
21. Jean BRILMAN et JACQUES HÉRARD (2005), *les meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial*, 6ème éditions d'Organisation, Paris, 609 pages
22. Martine LEBLANC-CONSTANT Martine & BARD Claire (2010), *glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation*, Québec, 26 pages
23. Michel BELLAÏCHE (2014), *100 questions pour comprendre et agir*, 1^{ère} édition, éditions AFNOR, France, 160 pages
24. Nello-Bernard ABRAMOVICI (2000), *les 9 défis du manager*, 2^{ème} édition, édition MAXIMA, paris, 231
25. Nicolas BERLAND (2009), *mesurer et piloter la performance*, Paris-Dauphine, éditions d'Organisation, 188 pages
26. Olivier MEIER (2009), *dico du manager : 500 clés pour comprendre et agir concepts théories pratiques*, éditions Dunod, Paris, 227 pages
27. Pierre LONGIN & Henry DENET (2008), *construisez votre qualité : toutes les clés pour une démarche qualité gagnante*, 2eme édition, éditions Dunod, paris, 338 pages
28. Pierre VOYER (1999), *tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2^{ème} édition, éditions Presses de l'Université du Québec, 472 pages
29. Saverino FERNAND (2010), *diminuer la non qualité*, éditions AFNOR, France, 150 pages

ARTICLES ET REVUES

30. Systèmes de management de la qualité – *Principes essentiels et vocabulaire* du « projet de norme internationale ISO/DIS 9000 » publié par le Comité ISO dont le siège est à Genève en Suisse.

31. CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996, p.6.
32. CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996, p.7.
33. ISO 21572 (2004) « Produits alimentaires – Méthodes pour la détection d'organismes génétiquement modifiés et de produits dérivés – Méthodes basées sur les protéines
34. ISO, Directives ISO/CEI, partie II : « Règles de structure et de rédaction des Normes internationales », 5e éd., 2004 (§ 3.1.). Vu dan V. GIARD, « La normalisation technique », Revue Française de Gestion, n° 147, 2003
35. La dynamique PDCA dans une entreprise, Frédéric Massot
36. NF EN ISO 9000 : 2000, Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France, (3.2.9), p.9.
37. NF EN ISO 9000 : 2000, Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, AFNOR, France, (3.2.12), p.9.

WEBOGRAPHIE

38. ammar.hassen@planet.tn
39. <http://www.notrefamille.com/dictionnaire/definition/enterinement>
40. http://www.tuv.com/fr/france/services_fr/systemes_management/qualite/iso9001_3/iso9001.jsp
41. l'encyclopédie libre Wikipédia
42. www.plusconseil.net

DOCUMENTS INTERNES DE LA SONABHY

43. Cartographie des risques
44. Manuel qualité ;
45. Lettre d'engagement ;
46. Politique et Objectif Qualité ;
47. Organigramme ;
48. Rapport d'Activités de la SONABHY de l'exercice 2013 ;
49. Rapport de gestion de la SONABHY de l'exercice 2013.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE