



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures  
Spécialisées en Audit et Contrôle  
de Gestion**

**Promotion 20  
(2008-2009)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**DIAGNOSTIC QUALITE DE LA DIRECTION  
TECHNIQUE DE NSIA SENEGAL**

Bibliothèque du CESAG



104944

**Présenté par :**

**TOBA MANSE CATHERINE**

**Dirigé par :**

**ABABACAR DIAW**

**Contrôleur de Gestion de  
NSIA SENEGAL**

## DEDICACES

En Afrique, un enfant qui naît appartient non seulement à une famille biologique, mais encore à un clan, à une tribu, à un village, à une ethnie.

Il en est de même pour les œuvres de l'esprit, elles appartiennent aussi bien à son auteur qu'au milieu de celui qui les a produites.

C'est cette logique qui nous autorise à dédier cette étude à nos proches, notamment :

- à nos très chers parents, TOBA DJIGBE BLAISE et ABY FELICIA ;
- à notre oncle TOBA EDOUARD et toute sa famille ;
- à nos frères, sœurs, cousins, cousines, neveux, nièces, tuteurs et notre fiancé ;
- à nos amis et connaissances et plus particulièrement ceux de la 20<sup>ème</sup> promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion.

## REMERCIEMENTS

Ce mémoire a été rendu possible grâce à la compréhension, à la disponibilité, au concours inestimable et à la parfaite collaboration de plusieurs personnes de bonnes volontés. Qu'il nous soit donc permis de leur exprimer ici, nos vifs remerciements et notre profonde gratitude. Il s'agit notamment de :

- Monsieur ABABACAR DIAW, notre Directeur de mémoire, pour l'encadrement, le dévouement, la disponibilité et la bienveillance dont il a fait preuve ;
- Madame JANINE DIAGOU-WODIE, pour l'oreille attentive qu'elle n'a cessé de prêter à nos besoins ;
- Monsieur THOMAS COMPAORE et Monsieur MOUSSA YAZI, pour le soutien qu'ils nous ont accordé lors du développement de notre thème ;
- Mademoiselle TOBA GAELLE, pour son affection et son soutien permanent ;
- Monsieur KOSSERE HILAIRE, pour sa disponibilité et son affection ;
- Madame TOUSSA PATIENCE et famille, pour leurs prières perpétuelles ;
- L'ensemble du personnel de NSIA SENEGAL, pour les marques qu'il a manifesté à notre endroit et la disponibilité dont il a fait preuve lors de l'administration des questionnaires ;
- Nos proches amis, BROU, GUY, KABA, GEMEGAH, N'CHO, AKRAN, FAYE, MANDENG, BLEOUE, ALLAH, GOMON, DON MELO, KOUAME, KEFILATH, STELLA, YOUSSEF, COULIBALY, LEYO ainsi que les membres de l'AIESEC pour la seconde famille qu'ils ont constituée à Dakar.

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>AFNOR</b>	: Association Française de Normalisation
<b>AGF</b>	: Assurances Générales de France
<b>AGCI</b>	: Assurances Générales de Côte d'Ivoire
<b>BIAO</b>	: Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale
<b>CFPMI</b>	: Conseil et Formation pour la Performance en Milieu Industriel
<b>CIMA</b>	: Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
<b>F CFA</b>	: Franc de la Communauté Financière Africaine
<b>IARD</b>	: Incendies, Accidents et Risques Divers
<b>IPM</b>	: Institutions de Prévoyance Maladie
<b>ISO</b>	: Organisation Internationale de Normalisation
<b>KJ</b>	: Kawakito Jiro
<b>MQ</b>	: Manuel Qualité
<b>N</b>	: Non
<b>NA</b>	: Non Applicable
<b>NF</b>	: Normes Françaises
<b>NSIA</b>	: Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance
<b>O</b>	: Oui
<b>PDCA</b>	: Plan, Do, Check, Act
<b>PIB</b>	: Produit Intérieur Brut
<b>QOQCP</b>	: Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?
<b>SMQ</b>	: Système de Management de la qualité

## LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1: Synthétique des différentes définitions de la qualité .....	9
Tableau 2: Exigences de la nouvelle norme ISO 9001 version 2008 .....	25
Tableau 3: Synthèse des différentes démarches des auteurs.....	33
Tableau 4: la population de l'étude.....	40
Tableau 5: l'échantillon de l'étude .....	41

## LISTES DES FIGURES

Figure 1: La roue de Deming.....	16
Figure 2: Schéma du modèle théorique .....	39
Figure 3 : L'organigramme de NSIA SENEGAL .....	54
Figure 4: L'organigramme de la direction technique .....	57

## Table des matières

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES ABREVIATIONS .....	iii
LISTES DES TABLEAUX.....	iv
LISTES DES FIGURES.....	iv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE .....	6
CHAPITRE I : DESCRIPTION DE LA QUALITE ET DES NORMES DES NORMES DE LA FAMILLE ISO 9000 ET DES EXIGENCES ISO 9001 VERSION 2008 .....	8
1.1 Description de la qualité.....	8
1.1.1 Définition de la qualité.....	8
1.1.2 Les principes du management de la qualité.....	10
1.1.3 Les objectifs de la qualité.....	13
1.1.4 Les méthodes et outils d'obtention de la qualité.....	18
1.2 Les normes de la famille ISO 9000 et les exigences ISO 9001 version 2008 .....	23
1.2.1 Les normes de la famille ISO 9000 .....	23
1.2.2 Les exigences ISO 9001 version 2008.....	24
CONCLUSION .....	29
CHAPITRE II : LE DIAGNOSTIC QUALITE .....	30
2.1 Définition du diagnostic qualité.....	30
2.2 Objectif du diagnostic qualité.....	31
2.3 Particularité d'un diagnostic qualité .....	32
2.4 Déroulement du diagnostic qualité.....	32
2.6 Analyse du tableau de synthèse .....	33
2.6.1 Recueil des Informations .....	33
2.6.2 Analyse .....	35

2.6.3	Recommandations.....	36
	CONCLUSION .....	37
	CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	38
3.1	Le modèle théorique .....	38
3.2	La population de l'étude .....	40
3.3	La sélection de l'échantillon.....	41
3.4	Les méthodes de collecte et d'analyse de données.....	42
3.4.1	L'analyse documentaire.....	42
3.4.2	Le questionnaire.....	43
3.4.3	L'entretien.....	43
3.4.4	L'observation.....	44
3.4.5	L'internet .....	45
3.4.6	Le QOQCP.....	45
	CONCLUSION .....	45
	CONCLUSION DE LA 1 <sup>ère</sup> PARTIE.....	46
	DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE .....	47
	INTRODUCTION .....	48
	CHAPITRE IV : PRESENTATION DU GROUPE NSIA ET DE NSIA SENEGAL .....	49
	CHAPITRE IV : PRESENTATION DU GROUPE NSIA ET DE NSIA SENEGAL .....	49
4.1	Présentation du groupe NSIA .....	49
4.1.1	Historique et culture d'entreprise .....	49
4.1.2	Organisation.....	50
4.2	Présentation de NSIA Sénégal.....	51
4.2.1	Historique, capital social et actionnariat.....	51
4.2.2	Objet social .....	51
4.2.3	Perspectives .....	52
4.2.4	Les Produits .....	52

4.2.5 Structure organisationnelle .....	53
4.2.6 Marché.....	55
Conclusion.....	55
<b>CHAPITRE V : DESCRIPTION DES ACTIVITES DU DEPARTEMENT TECHNIQUE DE NSIA SENEGAL.....</b>	<b>56</b>
5.1 La rédaction et l'émission des contrats d'assurance.....	58
5.1.1 La rédaction du projet de contrat d'assurance .....	58
5.1.2 L'émission du contrat et de la prime d'assurance.....	59
5.1.3 Renouvellement de la police.....	59
5.2 La gestion et la liquidation des sinistres.....	60
5.2.1 L'ouverture des dossiers.....	60
5.2.2 L'évaluation.....	61
5.2.3 Le règlement du sinistre.....	61
5.2.4 Les recours.....	62
5.2.5 Les inventaires.....	62
CONCLUSION .....	62
<b>CHAPITRE VI : LE DIAGNOSTIC QUALITE DE LA DIRECTION TECHNIQUE DE NSIA SENEGAL.....</b>	<b>63</b>
6.1 Présentation et analyse des résultats du diagnostic qualité.....	63
6.1.1 Système de management de la qualité (SMQ).....	63
6.1.2 Responsabilité de la Direction .....	64
6.1.3 Management des ressources.....	65
6.1.4 Réalisation du produit.....	66
6.1.5 Mesure, analyse et amélioration.....	67
6.2 Recommandations.....	67
6.2.1 Recommandations adressées à la Direction Générale .....	68
6.2.2 Recommandations adressées au Responsable qualité.....	68
6.2.3 Recommandations adressées à la Direction Technique .....	69



CONCLUSION .....	70
CONCLUSION DE LA 2 <sup>ème</sup> PARTIE.....	71
CONCLUSION GENERALE .....	72
ANNEXES.....	73
BIBLIOGRAPHIE.....	84

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# INTRODUCTION GENERALE

L'environnement économique en perpétuel mutation et les récentes crises financières exposent les particuliers et les entreprises à de nombreux risques qui peuvent impacter tant sur les biens que les personnes et corrélativement menacer la survie de l'entité. C'est la raison d'être des compagnies d'assurance qui offrent de nombreux produits permettant de pallier à ces diverses menaces.

Ce secteur d'activité est assez méconnu dans nos pays en développement. Le Sénégal ne déroge pas à cette règle. Cela est nettement perceptible car le chiffre d'affaires des vingt trois compagnies d'assurance que compte le pays ne représente que 1,8% du PIB (DIOP : 2002 : 63). Cela s'explique principalement par le fait que le secteur informel qui représente l'essentiel de l'économie est très faiblement assuré ; en outre le faible niveau de revenus des populations et les préjugés entraînent un manque de culture de l'assurance. C'est pourquoi il est difficile de nos jours de confier la pérennité de ses actifs à un tiers sans l'assurance de quelques garanties. Le client est de moins en moins indulgent face à la qualité des services qui lui sont offert. Il aimerait avoir la certitude que la compagnie à laquelle il confie la préservation de ses biens maîtrise son organisation et est à même de respecter les engagements pris.

Face a cet état de fait et à la rude concurrence qui prévaut dans ce domaine d'activité, les compagnies d'assurance s'inscrivent de plus en plus dans une gestion orientée principalement vers la qualité.

Cette gestion de la qualité implique pour COLLIGNON et al (1988 : 282) :

- la définition d'une politique ;
- l'existence d'une organisation adaptée ;
- la mise en œuvre, l'évaluation périodique, l'amélioration, la simplification de modalités d'application permettant à chaque personne de l'entreprise, quels que soient son domaine d'activité et son niveau hiérarchique, d'agir efficacement pour que les objectifs de qualité qui ont été déterminés soient pris en charge et atteints.

En d'autre terme, les dirigeants d'entreprises ont pour objectif principale de tout mettre en œuvre pour assurer la satisfaction des besoins et attentes des clients et le respect scrupuleux des lois et règlements en vigueur.

C'est cette quête perpétuelle qui nous pousse à axer spécifiquement notre étude sur le cas de la NSIA Sénégal, compagnie d'assurance implantée au Sénégal. Cette jeune compagnie s'est très vite développée dans le secteur hautement concurrentiel de l'assurance.

L'ambition de ses dirigeants est de maîtriser son organisation, son système d'information, son pilotage, sa performance et son évolution. Ils aimeraient également renforcer l'image du groupe NSIA et conquérir de nouveaux marchés.

A cet effet, ne ménageant aucun effort pour atteindre cet objectif, la compagnie s'est résolument engagée dans la mise en œuvre d'une démarche qualité basée sur le référentiel ISO 9001 version 2008. Cependant cette démarche demeure laborieuse.

Le constat que nous pouvons faire au niveau de la compagnie est qu'il existe une certaine lenteur dans la disponibilité de l'information.

Cet état de fait pourrait entraîner des incompréhensions, des mécontentements, des conflits avec les assurés et voir même des assignations en justice.

A la longue, cette situation risque d'empêcher la compagnie à atteindre ses objectifs qualité.

Plusieurs raisons pourraient expliquer ce problème entre autres :

- la qualification du personnel ;
- le sous effectif ;
- l'absence d'un système de management de la qualité.

Afin d'aider à résoudre ce problème, plusieurs solutions s'offrent à nous à savoir :

- la formation ou la mise à niveau du personnel ;
- le renforcement du personnel au sein de la structure ;
- la mise en place d'un système de management de qualité.

Cette dernière solution à savoir la mise en place d'un Système de Management de la Qualité nous semble être plus indiquée. Et pour ce faire, il est impératif de procéder au diagnostic qualité de la structure particulièrement de la Direction Technique objet de notre étude.

De ce fait, La question principale à laquelle nous nous attèlerons à répondre tout au long de notre étude est :

Dans quelle mesure la mise en œuvre d'un Système Qualité au sein de la NSIA pourrait être la solution au problème souligné?

Pour répondre à cette préoccupation nous devons avoir les réponses aux questions suivantes :

- qu'est ce qu'un système qualité?
- quels sont les méthodes et outils d'obtention de la qualité?
- quels sont les exigences de la norme ISO 9001-2008?
- qu'est ce qu'un diagnostic qualité et comment le mettre en œuvre ?
- l'existant au niveau de la compagnie et en particulier au niveau de la Direction Technique respecte-t-il les exigences de la norme ISO 9001 Version 2008 ?

Ces interrogations justifient le choix de notre thème : « Diagnostic Qualité de la Direction Technique de NSIA Sénégal ».

Notre objectif principal à travers ce thème sera de faire un bilan objectif de la gestion de la qualité au sein de la Direction Technique de NSIA SENEGAL afin de pouvoir mettre en évidence les dysfonctionnements en vue de proposer des conseils d'améliorations.

Afin d'atteindre cet objectif principal, nous nous attacherons à :

- décrire la qualité ;
- décrire les exigences de la norme ISO 9001 version 2008 ;
- élaborer un guide d'évaluation ;
- faire une analyse de la gestion de qualité au sein de la Direction Technique comparativement à la norme ISO 9001 version 2008 ;
- identifier les points forts sur lesquels la Direction Technique pourrait s'appuyer et les points faibles à améliorer ;

- faire des recommandations pour aider la Direction Technique à corriger les points faibles.

Le développement de ce thème représente un réel intérêt tant pour l'entreprise, le lecteur que pour le stagiaire. Il permettra :

- à l'entreprise de choisir une politique et un système qualité qui lui est adaptée et au delà d'avoir un avantage concurrentiel dans son secteur d'activité.
- au lecteur de mieux comprendre la notion de système de management de la qualité et ses exigences ainsi que l'apport d'une telle démarche dans la résolution d'une catégorie de problèmes commune au secteur des assurances.
- au stagiaire de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de sa formation afin de mieux appréhender la démarche de mise en œuvre d'un diagnostic qualité au sein d'une compagnie d'assurance.

Pour mener à bien notre étude nous articulerons ce mémoire autour de deux grandes parties à savoir :

- la première partie qui a trait au cadre théorique et se subdivise en trois chapitres notamment la description de la qualité, du diagnostic qualité et de la méthodologie de recherche ;
- la seconde partie qui se rapporte au cadre pratique et se repartie en trois chapitres à savoir la présentation du Groupe NSIA et de NSIA Sénégal, la description des activités de la Direction Technique de NSIA Sénégal et le Diagnostic qualité.

CESAG  
BIBLIOTHEQUE

# **PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

## INTRODUCTION

Les compagnies d'assurance sont perçues comme des entreprises, dont la principale vocation est de couvrir les risques les plus divers et variés, auxquels sont exposés les particuliers et les entreprises à travers le monde.

Pour obéir à ces préoccupations, elles doivent relever de nombreux défis, dont le plus important aujourd'hui s'analyse dans la qualité des produits et services offerts.

Cette démarche qualité vise particulièrement, une parfaite maîtrise de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise ; le respect scrupuleux des lois et règlements en vigueur ainsi que des engagements pris ; la satisfaction des besoins et attentes des clients ; le renforcement de l'image de l'entreprise et la conquête de nouveaux marchés en dépit de la rude concurrence.

Compte tenu du rôle fondamental de la mise en place d'une démarche qualité au sein des organismes, il nous paraît adéquat pour une bonne mise en œuvre de celle-ci de faire au préalable un diagnostic qualité. C'est autour de ce point que s'articule notre étude.

La première partie de notre recherche se repartit en trois chapitres à savoir :

- la description de la qualité, des normes de la famille ISO 9000 et les exigences de la norme ISO 9001 version 2008 ;
- le diagnostic qualité ;
- la méthodologie de recherche.



## **CHAPITRE I : DESCRIPTION DE LA QUALITE ET DES NORMES DES NORMES DE LA FAMILLE ISO 9000 ET DES EXIGENCES ISO 9001 VERSION 2008**

La fonction principale d'une entreprise est de produire des biens et services en vue de leur commercialisation. Jusqu'à nos jours, les compagnies menaient facilement cette activité car du fait de la forte demande et de l'insuffisance de l'offre, le consommateur n'avait pas assez d'exigences.

L'évolution économique entraîne une prolifération des entreprises. La courbe de l'offre et de la demande s'inverse. Le consommateur a la possibilité de choisir parmi une panoplie de produits et d'exprimer ses désirs. Il devient de ce fait de plus en plus exigeant. La qualité du produit devient alors prépondérante dans les choix qui sont faits.

Face aux défis auxquelles ils doivent faire face et la concurrence grandissante, les dirigeants d'entreprises se mettent à faire la promotion de la qualité dans leur organisation.

Afin de mieux cerner ce concept, nous nous attèlerons au cours de ce chapitre à donner une description de la qualité et à définir les normes qui la régit.

### **1.1 Description de la qualité**

Le mot « qualité » vient du latin *qualitas*, lui-même dérivé du mot *qualis* (=quel) créé par Cicéron (GIESEN, 2008 : 7). Elle est la résultante d'un travail et d'une attention constante et constitue une exigence à laquelle aucun secteur ne peut se soustraire. Afin de mieux la mettre en œuvre, il est impératif de bien la cerner. C'est en ce sens que nous nous accorderons à définir et donner les objectifs, les principes, les méthodes et outils de la qualité.

#### **1.1.1 Définition de la qualité**

Le 3 Août 1664, J-B Colbert disait : « si nos fabriques imposent à force de soin la qualité supérieure à nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans le royaume » (DAUDIN & al, 1996 : 5).

Nous nous rendons compte que, bien que le concept de qualité ait évolué au cours du 20<sup>e</sup> siècle, il demeure assez ancien. Il n'a cependant pas cessé de s'actualiser.

Plusieurs auteurs et organismes ont défini ce concept au cours de ces dernières années.

Listons dans un tableau les différentes définitions de la qualité.

**Tableau 1:** Synoptique des différentes définitions de la qualité

AUTEURS	DEFINITION
Joseph M. JURAN (1983)	le respect des caractéristiques du produit exigées par le client et l'absence de défaut sur le produit
Kaoru ISHIKAWA (1984)	la garantie de la fiabilité qualitative du produit par rapport aux exigences du client
A. V. FEIGENBAUM (1984)	l'ensemble des caractéristiques du produit qui satisfait les attentes du client, que ces attentes soient explicites ou implicites, objectives ou subjectives, conscientes ou inconscientes
Philippe B. CROSBY(1986)	La conformité aux spécifications
Edwards DEMING (1988)	le degré prévisible de fiabilité et d'uniformité
ISO 9000 : 1987	Ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites
ISO 9000 : 1994	Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites.
ISO 9000 : 2000	Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences

Source : Nous même à partir de AFNOR (1996 : 4) et DAUDIN & al (1996, 4-22)

Nous nous rendons compte, que la qualité ne se limite plus à la notion de conformité aux exigences relatives aux produits et à la satisfaction des besoins explicites et implicites du client. Elle doit être inhérente au produit et constituer une caractéristique permanente de celui-ci.

## 1.1.2 Les principes du management de la qualité

« Les principes de management par la qualité introduits dans la norme ISO 9004:2000 définissent un cadre de référence (en anglais *framework*) permettant aux organisations d'améliorer leurs performances. Ces principes sont issus des meilleures pratiques et de l'expérience d'un grand nombre d'entreprises et d'institutions au niveau international » (PILLOU, 2004 :4). Ils sont aux nombres de huit à savoir :

- principe 1 : L'orientation client ;
- principe 2 : Le leadership ;
- principe 3 : L'implication du personnel ;
- principe 4 : L'approche processus ;
- principe 5 : Le management par approche système ;
- principe 6 : L'amélioration continue ;
- principe 7 : Approche factuelle pour la prise de décision ;
- principe 8 : Relations mutuellement bénéfique avec les fournisseurs.

### 1.1.2.1 Principe 1 : L'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 (GIESEN, 2008 : 88).

Il importe à travers ce principe que l'organisme arrive à :

- cerner et comprendre les besoins et attentes actuels et futurs du client ;
- s'assurer que les objectifs définis sont en accord avec les besoins et attentes du client ;
- exposer les besoins et attentes du client ainsi que les exigences réglementaires dans tout l'organisme ;
- mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats ;
- gérer méthodiquement les relations avec les clients.

### 1.1.2.2 Principe 2 : Le 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.

L'application de ce principe implique pour l'entreprise de :

- prendre en compte des besoins de toutes les parties intéressées notamment les clients, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble ;
- établir les politiques et les stratégies avec une vision claire du futur de l'organisme,
- définir des objectifs et des cibles réalisables ;
- créer et entretenir des valeurs communes et des modèles de comportement fondés sur l'équité et l'éthique à tous les niveaux de l'organisme ;
- créer un environnement propice à l'organisme ;
- créer un contexte favorable à l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs.

### 1.1.2.3 Principe 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.

Il découle de ce principe que le personnel doit :

- comprendre l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'organisme ;
- accepter d'être responsabilisé et d'assumer sa part de responsabilité à résoudre les problèmes ;
- identifier ce qui freine ses performances.

Il importe également que l'entreprise fournisse au personnel les ressources et la formation requise dans l'atteinte des objectifs.

### 1.1.2.4 Principe 4 : L'approche processus

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

En d'autres termes, les activités au sein de l'entreprise doivent être administrées comme s'il s'agissait d'un système de processus interdépendants les uns des autres. L'analyse de l'organisation doit donc se faire à partir de l'identification des processus de la structure (DURET & al, 2005 : 55). Chaque processus fournit des produits et/ou des services à destination d'un autre processus client interne de la structure ou du client proprement dit.

#### **1.1.2.5 Principe 5 : Le 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.

L'application de ce principe permet à l'entreprise de :

- comprendre les interdépendances entre les processus du système ;
- assurer une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités nécessaires pour réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages interfonctionnels ;
- comprendre les possibilités organisationnelles et établir avant d'agir les contraintes liées aux ressources ;
- améliorer en continue le système par le biais de mesures et d'évaluations.

#### **1.1.2.6 Principe 6 : L'amélioration continue**

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

Pour atteindre cet objectif l'entreprise doit :

- utiliser une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme ;
- assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue ;
- inculquer comme objectif à l'ensemble du personnel, l'amélioration continue des produits, processus et systèmes ;
- reconnaître et prendre des actes d'amélioration au sein de l'organisme.

### **1.1.2.7 Principe 7 : L'approche factuelle pour la prise de décision**

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

Il importe au sein de l'organisme de :

- garantir que les données et les informations sont suffisamment exactes et fiables ;
- rendre les données accessibles à ceux qui en ont besoin ;
- analyser les données et les informations à l'aide de méthodes valides ;
- prendre des décisions et entreprendre des actions fondées sur une analyse factuelle, équilibré par l'expérience et l'intuition.

### **1.1.2.8 Principe 8 : Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs**

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer une plus forte valeur ajoutée.

L'organisme doit :

- établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme,
- identifier et choisir les fournisseurs clés ;
- communiquer clairement et ouvertement avec les fournisseurs ;
- établir des activités communes de développement et d'amélioration ;
- inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs.

### **1.1.3 Les objectifs de la qualité**

Mettre en œuvre une démarche qualité dans son organisme répond à quatre objectifs fondamentaux dont nous nous emploierons à décrire les avantages. Selon AFNOR (1996 : 14), ces objectifs sont les suivants :

- la satisfaction du client ;
- l'amélioration continue ;

- la conquête du marché ;
- la motivation du personnel.

### **1.1.3.1 La satisfaction du client**

Dans le milieu hautement compétitif au sein duquel gravitent les entreprises, la satisfaction du client est la clé de la réussite. Selon BERNARD (2000 : 157), les performances d'une entreprise sont liées à la qualité des relations qu'elle entretient avec ses clients ainsi qu'avec l'ensemble des parties prenantes. L'entreprise doit donc tout mettre en œuvre pour mieux répondre aux besoins identifiés et réduire les causes d'insatisfaction car celle-ci entraîne :

- une perte d'image pour l'entreprise en ce sens qu'un client mécontent en parle à dix personnes et un client satisfait à trois, il fait la publicité de l'entreprise et devient alors son prescripteur (BONNET, 2005 : 56) ;
- une perte financière correspondant à la valeur des contrats actuels, proches ou futurs compromis à cause de cette insatisfaction ;
- des dépenses supplémentaires en temps et en argent pour trouver de nouveaux clients.

L'apport économique et financier de la satisfaction du client est ainsi considérable. En conséquence, la satisfaction du client doit être une priorité de l'entreprise. Cette dernière doit surveiller les informations relatives à la perception du client. La surveillance doit relever si ou non l'organisme a satisfait les exigences du client (JENSEN, 2002 : 107).

### **1.1.3.2 L'amélioration continue**

L'amélioration en continu consiste à augmenter la performance interne de l'organisme et la satisfaction du client. S'engager dans une telle démarche revient à apprendre à faire tourner la roue de Deming aussi appelé PDCA. Selon lui l'entreprise doit d'abord commencer par améliorer ce qu'elle sait faire mais pas encore assez avant de chercher à innover. Elle ne doit pas faire l'inverse. Pour illustrer ses propos, il se sert de sa roue qui comporte 4 étapes définies sous le sigle de PDCA. Nous avons ainsi :

- P = Plan. C'est la première étape. Elle consiste selon MAYEUR (2004 : 139) à planifier ce que l'on veut accomplir durant une certaine période ainsi que ce que l'on

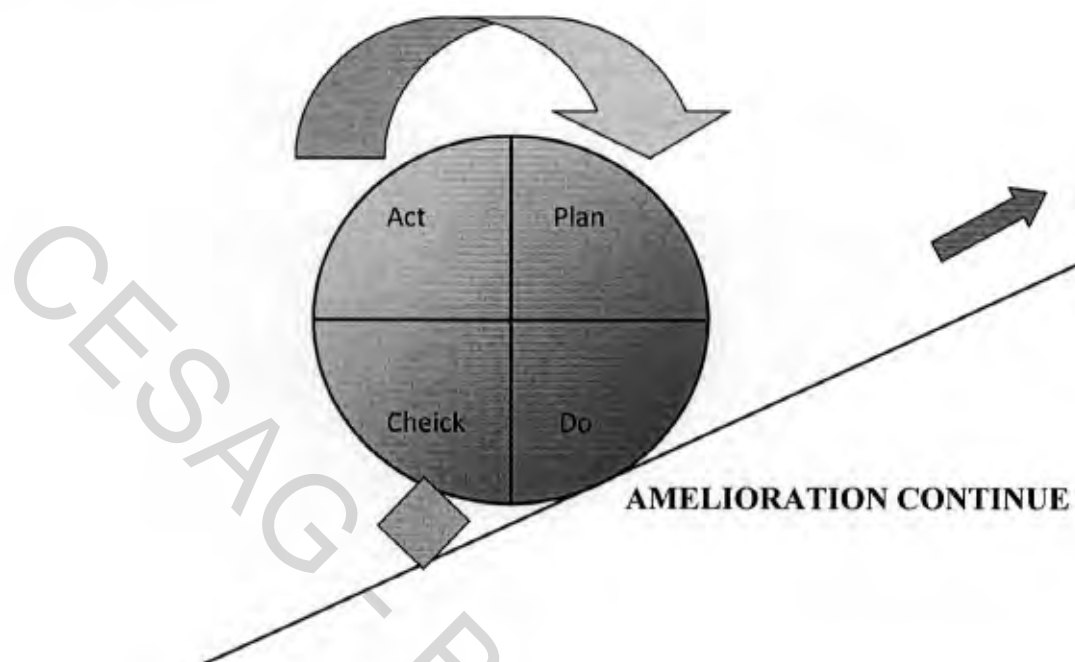
peut et doit faire pour y parvenir. Son objectif est de poser le véritable problème, de trouver les causes racines et de choisir les solutions optimales ;

- D = Do : C'est l'étape de réalisation. Elle a pour but d'établir le plan d'action et de mettre en place toutes les actions indiquées dans celui-ci. Il ne faut jamais modifier le plan au cours de l'étape, mais noter éventuellement ce qui ne convient pas afin d'en tenir compte dans le plan d'action du cycle suivant (GOGUE, 2000 : 38) ;
- C = Check : Cette étape est celle de vérification comme son nom l'indique. Elle consiste à contrôler que le travail exécuté (Do) correspond bien à ce qui était prévu (Plan). Cette étape utilise des moyens de contrôle divers, tels qu'indicateurs de performance, de mesure, de vérification. Sa finalité est de vérifier que les actions mises en place sont efficaces et atteignent l'objectif défini (LEAN ENTREPRISE : 2009 : 1) ;
- A= Act : C'est la dernière étape. Elle consiste à comparer les résultats obtenus aux objectifs définis afin de mener une amélioration constante du système qualité (AFNOR, 1996 : 598). Elle aboutira à la réalisation d'un nouveau projet et donc d'une nouvelle planification à établir. Le but principal de cette dernière étape est de vérifier que les actions mises en place sont efficaces dans le temps.

Cette dynamique de recherche d'amélioration continue permet à l'entreprise :

- d'être meilleur dans son domaine d'activité,
- d'assurer son développement à long terme en maximisant l'utilisation et la participation du personnel,
- de résoudre définitivement ses problèmes.



**Figure 1:** La roue de Deming

Source : AFNOR (1996 : 598)

### 1.1.3.3 La conquête du marché

La mise en place d'une démarche qualité au sein de l'entreprise à une importance primordiale. Le client satisfait des services offerts par l'entreprise en parle autour de lui, ce qui a pour apport majeur de renforcer la notoriété et l'image de marque de celle-ci. L'entreprise a ainsi la possibilité et les moyens de conquérir de nouveaux marchés et corrélativement d'augmenter son chiffre d'affaire.

### 1.1.3.4 La motivation du personnel

Le succès d'une entreprise résulte des performances collectives de l'ensemble du personnel qui sont fonction des performances individuelles de chacun. Un employé est d'autant plus performant que la motivation qu'il reçoit dans l'entreprise est grande. Cependant déterminer les facteurs de motivation du personnel est assez difficile.

Plusieurs théoriciens se sont penchés sur la question. A travers leurs écrits, on peut conclure que les principaux facteurs ou processus de la motivation du personnel sont d'ordre

psychologique et se perçoivent à deux niveaux. D'abord à la relation qui lie l'individu aux autres et ensuite à la relation à soi-même.

Selon PASTOR & al (2004 : 94-99), la relation qui lie l'individu aux autres se discerne à travers :

- l'estime des autres (Maslow) ;
- la reconnaissance de l'accomplissement (Herzberg) ;
- la justice et l'équité par rapport à ses pairs (Adams) ;
- le feedback (théorie de la fixation des objectifs).

De l'autre côté, SEMUHOZA (2009 : 43) distingue la relation qu'on a avec soi même à travers :

- l'estime de soi (Maslow) ;
- le sentiment d'accomplissement, la progression individuelle et la responsabilité (Herzberg) ;
- le sentiment d'autodétermination (théorie de l'autodétermination) ;
- la perception du résultat atteint grâce à l'effort fourni (théorie EIV).

En conclusion, afin de motiver son personnel, PASTOR et al (2005 : 238) préconise à l'entreprise :

- d'évaluer ce qui permettra à l'employé de développer l'estime de soi et de témoigner de l'estime aux autres. C'est également un outil de feedback ;
- de contribuer au développement des capacités professionnelles et à l'expertise de l'employé, ce qui par conséquent lui donnerait l'estime de lui-même ainsi que l'estime des autres. Ainsi, développer les compétences du personnel est positif à la fois pour l'organisation (amélioration de la compétence et de la performance du personnel) et pour les individus ;
- de gérer au mieux les carrières de ses employés. Cela se traduit par les opportunités professionnelles offertes aux salariés compétents et performants. Une telle gestion des carrières collaborera à augmenter au sein du personnel l'estime de soi, le sentiment de d'accomplissement, le sentiment d'autodétermination et la perception du résultat atteint grâce à l'effort fourni.

### **1.1.4 Les méthodes et outils d'obtention de la qualité**

La quête constante d'une qualité totale par les entreprises a conduit à l'essor de méthodes et d'outils singulièrement nombreux. Ceux couramment utilisés sont ceux des cercles qualité. Créé par Kaoru ISHIKAWA dans les années 60, le cercle qualité est un petit groupe qui gère volontairement la qualité dans un atelier. Ce petit groupe effectue, dans le cadre de la gestion de la qualité intégrée, le contrôle de la qualité et les améliorations diverses de son atelier en s'instruisant, en se stimulant mutuellement de façon permanente et en élevant la formation de tous les membres de l'atelier (TOSCER et al, 1990 : 87). Les cercles qualités sont également des outils permettant de favoriser la communication et la coopération dans les relations de travail (Françoise CHEVALIER, 1991 : 41). Ceux-ci se répartissent en deux grands groupes à savoir les outils traditionnels et les nouveaux outils (HUBERAC, 2001 : 45 - 47).

#### **1.1.4.1 Les outils traditionnels**

Ces outils se subdivisent en trois grandes catégories. Chacune de ces catégories se compose d'une multitude d'outils. Nous nous contenterons de décrire quelques éléments de ces différentes catégories.

##### **A. Les outils de collecte**

Ces outils sont multiples. Nous avons entre autres :

- les feuilles de relevés ;
- les histogrammes ;
- la collecte de données ;
- la carte de contrôle.

### **a. Les feuilles de relevés**

Les feuilles de relevés sont des documents permettant de recueillir méthodiquement des données fiables et précises en fonctions des objectifs définis. Ces données collectées sont aisément utilisables pour plus d'analyse (HUBERAC, 2001 :45).

### **b. Les histogrammes**

Les histogrammes sont des présentations de données en classes. Ils fournissent une représentation graphique de celles –ci dans une feuille de relevés. De plus, ils permettent de résumer ces données par des paramètres qui relèvent les caractéristiques de base de cet ensemble de données (DAUDIN & al ; 1996 : 36).

Ce sont des outils « visuels » qui permettent de détecter certaines anomalies ou de faire un diagnostic avant d'engager une démarche d'amélioration.

### **c. La collecte de données**

La collecte des données vise à assembler des données qui sont couramment des informations afin de les mettre en forme dans l'organisation. Elle aide à comprendre un problème, à étudier un processus ou à prendre une décision (GOGUE, 2000 : 145).

### **d. La carte de contrôle**

Cet outil a été créé par Walter A. SHEWHART. C'est une méthode fondée sur des représentations graphiques des données de mesure, destinées à contrôler la stabilité et la capacité d'un processus. Elle permet de distinguer les causes communes aléatoires des causes spéciales imputables au processus (BERNARD, 2000 : 114).

## **B. Les outils de créativité**

Nous ne citerons que deux outils, à savoir le brainstorming et les cartes mentales.

### **a. Le Brainstorming**

Selon OSBORN (2008 : 42 ), le brainstorming est une technique de génération d'idées qui stimule la réflexion créative lors de la recherche de solutions pour un problème donné. Il a pour objectif de générer rapidement un grand nombre d'idées.

### **b. Les cartes mentales**

Les cartes mentales aussi appelées heuristiques représentent des diagrammes qui ont pour but de structurer la pensée en classant et en hiérarchisant les idées et ensuite de mémoriser plus facilement les informations traitées (HUBERAC, 2002 : 47). En entreprise, elle peut être utilisée pour développer l'efficacité et l'impact des réunions.

### **C. Les outils d'analyse**

Nous ne mentionnerons que trois outils à savoir :

- le diagramme de Pareto ;
- le diagramme d'Ishikawa;
- le QQQQCP.

#### **a. Le diagramme de Pareto**

Le diagramme de Pareto est une présentation graphique de données dont le but est d'aider un groupe de travail à fixer les problèmes prioritaires (GOGUE, 2005 :84).

#### **b. Le diagramme d'Ishikawa**

Le diagramme d'Ishikawa est un outil qui permet d'identifier graphiquement toutes les causes possibles (potentielles) d'un effet constaté et donc de déterminer les moyens pour y remédier (BELKACEM, 2005 : 80).

### c. Le QQQQCP

Le QQQQCP est un aide-mémoire basique qui va permettre de situer un problème dans sa globalité (MAYEUR, 2004 :136). Il constitue un outil qualité très efficace qui permet d'appréhender le plus entièrement possible un problème, une cause, une situation donnée. Il aide également à la rédaction des procédures. Son nom vient des questions que l'on doit se poser face à un problème :

- **quoi ?** : De quoi s'agit-il ? (objet, opération, nature,...) ;
- **qui ?** : Qui est concerné ? (exécutants, qualification) ;
- **où ?** : Où cela se produit-il ?;
- **quand ?** : Quand cela survient-il ? (durée, fréquence....) ;
- **comment ?** : Comment procède-t-on ? (matériel, matières, méthode....) ;
- **combien ?** : Combien de fois cela se produit-il ?;
- **pourquoi ?** : Pourquoi cela se passe-t-il ainsi ?.

#### 1.1.4.2 Les nouveaux outils

HUBERAC (2001 : 48 ) soutien que ces nouveaux outils, bien qu'important ne saurait se substituer aux anciens qui sont irremplaçables. Ils les trouvent mieux adaptés aux questions de management et à la résolution de questions complexes, au développement d'hypothèse d'évolution et à la découverte d'innovation. Ces nouveaux sont au nombre de sept à savoir :

- le diagramme des affinités ou KJ ;
- le diagramme en arbre ;
- le diagramme matriciel ;
- le diagramme des relations ;
- l'analyse fonctionnelle des données ;
- le diagramme sagittal ;
- le PDCP : "Processus décision program chart".

### **A. Le diagramme des affinités ou KJ**

Le diagramme des affinités ou KJ nous vient de Kawakito Jiro. Cette méthode est utilisée pour organiser les idées émises par un groupe et les structurer par thèmes.

ROCHET (1998 :3), le décrit comme l'outil de base de la panoplie d'outils de résolution de problèmes de tout pilote de changement.

### **B. Le diagramme en arbre**

Edmond le COZ, (2003, 4) assimile le diagramme en arbre à un outil de recherche de solutions aidant à l'atteinte des objectifs. Selon lui, ce diagramme a pour but de clarifier les liaisons entre les objectifs à atteindre et les actions et moyens à mettre en œuvre.

### **C. Le diagramme matriciel**

C'est un tableau à trois facteurs qui permet de valider et de hiérarchiser les hypothèses de solutions (GOGUE, 2000 : 155).

### **D. Le diagramme des relations**

Ce diagramme permet de chercher le pourquoi en établissant l'analyse des enchaînements de cause à effet. Cette méthode permet de rendre explicites les enchaînements de facteurs ou de tâches que l'on désire améliorer (BERNARD, 2000 : 118).

### **E. L'analyse fonctionnelle des données**

C'est un outil d'aide à la décision. Selon la norme NF X50 – 150, l'analyse fonctionnel consiste à rechercher, à ordonner, à caractériser et à hiérarchiser les fonctions d'un produit.

### **F. Le diagramme sagittal**

Ce digramme permet de planifier de planifier les décisions et de répondre à la question « quand ? » (HUBERAC, 2001 : 48 ).

## **G. Le PDCP : "Processus décision program chart"**

C'est un outil de sélection du meilleur processus pour atteindre un objectif et prévoir des solutions à des événements imprévus du processus. Il permet de minimiser les pertes de temps occasionnées par des événements imprévus (Edmond le Coz, 2001 : 4)

Il est important de préciser que la mise en œuvre de ces nouveaux outils nécessite la présence d'un animateur compétent.

### **1.2 Les normes de la famille ISO 9000 et les exigences ISO 9001 version 2008**

Dès l'antiquité, il apparaît une volonté de définir des normes répondant au besoin de qualité et aux exigences de l'utilisateur : taille, solidité, esthétique, voire sécurité (GIESEN, 2008 : 8). La concurrence et la compétitivité ont joué un rôle décisif dans le développement et l'accroissement de la qualité et de la normalisation. Afin de mieux les connaître, nous décrirons les normes de la famille ISO 9000 et les exigences des normes ISO 9001 version 2008.

#### **1.2.1 Les normes de la famille ISO 9000**

Afin de s'assurer de la capacité des entreprises à satisfaire leur client et de faire face à la multiplication des exigences et des audits clients-fournisseurs, différents pays ont élaboré des normes pour l'assurance de la qualité. La communauté internationale dans le cadre de l'ISO (International Standard Organisation), a repris ces travaux et réalisé selon BOERI (2003 : 25) un ensemble de normes qui font désormais référence sur le plan international : les normes « ISO 9000 », établis en 1994, qui se déclinent de façon suivante :

- la norme ISO 9000 elle-même, décrit le système des normes et donne les lignes directrices pour leur sélection et ensuite leur évaluation par l'entreprise ;
- la norme ISO 8402 concerne la terminologie utilisée, le vocabulaire ;
- la norme ISO 9004 est un guide pour la mise en place et le management d'un système qualité.



- les normes ISO 9003, ISO 9002 et ISO 9001 présentent les requis nécessaires à l'assurance qualité. Chacune reprends les exigences de la précédente comme une « poupée russe » :
  - ✓ l'ISO 9003 porte sur l'identification des exigences de qualité des clients et une organisation des contrôles permettant de montrer de façon appropriée, le respect de ses exigences ;
  - ✓ l'ISO 9002 porte sur la maîtrise des processus principaux permettant de satisfaire ces exigences ;
  - ✓ la norme ISO 9001 porte sur la maîtrise de la préparation : conception du produit, organisation de la production.

### 1.2.2 Les exigences ISO 9001 version 2008

La norme ISO 9001 version 2008 est celle qui fournit un ensemble d'exigences normalisées pour un système de management de la qualité, indépendamment du domaine d'activité et de la taille de l'organisme utilisateur, et qu'il soit dans le secteur privé ou dans le secteur public. C'est la seule norme de la famille en fonction de laquelle les organismes peuvent être certifiés. Cette norme établit les exigences auxquelles les systèmes de qualité des entreprises doivent répondre et dans le même temps leur laisse la latitude d'appliquer les méthodes qui leur sont propres pour y répondre.

Ces exigences retracent les conditions que devront remplir les directions des organismes pour la conception et la mise en place d'un système de management de la qualité.

Afin de mieux les connaître, nous récapitulerons les exigences auxquelles doivent se soumettre la direction de l'entreprise à travers le tableau suivant :

**Tableau 2:** Exigences de la nouvelle norme ISO 9001 version 2008

Domaines	Secteurs clés de résultat	Exigences
<b>4. Système de management de la qualité (SMQ)</b>	Exigences Générales	Etablir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la présente norme.
	Exigences relatives à la documentation	La documentation du SMQ doit comprendre : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ l'expression documentée de la politique qualité et de l'objectif qualité ;</li> <li>✓ un manuel qualité ;</li> <li>✓ les procédures documentées et les enregistrements exigés par la présente norme internationale ;</li> <li>✓ les documents y compris les enregistrements jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus.</li> </ul>
<b>5. Responsabilité de la Direction</b>	Engagement de la direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ communiquer dans l'entreprise sur la satisfaction à donner aux clients ;</li> <li>✓ établir la politique et les objectifs de la qualité ;</li> <li>✓ mener des revues de direction.</li> <li>✓ assurer la disponibilité des ressources.</li> </ul>
	Ecoute client	Assurer que les besoins et les attentes du client sont déterminés, convertis en exigences et respectés.
	Politique qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ assurer que la politique qualité est adaptée à la finalité de l'entreprise ;</li> <li>✓ satisfaire aux exigences et à l'amélioration continue ;</li> <li>✓ fournir un cadre pour revoir et établir les</li> </ul>

		<p>objectifs qualité ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ communiquer et faire assimiler par toute l'entreprise ;</li> <li>✓ revisiter et maintenir en adéquation permanente</li> </ul>
	Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ s'assurer que la planification du SMQ est réalisée dans le but de satisfaire les exigences générales du SMQ ;</li> <li>✓ s'assurer que la cohérence du SMQ n'est pas affectée lorsque les modifications du SMQ sont planifiées et mises en œuvre.</li> </ul>
	Responsabilité, autorité et communication	<p>Définir et communiquer les responsabilités et autorités au sein de l'entreprise</p> <p>Nommer un ou des responsables pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ assurer la mise en œuvre du processus SMQ ;</li> <li>✓ rendre compte de son fonctionnement ;</li> <li>✓ sensibiliser aux exigences du client ;</li> <li>✓ assurer la communication interne ;</li> <li>✓ faire partager les résultats du SMQ.</li> </ul>
	Revue de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ revoir régulièrement le SMQ pour assurer sa pertinence et son efficacité ;</li> <li>✓ données d'entrée : comprennent les résultats actuels et les opportunités d'amélioration ;</li> <li>✓ données de sorties : comprendre les actions relatives à l'amélioration du système, des produits et des ressources.</li> </ul>
<b>Management des ressources</b>	Mise à disposition des ressources	<p>Déterminer les ressources nécessaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ au SMQ et à son efficacité ;</li> <li>✓ à l'amélioration de la satisfaction du client.</li> </ul>
	Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ s'assurer de la formation et de la compétence de l'ensemble du personnel ;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ sensibiliser le personnel sur l'importance de leur contribution à la réalisation des objectifs qualité.</li> </ul>
	Infrastructures	Déterminer, fournir et entretenir les installations nécessaires pour obtenir la conformité des produits.
	Environnement du travail	Déterminer et gérer les facteurs humains et physiques de l'environnement nécessaire pour obtenir la conformité du produit.
<b>Réalisation du produit</b>	Planification des processus de réalisation	Planifier les processus de réalisation du produit en restant cohérent avec les autres exigences du SMQ.
	Processus relatifs aux clients	Identifier les exigences du client relatives au produit, à sa disponibilité, sa livraison et aux prestations associées.
	Conception et Développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Déterminer et maîtriser les étapes de conception et /ou de développement, les activités de vérification et de validation et les responsabilités ;</li> <li>✓ mettre en place des revues de conceptions.</li> </ul>
	Achats	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ s'assurer de la conformité des produits achetés aux exigences ;</li> <li>✓ déterminer et mettre en œuvre les moyens de vérification du produit acheté.</li> </ul>
	Production et préparation du service	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ mettre à disposition des informations spécifiant les caractéristiques du produit, les instructions de travail (si nécessaire) et les dispositifs de mesure des exigences ;</li> <li>✓ conserver la conformité du produit aux</li> </ul>
<b>Réalisation du</b>		

<b>produit</b>		exigences du client au cours de l'ensemble des opérations internes incluant la manutention, le conditionnement, le stockage et la protection.
	Maitrise des dispositifs de surveillance et de mesure	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ déterminer les mesures à effectuer et les dispositifs de mesures et de surveillance requis pour assurer la conformité du produit avec les exigences spécifiées ;</li> <li>✓ s'assurer de la pertinence des dispositifs de mesure et de leur protection et enregistrer les résultats de l'étalonnage.</li> </ul>
<b>Mesures, analyse et amélioration</b>	Généralités	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ définir, planifier et mettre en œuvre les activités de mesure et de surveillance nécessaires pour assurer la conformité du produit aux exigences de la Qualité ;</li> <li>✓ améliorer en permanence l'efficacité du SMQ.</li> </ul>
	Surveillance et mesures	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ déterminer et utiliser les méthodes permettant de surveiller les informations relatives à la satisfaction des clients ;</li> <li>✓ mener régulièrement des audits internes pour déterminer si le SMQ est conforme à la nouvelle norme et est mis en œuvre et entretenue de façon efficace ;</li> <li>✓ mesurer et comparer les caractéristiques du produit aux exigences ;</li> <li>✓ la preuve de la conformité doit être documentée et les enregistrements doivent indiquer l'autorité responsable de la mise à disposition du produit.</li> </ul>
	Maîtrise des produits non	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ s'assurer qu'un produit non conforme aux exigences ne puisse être utilisé de façon non</li> </ul>

	conforme	intentionnelle ; ✓ corriger les produits non conformes et les soumettre à vérification après correction pour démontrer sa conformité.
	Analyse des données	Recueillir et analyser les données appropriées pour déterminer la pertinence et l'efficacité du SMQ et identifiés les améliorations.
	Amélioration	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Améliorer l'efficacité du SMQ de manière continue ;</li> <li>✓ mener les actions correctives pour éliminer les causes de non-conformité afin d'empêcher les réparations ;</li> <li>✓ identifier les actions préventives permettant d'éliminer les causes de non-conformité potentielle pour éviter qu'elles ne surviennent.</li> </ul>

Source : source nous même à partir de AFNOR (2008 : 2 à 29) et BOERI (2003 : 34 à 36)

## CONCLUSION

Tout au cours de ce chapitre, nous nous sommes astreint à montrer l'importance de la mise en œuvre d'un management de la qualité dans une organisation. Cependant cette mise en œuvre ne se fait pas sans un diagnostic préalable de l'entreprise. Il est important de faire l'état des lieux de l'entreprise, de connaître ses points forts et ses points faibles afin de mener des actions tendant à corriger ces derniers et à renforcer les autres. A cet effet, nous nous emploierons tout au long du prochain chapitre, à décrire le diagnostic qualité, à déterminer son rôle et ses objectifs ainsi que les différentes étapes de sa mise en œuvre.

## CHAPITRE II : LE DIAGNOSTIC QUALITE

La majeure partie des organismes considère la qualité comme un facteur contribuant à assurer leur pérennité en leur apportant une différenciation vis-à-vis de la concurrence. Leur souhait est de savoir les actions à conduire et les procédés pour les mettre en œuvre. Néanmoins celles-ci ne saurait se faire sans un diagnostic préalable de la structure. C'est en ce sens que nous décrivons le diagnostic qualité, ses différentes étapes et les procédés de mise en œuvre car il constitue le point de départ de toute démarche qualité.

### 2.1 Définition du diagnostic qualité

Un diagnostic qualité est une investigation portant sur une organisation afin de vérifier si son activité, sa structure et ses performances correspondent aux exigences de qualité de l'entreprise (qualité interne, qualité perçue) (CABY & al, 2000 : 153).

AFNOR (1996 : 402) lui attribue une définition beaucoup plus considérable car selon la norme NF X 50-170, le diagnostic qualité est la : «description et l'analyse de l'état d'un organisme , d'un de ses secteurs ou de ses activités, en matière de qualité, réalisées à sa demande et à son bénéfice, en vue d'identifier ses points forts et insuffisances, de proposer des actions d'amélioration en tenant compte de son contexte technique, économique et humain ».

A travers cette définition nous nous rendons compte que la mise en œuvre du diagnostic qualité ne consiste pas seulement à déceler les points forts et faibles de l'entreprise, elle va beaucoup plus loin en proposant des actions d'amélioration de l'état actuel de la structure.

Vincent DEFOURNY et Didier NOYE abondent dans notre sens en définissant le diagnostic qualité comme : un examen méthodique de tout ou partie de l'entreprise pour déterminer les points forts et les insuffisances dans le domaine de la qualité. Ce diagnostic peut déboucher sur des propositions d'amélioration. Pour de nombreuses entreprises, le diagnostic qualité correspond à l'identification des principaux dysfonctionnements en matière de qualité : non-

qualité qui touche les clients de l'entreprise et non qualité constaté en interne (FLUCK & al, 2002 : 154). Ce diagnostic qualité a souvent été associés à l'identification des coûts relatifs à la non-qualité ; cette estimation des coûts étant une incitation à lancer une démarche qualité. Si l'on veut réaliser un diagnostic permettant de comprendre la situation, il convient de faire une évaluation de la démarche qualité de l'entreprise. Ce diagnostic implique :

- de mesurer l'efficacité de la démarche qualité ;
- de mettre en évidence les points de fragilité ;
- d'expliquer pourquoi ces points sont fragiles.

Attention à ne pas confondre diagnostic qualité et audit qualité. Ce dernier se réalise en considérant les écarts par rapport au référentiel.

## 2.2 Objectif du diagnostic qualité

De type participatif (toute l'entreprise y est étroitement associée) et réalisé de façon organisée (planifiée et essentiellement communiquée dans les intentions, l'esprit et les apports), le diagnostic porte sur le système qualité existant ou non, ou tout au moins ce qui est fait dans ce sens en mettant en évidence les points forts et les points perfectibles de l'organisme par rapport aux exigences de la norme, mais peut être élargi à l'organisation de l'entreprise, au style de management et à l'identification des activités et fonctions de l'entreprise.

Selon BAGLIN & al (2000 : 67), le diagnostic qualité a pour but :

- d'élaborer une stratégie organisationnelle et de développement de l'entreprise et d'évaluer les évolutions nécessaires de son système de délivrance du service ;
- de dresser un état des lieux de l'organisation de l'entreprise au regard de son aptitude à satisfaire les exigences client et à améliorer en continue ;
- de sensibiliser les dirigeants d'entreprises ainsi que le personnel aux buts et implications de la qualité ;
- d'identifier les écarts par rapport aux objectifs de la direction (sont' ils d'abord énoncés ?) et aux exigences de la norme et proposer des changements ayant des incidences sur le bénéfice à court terme, de façon à démontrer concrètement les avantages d'une approche d'amélioration de la qualité ;



- de permettre au dirigeant d'entreprise de prendre conscience des causes de dysfonctionnement de son organisation. C'est une première étape conduisant à son appropriation des principes de la démarche d'amélioration continue ;
- d'évaluer les coûts directs et indirects engendrés par la non qualité.

### **2.3 Particularité d'un diagnostic qualité**

PLAUCHU (2008 : 29), distingue le diagnostic qualité de l'audit qualité par certains points à savoir :

- le diagnostic est profond dans son exécution de plus son champ d'action est large et s'étend à l'environnement de l'entreprise,
- il n'a pas de référentiel précis. Il est construit sur l'expérience et le savoir faire du consultant. Il traite souvent de sujets n'ayant ni référentiel, ni même parfois d'existant dans la firme et sa méthodologie de travail n'est pas standardisé
- son but précis est d'identifier les dysfonctionnements et de préconiser des solutions ou des mesures d'améliorations

Nous pouvons conclure que le diagnostic qualité est multidimensionnel à l'image des différentes facettes du phénomène. Cela est nécessaire pour mieux cerner la réalité du système que constitue l'entreprise.

### **2.4 Déroutement du diagnostic qualité**

N'ayant pas de référentiel précis, les étapes du diagnostic qualité varient d'un auteur à un autre. Afin d'élaborer notre diagnostic qualité nous présenterons les différentes démarches proposées par les auteurs et leur synthèse à travers le tableau suivant :

**Tableau 3: Synthèse des différentes démarches des auteurs**

Auteurs Phases	COMPOSANTES	CABY & al (2000 : 153)	WEILL (1996 : 45-55)	AFNOR (1996 : 404-406)	BAGLIN (2000 : 67-80)
1. Recueil des informations	Réunion d'ouverture	X		X	
	Visite de l'organisation			X	X
	Entretien avec les responsables	X		X	X
2. Analyse	Classement des données, description de la situation observée		X	X	X
	Analyse de l'état de l'organisme	X	X	X	X
3. Recommandations	Plan d'action à court terme	X			X
	Plan d'actions à long terme		X		X

Source : Nous même à partir de CABY (2000 : 153), WEILL (1966 : 45-55), AFNOR (1996 : 404-406), BAGLIN (2000 : 67).

## 2.6 Analyse du tableau de synthèse

Nous analyserons le tableau en indiquant les différentes phases et leurs composantes.

### 2.6.1 Recueil des Informations

Cette phase est très importante. Elle permet de faciliter l'intervention de l'expert lorsque la descente sur le terrain est entreprise. Elle se compose de trois parties à savoir :

- la réunion d'ouverture ;
- la visite de l'organisme ;
- l'entretien avec les responsables.

### **a. Réunion d'ouverture**

Cette étape consiste à avoir un échange de vues entre le responsable de l'entreprise, les responsables des différentes fonctions et l'expert. Selon AFNOR (1996 : 404), elle a pour objet :

- de confirmer les attentes, le domaine et l'utilité du diagnostic ;
- d'organiser les différents contacts dans l'organisme ;
- de préciser les modalités et la planification du diagnostic.

C'est l'occasion également de définir le programme de travail, d'établir la liste des informations nécessaires et de fixer un calendrier (CABY & al, 2000 : 153).

### **b. Visite de l'organisme**

Cette première visite consiste en une présentation du fonctionnement général de l'organisme. Les responsables de l'entreprise doivent être disponibles pour accueillir favorablement le consultant (BAGLIN, 2000 : 67). Au cours de cette visite, l'expert doit être accompagné par une personne ayant une connaissance d'ensemble de l'organisme. AFNOR (1996 : 404) préconise qu'une description des différents interfaces, ainsi que du cycle du (ou des) produit (s) soit faite avant la visite.

### **c. Entretien avec les responsables**

Selon AFNOR (1996 : 404) ces entretiens sont orientés autour de 3 axes :

- le recueil des faits et des éléments chiffrés : cela permet de préciser le fonctionnement réel de l'organisme ainsi que les dispositions mises en œuvre pour manager la qualité, de relever les défauts de contribution et d'obtenir des éléments chiffrés aidant à déterminer les coûts relatifs à la qualité ;
- le relevé des préoccupations : relever les préoccupations des participants pourrait fournir des éléments pour expliquer une situation et conditionner la disponibilité et l'adhésion pour les actions futures ;
- le relevé des objectifs : il convient de faire préciser pour chaque fonction des objectifs propres à court et moyen terme.

Ces différents entretiens doivent avoir lieu de préférences individuellement avec les personnes assurant les fonctions entrant dans le champ de notre diagnostic et constituent pour WEILL (2000 : 45 ) une grande source d'information. Les intervenants savent le pourquoi de l'intervention du spécialiste qui est en mesure de fournir les explications qu'ils désirent avoir (BAGLIN, 2000 : 67).

### **2.6.2 Analyse**

Le consultant procède à cette étape à l'analyse des données et informations recueillies.

#### **a. Classement des données, description de la situation observée**

La première tâche de l'expert consiste à classer l'ensemble des informations recueillies qu'elles soient ou non en rapport direct avec la qualité, suivant un plan logique et exploitable par l'organisme. L'ensemble de ces informations constitue pour l'expert, sa connaissance de l'organisme.

Après classement, il peut s'avérer nécessaire à l'expert de compléter ses informations par des investigations (AFNOR, 1996 : 405). Il devra en ce sens provoquer de nouveaux entretiens avec des membres de la société (WEILL, 1996 : 48). Une fois les données disponibles, il importe de définir les priorités par conséquent, les actions à mettre en place seront classées et hiérarchisées (BAGLIN, 2000 : 75).

#### **b. Analyse de l'état de l'organisme**

Cette étape consiste selon AFNOR (1996 : 405) et CABY & al (2000 : 153) à :

- analyser les informations recueillies ;
- en dégager les points forts et les points faibles ;
- relever les défauts de contribution et leur tendance d'évolution dans le temps et en estimer les conséquences et les risques encourus ;
- déterminer l'importance des dysfonctionnements et définir les solutions à apporter, et l'urgence relative de chacune d'elles

WEILL (1996 :46) étaye ses propos en stipulant que l'observation des dysfonctionnements au sein de l'entreprise résulte de l'analyse des informations (résultats) et, en général, des mesures

retenues (indicateurs) qui n'auront de sens que par rapport à une norme, à un référentiel. Les faits, les dysfonctionnements et les préconisations collectés devront être analysés et réduits à l'essentiel (BAGLIN, 2000 : 75).

### **2.6.3 Recommandations**

Selon CABY (2000 : 153), les propositions d'actions d'amélioration doivent se faire en fonction des objectifs, du diagnostic et de ses conclusions. Il est cependant utile de les classer par priorité (AFNOR, 1996 : 405). Ces recommandations permettront aux gestionnaires de l'entreprise de corriger les dysfonctionnements perçues (WEILL, 1996 : 54).

Cette étape comporte deux phases à savoir :

- le plan d'action à court terme ;
- le plan d'action à long terme.

#### **a. Le plan d'action à court terme**

La valeur du diagnostic se juge à la pertinence des plans d'action et au progrès que ceux-ci vont permettre dans la réalisation des objectifs de la stratégie de l'entreprise. Les plans d'action doivent être cohérents avec la stratégie suivie. Leurs délais doivent être courts (3-6 mois) (BAGLIN, 2000 : 72 - 80). Des pistes d'améliorations au niveau des opérations ont été identifiées lors du diagnostic. Il s'agit à cet effet de mettre en évidence une série d'améliorations réalisables à court terme et qui auront un impact sur le rendement à court terme (CABY, 2000 : 153).

#### **b. Le plan d'action à long terme**

Il s'agit, à cette étape, de mettre en évidence les problèmes qui ont été identifiés lors du diagnostic. Ces problèmes seront priorisés en fonction de leur impact sur les zones clé de l'entreprise (BAGLIN, 2000 : 73). Il est important de proposer à travers une démarche

d'amélioration continue, un plan de formations, de communication et de modifications des systèmes (WEILL, 2000 : 45 ).

## CONCLUSION

Un diagnostic qualité consiste à considérer les différents aspects, les moyens et la production elle-même pour déterminer les points forts et les points perfectibles de l'organisation. Une nouveauté peut être apportée mais ce n'est jamais un changement radical qui s'ensuit. Il importe toujours de s'appuyer sur ce qui est déjà en place car l'on construit sur ce que les autres ont bâti comme disait l'adage, et les pratiques et expériences antérieures constituent une ressource grandiose.

## CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Selon N'DA (2006 : 16), la recherche scientifique a pour finalité de découvrir l'inconnu, de traquer la vérité cachée afin de faire sortir quelques évidences. En effet les parcelles de vérité se dissimulent sous les objets, les faits, les comportements et attitudes, les événements, les phénomènes, les pratiques sociales etc.

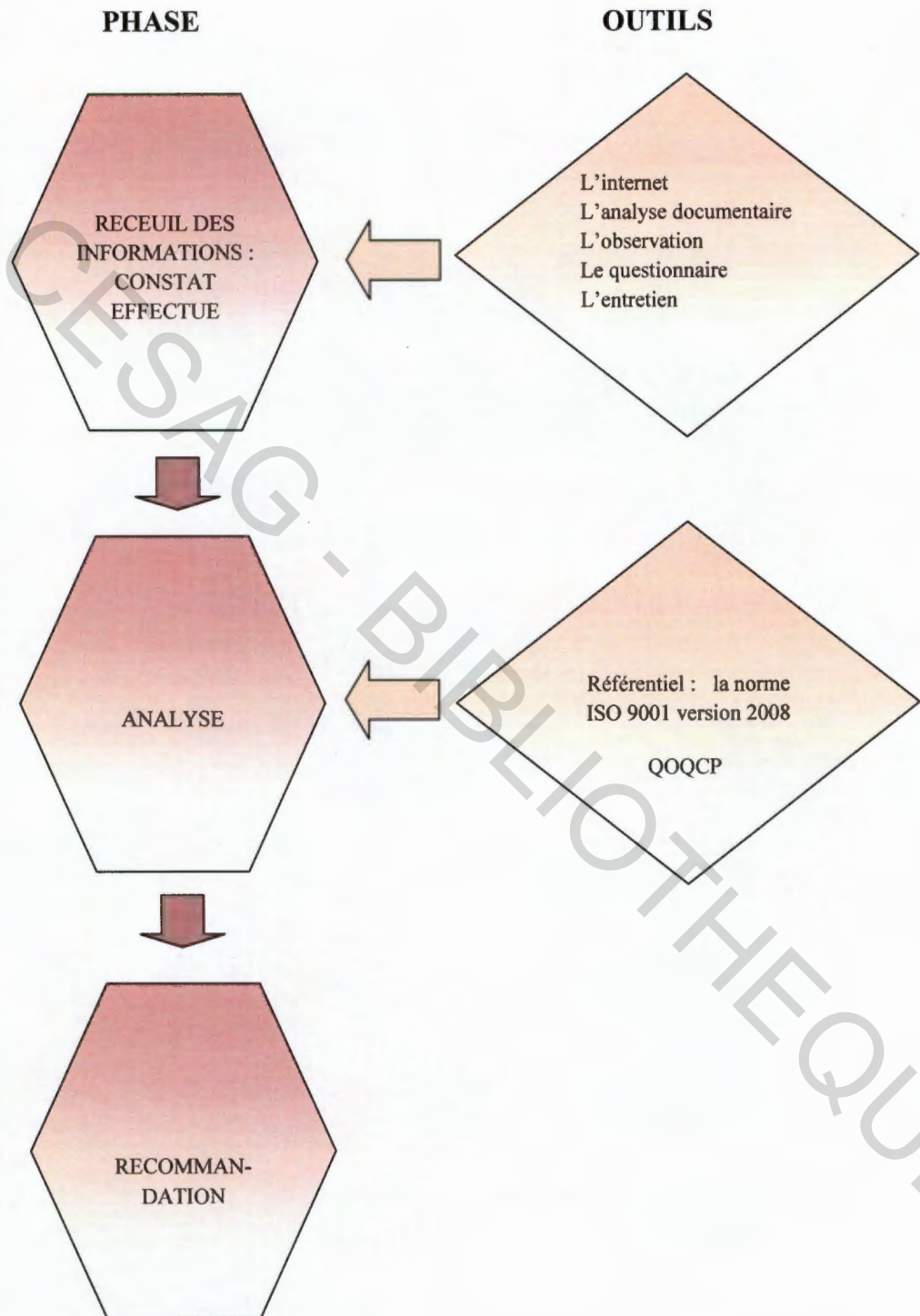
Par conséquent, le processus de recherche ou la démarche scientifique permet normalement d'avoir des données sûres, des analyses fondées sur des bases scientifiques solides, d'obtenir des résultats fiables et vérifiables (Pierre N'DA, 2007 : 22).

Nous nous attèlerons de ce fait tout au long de ce chapitre, à présenter notre model d'analyse et à définir les outils que nous utiliserons.

### 3.1 Le modèle théorique

Le model théorique constitue l'aboutissement de notre revue de littérature. Afin de pouvoir l'élaborer, nous nous sommes appuyés de la synthèse des démarches de différents auteurs.

Figure 2: Schéma du modèle théorique



Source : nous même



### 3.2 La population de l'étude

Afin de réaliser notre diagnostic qualité, nous avons considéré comme population de notre étude, l'ensemble du personnel du département technique et le responsable qualité de la structure.

**Tableau 4: la population de l'étude**

Direction	Fonction	Nombre de personnes
Cellule qualité	Responsable qualité	1
Technique	Directeur Technique	17
	Inspecteur chargé de recouvrement	
	Secrétaire de Direction	
	Chargée de recouvrement	
	Responsable Transport	
	Rédacteur production	
	Chef département Sinistre	
	Rédacteur sinistre	
	Chef département Santé	
	Rédacteur Santé	
	Rédacteur Santé	
	Rédacteur Santé	
	Responsable Incendies et Risques Divers	
	Chef de Service automobile	
Rédacteur Auto		
Rédacteur Auto		
Inspecteur Technique		
<b>Population Totale</b>		<b>18</b>

Source : Nous même sur la base de l'organigramme de la Direction Technique.

### 3.3 La sélection de l'échantillon

Nous trierons notre échantillon au sein de la population de l'étude. Afin d'avoir un échantillon représentatif de toute la population de l'étude, nous sélectionnerons deux personnes par services additionner des deux inspecteurs, du Directeur du département technique et le responsable qualité. Notre échantillon sera alors le suivant :

**Tableau 5:** l'échantillon de l'étude

Direction	Fonction	Nombre de personnes
Cellule qualité	Responsable qualité	1
Technique	Directeur Technique	11
	Inspecteur chargé de recouvrement	
	Responsable Transport	
	Chef département Sinistre	
	Rédacteur sinistre	
	Chef département Santé	
	Rédacteur Santé	
	Responsable Incendies et Risques Divers	
	Chef de Service automobile	
	Rédacteur Auto	
Inspecteur Technique		
<b>Population Totale</b>		<b>12</b>

Source : nous même sur la base de l'organigramme de la Direction Technique.

Nous avons eu des entretiens avec chacun des membres de cet échantillon. A l'aide de notre questionnaire réalisé sur la base de norme ISO 9001 version 2008, nous tenterons d'identifier l'existence ou non d'un système de management de la qualité et le cas échéant, les modalités de sa mise en œuvre.

### 3.4 Les méthodes de collecte et d'analyse de données

Nous nous sommes servis de plusieurs méthodes pour collecter et analyser nos données afin de pouvoir faire un bon diagnostic. Ces différents outils sont les suivants :

- l'analyse documentaire ;
- le questionnaire ;
- l'observation ;
- l'entretien ;
- l'internet ;
- le QOQCP.

#### 3.4.1 L'analyse documentaire

Selon l'AFNOR, l'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un document ou un ensemble de documents (GUINCHAT, 1996 : 47). Elle permet de faciliter la recherche de l'information. Elle est devenue aujourd'hui un objet d'étude scientifique tout en restant une pratique professionnelle centrale (METZGER, 2004 : 160).

A travers l'analyse documentaire, nous avons consultés les documents suivants :

- l'organigramme de la compagnie ;
- les brochures de présentation de l'activité, des produits et de la place de la compagnie sur le marché national ;
- la norme ISO 9001 version 2008 ;
- le code CIMA ;
- la lettre d'engagement de la direction ;
- le rapport du diagnostic initial de la NSIA Sénégal effectué du 17 au 18 avril 2007 ;
- le Compte rendu de la réunion qualité du 10/07/2009 pour la mise en place des différents processus de la structure ;
- la liste des pilotes des processus émise le 29/01/2010 ;
- le plan d'actions qualité 2009/2010 du Groupe NSIA édité le 18/06/2009 et mis à jour le 02/07/2009 ;
- le manuel qualité du Groupe NSIA réviser complètement le 26/11/2008.

### 3.4.2 Le questionnaire

Le questionnaire est un instrument conçu pour provoquer des réponses. Il suppose que l'on doit savoir de façon précise ce que l'on cherche. C'est une technique adaptée aux études quantitatives qui permet des observations systématiques et standardisées (DEBOUVRY & al, 2003 :98).

Selon FALCON & al (2007: 167) il existe deux types de questions:

- les questions ouvertes. Bien qu'elles soient souhaitables, elles soulèvent une difficulté : le traitement des données recueillies ;
- les questions fermées qui possèdent un avantage dans la mesure où le traitement des informations est plus facile.

A cet niveau, nous avons élaboré un questionnaire que nous nous sommes attelés à administrer à tous notre échantillon. Ce questionnaire c'est fait sur la base de la norme ISO 9001 version 2008 et est constitué de questions relatives au système de management de la qualité, à la responsabilité de la direction, au management des ressources, à la réalisation du produit et aux mesures, analyses et actions d'améliorations.

Nous avons sollicité des entrevues avec chacun des membres de notre échantillon et avons pu interviewer 9 sur les 12 personnes dont il se compose soit un pourcentage de 75 %. Ce dernier nous paraît satisfaisant.

Lors des différentes entrevues réalisées, nous nous sommes attelés à interroger les audités sur la base de notre questionnaire. Les questions qui semblaient flou à l'audité ont été explicitées. De même que nous avons sollicité de plus ample explications lorsque certaines réponses de l'audité nous semblaient incomplètes.

### 3.4.3 L'entretien

C'est à la fois un contexte et un outil de recueil d'information. Il se caractérise par un espace et un temps délimités, par une rencontre avec l'autre. Il s'agit d'écouter ce que l'autre veut

bien nous livrer de lui-même. la notion d'écoute est un élément important dans un entretien. (Falcon et al, 2007: 167).

C'est ainsi que nous avons effectué des entretiens au sein de notre échantillon d'étude. Ces entretiens ont été réalisés sur la base de notre questionnaire. Ils nous ont permis de mettre en œuvre notre diagnostic qualité.

#### 3.4.4 L'observation

« C'est le fait de « porter attention sur ». Ce processus suppose la mobilisation de tous ses sens et de toutes ses facultés. Il s'agit aussi dans ce processus de sélectionner dans la mesure où deux personnes observant le même phénomène ne vont pas recueillir les mêmes données. Il existe différents types d'observation :

- l'observation globale où l'on recueille tout ce qui se présente dans une situation à observer. Il s'agit ici de décrire de manière exhaustive ce qui se passe dans une situation ou une réalité donnée ;
- l'observation narrative qui se présente sous la forme d'un récit chronologique où les événements d'une réalité donnée s'enchaînent les uns après les autres ;
- l'observation participante où l'observateur est dans le groupe participant plus ou moins aux activités du groupe ;
- l'observation non participante où l'observateur reste discret et neutre, intervient le moins possible dans la situation. Il apparaît plutôt comme spectateur. (Falcon et Al, 2007 : 167).

Afin de recueillir nos informations et nous rendre compte personnellement du respect de la norme ISO 9001 version 2008, nous nous sommes appuyés de l'observation globale et non participante.

Cette observation à consister à suivre personnellement le travail des opérationnelles de l'accueil des clients à la gestion des sinistres au sein de la direction technique.

### 3.4.5 L'internet

C'est un réseau informatique mondial qui rend accessible au public des services variés. Il possède en son sein une multitude de moteurs de recherche dont nous sommes appuyer pour recueillir des informations sur le métier de l'assurance, la fonction technique et les bonnes pratique en vigueur dans le secteur de l'assurance.

### 3.4.6 Le QOQCP

Cet outil nous a permis d'analyser le questionnaire recueillis auprès de notre échantillonnage. A travers les questions (quoi, qui, où, quand, comment et combien) que nous nous sommes posés face aux manquements à la norme, nous avons pu trouver les causes réelles des dysfonctionnements et faire les recommandations adéquates.

Cet outil a été utilisé tant au moment du recueil des informations lors de notre entrevue avec l'audité qu'au moment de l'analyse des informations recueillies.

## CONCLUSION

Tout au cour de ce chapitre, nous nous sommes attelés à présenter notre méthodologie de recherche. Cette étape a consisté à présenter notre modèle d'analyse qui s'est fait sur la base de la synthèse des démarches de résolutions d'un diagnostic qualité de nos différents auteurs. Ainsi présenté, nous nous emploierons à le mettre en œuvre dans la seconde partie de notre mémoire.

## CONCLUSION DE LA 1<sup>ère</sup> PARTIE

Notre revue de littérature s'est articulée autour de trois chapitres. Il nous a semblé important au cours du premier chapitre de faire une description de la qualité et des normes de la famille ISO 9000 et de présenter les exigences de la norme ISO 9001 version 2008, référentiel de notre diagnostic.

Le second chapitre a traité quant à lui du diagnostic qualité. Nous avons exposé ses objectifs, sa particularité et sa démarche.

De ce fait, nous avons pu, dans le dernier chapitre, exposer notre modèle d'analyse, sélectionner la population d'étude, définir l'échantillon et décrire les outils de mise en œuvre de notre diagnostic.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE  
PRATIQUE**



## INTRODUCTION

Evoluant dans le secteur hautement concurrentiel du marché de l'assurance, NSIA SENEGAL s'est engagé dans une démarche de certification afin de pérenniser le lien de confiance qui l'unit à ses clients.

Cependant être certifié ISO 9001 ne se fera pas sans la mise en place d'un bon système de management de la qualité documenté, analysé, surveillé et amélioré en permanence. Afin de nous rendre compte des dispositions que la compagnie doit prendre et plus précisément sa direction technique pour respecter les exigences des normes ISO 9001 version 2008, nous déroulerons au cours de cette deuxième partie notre diagnostic qualité.

Nous présenterons de prime abord le Groupe NSIA et NSIA SENEGAL. Nous ferons par la suite, une description détaillée des activités de la direction technique de la structure. Nous présenterons ensuite les constats et l'analyse effectués lors de notre diagnostic et nous ferons, pour terminer, des recommandations aux différentes parties en présence dans la structure pour pallier à tous les manquements à la norme ISO observés.

## **CHAPITRE IV : PRESENTATION DU GROUPE NSIA ET DE NSIA SENEGAL**

Tous au long de ce chapitre, nous présenterons le groupe NSIA, son organisation et sa structure. Nous aborderons par la suite, la présentation de NSIA SENEGAL, sa mission et ses objectifs.

### **4.1 Présentation du groupe NSIA**

Multinationale entièrement détenue par des Africains, le Groupe NSIA fait partie des leaders du marché de l'assurance en Afrique. Afin de mieux le cerner, nous présenterons son historique, sa culture d'entreprise et son organisation.

#### **4.1.1 Historique et culture d'entreprise**

La Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance (NSIA), société de droit ivoirien, a été créée en Janvier 1995, sous la forme d'une société anonyme au capital social de FCFA 300 millions, entièrement libéré et détenu par des opérateurs privés Ivoiriens.

A la faveur du désengagement du Groupe AGF International des marchés africains de l'assurance, plus particulièrement de la Côte d'Ivoire, du Togo et du Mali, NSIA rachète en avril 1996 :

- la filiale ivoirienne de AGF International, les Assurances Générales de Côte d'Ivoire (AGCI-IARD), qui après fusion avec la NSIA devient NSIA Côte d'Ivoire en 2004 ;
- la filiale ivoirienne de AGF International, les Assurances Générales de Côte d'Ivoire - Vie (AGCI-VIE), devenue NSIA Vie Côte d'Ivoire en 2004.

Ces deux entités formèrent ainsi le Groupe NSIA –AGCI Côte d'Ivoire, devenu en 2002 le groupe NSIA. En 2006, le groupe se dote d'une holding nommée NSIA Participations.

Il faut noter que de 1998 à 2008, l'histoire du groupe a été marquée par la création de nombreuses filiales. Celles créées au Bénin, au Cameroun, au Gabon, au Sénégal, au Congo

Brazzaville et au Togo ont réussi en l'espace de quelques années, à se positionner dans ces pays par leur dynamisme et leur crédibilité.

En quinze années d'existence, le groupe NSIA a su s'imposer comme le troisième groupe d'assurance d'Afrique francophone, qui est un marché extrêmement concurrentiel et cela a pu se faire à travers une culture d'entreprise forte. La vision de la direction du groupe est :

- de préserver ses acquis et relever de nouveaux défis ;
- d'avoir une grande capacité d'indemnisation à travers le soutien de réassureurs internationaux de renom afin de pouvoir couvrir tous les sinistres ;
- d'être une structure de vocation africaine. A cet effet, le groupe ambitionne de s'implanter dans les 14 pays signataires du traité CIMA.

#### **4.1.2 Organisation**

Le groupe NSIA est présent dans huit pays d'Afrique de l'ouest et Centrale. Cette présence se matérialise par seize (16) sociétés d'assurance sans compter la société mère, NSIA Participation et par la banque BIAO. Ces sociétés ont toutes adoptées la forme juridique de société anonyme avec Conseil d'Administration. Les différentes sociétés du groupe sont :

- NSIA Bénin et NSIA Vie Bénin ;
- NSIA Cameroun ;
- NSIA Congo et NSIA Vie Congo ;
- NSIA Côte d'Ivoire et NSIA Vie Côte d'Ivoire ;
- NSIA Gabon et NSIA Vie Gabon ;
- NSIA Ghana ;
- NSIA Guinée ;
- NSIA Guinée Bissau ;
- NSIA Sénégal et NSIA Vie Sénégal ;
- NSIA Togo et NSIA Vie Togo ;
- NSIA Participation ;
- La BIAO ;

## **4.2 Présentation de NSIA Sénégal**

Filiale du Groupe NSIA, à l'instar de la maison mère, NSIA Sénégal s'est résolument engagé vers la recherche de la qualité. En moins de 8 ans d'existence, elle s'est élevée au rang des leaders du marché de l'assurance au Sénégal. Tout au long de cette section nous exposerons l'historique, le capital social, l'actionnariat, l'objet social, les perspectives, les produits et la structure organisationnelle de la compagnie.

### **4.2.1 Historique, capital social et actionnariat**

Créée le 30 octobre 2002 avec un capital social de Cinq cent Cinquante Millions de Francs CFA (F CFA 550 000 000) porté à un milliard de francs CFA (F FCA 1 000 000 000) en 2005 entièrement libéré, la NSIA SENEGAL est nichée à Dakar sur l'avenue Léopold Sédar SENGHOR.

### **4.2.2 Objet social**

La compagnie a pour objet d'exercer la profession d'assureur dans les opérations d'assurances des branches IARD. Ces opérations sont notamment :

- les opérations d'assurance et de réassurance de tous les dommages ou pertes de personnes ou de choses par suite d'évènements quelconques et de toutes responsabilités en découlant ;
- la formation, l'acquisition, la gestion, la réassurance et la représentation de toutes sociétés ou associations d'assurance ou de prévoyance ;
- la participation de la société dans toutes entreprises ou sociétés sénégalaises ou étrangères créées ou à créer ayant un objet similaire.

### 4.2.3 Perspectives

La stratégie menée par l'entreprise est basée sur l'orientation client et l'excellence de la qualité des services offerts. Pour ce faire, elle inscrit son action dans la durée par :

- le professionnalisme et l'esprit de responsabilité, la disponibilité et l'intégrité de ses équipes ;
- la satisfaction des clients et partenaires grâce aux solutions innovantes qui leur sont proposées ;
- l'optimisation des processus internes par la mise en place d'une démarche qualité dont la finalité est la certification ISO version 2008.

### 4.2.4 Les Produits

Les produits de l'assurance dommages commercialisés au sein de NSIA SENEGAL peuvent être regroupés en 4 catégories. On dénombre :

- **l'assurance automobile** qui couvre les dommages corporels et matériels suite à un accident ;
- **l'assurance transport** qui couvre les risques liés au transport des marchandises par voie maritime, aérienne ou terrestres et les responsabilités civiles qui en découlent ;
- **l'assurance maladie** qui prend en charge les frais de santé tels que les frais pharmaceutiques, de consultations et d'hospitalisation avec au choix deux systèmes de couverture :
  - ✓ système avec préfinancement des soins par l'assuré et remboursement des dépenses en 15 jours ;
  - ✓ système tiers payant ou prise en charge de tous les frais exposés pour les soins à hauteur du taux de couverture ;Ainsi que l'assistance qui garantit les frais d'évacuation sanitaire ;
- **l'assurance incendie et risques divers** qui couvrent les risques de disparition de biens liés au vol, incendie, dégâts des eaux, dommages électriques ainsi que la responsabilité civile du chef de famille mais également cette assurance couvre les

risques d'entreprises tels que les incendies, dégâts des eaux, vols, informatiques et tous les dommages matériels de systèmes informatique ainsi que la responsabilité civile et professionnelle.

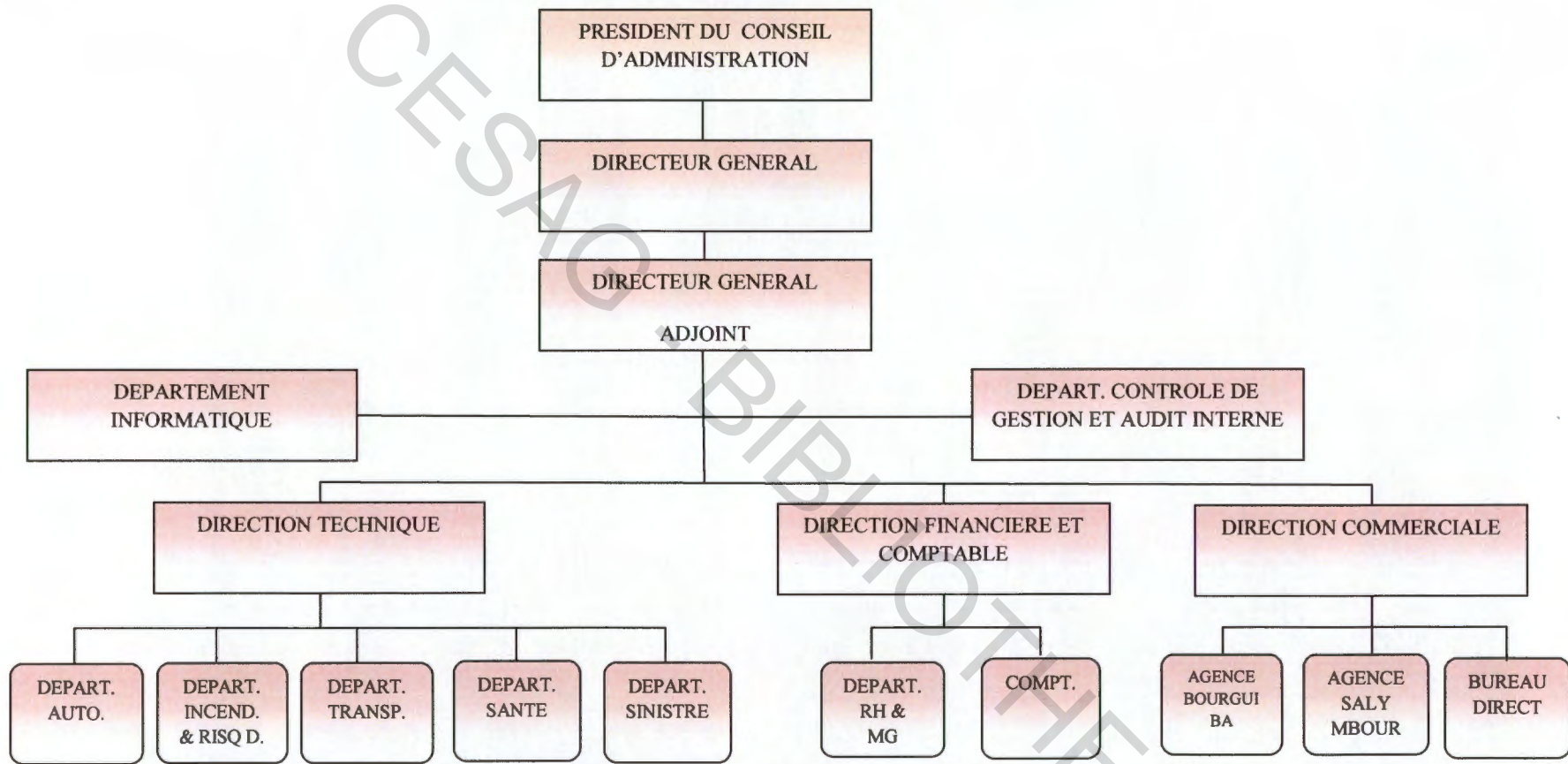
#### **4.2.5 Structure organisationnelle**

La NSIA SENEGAL a pour ambition principale de maîtriser et d'améliorer les délais de traitement de ses opérations, de renforcer l'image du groupe et d'aller à la conquête de nouveaux marchés qui lui permettront non seulement d'augmenter sa rentabilité mais aussi d'occuper une place de choix dans le domaine de l'assurance au Sénégal.

Elle est organisée comme suit :

ORISAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 3 : L'organigramme de NSIA SENEGAL



Source : Nous même, validée par le Département Contrôle de Gestion et Audit Interne

#### 4.2.6 Marché

Le marché de l'assurance dommage se compose de 15 acteurs pour un chiffre d'affaire global de 63 milliards de francs CFA. Ce marché est en constante progression et a varié de plus de 23% de 1996 à nos jours. La NSIA SENEGAL, jeune compagnie de 7 ans d'existence occupe à ce jour la 4<sup>ème</sup> place de ce marché hautement concurrentiel avec un chiffre d'affaires de plus de 6 milliards de Francs CFA soit 10 % du chiffre d'affaires global du marché de l'assurance au Sénégal<sup>1</sup>.

#### Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'avoir une connaissance générale du groupe NSIA et de la NSIA SENEGAL. Au cours du chapitre suivant, nous procéderons à la description des activités du département technique afin d'avoir une connaissance plus détaillée de celui-ci.

---

<sup>1</sup> Source : Chiffre d'affaires 2009 des compagnies d'assurance délivré par la Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurance



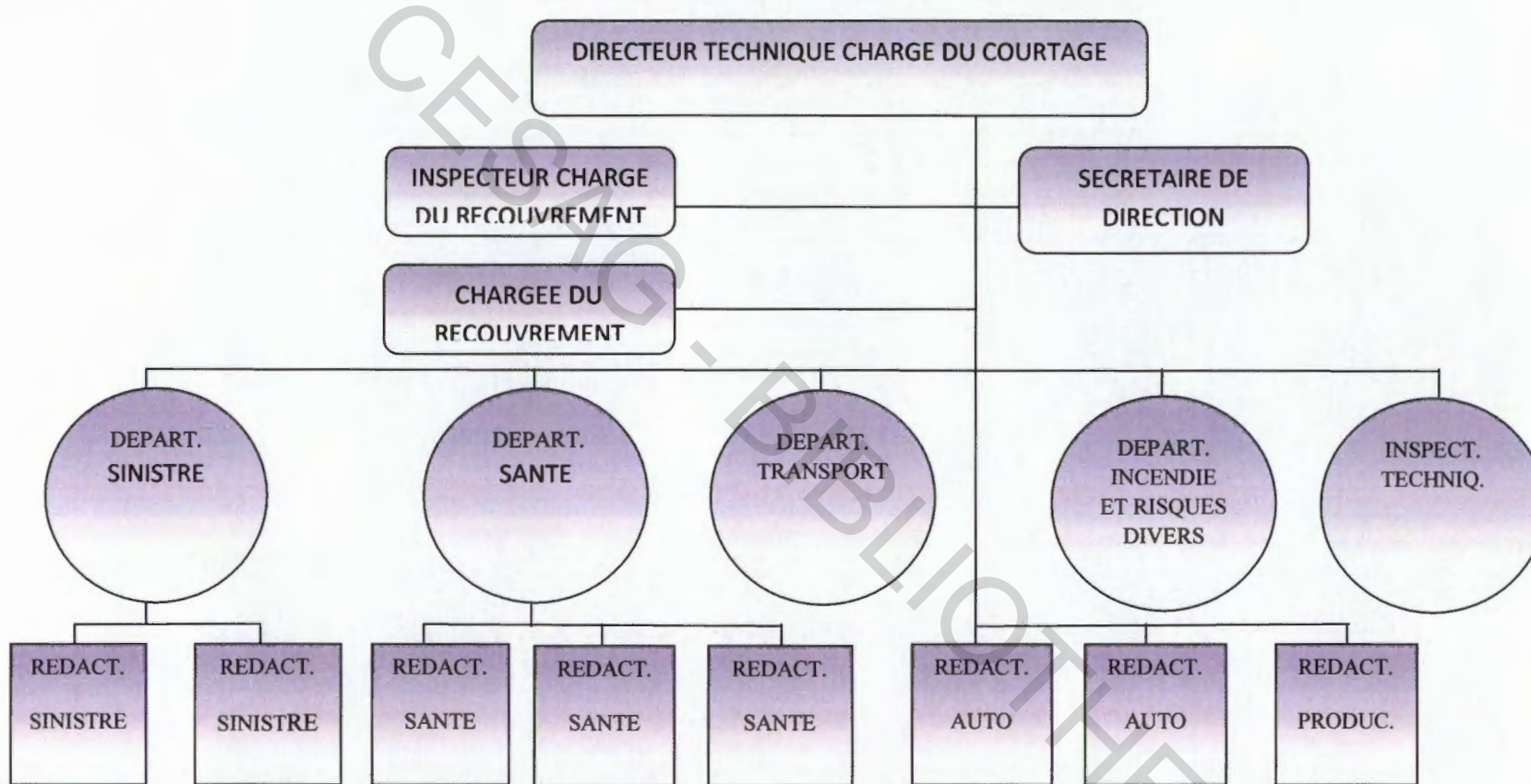
## **CHAPITRE V : DESCRIPTION DES ACTIVITES DU DEPARTEMENT TECHNIQUE DE NSIA SENEGAL**

La fonction technique est le cœur du métier d'assureur. Cette direction s'occupe des clients se rendant directement à la compagnie et de ceux émanant des courtiers. Elle se charge également de répondre aux appels d'offres des compagnies désireuses de faire assurer leurs personnels. Cette direction se compose de cinq départements à savoir :

- le service transport ;
- le service santé ;
- le service Automobile ;
- le service Incendie et Risque Divers ;
- Le service Sinistre ;

Nous présenterons la hiérarchisation de la Direction Technique à travers son organigramme.

Figure 4: L'organigramme de la direction technique



Source : Nous même validée par le Département Contrôle de Gestion et Audit Interne

Les services composant la direction technique sont chargés de deux activités majeures à savoir :

- la rédaction et l'émissions des contrats d'assurance ;
- la gestion et la liquidation des sinistres ;

La direction technique étant dans la phase préliminaire de la mise en œuvre du système de management de la qualité et n'ayant pas formalisé sa gestion de la qualité, nous nous contenterons de faire une description narrative des activités de celle-ci.

## **5.1 La rédaction et l'émission des contrats d'assurance**

Cette activité se déroule en cinq étapes à savoir :

### **5.1.1 La rédaction du projet de contrat d'assurance**

Lorsqu'un client se présente à la compagnie pour souscrire à une police d'assurance (santé, automobile, incendies et risque divers ou transport) l'agent chargé de la production lui fait une proposition des différentes options que couvre la police sur la base d'un barème préalablement défini sauf en ce qui concerne la santé où l'offre est faite en fonction :

- du taux de couverture :
  - ✓ si le client est affilié à l'IPM, ce taux sera équivalent au taux non couvert par l'IPM ;
  - ✓ s'il ne l'est pas, ce taux varie entre 80 et 100 % ;
- des plafonds de garanties (actes médicaux) couverts par la police tels que les diverses consultations, les frais pharmaceutiques, les frais dentaires, la radiologie, les hospitalisations etc ;
- de l'effectif de la population à assurer ;
- des risques couverts par l'entreprise ou l'individu autre que l'assurance maladie (Automobile, Incendie et Risques divers etc.).

NB : le client peut émettre un appel d'offre pour souscrire à une police d'assurance. Dans ce cas, il publie ou envoie aux différentes compagnies d'assurance un cahier de charge précisant les garanties souhaitées. Le projet de contrat sera ainsi accompagné de certains documents administratifs exigés par le client pour s'assurer de la solvabilité de la compagnie.

### **5.1.2 L'émission du contrat et de la prime d'assurance**

Si le client est satisfait de ce projet de contrat, il adresse à la compagnie une lettre d'acceptation. L'agent de la production établit alors le contrat d'assurance et la facture correspondante que le client devra régler dès réception.

### **5.1.3 Renouvellement de la police**

Le renouvellement se fait en fonction de la durée du contrat qu'il soit à durée ferme ou indéterminée de sorte que :

- si le contrat est à durée indéterminé ou à tacite reconduction, le renouvellement de la police se fait automatiquement à l'échéance sauf si le client fait parvenir à la compagnie une lettre de résiliation un mois au moins avant l'échéance du contrat.
- si le Contrat est à durée ferme, un (01) à deux (02) mois avant l'échéance de la police d'assurance, l'agent de la production relance le client pour un éventuel renouvellement de son contrat.

Lorsque le client donne son accord pour le renouvellement de la police, l'agent procède à une réévaluation de la prime à payer. Cette réévaluation se fait sur la base du calcul du ratio sinistres/primes. Si ce ratio est inférieur à un (01), l'assuré peut bénéficier d'une réduction de sa prime par contre si ce ratio est supérieur à un (01), la prime sera réévaluer à la hausse.

NB : La réévaluation de la prime en assurance maladie se fait sur la base des avenants d'incorporation ou de retrait à savoir les modifications que subissent la police en cours de contrat tels que l'incorporation d'une personne à la présente police pour cause de naissance ou de mariage ou la suppression d'une personne pour cause de démission etc.

Le client s'acquiesce de la prime afin que lors de la survenance d'un risque, il soit couvert par la police d'assurance. C'est en cela que consiste la deuxième fonction de la direction technique.

## **5.2 La gestion et la liquidation des sinistres**

La gestion et la liquidation des sinistres constituent l'un des facteurs clés de succès du métier d'assurance. C'est seulement lors de la survenance du sinistre que le client peut constater l'efficacité, le sérieux et la compétence de l'assureur. Le service chargé de la gestion des sinistres s'applique à accueillir et enregistrer les déclarations de sinistres des assurés ou d'un tiers victime d'un préjudice occasionné par l'assuré, d'évaluer immédiatement le coût total probable pour la compagnie, de liquider et de régler les prestations dues par l'assureur en application du contrat et de prendre toutes les mesures nécessaires pour sauvegarder puis exercer les recours éventuels contre des tiers. La gestion des sinistres est pratiquement la même pour les différents services du département technique à l'exception du service santé où le règlement du sinistre n'est pas subordonnée à une expertise.

Ce processus se fait en cinq phases à savoir :

- l'ouverture des dossiers ;
- l'évaluation ;
- le règlement du sinistre ;
- les recours ;
- les inventaires.

### **5.2.1 L'ouverture des dossiers**

A la réception de la déclaration du sinistre (accident de circulation, vol, incendie, perte de biens etc.), le rédacteur sinistre vérifie la garantie prise par l'assuré et la date d'échéance de la police. Lorsque tous ces éléments sont conformes, il procède à l'ouverture du dossier sur le logiciel mercure. Ce logiciel génère automatiquement le numéro du dossier.

### **5.2.2 L'évaluation**

Dès l'ouverture du dossier, le rédacteur sinistre fait une évaluation du sinistre et désigne un expert en fonction du type de sinistres (industriel, comptable, financier, juridique etc.).

L'expert fait le constat, enquête pour l'évaluation du dommage et détermine les causes, les circonstances et le montant du sinistre. A la suite de cela, il établit un rapport qu'il remet au rédacteur sinistre.

Ce dernier transmet le rapport établi par l'expert à l'assuré.

Si l'assuré est en accord avec le rapport de l'expert, il transmet au rédacteur sinistre une lettre d'acceptation qui permet à celui-ci de procéder aux démarches de règlement du sinistre.

En cas de désaccord, l'assuré engage à ses frais un expert afin que ce dernier puisse faire une contre expertise.

L'assureur peut accepter ou non le rapport de cette contre expertise.

En cas de non acceptation, la loi prévoit une tierce expertise dont les frais sont supportés par les deux parties. Le rapport produit par cette tierce expertise s'impose à tout un chacun.

### **5.2.3 Le règlement du sinistre**

Lorsque l'évaluation définitive du sinistre est effectuée, le rédacteur sinistre fait le décompte, fixe le montant du préjudice puis transmet la demande de règlement établit à la direction technique ou commerciale. C'est après validation de la direction concernée que la demande est transmise à la direction financière pour l'établissement du chèque.

A la libération du chèque, le rédacteur sinistre établit une quittance de règlement sur laquelle décharge le sinistré à la récupération de son chèque. A ce stade, le dossier est fermé en ce qui concerne l'assuré ou le tiers lésé.

#### **5.2.4 Les recours**

Lorsque le sinistre n'est pas imputable à l'assuré de la compagnie, le rédacteur sinistre engage des recours pour le remboursement du sinistre payé à l'assuré. Le recours est adressé à l'assureur du fautif du sinistre ou au concerné en personne. Une fois le recours encaissé, le dossier est définitivement bouclé.

#### **5.2.5 Les inventaires**

Il est important pour une compagnie d'assurance de tenir constamment à jour un inventaire permanent des provisions de sinistres à régler. Les inventaires effectués sont de deux types à savoir :

- les inventaires permanents : Ils sont effectués une fois par trimestre ;
- l'inventaire périodique : Cet inventaire est imposé par la loi. Il se fait un fois dans l'année et concerne tous les dossiers sinistres en cours de règlement.

Le service procède également à l'évaluation des tardifs (déclaration de sinistres qui survient 1 à 5 ans après la survenance du sinistre) par une méthode statistique basée sur la cadence de sinistres déclarés par exercice de survenance. Ces tardifs sont joints à l'inventaire des dossiers en stocks afin que la compagnie puisse constituer ses provisions de sinistres à payer.

### **CONCLUSION**

Tout au long de ce chapitre, nous nous sommes employés à décrire les activités du département technique de la NSIA SENEGAL. Cette description achevée, nous procéderons au déroulement du diagnostic qualité au sein de ce département. A travers la présentation et l'analyse des résultats de celui-ci nous ferons des recommandations pour une meilleure productivité du département technique.

## **CHAPITRE VI : LE DIAGNOSTIC QUALITE DE LA DIRECTION TECHNIQUE DE NSIA SENEGAL**

Le diagnostic qualité de la direction technique de NSIA SENEGAL permettra de constater l'évolution de cette entité dans la mise en place du système de management de la qualité, les avancées effectuées et les éléments manquants au respect des exigences de la norme ISO 9001 version 2008. A cet effet, nous nous emploierons dans ce chapitre, à présenter les résultats de nos questionnaires, analyses documentaires et entretiens. L'analyse de ses résultats nous permettra de faire des recommandations à la Direction Général, à la direction technique et à la cellule qualité de NSIA SENEGAL.

### **6.1 Présentation et analyse des résultats du diagnostic qualité**

La norme ISO 9001 version 2008 est le référentiel utilisé pour ce diagnostic qualité. Pour chaque exigence de ce référentiel, la situation actuelle de la direction technique a été analysée. Cette analyse a été faite sur la base d'un questionnaire. Nous nous emploierons donc à présenter les résultats obtenues à partir du dépouillement de notre questionnaire et des entretiens réalisés et de l'observation faite sur le terrain. A la suite, nous ferons une analyse de ses résultats à partir du QOQCP et effectueront des tests pour confirmer les conclusions de notre diagnostic.

#### **6.1.1 Système de management de la qualité (SMQ)**

##### **6.1.1.1 Constat effectué**

- Les processus de la compagnie et leurs interactions ont été définis. Cependant aucune mesure de surveillance n'a été mise en œuvre.
- La compagnie ne dispose pas de manuel qualité et le manuel de procédure est en cours d'établissement.



### 6.1.1.2 Analyse et test

- Nous avons pu confirmer l'existence d'un document définissant les processus et l'interaction de la structure. Ce document a été mis à jour le 29 Janvier 2010.
- Il ressort de notre questionnement que les revues de directions ne sont pas menées au sein de la compagnie, ce qui permet d'affirmer que les processus ne sont pas mesurés, surveillés et analysés.
- La compagnie ne disposant à ce jour d'aucune procédure documentée validée, les employés traitent leurs dossiers sur la base de leur expérience et des circulaires de direction.

### 6.1.2 Responsabilité de la Direction

#### 6.1.2.1 Constat effectué

- La lettre d'engagement de la Direction a été établie mais non diffusée. La politique qualité a été établie mais n'a à ce jour pas été diffusée.
- La direction technique ne possède pas de boîte à suggestion. Elle ne possède pas de cellule spécialisée chargée de réceptionner et de traiter les plaintes des clients. Le standard est difficilement joignable. De plus les rédacteurs prennent en charge directement les clients. Le taux mensuel des plaintes des clients n'est pas évalué.
- La planification de la mise en place du SMQ s'est faite avec toutes les filiales du groupe NSIA.
- La compagnie a nommé un responsable qualité.
- La Direction Technique possède un organigramme cependant il n'a pas été diffusé en raison de sa non validation par la Direction.
- La communication n'est pas fluide au sein de la Direction Technique.

### 6.1.2.2 Analyse et test

- Le personnel de la Direction Technique n'a aucune connaissance de la politique qualité de la compagnie car celle-ci n'a pas été diffusée.
- Les besoins des clients ne sont pas bien identifier du fait d'une absence de plate forme de recueil d'information.
- Le fait que les rédacteurs prennent directement en charge les appels des clients occasionnent une rupture dans le travail et par là un retard dans les délais de traitement des dossiers.
- Nous avons pu voir la lettre de nomination du responsable qualité signée par le Directeur Générale de la compagnie.
- L'existence d'un organigramme au sein de la Direction atteste que les responsabilités sont biens définies cependant sa non diffusion pourrait occasionnée des amalgames dans le respect de la hiérarchie.

### 6.1.3 Management des ressources

#### 6.1.3.1 Constat effectué

- La direction à :
  - ✓ allouer un budget pour la formation du personnel sur la mise en place de la qualité ;
  - ✓ engager un cabinet externe pour un diagnostic qualité en 2007 ;
  - ✓ planifier des enquêtes de satisfaction interne.
- Le personnel de la direction technique n'a pas connaissance des indicateurs de mesure de sa performance.
- La documentation n'est pas suffisamment fournit au personnel.
- Les locaux abritant la direction technique sont bien situés, aérés et nettoyés en permanence à savoir trois fois par jours. Ces locaux étant situés au 1<sup>er</sup> étage, le personnel de la direction technique, ne perçoit de ce fait, que très peu de bruit venant de la circulation. Nous avons pu constater que les locaux étaient relativement calmes.

- Chaque bureau de la direction est doté d'au moins un split en bon état de marche de ce fait la température y ait bonne. Ils disposent tous d'un bon éclairage cependant certains ne disposent pas de fenêtres.
- Le personnel quant à lui ne dispose pas de suffisamment d'espace de travail et est constamment dérangé par les nombreuses sollicitations des clients (internes et externes).

### **6.1.3.2 Analyse et test**

- A travers tous ces faits constatés, nous pouvons déduire que l'entreprise a mis les moyens en œuvre pour l'atteinte de ses objectifs mais d'énormes efforts restent encore à faire.
- La documentation insuffisamment fournie peut entraîner le manque de mise à jour des connaissances du personnel.
- Les nombreuses interruptions dans le travail du fait des nombreuses sollicitations et le manque d'espace de travail peuvent être source de non efficacité dans l'accomplissement des tâches.

### **6.1.4 Réalisation du produit**

#### **6.1.4.1 Constat effectué**

- La planification, la conception et le développement des produits commercialisés au sein de la direction technique sont faits au niveau de la maison mère.
- Le standard ne comporte qu'un seul poste pour 6 lignes « entrées » et « sorties » ;
- Les dossiers sinistres et de souscriptions à une police d'assurance sont contenus dans des armoires ignifuges fermées à clés.
- L'accès à la base des données des clients nécessite l'utilisation d'un code personnalisé.
- Le logiciel utilisé au sein de la direction technique est d'utilisation facile.
- Le personnel maîtrise son utilisation.
- L'application du logiciel n'est pas contraignante cependant il ne permet pas de générer de ratios (sinistres/primes).
- Les inventaires permanents sont faits régulièrement.

### **6.1.4.2 Analyse et test**

- Le fait que le standard ne comporte qu'un seul poste avec 6 lignes « entrées » et « sorties » pourrait entraîner un débordement et manque de traitement adéquat des appels.
- La conservation des dossiers sinistres assurent la sauvegarde et la confidentialité des données personnelles des clients. Leur numérisation facilite le travail des opérationnelles et leur permet d'être plus réactifs face aux sollicitations des clients.

### **6.1.5 Mesure, analyse et amélioration**

#### **6.1.5.1 Constat effectué**

- La direction technique n'a à ce jour menée aucune enquête de satisfaction de client en interne. La dernière enquête menée par un cabinet externe remonte à un an.
- Les dispositifs d'amélioration du SMQ des filiales sont mises en œuvre par la maison mère.

#### **6.1.5.2 Analyse et test**

Le manque d'enquête de satisfactions en interne empêche la direction technique d'analyser profondément les besoins du client et d'anticiper sur ses attentes. Cependant cet état de fait est atténué par les dispositifs mis en place par la maison mère.

### **6.2 Recommandations**

A la suite de l'analyse de notre questionnaire, nous proposons ses recommandations suivantes afin d'aider la direction technique et corrélativement la compagnie dans sa mise en place du management de la qualité.

Nos recommandations seront adressées à la Direction Générale, au responsable qualité et à la direction technique.

### **6.2.1 Recommandations adressées à la Direction Générale**

La Direction Générale devra :

- veiller à la documentation du Système de Management Qualité ;
- veiller à la diffusion de la lettre d'engagement de la direction et de la politique qualité de la compagnie ;
- instaurer des revues de Direction ;
- veiller à la validation et à la diffusion des organigrammes des différentes directions et de l'entreprise ;
- embaucher une seconde personne pour une meilleure gestion du standard ;
- veiller à la mise en place d'un service courrier pour une meilleur diffusion de l'information ;
- allouer une dotation téléphonique aux opérationnels chargés de la gestion des sinistres et de la production qu'ils puissent facilement joindre les clients sans passer par le standard ;
- faire l'acquisition de locaux plus spacieux pour permettre une meilleur productivité du personnel.

### **6.2.2 Recommandations adressées au responsable qualité**

Le responsable qualité devra :

- diffuser la lettre d'engagement de la Direction et la politique qualité de la compagnie ;
- inciter le personnel de la compagnie et particulièrement celle de la Direction Technique à adhérer à cette politique qualité ;

- veiller à la maîtrise des enregistrements ;
- s'assurer que les revues de Direction sont menées conformément aux exigences de la norme ISO 9001 Version 2008 ;

### 6.2.3 Recommandations adressées à la direction technique

Le directeur technique devra :

- définir des objectifs qualités spécifiques à la Direction et inciter ses collaborateurs à y adhérer ;
- installer une boîte à suggestion au sein de son service pour recueillir les suggestions et avis des clients ;
- mettre en place une cellule chargée de réceptionner, d'analyser et d'évaluer les plaintes des clients ;
- procéder en collaboration avec la Direction commerciale à des enquêtes de satisfaction des clients ;
- procéder en collaboration avec le Département Informatique à la mise en œuvre d'une plate forme permettant aux clients de consulter l'avancée de leur dossiers ou l'état de leur police en ligne ;
- encourager ses collaborateurs à l'utilisation journalière de la messagerie interne de la compagnie ;
- organiser en collaboration avec le Directeur des Ressources Humaines des séances de formation sur la communication afin que chaque agent de la Direction prenne conscience qu'il est individuellement une pièce maitresse dans la circulation de l'information au sein du service et sur l'écoute client;
- se mettre à la disposition de ses collaborateurs et être à l'écoute de leurs besoins ;
- organiser des activités de détente et de motivations de ses collaborateurs ;

- définir en collaboration avec le Directeur des Ressources Humaines les indicateurs de mesures de performances de ses collaborateurs et le leurs communiquer ;
- veiller à l'aménagement de l'espace de travail de telle sorte que les visiteurs n'est pas accès directement au personnel ;
- insister les agents du service à solliciter les autres qu'en cas de nécessité express ;
- veiller à une meilleure planification des commandes de fournitures de bureau.

## CONCLUSION

Au terme de notre diagnostic, nous pouvons conclure que l'application de toutes les recommandations faites aux responsables de la NSIA SENEGAL et plus particulièrement de la direction technique ne sera entièrement effective que par la mise en place d'un Système de Management de la Qualité conformément aux exigences de la norme ISO 9001 Version 2008.

## CONCLUSION DE LA 2<sup>ème</sup> PARTIE

NSIA SENEGAL, filiale du Groupe NSIA fait partie des leaders du marché de l'assurance au Sénégal. Elle est dotée d'une direction technique chargée du cœur de métier des compagnies d'assurance. L'étude menée dans le cadre de mémoire a fait ressortir l'importance de la mise en œuvre de la qualité au sein de cette direction afin de permettre l'accomplissement d'un travail efficient.

Les constats observés doivent être considérés comme des faiblesses à améliorer pour une meilleure qualité des services fournis par la direction. Les recommandations proposées ne sont que notre contribution à l'amélioration de la qualité conformément aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008.



## CONCLUSION GENERALE

Mettre en œuvre la qualité n'est pas chose aisée car elle concerne tous les acteurs de l'entreprise, hommes et femmes qui doivent progresser ensemble au quotidien. Cette démarche ne saurait aboutir si elle ne fait pas au préalable l'objet d'une planification. Celle-ci passe par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité qui est le processus de la qualité de l'entreprise.

Néanmoins afin que cette mise en œuvre soit efficace, elle doit être précédée d'un diagnostic qualité objet de notre étude.

La finalité principale poursuivie au début de notre mémoire est la mise en évidence des points forts et des domaines à améliorer au sein de la direction technique de la NSIA Sénégal. Ainsi à travers notre revue de littérature, nous avons élaboré notre modèle d'analyse, ce qui nous a permis de mener à bien notre diagnostic.

Nous sommes de ce fait parvenus à atteindre nos objectifs spécifiques qui étaient de :

- décrire la qualité ;
- décrire les exigences de la norme ISO 9001 version 2008 ;
- mettre en œuvre le guide d'évaluation ;
- faire une analyse comparative entre l'existant et la norme ISO 9001 version 2008 ;
- identifier les points forts sur lesquels la Direction Technique pourrait s'appuyer et les points faibles à améliorer ;
- faire des recommandations pour aider la Direction Technique à corriger les points faibles.

Ces recommandations constitueront si elles sont bien appliquées un apport certain dans la marche vers la certification ISO entreprise par les dirigeants de la compagnie.

**ANNEXES**

CESAG BIBLIOTHEQUE

## ANNEXE 1 : Questionnaire de Diagnostic qualité

Norme	Question	O	N	N A	Observation
<b>4. SMQ</b>					
<b>4.1. Exigences générales</b>	Les différents processus de la NSIA Sénégal ont t'ils été identifiés?				
<b>4.2. Exigences relatives à la documentation</b>	Existe-t-il un manuel qualité au sein de la structure?				
	Est-il régulièrement mit à jour?				
	Existe-t-il un manuel de procédures pour chaque activité de l'entreprise?				
	Les procédures sont t'elles correctement appliquées au sein de la structure?				
	La structure arrive t'elle à maîtriser ses documents (Manuel qualité, procédures etc.) en outre sont-ils accessibles, identifiables, bien stockés et protégés?				
	Existe-t-il une procédure pour la validation et la mise à jour des documents?				
	Lors de votre embauche, avez-vous eu une connaissance claire des tâches qui vous sont allouées ? (Personnel de la Direction technique)				
	Correspondent t'elles à ce que vous faites actuellement? (Personnel de la Direction technique)				
	Le courrier arrivant au sein de la compagnie est t'il rapidement acheminé vers le service concerné?				

Source : Nous même à partir de la norme ISO 9001 version 2008

## ANNEXE 2 : Questionnaire de Diagnostic Qualité

5. Responsabilité de la Direction				
5.1 Engagement de la Direction	La lettre d'engagement de la direction a-t-elle été établie?			
	A-t-elle été diffusée au sein de l'organisation?			
	Les objectifs qualités ont-ils été définis?			
	L'entreprise a-t-elle alloué un budget pour l'atteinte de ces objectifs?			
5.2 Ecoute Client	Existe-t-il au sein de la Direction Technique une boîte à suggestion pour recueillir les observations des clients?			
	Existe-t-il une cellule chargée de la réception et du traitement des plaintes clients au sein de la Direction Technique?			
	Est-il facile de joindre le standard de la compagnie?			
	Avez-vous évalué le taux mensuel de plainte des clients ?			
5.3 Politique qualité	L'organisation a-t-elle définie des objectifs qualités à atteindre?			
	Ont-ils été diffusés au sein de l'organisation?			
	Ces objectifs sont-ils mis à jour?			
	Avez-vous une connaissance précise de la politique qualité de la compagnie ? (Personnel de La Direction Technique)			
	Adhèrent-ils à cette politique qualité? (Personnel de La Direction Technique)			

Source : Nous même à partir de la norme ISO 9001 version 2008

**ANNEXE 2 : Questionnaire de Diagnostic Qualité (Suite 1)**

<b>5.4 la planification</b>	La NSIA Sénégal a-t-elle défini les activités clés de son organisation?				
	Sont' elles hiérarchisées?				
	Les responsables des différents services ont' ils définies des objectifs qualités spécifique à leur département?				
	Si oui ces objectifs sont' ils en adéquation avec la politique qualité de la compagnie?				
	La compagnie a-t-elle défini les indicateurs permettant de déterminer l'atteinte des objectifs globaux?				
	Votre direction vous a-t-elle assigné des objectifs qualités? (Personnel de La Direction Technique)				
	Avez-vous connaissance des indicateurs permettant de déterminer l'atteinte de ces objectifs? (Personnel de La Direction Technique)				
	Avez-vous connaissance du planning de la mise en place du Système de Management de la Qualité ?				

Source : Nous même à partir de la norme ISO 9001 version 2008

**ANNEXE 2 : Questionnaire de Diagnostic Qualité (Suite 3)**

<b>5.5 Responsabilité, autorité et communication</b>	La compagnie a-t-elle un responsable qualité?				
	A-t-on nommé les responsables des différents processus?				
	A-t-on procédé à une diffusion de cette nomination?				
	Votre service possède t'il son organigramme?				
	Cet organigramme a t'il été largement diffusés?				
	La communication au sein des services est t'elle fluide?				
	Et celle avec les autres services de la compagnie ?				
	Les responsables sont t'ils à l'écoute des besoins de leurs agents?				
<b>5.6 Revue de Direction</b>	Organise t'on des revues de direction au sein de la NSIA Sénégal?				
	Sont' elles faites régulièrement?				
	La compagnie possède t'elle des PV de ces revues?				
	Sont' ils correctement conservés?				

Source : Nous même à partir de la norme ISO 9001 version 2008

## ANNEXE 3 : Questionnaire de Diagnostic Qualité

6. Management des ressources					
6.1. Mise à disposition des ressources	Trouver vous le budget qui vous ait allouez suffisant à l'atteinte des objectifs de la compagnie ?				
6.2. Ressources Humaines	Chaque agent de la compagnie a-t-il une fiche de poste?				
	Sont-elles régulièrement mises à jour?				
	Les compétences nécessaires à chaque type de postes a-t-il été clairement définit?				
	La Direction Technique a-t-elle définit des indicateurs de mesure de la performance du personnel?				
	Le personnel a-t-il connaissance de ces indicateurs?				
	Le personnel parvient t'il a identifié ce qui freine sa performance?				
	La Direction Technique envoie t'elle son personnel se faire former dans des séminaires de formation ou autre?				

Source : Nous même à partir de la norme ISO 9001 version 2008

**ANNEXE 3 : Questionnaire de Diagnostic Qualité (Suite 1)**

<b>6.2. Ressources Humaines</b>	La Direction Technique fournit-elle la documentation nécessaire à la mise à jour des connaissances de son personnel?				
	Le personnel a t'il conscience de son importance au sein de la Direction?				
	Existe-t-il au sein de la Direction une plate forme où les agents peuvent débattre librement des problèmes rencontrés lors de l'accomplissement des activités?				
	Parvenez-vous à identifier ce qui freine votre performance au sein de la compagnie? (Personnel de la Direction Technique)				
	Votre Direction vous envoie t'elle vous faire former dans des séminaires de formation ou autre? (Personnel de la Direction Technique)				
	Vous fournit' elle la documentation nécessaire à la mise à jour de vos connaissances ? (Personnel de la Direction Technique)				
	Avez-vous conscience de votre importance au sein de votre Direction? (Personnel de la Direction Technique)				
	Existe-t-il au sein de votre service une plate forme où vous pouvez librement débattre des problèmes rencontrés lors de l'accomplissement de vos activités? (Personnel de la Direction Technique)				
	Partagez vous vous librement votre expérience et connaissance avec vos collègues?(Personnel du Département Technique)				
	Est-ce qu'ils en font de même ? (Personnel du Département Technique)				

Source : Nous même à partir de la norme ISO 9001 version 2008



**ANNEXE 3 : Questionnaire de Diagnostic Qualité (Suite 2)**

<b>6.3. Infrastructures</b>	Les bâtiments abritant la Direction sont-ils bien situés?				
	Les locaux sont-ils suffisamment aérés?				
	La Direction s'assure-t-elle de la sécurité de ses agents au sein des locaux?				
	Existe-t-il un personnel chargé de l'entretien quotidien des locaux ?				
	Chaque agent de la compagnie dispose-t-il de suffisamment de place pour travailler (espace pour disposer des outils de travail et documents nécessaires)?				
	L'ambiance sonore est-elle satisfaisante? (Le personnel a-t-il des difficultés pour se concentrer?)				
	Le personnel a-t-il la possibilité de travailler sans être gêné par des sollicitations nombreuses et intempestives (mail, téléphone, collègues...)?				
	La Direction possède-t-elle un local pour l'archivage des dossiers des clients ?				
	Cet espace est-il suffisant?				
<b>6.4 Environnement de travail</b>	L'environnement de travail au sein de la Direction est-il adéquat (ambiance au sein des services, intérêt du travail etc.)?				

Source : Nous même à partir de la norme ISO 9001 version 2008

**ANNEXE 4 : Questionnaire de Diagnostic Qualité**

<b>7. Réalisation du produit</b>					
<b>7.2 Processus relatifs aux clients</b>	Informer vous suffisamment les clients sur l'état d'exécution de leur contrat et commande?				
<b>7.3 Conception et développement</b>	La compagnie a-t-elle un service chargé de la conception et du développement des produits?				
<b>7.4 Achat</b>	Les fournitures de bureau sont t'elles toujours disponibles au sein de votre Direction?				
<b>7.5 Production et préparation</b>	Les données personnelles des clients sont' elles bien sécurisées et sauvegardées?				
	Les informations relatives à un client sont t'il rapidement disponible?				
	Le client a-t-il rapidement accès à l'état de son compte et de sa police?				

Source : Nous même à partir de la norme ISO 9001 version 2008

**ANNEXE 4 : Questionnaire de Diagnostic Qualité (Suite 1)**

<b>7.6 Maitrise des dispositifs de surveillance et de mesure</b>	L'accès à la base de donnée des clients nécessite t'elle l'utilisation d'un code personnalisé?				
	Les logiciels utilisé au sein de la compagnie pour l'enregistrement des polices est t'il adapté et facile à utiliser?				
	Le personnel maitrise t'il son utilisation?				
	Le temps mis par le logiciel pour enregistrer un dossier de souscription ou de paiement de prime est t'il court?				
	l'application du logiciel n'est t'elle pas contraignante (pas de retour en arrière en cas d'erreur, non prise en compte de certains aléas...)?				
	Le logiciel d'enregistrement des souscriptions permet t'il de générer des ratios aidant à la prise de décision?				
	Faites vous régulièrement les inventaires permanent pour la détermination des provisions de sinistres sur Primes (Service sinistre)?				

Source : Nous même à partir de la norme ISO 9001 version 2008

**ANNEXE 5 : Questionnaire de Diagnostic Qualité**

<b>8. Mesures, analyse et amélioration</b>					
<b>8.4. Analyse des données</b>	Procédez-vous à des enquêtes de satisfactions auprès de la clientèle?				
	Arrivez vous a identifiez les produits qui ne satisfasse pas la qualité?				
<b>8.5 Amélioration</b>	La Direction a-t-elle mise en place des dispositifs pour prévenir les produits de non qualité?				

Source : Nous même à partir de la norme ISO 9001 version 2008

# **BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages et Articles**

1. **AFNOR (1996)**, *Gérer et assurer la qualité : qualité et efficacité des organisations*, AFNOR 6ème éd, p. 703
2. **AFNOR (2008)**, *ISO 9001:2008 Systèmes de management de la qualité – Exigences*, AFNOR éd, p. 29
3. **BAGLIN Gérard et CAPRARO Mario (2000)**, *La Lean services : une démarche opérationnelle de compétitivité des PME de services*, Lyon, Presse universitaire de Lyon, p. 288
4. **BELKACEM El Hadi Ait (2005)**, *Puissance Six Sigma*, Paris, Dunod, p. 160
5. **BERNARD Claude Yves (2000)**, *Le management par la qualité totale. L'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles*, Paris, AFNOR, p. 327
6. **BOERI Daniel (2003)**, *Maîtriser la qualité : tout sur la certification et la qualité totale : les nouvelles normes ISO 2001 – v. 2000*, Paris, Maxima, p. 319
7. **BONNET Claude-Olivier (2005)**, *L'univers de la vente*, Paris, édition HEURES DE FRANCE, p. 91
8. **CABY François et JAMBART Claude (2000)**, *La qualité dans les services : fondements, témoignages, outils*, Paris, éd Economica, p. 182
9. **CHEVALIER Françoise (1991)**, *Cercles de qualité et changement organisationnel*, Paris, éd Economica, p. 246
10. **COLLIGNON Etienne et WISSLER Michel (1988)**, *Qualité et compétitivité des entreprises : du diagnostic aux actions de progrès*, 2ème éd Paris, Economica, p. 282
11. **DAUDIN Jean-Jacques et TAPIERO Charles S. (1996)**, *les outils et le contrôle de la qualité*, Paris : Economica, p. 112
12. **DIOP Momar Coumba (2002)**, *La société sénégalaise entre le local et le global*, Paris, édition KARTHALA, p. 723
13. **DURET Daniel et PILLET Maurice (2005)**, *Qualité en production : de l'ISO 9000 à six sigma*, Paris, Edition d'Organisation, p. 406
14. **FLUCK Claude et FOSSAT Guy (2002)**, *Les DRIF et l'ingénierie de la formation : Rôles et pratiques dans l'enseignement agricole public*, Paris, édition Educagri, p. 174

15. **GIESEN Eva (2008)**, *Démarche qualité et norme ISO 9001. Une culture managériale appliquée à la recherche*, Marseille, Edition IRD, p. 179
16. **GOGUE Jean-Marie (2000)**, *Traité de la qualité*, éd Paris Economica, p. 450
17. **GOGUE Jean-Marie (2005)**, *Management de la Qualité*, 4è éd Paris Economica, p.
18. **GOGUE Jean-Marie (2000)**, *Une qualité à la française*, éd Paris Economica, p. 270
19. **GUINCHAT Claire (1996)**, *Guide pratique des techniques documentaires*, EDICEF/AUPEL, p. 303
20. **HUBERAC Jean-Pierre (2001)**, *Guide des méthodes de la qualité*, Maxima Laurent du Mesnil Editeur, p. 48
21. **JAMBART Claude (2001)**, *L'assurance qualité : la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 en pratique*, 3è éd Paris : Economica, p. 108
22. **JENSEN Poul Buch (2002)**, *Guide d'interprétation des normes ISO 9000*, 3<sup>ème</sup> ed Paris, AFNOR, p. 253
23. **LE COZ Edmond (2003)**, *Méthodes et Outils de la qualité*, p. 45
24. **MAYEUR Sylvie (2004)**, *Guide opérationnel de la qualité : faut-il tuer la qualité totale ?*, Paris, Maxima, p. 335
25. **N'DA Pierre (2006)**, *Méthodologie de la recherche. De la problématique à la discussion des résultats*, Abidjan, Editions universitaires de Côte d'Ivoire(EUDCI), p. 350
26. **ORSBORN Alex (2008)**, *Your Creative Power. How to Use Imagination to brighten life, to get ahead*, p. 396
27. **PASTOR Pierre et BREARD Richard (2004)**, *Diriger une équipe : les clés du succès*, Paris, édition Liaisons, p. 236
28. **PASTOR Pierre et BREARD Richard (2005)**, *Motiver*, Paris, édition Liaisons, p. 260
29. **PILLOU Jean François (2004)**, *Principes de management par la qualité*, p. 12
30. **PLAUCHU Vincent (2008)**, *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*, Paris, ed L'Harmattan, p. 297
31. **Projet Lean Entreprise (2009)**, *Manager par le PDCA : Amélioration et travail en équipe*, p. 1
32. **ROCHET Claude (1998)**, *Manuel théorique de réalisation d'un atelier KJ*, p.18
33. **SEMUHOZA Etienne Sérupia (2009)**, *Théories de la motivation au travail*, Paris, édition l'harmattan, p. 249

34. **TOSKER G. et TOSKER O. (1990)**, *Gestion de la qualité*, Paris, Vuibert entreprise, p. 202
35. **WEILL Michel (1999)**, *L'audit stratégique : qualité et efficacité des organisations*, 2ème éd Paris : AFNOR, p. 248
36. **WEILL Michel (2000)**, *L'audit stratégique : qualité et efficacité des organisations*, édition Paris, AFNOR, p. 248

#### Source Internet

1. [www.agrojob.com](http://www.agrojob.com)
2. [www.ciby.ifrance.com](http://www.ciby.ifrance.com)
3. [www.scor.com](http://www.scor.com)