

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

DEPARTEMENT GESTION

SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE
OUTIL DE MARKETING
(CAS DE LA SOCIETE CIMELTA MADAGASCAR S.A)

Mémoire de fin d ' études
Pour l ' obtention du Diplôme de Maîtrise en Gestion
(Option : Marketing)

Promotion : SAHY

Présenté par : Monsieur RASOLOFO Mamy John

Sous la direction de :

Monsieur Daniel ANDRIANTSEHENO

(Encadreur enseignant)

Madame RAKOTOMANGA Jeannine

(Encadreur professionnel)

10 MAI 2004

REMERCIEMENT

L ' aide cordiale et la contribution franche de plusieurs personnes ont permis la réalisation de ce mémoire

Qu ' elles trouvent en ce travail la récompense de leurs actions et l ' expression de notre profonde gratitude

Nous remercions particulièrement :

- Madame Andrianaly Saholiarimanana Directeur des études et des recherches en gestion , toutes nos salutations les plus chaleureuses
- Monsieur Ralison Roger , chef de département de la filière gestion , nous lui exprimons notre vive gratitude
- Monsieur Andriantseheno Daniel , notre Encadreur Enseignant , nous lui adressons notre profonde reconnaissance
- Madame Rakotomanga Jeannine , Chef de Département Administratif et financier Adjoint et Contrôleur de gestion de la CIMELTA S.A qui nous a permis d ' effectuer ce stage de mémoire , tous nos remerciements les plus respectueux .

Nous ne saurions oublier :

- Toute l ' équipe du Département DAF pour leur accueil , mais aussi pour l ' intérêt qu ' ils ont porté au thème de notre mémoire
- Ma famille , mes amis et proches , qui par leur soutien ne serait – ce que moral , ont contribué à faire du présent travail un mémoire

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE	
DE LA RECHERCHE	4
TITRE I : PRESENTATION DE LA CIMELTA S.A	5
Section 1 : Historique de l ' Entreprise	5
Section 2 : Le système organisationnel	6
Section 3 : Les principales activités de la CIMELTA S.A	9
3.1 – Départements productifs	9
3.2 – Départements fonctionnels	11
3.3 – Politique générale adoptée au sein de la CIMELTA S.A	12
3.3.1 – Part de marché de la CIMELTA S.A	12
3.3.2 – Processus de prise de décision	13
a .- Au niveau de la Direction Générale	13
b.- Au niveau des Départements	14
c.- Au niveau des services	14
TITRE II : LES THEORIES GENERALES SUR LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE , OUTIL DE MARKETING :	
OUTIL DE GESTION	15
Section 1 : Définitions	15
1.1 Définitions : Gestion et Système de Management de la Qualité	15
1.1.1 Principes du Système de Management la de Qualité	17
1.1.2 Domaines d ' application du système de Management de la Qualité	18
1.2 Définitions : Marketing et Démarche Marketing	22
1.2.1 Marketing	22
1.2.2 Démarche Marketing	23
1.2.2.1 Fixation des objectifs	24

1.2.2.2 Analyse des contraintes	24
1.2.2.3 Recherche des stratégies possibles	24
1.2.2.4 Evaluation des stratégies envisagées	25
1.2.2.5 Choix stratégiques	26
Section 2 : Eléments constitutifs et caractéristiques du système de management de la qualité	27
2.1 Eléments constitutifs du système de management de la qualité	27
2.2 Les caractéristiques de la norme ISO 9001 : 2000 ,base du système de management de la qualité	29
2.3 Politique du système de management de la qualité au sein de la CIMELTA S.A	31
2.3.1 Au niveau de la décision	31
2.3.2 Au niveau de la qualité	31
2.3.3 Au niveau de la gestion	33
2.4 Les différentes étapes pour mise en place d ‘ un Système de Management de la Qualité	34
2.4.1 Etape de management	35
2.4.2 Etape de fabrication	35
2.4.3 Etape d ‘ amélioration	36

**DEUXIEME PARTIE : ANALYSES CRITIQUES ET PROBLEMES DE
L ‘ APPLICATION DU SYSTEME DE
MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN
DE LA CIMELTA S.A**

38

**TITRE I : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE
L ‘ APPLICATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT
QUALITE**

39

Section 1 : Problèmes majeurs dans la pratique du système

de management de la qualité	39
1.1 Pratique du système de management de la qualité :	
Incompatible avec les ressources existantes	39
1.1.1 Application du système de management de la qualité au niveau de la fabrication	39
1.1.2 Application du système de management de la qualité au niveau de la gestion	41
1.1.3 Application du système de management de la qualité au niveau de la clientèle	42
1.1.4 Application du système de management de la qualité au niveau du produit et sa distribution	43
1.1.5 Application du système de management de la qualité au niveau de la communication	46
1.2 Faiblesses des ressource humaines	48
1.2.1 Insuffisance du personnel	48
1.2.2 Ignorance du personnel	48
1.2.3 Absence de volonté du personnel	49
Section 2 : Mauvaise planification des activités : risque de retard de l ' exécution de travail , risque d ' augmenter le coût de non - qualité	49
2.1 Sous – estimation de la procédure trop longue	50
2.1.1 Non respect du processus de travail	50
2.1.2 Création d ' augmenter le coût de non – qualité	51
2.2 Insuffisance des matériels	52
2.2.1 Incompatibilité de travail entre insuffisance des matériels et application du système de management de la qualité	52
2.2.2 Les méfaits de l ' insuffisance des matériels	53

TITRE II : PROBLEMES ET AVANTAGES LIES A LA GESTION DE	
L 'ENTREPRISE	55
Section 1 : Système managérial	55
1.1 Points faibles : manque de coordination	55
1.1.1 Lacunes d ' ordonnancement des activités :	
retard dans l ' exécution du travail	55
1.1.2 Confusion des tâches	56
1.2 Points forts : Moyens de réduire les prix de revient	57
Section 2 : Problèmes de système de communication et	
d ' approvisionnement	61
2.1 Mauvaise communication interdépartementale	61
2.1.1 Faiblesses de la communication	61
2.1.2 Défaillance de l' approvisionnement	61
2.2 Points forts : Moyen d ' améliorer l ' obtention	
des marchés	62
2.2.1 Au niveau de la clientèle	62
2.2.2 Au niveau de la concurrence	63
<u>TROISIME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET</u>	
RECOMMANDATIONS	
	64
TITRE I : PROPOSITION DE SOLUTIONS CONCERNANT	
L ' AMELIORATION DE LA PRATIQUE DU SYSTEME	
DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET DU	
SYSTEME MARKETING	
	65
Section 1 : Renforcement des ressources nécessaires	
aux activités	65
1.1 Proposition d ' améliorer la recrutement du	
personnel et de multiplier l ' acquisition des matériels	65
1.1.1 Triage des personnels compétents	65
1.1.2 Recrutement des jeunes cadres expérimentés	66

2.1 Résultats attendus	87
2.1.1 En matière du chiffre d ' affaire : « Diminution des coûts de non – qualité »	87
2.1.2 En matière de part de marché : « Augmentation des clients »	88
2.1.3 En matière de dynamisme des employés : « Amélioration des conditions de travail »	89
2.1.3.1 Motivation du personnel	90
2.1.3.2 Formation du personnel	90
2.2 Recommandations	91
CONCLUSION	93

INTRODUCTION

Les entreprises de production ont besoin d ' une amélioration de leurs produits . Pour bien déterminer cet objet , elles demandent une solution adaptée , simple à mettre en œuvre , facile à utiliser et avant tout économique pour faire face à la mondialisation .

La CIMELTA S.A qui est une entreprise de fabrication métallique adopte le Système de Management de la Qualité basé sur la norme ISO 9001 version 2000 ou (ISO 9001 : 2000) pour avoir un produit performant et efficace capable de répondre aux exigences des clients de la société et aussi avoir la possibilité d ' affronter la concurrence .

Le perfectionnement d ' un produit est un axe stratégique très important pour le développement d ' une société et ainsi que d 'un pays , quel que soit le stade où il se trouve il est appelé à jouer un rôle fondamental pour l ' avenir et est susceptible de transformer les structures socio – économique et d ' améliorer l ' environnement général de l ' Entreprise .

Ce perfectionnement du produit fini est le résultat du processus de fabrication des matières premières dans le Système de Management de la Qualité .

En outre , la division des actions (travail , consommation , investissement...) l ' accroissement de la productivité , le dynamisme et la mobilité de la société moderne , l ' épanouissement de la vie active , l ' encouragement d ' une plus grande liberté , le partage des connaissances et les incidences qu ' offre le Système de Management contribuent à l ' amélioration de la performance économique d 'un pays.

Pour être sûr de leurs choix , les clients potentiels ont besoin d ' être rassurés sur les aptitudes de leurs fournisseurs .

Avec les normes ISO 9000 , l ' entreprise peut mesurer l ' efficacité de son travail , un tel système est un moyen de donner une grande confiance aux clients .

Alors , la qualité est une condition indispensable pour présenter un produit sur le marché .

Afin d' avoir l' aptitude pour satisfaire les besoins des clients , l' Entreprise doit structurer son organisation autour d' un modèle qui est le Système de Management de la Qualité . Il n' est pas possible de construire un système qualité performant et durable sans une bonne technique . Donc , une application d' un processus de travail comme ce Système de Management de la Qualité qui n' est pas encore mise en réalisation au sein d' une société est un facteur de succès pour le développement de l' Entreprise .

Son avantage concurrentiel réside non seulement dans sa capacité à instaurer ce Système de Management de la Qualité en nouveau produit et services mais également à les commercialiser et rendre satisfaction à ses clients .

En effet , dans la notion de production , c' est le Système de Management de la Qualité qui semble être le domaine où apparaît très distinctement les spécificités du marketing .

De plus , le rôle central joué par le client , faisant partie à la fois de la production et de la consommation , son comportement et son traitement sont donc inévitablement affectés . Ce sont ces spécificités du « **SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE OUTIL DE MARKETING** » qui est l' intitulé de ce mémoire et que nous essaierons de mettre en évidence .

Nous avons effectué ce travail auprès de la société CIMELTA S.A . Société dont ses activités résident à réaliser des travaux par un système interactif ou corrélé .

L' objet de ce mémoire vu dans le contexte actuel , c' est d' avoir une entreprise performante, efficace et saine afin de satisfaire le client . Donc un organisme ou une entreprise doit montrer ses capacités de savoir – faire , ses aptitudes de savoir – gérer par l' intermédiaire de ses produits très performants à faire face aux concurrents. Ce sujet est limité sur la mise en place du Système de Management de la Qualité basé sur la norme ISO 9001 version 2000 (ISO 9001 : 2000) dans cette société CIMELTA S.A .

A cause de l' étendu du sujet et l' insuffisance du temps , ainsi que les problèmes des différentes ressources : matérielles et humaines , nous ne sommes pas disponibles de traiter tous les problèmes sur l' application du Système de Management de la Qualité , ni de faire une recherche approfondie .

Selon la méthodologie d' approche , nous avons choisi pendant le stage la méthodologie de questionnaires dans le but de collectionner les données nécessaires lors de la réalisation dans une Entreprise de ce Système de la Management de la Qualité . Nous avons aussi utilisé une méthodologie d' observation sur terrain afin de prouver l' existence des données recueillies pendant les enquêtes pour avoir des informations concrètes .

Ce présent mémoire est donc divisé en trois parties :

Dans la première partie qui a pour titre: «Présentation générale de la recherche» . Nous allons essayer de faire la présentation générale la société CIMELTA S.A pour le premier chapitre .

Pour le deuxième chapitre , il s' agit des théories générales sur le Système de Management de la Qualité , outil de Marketing : Outil de Gestion .

Dans la deuxième partie , il s' agit d' analyser les points faibles et les points forts de l' application du Système de Management de la Qualité .

Nous allons définir dans le premier chapitre les problèmes rencontrés au niveau de l' application du Système de Management de la Qualité .

Pour le deuxième chapitre il s' agit d' une analyse des problèmes liés à la gestion de l' entreprise .

Et pour la troisième partie , nous allons proposer des solutions ainsi que des recommandations pour consolider la nécessité de ce Système de Management de la Qualité au sein de la CIMELTA S.A .

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE

Nous allons voir dans cette première partie, la présentation de la société CIMELTA S.A , les théories générales sur le Système de Management de la Qualité , outil de marketing : outil de gestion seront définies dans les différentes paragraphes .

TITRE I : PRESENTATION DE LA CIMELTA S.A

Section 1 : Historique de l ' entreprise

La CIMELTA S.A , compagnie industrielle de mécanique et électricité de Tananarive a été créée le 28 Mai 1946 .

Au début , la CIMELTA S.A était une société à responsabilité limitée (SARL) .

Elle est devenue une société anonyme (SA) le 30 Avril 1951 ; une fusion a été conclue avec plusieurs sociétés à savoir :

- le 05 Octobre 1960 : la société anonyme art et fer
- le 20 Mars 1962 : la société malgache de commerce et d ' industrie
- le 30 Novembre 1948 : la société malgache de téléphone et d ' application

Après que la Compagnie Française Jeumont achète des actions le 21 Juin 1970 , sa dénomination était CIMELTA JEUMONT S.A jusqu ' en Octobre 1991 à cause de la cession de ses actions .

A partir de cette année , sa dénomination change en CIMELTA MADAGASCAR S.A .

En 2001 , la société CIMELTA S.A décide de mettre en place le « Système de Management de la Qualité » basé sur la norme ISO 9001 : 2000

- Personnalité morale et juridique

La CIMELTA MADAGASCAR S.A a sa raison sociale . Elle a son siège sociale à sis Ambohijanahary Ouest 447 , Boulevard Général RATSIMANDRAVA .

En 1990 son capital était de 2.256.500.000 FMG .

En 1995 son capital était de 5.130.000.000 FMG .

Elle possède deux agences à Toliary et à Toamasina

Section 2 : Le système organisationnel

Dans le sens étymologique , le terme organisation vient du mot grecque « ORGANON » qui signifie « HARMONIE » .

L ' origine de l ' organisation est l ' analyse du travail , le savoir – faire de la division du travail en passant par la spécialisation , la compétence vers la normalisation et la standardisation .

Ce mécanisme d ' organisation entraîne une analyse des commandements , des pouvoirs ainsi qu ' à une analyse des fonctions .

L ' organisation a pour objectif de définir les taches de chaque travailleur en respectant la hiérarchie existante .

On ne se contente pas seulement d ' augmenter la production ou d ' avoir un meilleur rendement ou bien de minimiser le prix de revient vue la meilleure organisation d ' une entreprise qui n ' a que visé le produit pour être capable de faire face aux concurrents , il faut un mode de travail bien déterminé .

Pour un gestionnaire d ' entreprise , on considère l ' organisation pour être ouvert dans un système plus large , c ' est à dire avoir une collaboration avec l ' environnement externe et aussi interne de l ' entreprise .

Dans un Système de Management de la Qualité , l ' aspect externe participe à la présentation de la société .

Pour l ' aspect interne s ' intéresse au « back office » ou l ' organisation invisible qui concerne tous les supports logistiques nécessaires à la face visible ou « front office ».

Ce dernier fait le regroupement des interfaces directes entre l ' entreprise et le client , c ' est à dire le personnel en contact avec les moyens ou supports physiques utilisés .

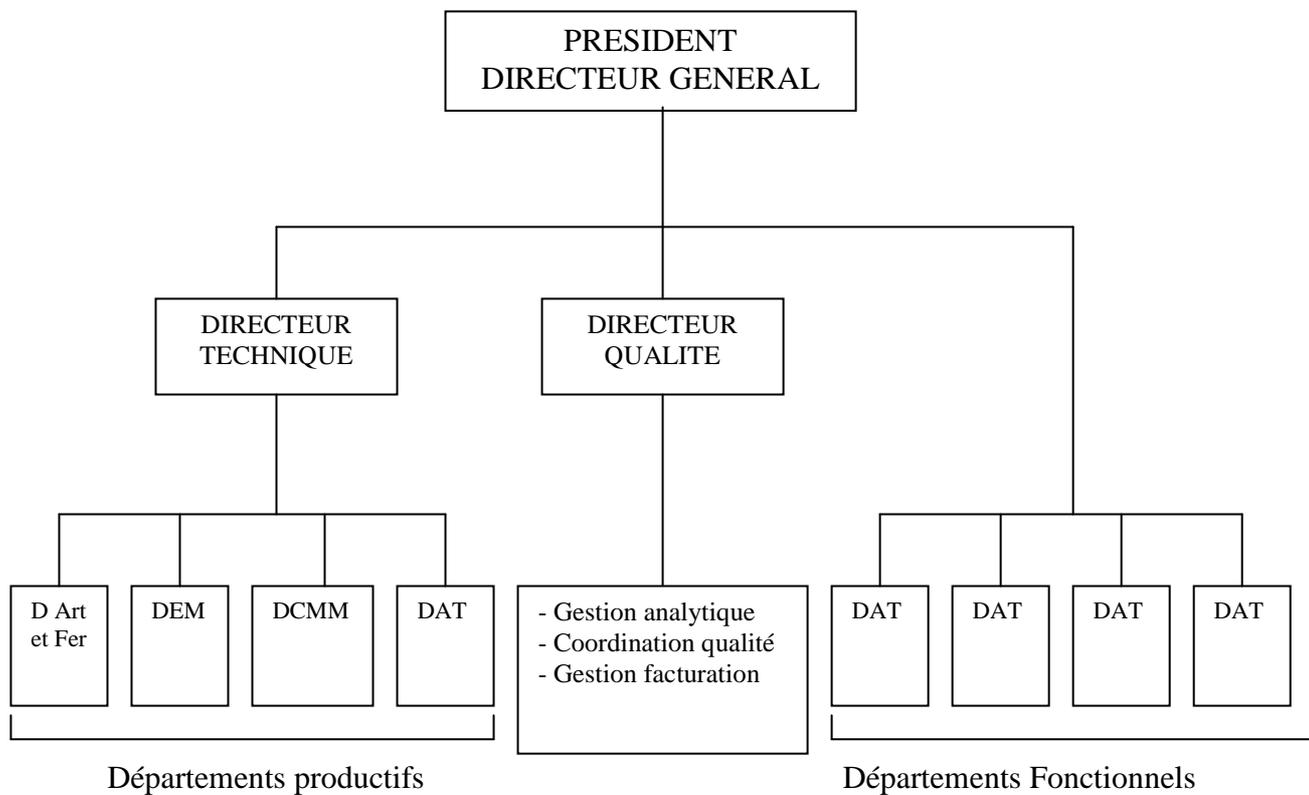
Pour les entreprises de service , une belle organisation est obligatoire , or dans les entreprises industrielles comme le cas de la CIMELTA S.A , les départements techniques dans les différentes sections : conception, qualité , finition ... ont besoin

d ' une organisation conforme déterminant l ' activité et la responsabilité de chaque personnel .

La structure d ' une organisation d ' une entreprise représente son organigramme qui est un schéma présentant la division du travail et la répartition formelle des divers services entre les dirigeants , les membres de la société .

Cet organigramme indique les relations hiérarchiques et fonctionnels entre les personnels .

Voici l ' organigramme général de la CIMELTA S.A :



Voici l'organigramme de la CIMELTA S.A
 Tableau N°1 Source : DAF CIMELTA S.A

Section 3 : Les principales activités de la CIMELTA S.A

Tout d ' abord , on détermine en ce qui concerne la Direction Générale .
La Direction Générale coiffe la Direction technique et la Direction qualité.
Elle transmet à chaque chef de département , les grandes lignes directrices définies par le conseil d ' administration et surtout l ' exécution de la politique générale de l ' entreprise .

Elle fait l ' intervention avec les fournisseurs locaux et étrangers sur l ' achat des divers matériaux .

Elle participe aussi à la prise de décision finale appliquée dans l ' entreprise .

La CIMELTA Madagascar S.A se divise en plusieurs départements .
Ces départements peuvent se classer en deux catégories d ' où se distinguent ses activités :

- Départements productifs
- Départements fonctionnels

3.1 Départements productifs

1 - Département Art et Fer . (A F)

Dans ce département comme son nom l ' indique , on utilise les produits métalliques tels que : les tôles , tubes serruriers , aluminium .

Ses activités sont axées sur :

- la fabrication des mobiliers métalliques , de bureaux solides dont les ministères , les différentes sociétés , écoles les utilisent toujours ;
- la construction des fenêtres à deux ventraux , porte coulissante , balcon en aluminium , réparation et déblocage d ' un coffre fort .

2 - Département électricité et mécanique (DEM)

Les activités principales de ce département sont les suivantes :

- installation et réparation d ' électricité industrielles ou domestiques .
- dépannages de moteurs électriques et réparations des onduleurs .

3 - Département construction métallique et mécanique (DCMM)

Ce département se charge de la mécanique générale . Il est capable de réaliser des pièces métalliques diverses pour l ' industrie , il s ' occupe de la maintenance des bâtiments intérieurs et extérieurs de l ' entreprise .

Il a aussi pour tâche :

- La fonderie : celle – ci a une production de 1,5 tonnes par heure après le moulage des fontes de voirie et d ' assainissement , des plaques de cheminée des grilles de protection .

- La charpente métallique :

Installation de : . l ' auvent et la toiture du sénat Anosy

. le pont métallique de Mangoro

. la charpente métallique de l ' usine à Andraharo

- La chaudronnerie

- La construction des citernes et réservoirs est aussi à la charge de ce département .

4 - Département ascenseur et téléphone (DAT)

Ce département fournit des matériels téléphoniques et d ' ascenseurs , il en assure leur installation et leur dépannage en cas d ' arrêt de fonctionnement accidentel ou momentané .

Ce département a équipé de monte - charge le service de l ' aéroport international d ' Ivato , l ' Aida Hôtel d ' Antsirabe et le Palais d ' Iavoloha .

3.2 – Départements fonctionnels

1 – Département administratif et financier (DAF)

Tous les mouvements administratifs et opérations financières dépendent de ce département .

Ce département élabore un budget pour chaque département . Il est chargé de traiter toutes les informations financières à savoir la comptabilité (tenue de livre , classement des documents comptables ...) , la trésorerie (caisse , recouvrement ...) :

- étude de rentabilité en général
- trésorerie
- gestion des crédits
- calcul et règlement des divers impôts
- rapport de structure d ' exploitation
- suivis des comptes clients
- recouvrement
- gérer la vie financière de l ' entreprise
- contrôler la gestion

2 - Département des ressources humaines (DRH)

Le personnel est supervisé par le département des ressources humaines . Il s ' occupe l ' établissement des salaires , des suivis de congés et de permissions . Il procède au recrutement de personnel en cas de besoin et planning de formation .

3 - Département approvisionnement (DAP)

Toutes les commandes d ' achat que ce soit fourniture de bureau ou matières et des matériels doivent être traitées par ce département et il en assure l ' achat et la livraison .

4 - Département marketing et commercial (DMC)

Dans le cas commercial , la CIMELT S.A possède un showroom et vend des produits fabriqués par LEGRAND et ARNOULD (des appareillages , protection et coupure , composantes et câblages ...) , PHILIPS (appareils d 'éclairage publics extérieurs et intérieurs) , DRESSER POMPES , SALMSON (électro – pompes) ,ELGE (extincteur d ' air , ventilateur , climatiseur ...)

Ce département assure aussi la publicité de la CIMELTA S.A , comme il est en relation directe avec les clients , il sera l ' image de la société .

3.3 - Politique générale adoptée au sein de la CIMELTA S.A

Pour faire face à la concurrence La CIMELTA S.A a choisi la politique du Système de Management de la Qualité basé sur la norme ISO 9001 :2000 .

3.3.1- Part de marché de la CIMELTA S.A

Au niveau de la clientèle , la part de marché est encore stationnaire par rapport à 2001 .

Jusqu ' à maintenant , l ' application du Système de Management de la Qualité n ' a pas eu encore d ' impact visible sur l ' ensemble de l ' activité de La CIMELTA S.A , elle est encore dans la période de reprise à cause de la crise 2002 .

La politique du Système de Management de la Qualité , est d ' améliorer l ' image extérieure de la société en gagnant la confiance de sa clientèle . Mais aussi son but est d ' augmenter son chiffre d ' affaire et d ' avoir une forte notoriété envers les clients très satisfaits après la mise en place et l ' application continue de la norme qualité .

Voici une figure résumant l'obtention de part du marché de la CIMELTA S.A durant les trois dernières années .



Schéma N ° 1 : Evolution part de marché

Source : Comptabilité de la CIMELTA S.A

3.3.2 - Processus de prise de décision

Il est important de hiérarchiser les preneurs de décision et les décisions à prendre . Avant de prendre une décision , il faut que les informations recueillies soient :

- exactes
- toutes recueillies

a - Au niveau de la direction générale

Après l'analyse des informations recueillies et le traitement des diverses données reçues , il faut une formulation stratégique avant de prendre la décision selon Henri Fayol : INDIQUER les critères de décision et les choix stratégiques .

b - Au niveau des départements

Les départements suivent la directive de la direction générale .
Le chef de département contrôle coordonne les activités au niveau de son département .

Toutes les décisions correspondantes à l ' exécution des tâches de leurs subordonnés relèvent directement de leurs compétences .

Et à leurs niveaux respectifs , conformément aux attributions qui leurs ont été assignées , chaque personnel prend les décisions nécessaires pour ne pas indisposer les clients .

c - Au niveau des services

C ' est ici le niveau d ' exécution . C ' est une prestation soumise à l ' échange , essentiellement intangible ou tangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété .

Cette résultante constitue le bénéfice de la société qui doit satisfaire le besoin principal du client .

Toutes les décisions prises doivent être traitées aux mains du service concerné .

On souligne que la prise de décision est un acte d ' engagement du futur .
A ce titre , la responsabilité de celui ou ceux qui prennent la décision est très importante .

TITRE II : LES THEORIES GENERALES SUR LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ , OUTIL DE MARKETING : OUTIL DE GESTION

Section 1 : Définitions :

1.1 Définitions : Gestion et Système de Management de la Qualité

Gestion , on peut définir la gestion : - à partir des activités à réaliser
- à partir du domaine d ' application

Il existe donc des multiples façons pour définir la gestion .

La gestion est un processus spécifique consistant en activité de planification , d ' organisation , d ' impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l ' emploi d ' être humains et à la mise en oeuvre d ' autres ressources .

- Planification consiste à mettre en ordre le travail
- Organisation relève la répartition des tâches
- Impulsion détermine à motiver les hommes
- Contrôle consiste à comparer les réalisations aux prévisions

Management : c ' est un terme Anglais venant du mot « Manager » pour désigner une personne ou groupe de personnes ayant les responsabilités et les pouvoirs nécessaires pour la conduite et la maîtrise d ' un organisme . En outre , c' est une technique de direction ou de gestion d ' Entreprise applicable au processus de travail . D ' après BERGERON paru en 1986 qui définit la gestion comme processus permettant de planifier , d ' organiser , de diriger et de contrôler les ressources d ' une organisation afin d ' atteindre le but précis .

Et selon CREMER et MENTEL paru en 1975 , les décisions d ' action de « manager » sont les relations entre les différentes étapes telles que :

- de planification
- d ' organisation
- de direction
- de contrôle .

Système : c 'est un ensemble de méthodes , de procédés destinés à produire un résultat .

Qualité : c 'est le trait distinctif d ' un produit ou d ' une personne ou un ensemble de caractéristiques d ' un produit d ' une manière d ' être bonne ou mauvaise . Il y a 3 types de qualité selon KANO :

- La qualité implicite , celle que l 'on trouve de tous les produits disponible de matière . C 'est un minimum , car son absence peut provoquer un phénomène de rejet chez le client .
- La qualité proposée , dans « l 'air du temps » . Son choix sera surtout dicté par des critères économiques (offre promotionnelle) .
Une technologie plus ou moins sophistiquée peut menacer son choix .
- Le plus , la qualité innovante , celle qui peut inciter l 'acheteur à décider .

Soit , le Système de Management de la Qualité est alors un ensemble d ' éléments corrélés ou interactifs permettant :

- D ' établir une politique et des objectifs et d ' atteindre ces objectifs .
- D ' orienter et de contrôler un organisme comme : compagnie , société , firme , travailleur , association ... en matière de qualité .

On peut prendre comme exemple en ce qui concerne la gestion d ' Entreprise le pilotage d 'un véhicule conduit simultanément par plusieurs pilotes .

Pour le commencement , on est au volant , l 'accélération , le levier de vitesse , l 'embrayage :

- dans le but d ' une CONFORMITE d ' un produit
- dont la finalité est de respecter le DELAI du contrat
- dont l 'objectif est de minimiser le COÛT

pour que son fonctionnement soit cohérent vis – à – vis de ses engagements .

1.1.1 Principes du Système de Management de la Qualité :

La gestion d ' un organisme pour un bon fonctionnement avec une réussite a besoin de contrôle et de l ' orienter d ' une façon méthodique . Cette réussite vient du respect du processus de travail et de l ' entretien de la norme Système de Management de la Qualité conçu pour la mise en place des produits performants , améliorés , innovés en répondant aux besoins et exigences des autres organismes intéressés .

Le management qualité a 8 principes pour que la Direction puisse utiliser :

a) Orientation client :

Les organismes sont très intéressés par leurs clients . Ils doivent réaliser en qualité les besoins et les exigences de leurs clients pour que ces derniers soient satisfaits .

b) Leadership :

Les dirigeants ont la responsabilité de la gestion et orientation de l ' organisme . Pour atteindre un certain objectif , tous les personnels au sein de cet organisme doivent s ' intégrer dans la réalisation du Système de Management de la Qualité.

c) Implication du personnel :

Les aptitudes du personnel impliquent pleinement les objectifs de l ' organisme , c ' est le profit .

d) Approche processus :

On a un résultat très performant à cause du respect de la norme de Système de Management de la Qualité .

e) Management par approche système :

Savoir gérer un organisme par la procédure de travail bien structuré, organisé dans le but d'efficacité à l'efficacité .

f) Amélioration continue :

En marketing , il faut toujours : - la qualité

- le nouveau produit

par le biais d'une méthodologie comme le Système de Management de la Qualité jusqu'au résultat du produit .

g) Approche factuelle pour la prise de décision :

La décision prise est dans le but d'amélioration , soit dans le mode de travail vers la finition afin de satisfaire le client . Cette décision est prise à cause des exigences du client.

h) Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :

Il y a une interdépendance entre un organisme et ses fournisseurs et la relation entre ces deux entités peut augmenter la valeur bénéfique de leurs capacités .

1.1.2 Domaines d'application du Système de management de la Qualité :

L'application du Système de Management de la Qualité dépend des organismes qui veulent avoir l'efficacité au niveau de sa gestion et amélioration de son produit . La présente norme internationale est applicable :

- A toutes les personnes utilisant les produits : clients , consommateurs
- Aux organismes producteurs : usines , société .
- Aux organismes qui veulent l'évolution de leurs entreprises .
- A toutes les personnes correspondantes de la qualité , soit interne ou externe de l'organisme comme conseillers ou formateurs .

- A toutes les personnes auditeurs du Système de Management de la Qualité dans le cadre de normalisation aux exigences de l ' ISO 9001 .
- On peut prendre le cas de Département Administratif et Financier sur l ' application du Système de Management de la Qualité :

Pour qu ' il y a un processus de travail suivant la norme , voici un exemple dans le domaine de Département Administratif et Financier du traitement d ' un Appel d ' offre . Le Département Administratif et Financier tient une grande responsabilité dans la mesure d ' obtention d ' un marché . Pour la préparation d ' un « appel d ' offre » par exemple :

« MARCHE MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS : Construction de pont» .

Le Département Administratif et Financier notamment le service comptabilité prépare tous les documents administratifs utile à la présentation de l ' offre à savoir :

- Le bilan de l ' année précédente
- La taxe professionnel
- La caution de soumission (Banque)
- Ainsi que le devis établit par ce département concerné

à son client « Ministère de Travaux Publics » .

Il faut respecter la réciprocité d ' une coordination de travail entre le fournisseur (CIMELTA) – le client (Ministère des Travaux Publics) – la banque .

Voici un schéma présentant le traitement d ' appel d ' offre approuvant que la CIMELTA S.A suit le processus de cette norme :

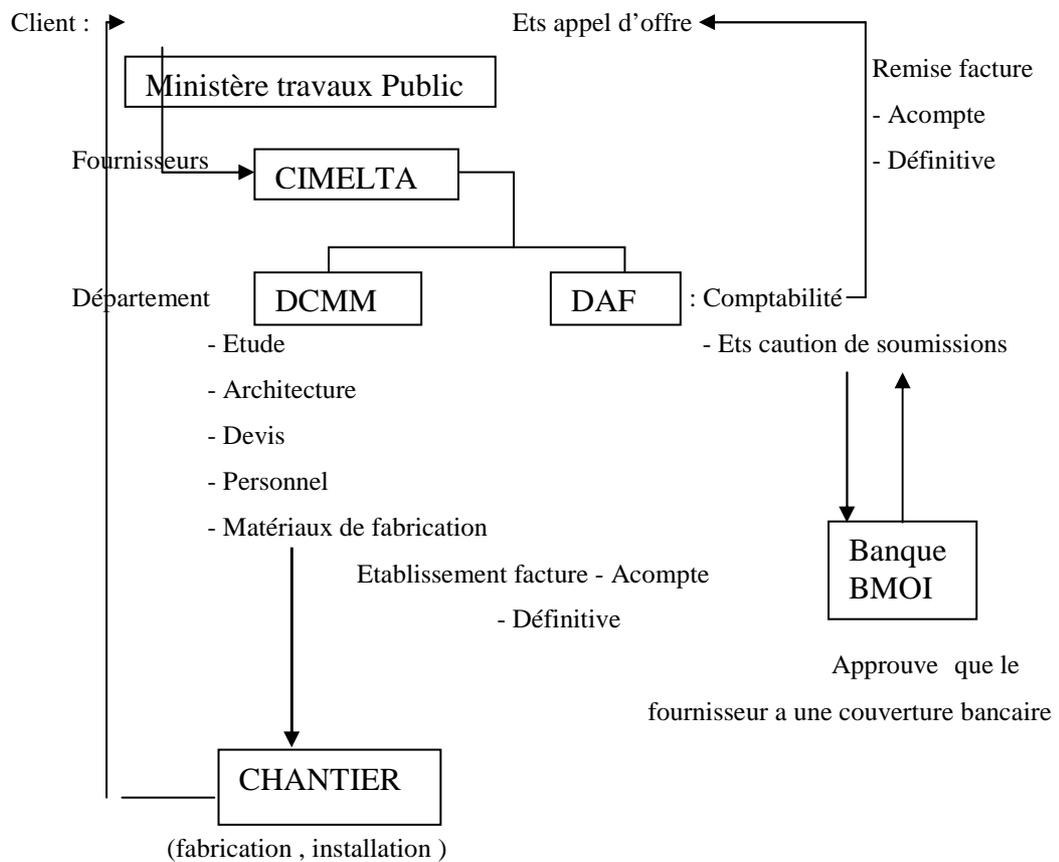


Schéma N ° 2 Procédure d ' obtention d ' appel d ' offre

Source : Comptabilité CIMELTA S.A

La preuve que le client (Ministère des Travaux Publics) soit satisfait , il doit après réception des travaux provisoire envoyer à la banque du fournisseur (BMOI) la « Mainlevée de cautionnement » . Sinon le fournisseur doit payer toujours à sa banque la commission 0,75% du montant du marché par trimestre .

Exemple : Calcul de la commission 0,75%

Montant du marché	4.133.549
Commission 0,75%	31.001
TVA 20%	6.200
Valeur	<u>37.201</u>

Par conséquent , cette norme internationale peut s ‘ appliquer à tout organisme quel que soit son type , sa taille et le produit fournit .

En résumé , la CIMELTA S.A a bien suivi la conformité des processus afin de rendre satisfaction à son client .

Pour l ‘ application du Système de Management de la Qualité , nous allons aborder quelques définitions sur la qualité ainsi que les éléments de base constituant la norme ISO 9001 :2000 ,

Définitions :

- QUALITE : ensemble des caractéristiques d ‘ un organisme ou d ‘ un produit en vue de démontrer sa conformité et son trait distinctif .
- MANAGEMENT QUALITE : activités coordonnées permettant d’orienter et de contrôler un organisme .
- MANUEL QUALITE : documentation exprimant la politique qualité et représentant le système qualité d ‘ un organisme .
- POLITIQUE QUALITE : orientations et objectifs d ‘ un organisme concernant la qualité imposée par la direction .
- PLANIFICATION DE LA QUALITE : ensemble des processus ,
 - définit les objectifs et les exigences de qualité au niveau du produit .
 - élabore des plans qualité .
 - essaie d ‘ améliorer la qualité.
- ASSURANCE QUALITE :opération systématique donnant confiance à une entité pour qu ‘ une exigence soit traitée en qualité .
- EXIGENCE QUALITE : réclamations imposées pour rendre une meilleure satisfaction .
- AMELIORATION DE LA QUALITE : activités axées sur l ‘ accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences du client pour la qualité .

- **CONTROLE QUALITE** : activité en vue de mesurer , d ‘ examiner au calibre les aspects d ‘ un organisme et de démontrer la conformité obtenue .
- **AUDIT QUALITE** : système indépendant et méthodologie dans le but d’évaluer objectivement les activités et résultats par des preuves à qualité .
- **CONFORMITE** : résultat de la satisfaction d ‘ une exigence déterminée
- **PROCESSUS** : ensemble des différentes étapes permettant de réaliser une activité .
- **NORMALISATION** : ensemble des règles techniques résultant de l ‘ accord des producteurs et des usagers et visant à spécifier , simplifier et unifier en vue d ‘ un meilleur rendement dans toutes les domaines d ‘ activité humaine .

1.2 - Définition Marketing

1.2.1 - Marketing : C ‘ est un état d ‘ esprit qui est une attitude mentale , profonde et permanente qui accorde à la gestion une importance primordiale aux relations d ‘ une organisation avec le public dont elle dépend et un ensemble de techniques et d ‘ outils de détermination de la demande des besoins et des motivations du marché , ainsi que des meilleurs canaux de distribution pour vendre des biens et des services .

Quant au processus de prise de décision , du point de vue marketing , c ‘ est la résultante de l ‘ interaction entre les trois éléments de base , que sont :

- le client
- le support physique
- le personnel en contact

Rappelons que ce thème s ‘ intitule : « Système de Management de la Qualité , Outil de Marketing » .

De ce fait , il existe une hiérarchie des décisions dans le marketing , on peut avoir trois niveaux :

- Stratégie marketing
- Politique marketing
- Tactique marketing

1 – La stratégie marketing est définie pour le long ou moyen terme et se détermine au sommet hiérarchique . Elle s ‘ intègre parfaitement dans la politique générale de l ‘ entreprise , elle décrit l ‘ ensemble des moyens d ‘ action à utiliser pour atteindre certains objectifs .

2 – La politique marketing se définit à un niveau intermédiaire . Elle est la traduction de la ou des stratégies arrêtées au sommet .

3 – Quant à la tactique marketing , c ‘ est la traduction opérationnelle de stratégie et politique . Elle définit les moyens à mettre en œuvre et principalement la combinaison des éléments principaux , fréquemment appelés le « Marketing – Mix » :

- la politique du « produit »
- la politique du « prix »
- la politique de « distribution »
- la politique de « promotion » et de « communication » .

Après avoir rassemblé les informations nécessaires , le ou les responsables sont amenés à statuer sur la suite à donner aux traitements des diverses données accumulées .

1.2.2 – La démarche marketing

La politique de la CIMELTA S.A est de mettre en place le Système de Management de la Qualité base ISO 9001 version 2000 .

1.2.2.1 Fixation des objectifs

La formulation des objectifs assignés à une stratégie de marketing est indispensable afin de s'assurer de la cohérence de cette stratégie avec la politique générale de la société .

Ces objectifs se font sous trois ordres :

- Objectifs d'augmenter la part de marché : une fois que le travail est bien fini , le client sera satisfait .
- Objectif d'augmenter la rentabilité : le client augmente de 20 % , cela signifie que le chiffre d'affaire de l'entreprise augmente aussi .
- Objectif de respecter la qualité de service : le Système de Management de la Qualité impose des exigences en respectant les différents processus de travail .

1.2.2.2 Analyse des contraintes et des moyens disponibles

Une société certifiée en ISO 9001 doit suivre les exigences .
Même si la CIMELTA S.A est certifiée elle connaît des difficultés pour la mise en place de ce Système de Management de la Qualité .

Dans ce cas , nous avons constaté les problèmes suivants :

- Défaillance de sensibilisation du personnel : quelques fois , les informations restent au haut sommet hiérarchique . Et sur la mise en place de ce système , presque tous les ouvriers ne savent pas l'existence de ce système .
- Absence de volonté de certains travailleurs : ce système nécessite une bonne volonté de tous les personnels , si non son application n'a pas d'un bon résultat .
- Ignorance de l'importance de cette norme : l'absence de volonté entraîne normalement l'incompréhension de l'importance de cette norme qui affermit l'insuffisance des matériels de travail .

1.2.2.3 – Recherche des stratégie possibles

Nous allons renforcer la position de la marque CIMELTA S.A par l'intermédiaire de la qualité de service qu'elle a offert à son client .

Afin d' améliorer la qualité de service , il est important de suivre le respect des principes du Systèmes de Management de la Qualité lors de la réalisation . Une **stratégie d' amélioration** est alors nécessaire pour que la qualité de service soit atteinte .

En outre , la CIMELTA S.A doit se mettre face à ses concurrents , d' où elle doit avoir une stratégie précise pour déterminer son mode de travail déterminée .

Pour cela , la Direction Générale , les cadres , non cadres ... doivent respecter et suivre les besoins et attentes formulés par le Système de Management de la Qualité .

Dans ce cas , il est important d' avoir une **stratégie concurrentielle** .

En ce qui concerne la **stratégie de rentabilité** , l' application de ce Système de Management de la Qualité qui est un outil de marketing peut réduire les coûts de non qualité ou rebût . Le chef de bureau d' étude , le responsable planning peuvent analyser le minimum des coûts à dépenser selon les principes du Système de Management de la Qualité .

Quant à la **stratégie de critique** , tout d' abord dans une société de fabrication comme la CIMELTA S.A , il est nécessaire d' écouter le client , d' accepter ses réclamations et ses critiques .

En marketing les critiques signifient une demande à produire une meilleure qualité de service et de produit .

En Système de Management de la Qualité , ces critiques signifient une demande d' améliorer la qualité de service et capable à traiter les anomalies .

1.2.2.4 – Evaluation des stratégies envisagées

En général , toutes les stratégies tiennent compte des facteurs d' évolution du marché , à savoir : le degré d' amélioration , le phénomène de concurrence , l' importance des dépenses minimum et enfin le niveau des réclamations.

Ils doivent être cohérents avec la disponibilité de la ressource financière et sont en rapport au positionnement de la société sur le marché et ses objectifs . Ces stratégies nous permettent de renforcer l' augmentation de part de marché .

1.2.2.5 – Choix stratégiques

Dans le cas de construction de différentes infrastructures , elles constituent l ' animation de condition de travail pour mettre à l ' aise tous les travailleurs . Il s ' agit d ' une réhabilitation de l ' établissement en général et en même temps la rénovation des différents bureaux et ateliers .

Pour le respect de continuité des exigences du Système de Management de la Qualité , la CIMELTA S.A a décidé de mettre en place le système qualité basé sur la norme ISO 9001 , alors elle a le devoir de respecter les exigences de cette norme .

Cette norme correspond à l ' objectif marketing

- mettre en place le système de management de la qualité pour avoir une meilleur qualité de service
- cette qualité de service bien déterminée constitue l ' efficacité du produit
- un produit , un service très performants rendent la satisfaction aux clients
- les clients satisfaits signifient que l ' entreprise à effectué un bon marketing .

Section 2 : Eléments constitutifs et caractéristiques du Système de Management de la Qualité

A part de ces définitions l ' ISO 9001 version 2000 a 20 éléments constitutifs dont voici ses types de fonctionnement correspondants sous forme d ' un tableau:

2.1- Eléments constitutifs du Système de Management de la Qualité

ELEMENTS CONSTITUTIFS	TYPES de FONCTIONNEMENTS
- Responsables de la Direction	- Engagement de déterminer la politique qualité , la nomination de correspondant qualité
- Système qualité	- Respecter les procédures
- Revue de contrat	- Suivre strictement les attentes et les besoins des clients selon les commandes préalables
- Maîtrise des documents	- Etre capable dans la mesure de rendre satisfaction aux clients
- Maîtrise des documents	- Etre capable de formuler les exigences des clients par l ' intermédiaire des données fournies
- Achats ou ventes	- Evaluation du contrat vendeur et acheteur pour éviter les problèmes
- Maîtrise du produit fournit par le client	- Assurer l ' acceptabilité du produit fournit par le client
- Identification et traçabilité du produit	- Conservation d ' une trace de produit avec marquage et stockage d ' information
- Maîtrise des processus	- Capacité de savoir – faire
- Contrôles et essais	- Les produits finis doivent être vérifiés avant leurs distributions .
- Maîtrise des équipement de contrôle de mesure et d ' essais	- Assurer la qualité des équipement de vérification de travail .
- Etats des produits contrôlés et	- Les produits contrôlés et sortis sont bien suivis

essayés	les différentes étapes nécessaires (suivant les normes)
- Identification du produit non conforme	- Maîtrise les produit non conforme
- Actions correctives et préventives	- Rectification des produits non conforme . Maintenance du respect du processus
- Manutention , stockage , conditionnement , préservation ,et livraison	- Pour bien identifier que la qualité : <ul style="list-style-type: none"> • de magasinage suit la norme • de stockage est efficace • de conditionnement et préservation est présentable • de livraison est respectée .
- Maîtrise des enregistrement relatifs à la qualité	- Assurer les enregistrements avant de prendre une décision .
- Audits qualités internes	- Exécuter les procédures et instructions non utilisées .
- Formation	- Donner une formation fiable aux personnels
- Prestations associées	- Assurer la coordination de travail entre les parties intéressées .
- Techniques statistiques	- Assurer ma maîtrise des techniques statistiques

Tableau N ° 2 Eléments constitutifs de l ' ISO 9001 : 2000

Source : AFNOR

Dans ce chapitre nous allons voir les différentes normes de l'ISO présentant leurs caractéristiques et les éléments constitutifs de ces normes sous forme d'un tableau :

2.2- Les caractéristiques de la norme ISO 9001 :2000 , base du Système de Management de la Qualité

NORMES	CARACTERISTIQUES
ISO 9000 : 2000 , Principes essentiels et vocabulaire	- C'est le commencement pour comprendre les normes et les définition des termes utilisés dans la famille ISO dans le but d'un bon déroulement de la mise application du Système de Management de la Qualité
ISO 9001 : 2000 Exigences	- Cette normes consiste l'évaluation du résultat des exigences et besoins des clients pour que l'objectif soit atteint : c'est la satisfaction des clients . C'est la seule norme de la famille ISO 9000 pour l'exécution de la certification par tierce partie
ISO 9004 : 2000 Amélioration des performances	- Cette norme vise l'amélioration et l'efficacité du Système de Management de la Qualité . Elle a pour objet d'améliorer les performance de l'organisme et surtout la satisfaction des parties intéressées doit être continue
ISO 19011 Vérification	- Cette norme des lignes directrices permet d'auditer la capacité de réalisation du système
ISO 10005 : 1995 Plans qualité	- Cette norme permet la préparation , l'analyse , le contrôle des plans qualité.
ISO 10006 : 1997 Lignes directrices pour la qualité en management de projet	- Cette norme permet de garantir le respect des différentes étapes de la qualité et surtout le résultat du produits finis du projet .

ISO 10007 : 1995 Normes de la gestion de configuration	- Cette norme peut garantir qu ' un produit reste éternellement en fonction même s ' il y a une innovation des composants
ISO 10012 – 1 Confirmation métrologique de l'équipement de mesure N°1	- Cette norme permet de caractériser l ' aptitude de réaliser le système en assurant qu ' on est capable de mesurer correctement .
ISO 10012 – 2 Maîtrise de processus de mesure N°2	- Cette norme assure la maîtrise d ' application des équipements de mesure (processus) lorsque ceci est justifié .
ISO 10013 : 1995 Elaboration des manuels qualité	- Cette norme permet l ' élaboration , la préparation et la maîtrise des manuels qualité selon les besoins et attentes définis .
ISO 10014 : 1998 Effets économiques	- L 'application du Système de Management de la Qualité crée un impact sur l ' évolution économique.
ISO 10015 : 1999 Formation	- Les personnels ont besoin de formation , des conseils sur l ' élaboration , la maintenance et l ' amélioration du processus toujours dans le but de la qualité des biens et services .
ISO 16949 : 1999 Exigence pour l ' application de l ' ISO 9001 : 1994	- Conseil de nature sectorielle pour l ' application de la norme ISO 9001 dans l ' industrie

Tableau N° 3 : Définitions de l ' ISO . Source : Agence Française de Normalisation (AFNOR) .

2.3 Politique du Système de Management de la Qualité au sein de la CIMELTA S.A .

La politique du Système de Management de la Qualité est de tenir la performance du processus de travail déjà existée et de suivre exactement les exigences nécessaires et de continuer l ' application du Système de Management de la Qualité en respectant la norme .

Pour ce faire la direction est alors engagée à définir les axes prioritaires suivants :

- au niveau de la décision
- au niveau de la qualité
- au niveau de la gestion

2.3.1 Au niveau de la décision

Simplifier les circuits décisionnels afin d ' être en mesure de répondre aux exigences de nos clients et d ' anticiper leurs besoins . Il est indispensable pour un responsable de prendre une décision afin que la politique générale de l ' entreprise soit infaillible (produire un bon résultat) .

Soit toutes les décisions viennent de la direction générale après une réunion hebdomadaire avec tous les chefs de départements qui s ' adressent aux chefs de services en passant par les techniciens et employés sous le contrôle des chefs de départements dont ces derniers sont supervisés par la direction générale .

2.3.2 Au niveau de la qualité

Développer une communication interne cohérente pour que tous comprennent que le client est le personnage principal de notre entreprise .

Mettre à la disposition de tous responsables la circulation des informations existantes .

L'importance du système d'information est de connaître l'environnement interne et externe de l'entreprise. Après analyse et traitement environnemental ainsi que la collecte des différentes informations, le décideur peut prendre la décision.

Les informations recueillies se distinguent en trois caractéristiques :

- Soit on traite l'information par un responsable compétent et qui fait tout de suite une prise de décision.

- Soit le responsable envoie l'information après son analyse à une personne plus compétente qui va exécuter la prise de décision ; ou il passe l'information pour traitement au niveau de la Direction Générale ; ou le responsable en question fait une proposition d'idées s'il n'arrive pas à prendre une décision finale et emmène au niveau de l'assemblée générale pour résoudre le problème.

Soit on fait une redistribution d'information au niveau des divers services ou départements afin que tout le monde soit concerné.

En ce qui concerne la collecte d'information, la CIMELTA S.A possède :

- . les appels téléphoniques et le fax ;
- . le courrier comme l'e-mail ;
- . la relation directe avec des partenaires étrangers
- . l'exploitation des divers journaux quotidiens.

Mesurer continuellement l'efficacité de nos prestations sur la base du degré de satisfaction de nos clients et de nos indicateurs de qualité interne.

Dans ce cas, on peut valoriser le niveau de satisfaction de nos clients selon :

- Sa fidélisation : c'est parmi l'objectif du système de Management de la Qualité au sein d'une entreprise. Le client fidèle est celui qui, dans une situation déterminée et lorsqu'il a le choix, effectuera tous ses « achats de service » auprès de la même entreprise, le même enseigne, sur une période de temps déterminé.

- Son attraction : le Système de Management de la Qualité base ISO 9001 : 2000 est un moyen d'attirer de nouveaux clients, c'est l'objectif prioritaire de toute entreprise. Pour les entreprises de services compte tenu des moyens

de communication à sa disposition , l ' attraction va s ' exercer sur les non clients relatifs ceux qui éprouvent le besoin et le moyen de les satisfaire .

Pour un produit , on peut mesurer la satisfaction des clients après la finition et contrôle de chaque article à la fin de la production ainsi qu ' après consommation .

Pour les services ils ne sont pas produits et on ne peut pas les stocker . On peut mesurer la qualité de service d ' après le progrès de la société . Le processus de recueil des clients dans CIMELTA S.A selon la qualité de service résulte de la comparaison des attentes et des promesses que la société a fait dans ses diverses communications .

En général voici quatre caractères de service :

- 1 – les moyens tangibles du service : l ' emplacement , les infrastructures, les matériaux logistiques , la tenue du travail ...
- 2 – la fiabilité : capable de réaliser le service promis en toute confiance et d ' une façon précise ,
- 3 – la serviabilité : ayant une volonté à répondre les clients en donnant un service rapide , accessible ,
- 4 – la garantie : on assure la qualité , la compétence , l ' aptitude des employés .

2.3.3 Au niveau de la gestion

Augmenter le niveau de compétence de nos salariés par la recherche des formations internes ou externes les plus pertinentes possibles .

Afin que les clients soient censés à apprécier notre politique de gestion ,

voici quelques critères que tous les employés doivent avoir :

- *la compétence* : le personnel doit avoir les connaissances , l ' évolution de technologie , l ' aptitude nécessaire pour assurer la prestation de service .
- *l ' information* : le personnel doit être au courant de toutes informations

- *la courtoisie* : le personnel doit être sous une ambiance de travail , attentif et respectueux .
- *la crédibilité* : l ' entreprise et ses employés doivent être digne de confiance
- *la capacité de réaction* : la Direction Générale engage d ' accroître la réaction de tous , chacun est en position de client ou de fournisseur interne
- *la connaissance et la compréhension des clients* : le personnel doit porter attention aux besoins de la clientèle et doit savoir que le « CLIENT EST ROI » .

Planifier systématiquement toutes nos activités afin d ' évaluer en amont les risques potentiels techniques et financiers pour chaque affaire .

La fonction planification joue le rôle primordial dans la politique du système de Management de la Qualité au niveau de la gestion .

Pour éviter aux fausses prévisions ou mauvais résultats , il faut que chaque intervenant , manager , responsable du personnel d ' exécution sachent :

- le plan de travail
 - le moment où il doit intervenir
- mais tous cela ne se fait que grâce à la planification .

En plus de cela , la planification établie peut aborder à la réalisation et peut évaluer aussi cette réalisation c ' est : l ' obtention de l ' EFFICACITE .

2.4 Les différentes étapes pour la mise en place d ' un Système de Management de la Qualité

La mise en place d ' un Système de Management de la Qualité au sein d ' un organisme basé sur la norme ISO 9001 : 2000 provoque quatre étapes à effectuer :

2.4.1 Etape de management

- Engagement de la Direction :

La direction de l'Entreprise est le premier responsable de la mise en place du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 pour atteindre l'objectif déterminé .

- Ecouter l'attente et les besoins clients :

Développer la communication au sein de l'organisme pour écouter attentivement les exigences des clients .

- Equipe de travail

Installer un comité de pilotage pour le programme de la mise en place de ce système de management de la qualité afin de définir en amont les ressources nécessaires pour une réalisation de travaux

- Formation

Mettre à la disposition des employés la pression de formation .

Les travailleurs ont le droit d'apprendre , le système qualité , les procédures de la qualité , le manuel qualité ...

2.4.2 Etape de fabrication

C'est le cœur du Système de Management de la Qualité

- Cette fonction intervient dans les phases de préparation de planification .

Après analyse et étude , un plan d'action doit être établi , soit :

- * élaboration de la documentation du système qualité .

- * détermination du nombre de travailleurs

- * désignation des tâches de chaque responsable

- * définition du délai d'exécution

- * énumération des matériaux utilisés

- * application du système de management de la qualité

- C'est la réalisation du produit par service jusqu'à sa mise à disposition finale à la prestation logistique .

Cette étape met en garantie ses approvisionnements et la gestion de ses stocks .

- Contrôler : le produit fini doit être passé au contrôle si la réalisation suit les normes et les procédures
- Audit interne : le système de management de la qualité doit être audité soit :
- Audit du document : vérifier pour l'application du système
- Audit interne : vérifier les processus de réalisation du produit

2.4.3 Etape d'amélioration

- Réception des réclamations

On est obligé d'accepter les critiques et les réclamations en vue de l'amélioration du futur .

En marketing , le traitement des réclamations rend une satisfaction aux clients .

En système de management de la qualité , les critiques signifient Qualité :

- Analyse et collecte des anomalies .
- Traitement des non – conformités

BUT : LA CERTIFICATION

Le fonctionnement système qualité pendant quelques mois et sa stabilité éternelle font preuve d'une obtention de certification au sein d'un organisme accrédité .

Cet organisme procède un audit des différentes pièces ou documents pour vérifier s'ils sont conformes à la norme .

On peut accorder le certificat d'enregistrement pour une période de 3 ans si le système qualité en fonction suit bien la norme choisie .

En outre , pendant cette période de 3 ans , des audits systématiques de contrôle seraient toujours effectués par l'organisme certificateur dans le but que le système de management de la qualité maintient les procédures lors de son fonctionnement .

Voici un schéma qui résume ces différentes étapes de la mise en place d'un Système de Management de la Qualité

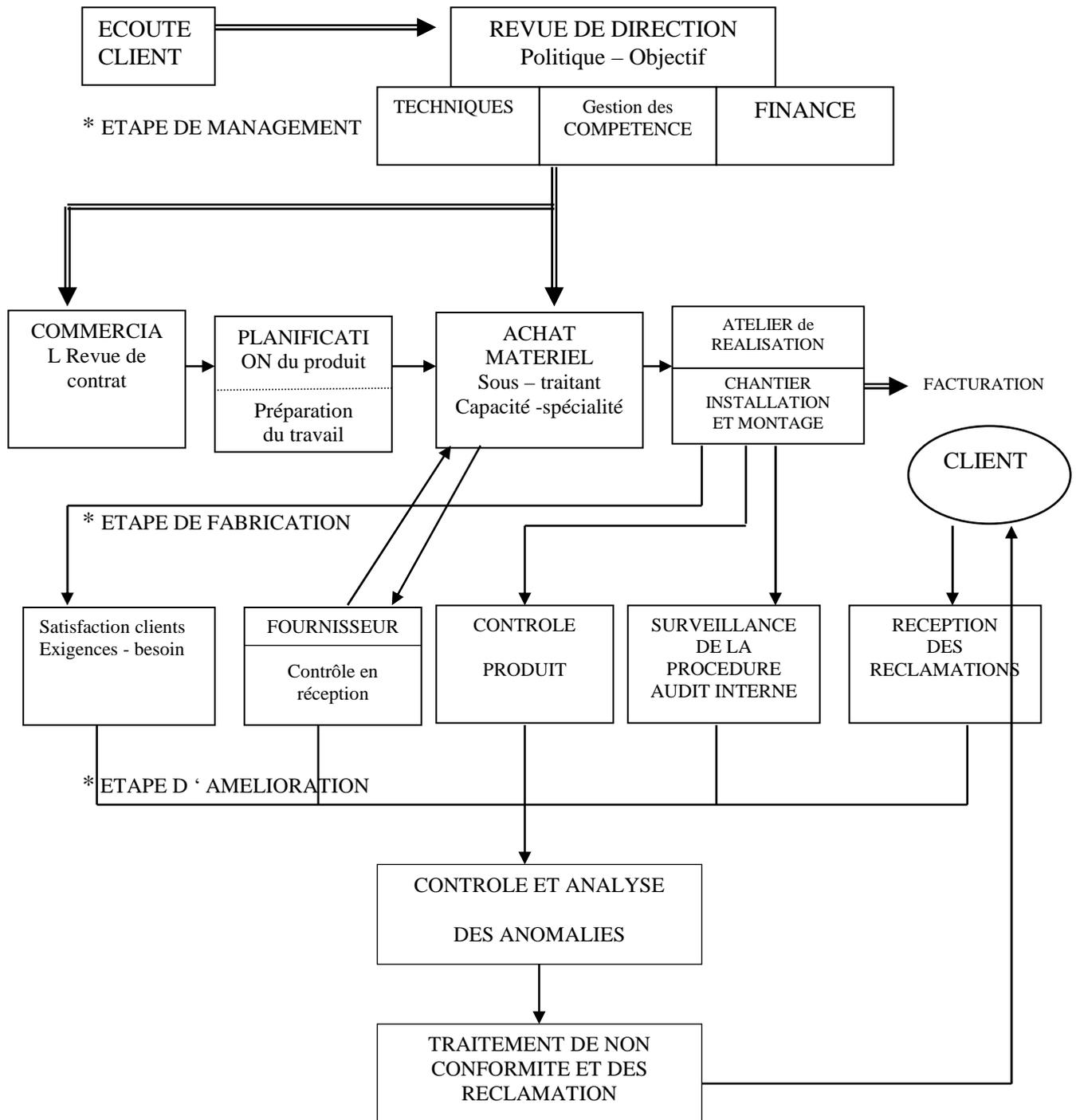


Schéma N° 2 Résumant les différentes étapes de la mise en place du Système de Management de la Qualité . Source : Comptabilité CIMELTA S.A

DEUXIEME PARTIE : ANALYSES CRITIQUES ET PROBLEMES DE L ' APPLICATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE AU SEIN DE LA CIMELTA S.A

Pour cette partie , en premier lieu ,il est temps d ' analyser les problèmes rencontrés au niveau de l ' application du Système de Management de la Qualité base ISO 9001 version 2000.

En second lieu , il s ' agit des problèmes et avantages liés à la gestion de l ' entreprise .

TITRE I : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DE L ' APPLICATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Tout d ' abord , pour que cette analyse soit plus objective afin que nous puissions relever ces problèmes , il est indispensable dans un premier temps de définir les problèmes majeurs dans l ' application du Système du Management de la Qualité au sein de la CIMELTA S.A .

Dans un second temps , il s ' agit d ' aborder la mauvaise planification des activités : risque de retard de l ' exécution de travail .

Section 1 : Problèmes majeurs dans la pratique du Système de Management de la Qualité

1.1 Pratique du Système de Management de la Qualité : Incompatible avec les ressources existantes

Pour cette section nous allons définir tous les niveaux d ' application du Système de Management de la Qualité dont les problèmes peuvent apparaître .

1.1.1 Application du système de Management de la Qualité au niveau de la fabrication

Tout homme de qualité doit savoir : « Qu ' est – ce que la qualité » ? . La fabrication dépend de la qualité de service . La notion de la qualité des services traduit une évolution globale similaire à l ' altitude . Les consommateurs utilisent globalement les même critères pour formuler un jugement d ' évaluation de la qualité des services semblable sous de nombreux aspects à l ' altitude , c 'est une « qualité en tant qu ' attitude » .

Le processus de fabrication dans le Système de Management de la Qualité forme la dernière dimension de la qualité globale du service . Le cycle de fabrication du service ou l ' interaction de tous les éléments nécessaires

à la fabrication expérimentée par le client , son degré d ' adaptation aux désirs du client , sa fluidité , sa facilité , son efficacité et surtout sa séquence expriment la qualité du service .

L ' application du Système de Management de la Qualité au niveau de la fabrication , c ' est de :

- rassembler les divers documents concernant les renseignements nécessaires
- déterminer les exigences relatives aux produits à fabriquer munis d ' une fiche technique .

En général , la CIMELTA S.A n ' a pas de produit standard .

Exemple de produit standard : fabrication de plusieurs téléphones

Mais notre produit c ' est une fabrication sur commande .

Voici les éléments nécessaires lors d ' une fabrication d ' une armoire métallique de deux portes (produit sur commande)

Les matières premières utilisées sont de :

- 3 feuilles de tôles
1 feuille = 15,7 kg
—————> 3 feuilles = 15,7 kg x 3 = 57,10 kg
- peinture : 2 kg
- 01 poignée
- 4 paumelles

Dans l ' atelier de fabrication , on passe par les différentes phases suivantes :

- Phase de préparation , dans laquelle se trouve le planning du bureau d ' étude agrégeant les informations :
 - De coût de fabrication
 - De disponibilité (délai et quantité)
 - De nombre de personnels
 - De machine et matériels utilisés

- Phase de traçage : on passe au métrage
- Phase de découpage : c ' est le débitage du tôle
- Phase de traçage 2^e fois : on fait le pliage
 - Exemple : mettre sous forme d ' équerre 90° le produit à installer
- Phase de montage
- Phase d ' assemblage et finition : c ' est le traitement de surface
 - Le ponçage
 - Le masticage
 - Le nettoyage
 - La peinture
- Phase de contrôle : le contrôle existe déjà dès l ' achat des matières premières jusqu ' à l ' assemblage final .

1.1.2 Application du Système de Management au niveau de gestion

Gérer signifie se donner les moyens nécessaires pour atteindre un objectif .

Gérer la qualité consiste à définir sa stratégie future compte tenu :

- de ses potentiels (personnels et matériels)
- de l ' obtention des marchés .

- * C 'est le choix stratégique de la direction ou « la politique qualité »
- * Pour sa réalisation , il faut l ' engagement de la direction de nommer des responsables qualité « management qualité » .
- * Faire des choix de production pour atteindre la qualité désirée tels que:les embauches , les investissement , la sous-traitance , les partenaires « planification de la qualité »
- * Donner une formation de sensibilisation au personnel organiser et gérer le système de production « maîtrise de la qualité »
- * S ' assurer que la qualité obtenue est conforme à la norme et acceptée par la direction : « l ' assurance de la qualité »

L ' ensemble des moyens mis en œuvre pour répondre à l ' attente de direction doit être construit suivant un modèle (ou organisation) bien déterminé ,

c ' est ce qu ' on appelle « le système qualité » qui est décrit à l ' aide du « manuel qualité » et de procédure .

Améliorer éternellement le bon résultat (efficacité) correspondant aux exigences de la norme internationale .

1.1.3 Application du Système de Management de la Qualité au niveau de la clientèle

La qualité du produit et service est très importante pour le client d ' un organisme .

Le traitement d ' un client sur la réalisation du Système de Management de la Qualité est :

- Attirer le client :

La communication est lancée dans le but d ' atteindre certains objectifs mais ne constitue pas une fin en soi .

On peut attirer le client selon : la réception du fournisseur , la qualité du service , l ' organisation de la distribution , le délai de la livraison .

Attirer de nouveaux clients est l ' objectif prioritaire de toute entreprise .

Pour les entreprises de fabrication compte tenu des moyens de communication à sa disposition l ' attraction va s ' exercer sur les non – clients relatifs .

Cette action se fera selon trois axes :

- action de notoriété
- action de positionnement ;
- action dites de démystification qui vise à amoindrir , voire améliorer les interdits psychologiques des non clients relatifs .

- Fidéliser le client :

Le second objectif est aussi important que le premier et en découle

naturellement . C ' est la tâche principale de la communication interne au Système de Management de la Qualité .

L ' organisme doit déterminer et mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients , c ' est « l ' écoute client » , il s ' agit de savoir les besoins et les exigences du client .

Pour qu ' un client soit fidèle auprès d ' une même société , il doit être satisfait , c ' est à dire leurs besoins et leurs exigences soient réalisés .

En outre , il est satisfait selon la qualité du service et la finition du produit .

1.1.4 Application du système de management de la qualité au niveau du produit et sa distribution

**** Au niveau du produit**

Il est indispensable de planifier et suivre les processus nécessaires à la réalisation du produit . Cette planification doit être compatible avec les exigences du client , avec les exigences relatives à la norme ISO 9000.

L ' organisme doit établir des documents et de fournir des ressources spécifiques au produit .

En ce qui concerne les exigence relatives au produit , l ' entreprise est prête à s ' engager auprès du client :

- performance du produit
- respect du délai
- engagement d ' assurer la qualité du service
- respect de norme

A la CIMELTA S.A , le bureau d ' étude assure la régulation du produit, cherche et analyse les causes de défaillances du produit , propose des remèdes , informe les services ou sections intéressés (fabrication ,achats , service commercial) et participe aux recherches de nouvelles méthodes .

Il définit les normes de qualité de l ' ensemble des produits en liaison avec la direction technique et son chef de département . Il définit aussi les procédures et le plan de contrôle et veille à leur respect .

Il participe aussi aux contrôles :

- de la réception des achats
- des en – cours et des produits finis

Il peut analyser les résultats des contrôles et propose des mesures correctives nécessaires .

En Système de Management de la Qualité , on évalue le coût de la qualité du produit .

Il faut minimiser le gaspillage pour que les rebuts ne soient pas dominant et qui peuvent entraîner la perte .

Le point d ' obtention de la qualité pour être un outil de gestion valable doit comprendre tous les coûts afférents à la définition , à l ' instauration et au contrôle de la qualité .

Il y a quatre grandes catégories de coût de la qualité qui sont :

* Les coûts de prévention :

- La planification de la qualité : planification du système et des contrôles , études de fiabilité , rédaction des procédures de travail et de contrôle
- Design et développement d ' équipements d ' information sur la qualité ; le temps du personnel est pris en compte
- Formation du personnel chargé des opérations de la qualité (systèmes , procédures ...)
- Contrôle du procédé : étude et analyse des procédés pour l ' amélioration , support aux opérations pour l ' application des actions qualité
- Vérification du design du produit : vérification réalisée avant le début de la production .

* Les coûts d ' évaluation :

- Test et inspection des matières premières : temps dépensé par le personnel d ' inspection à l ' atelier .
- Inspection du produit : temps d ' inspection du produit en fabrication (inspecteurs , superviseur) .
- Temps opérateur pour vérification_: temps indispensable aux opérateurs pour accomplir le plan de contrôle , écarter les produits non – conforme et effectuer des contrôles de qualité durant la phase de production .
- Audit de qualité_: vérification majeure du fonctionnement de la qualité .
- Evaluation avant expédition : s ' applique dans le cas d ' une révision du produit .

* Les coûts de défaillances internes

- Rebuts : les pertes d ' opérations et de produits dues à un changement d ' input en passant par la production vers l ' output
- Re – transformation_: frais de main d ' œuvre supplémentaires dus à des erreurs d ' opérations
- Temps d ' arrêt de production dû à des défauts de qualité du production .
- Pertes de rendement : pertes dues à une manque de volonté du respect des normes , processus

* Les coûts de défaillances externes

- Plaintes sous garantie : frais de réparation , frais de remplacement
- Plaintes hors garantie : frais consentis après expiration de la garantie
- Réclamations du client : frais dû à un produit non – conforme à la commande , à des défauts de qualité du produit .

L ' application du Système de Management de la Qualité au niveau du produit n ' est pas tout simplement satisfaire le client mais aussi de prouver que l ' entreprise est saine , se développe et capable d ' affronter les concurrents.

**** Au niveau de la distribution**

La distribution qui est l'ensemble des différentes activités du moment où les marchandises (matières premières) entrent dans le magasin commercial de l'entreprise jusqu'au moment où l'acheteur prend la livraison du produit fini .

Dans le cas de la CIMELTA S.A , nous avons le département commercial dans lequel se trouve le hall de vente où la distribution du produit est faite .

Pour cette distribution du produit fabriqué (armoire , table de bureau ...) elle dépend de la convention entre le département producteur et le client utilisateur
Soit le client reçoit directement dans l'enceinte de la CIMELTA S.A à la date du délai de contrat .

Soit la CIMELTA S.A elle – même prend en charge pour livraison à domicile .

Mais pour respecter la norme qualité dans le cas de la distribution , il faut :

- Assurer la présence ou l'existence physique du produit au point de vente
- Minimiser la réduction des frais de distribution pour ne pas gonfler le prix de revient
- Satisfaire aux obligations et exigences (faire le SAV)
- Action de contrôle de livreur , c'est à dire : présence
 - * de facture
 - * de bons de sortie
 - * de finition de qualité

1.1.5 Application du Système de Management de la Qualité au niveau de la communication

Les principes suivant sont à respecter pour toute politique de communication :

- principe du réalisme et de clarté
- principe de l'acceptabilité interne
- principe des voies hiérarchiques

En communication , il faut la présence d'un organisme l'EMETTEUR qui lance son produit à une autre personne qu'est le CLIENT .

Mais par opposition , l ' information peut venir aussi de la part du client vers le fournisseurs dont voici les éléments nécessaires qui peuvent être existés dans ce cas :

- Le message à transmettre (les besoins et exigences du client)
- Le support (les différentes voies hiérarchiques dans la CIMELTA S.A ,
c ' est le véhicule qui transmet le message :
 - chef de département
 - chef de service
 - chef de section
- Le récepteur qui reçoit le message , c ' est à dire :
 - les employés
 - les travailleurs

Chaque étape de cette boucle a ses significations . Et il est nécessaire de ne pas traduire les informations au cours de ces différentes traduction et surtout de ne pas perdre ces informations .

En ce qui concerne les ressources humaines , elles sont parmi les éléments nécessaires pour les exigences du Systèmes de Management de la Qualité . C ' est à la charge de la Direction Générale pour que ces ressources soient disponibles .

Pour le cas de la CIMELTA S.A , la faiblesse des ressources humaines et le risque de retard de l ' exécution des travaux sont déjà le blocage pour l ' application de ce système que nous allons détailler .

1.2 Faiblesses des ressources humaines

1.2.1 Insuffisance du personnel

Nous avons constaté que la CIMELTA S.A n ' a pas des personnels déjà connaisseurs de ce Système de Management de la Qualité . Nous sommes encore en train de faire une formation interne pour être un correspondant qualité pour chaque département , et surtout lors du commencement de la mise en place de ce Système de Management de la Qualité .

Ce correspondant qualité pour chaque département doit former ses travailleurs pour la mise en application de ce Système de Management de la Qualité .

D ' où cette insuffisance du personnel est un handicap pour l ' application de ce nouveau système au sein de la CIMELTA S.A .

Ceci entraîne un retard dans l ' exécution de travail et le très dangereux c ' est le retard pour la livraison du produit ou en d ' autre terme le délai de contrat n ' est pas respecté .

Par conséquent , c ' est le contraire de l ' objectif principal du Système de Management de la Qualité qui est « d ' avoir un processus de travail bien déterminé , ainsi que de rendre satisfaction au client » .

1.2.2 Ignorance du personnel

En plus de cette insuffisance du personnel , nous avons constaté que certains responsables et employés ne connaissent pas encore les documents utilisés par le Système de Management de la Qualité dans la CIMELTA S.A .

Chaque travailleur est obligé de suivre les circuits des documents et doit respecter la hiérarchie de remplissage et formation de ces documents .

Ces derniers restent encore un handicap pour la réalisation de ce Système de Management de la Qualité base ISO 9001 : 2000 et surtout , l ' objectif principal n ' est pas atteint , c ' est la « satisfaction du client » , et « l ' augmentation de part du marché » .

1.2.3 Absence de volonté du personnel

Suite à cette incapacité intellectuelle , il est possible que certains responsables et employés ne connaissent pas l ' importance les avantages apportés par ce nouveau système applicable dans la société .

Ils n ' ont pas le courage ou la volonté d ' apprendre le nouveau système de travail , de s ' y adapter et de suivre exactement les exigences de cette norme .

Or , ce système a besoin d ' une volonté de tous les personnels de la société si non le résultat est en vain .

L ' absence de sensibilisation multiplie aussi cette absence de volonté

En outre , l ' absence de volonté d ' apprendre le nouveau système persiste encore dans l ' esprit de quelques responsables et certains travailleurs .

Section 2 : Mauvaise planification des activités : risque de retard de l ' exécution de travail , risque d ' augmenter les coûts de non - qualité

Nous allons passer aux définitions des termes suivants ayant une correspondance avec la planification . Il s ' agit de :

- Programme : ensemble d ' instructions de données ou d ' expressions enregistrées sur un support et permettant d ' exécuter une suite d ' opérations déterminées
- Planning : (c ' est un mot anglais) c ' est un ensemble des moyens établis pour une rédaction du programme
- Planification : organisation des activités à réaliser selon le plan imposé par le dirigeant

La planification qui est un processus de travail continu à suivre et à respecter par le responsable et le travailleur lors de l ' exécution des travaux jusqu ' à sa distribution définitive .

D ' où la réussite d ' une activité (travaux) dans le chantier dépend de sa préparation suivie d ' une réalisation très planifiée .

Mais souvent , cette planification ne correspond pas aux objectifs visés par l ' entreprise , en d ' autres termes , la mauvaise planification entraîne un mauvais résultat .

Dans un autre cas , le responsable des travaux ou l ' exécutant ne respecte plus ou ne suit plus la planification bien définie , c ' est une « SOUS ESTIMATION DE LA PROCEDURE » .

Ou bien aussi , cette planification ne correspond jamais aux matériels utilisés , C ' est une : « INSUFFISANCE DES MATERIELS » .

Tels sont les problèmes que nous allons détailler dans cette section ;

2.1 Sous – estimation de la procédure

Nous avons vu une dévalorisation du respect de procédure au sein de la CIMELTA S.A , plus précisément la fonction planning .

Or , cette fonction planning a pour rôle de prévoir , d ' élaborer et de préparer les conditions optimales de réalisation des travaux à la fois techniques et économiques .

2.1.1 Non respect du processus de travail

Dans le cas de procédure de planification , son élargissement risque :

- d ' un retard de l ' exécution du travail , il faut suivre toutes les étapes imposées par la norme notamment le Système de Management de la Qualité qui sont trop longues .

Or , toutes ces étapes sont probables de ne pas être respectées et suivies . Alors , le non respect de ce processus n ' est pas une qualité de service selon le Système de Management de la Qualité .

- d ' une insatisfaction du client , une fois qu ' une étape du procédé soit oubliée ou omise , l ' objectif du Système de Management de la Qualité est faussée ; le client ne sera pas satisfait , l ' organisme certificateur ne peut pas délivrer dans ce cas la certification .

Même que le planning avec une procédure très longue est rédigé concrètement et correctement , la mentalité ou conscience professionnelle du responsable ou travailleur qui ne respecte pas le processus de planification est aussi parmi le risque de retard de l 'exécution du travail .

A cet effet , l 'entreprise connaît plusieurs fois de grand retard dans le calendrier pour l 'exécution des travaux et le respect du délai de contrat prévu .
Donc , nous pouvons dire qu 'un mauvais planning avec une procédure trop longue est un handicap à rencontrer lors de l 'application du Système de Management de la Qualité .

D 'où : - une augmentation de coût est apparue
- des conflits reliés à une mauvaise organisation des ressources humaines se multiplient .

En outre , vu les circonstances actuelles à Madagascar du point de vue économique , le client consulte tout de suite les artisans (ou les secteurs informels) puisque ces derniers ne pratiquent pas les processus de travail très longs et leurs prix sont plus abordables par rapport à ceux des usines . Et en plus de cela , le client peut marchander .Ce processus de travail très long peut entraîner un retard de livraison de marchandise .

La plupart de ces petits artisans ne pratiquent pas cette norme de qualité . Il peut satisfaire le client en un moment très court , c 'est le point faible du Système de Management de la Qualité . Le suivi de ses principes demandent un temps plus longs au niveau de la fabrication .

Par conséquent , il y a une rivalité entre les concurrents , chacun veut essayer d 'avoir une place sur le marché , et de s 'y adapter en appliquant ses propres stratégies .

2.1.2 Création d 'augmenter des coûts de non qualité

En ce qui concerne l 'augmentation des prix de revient , nous avons constaté que ces pertes sont dues par le non respect de planning et de processus de travail .
Presque les départements de la CIMELTA S.A ne cherchent pas à respecter le planning bien définis et préétablis lors de la réalisation des travaux.

En plus , ils ne s ' occupent pas à chercher :

- la normalisation des procédés pour que le temps d ' exécution soit réduit ou simplifié ,
- l ' analyse profonde des causes des effets néfastes sur les travaux
- l ' évaluation des fournitures et matériels utilisés .

Alors la recherche que nous avons effectuée auprès des responsables des travaux nous montre que pour eux , le planning est fais et établis sans tenir compte la disponibilité des ressources que ce soient financières , matérielles et humaines .

A cet effet , le retard d ' exécution des travaux persiste toujours , ce retard provoque aussi :

- une augmentation de prix de revient
- des perturbations liées à une mauvaise gestion des ressources humaines .

En résumé , une mauvaise planification entraîne des effets néfastes sur la rentabilité des travaux causé par le dépassement du budget .

2.2 Insuffisance des matériels

La ressource matérielle est l ' une des exigences du Système de Management de la Qualité . Les matériels utilisés doivent être disponibles pour bien fonctionner ce système .

Mais ce n ' est pas le cas de la CIMELTA S.A durant la mise en application Du Système de Management de la Qualité . Dans ce cas , nous avons vu une insuffisance des matériels et ceci entraîne des lacunes sur sa mise en application .

2.2.1 Incompatibilité de travail entre insuffisance des matériels et application du Système de Management de la Qualité

L ' insuffisance des matériels se présente presque dans tous les services de chaque département ainsi que dans les chantiers .

Dans le cas du département administratif et financier , notamment le service comptabilité où nous avons effectué notre recherche :

- Nous utilisons toujours le logiciel WINDOWS 98 or que la technologie est très avancée et utilise déjà le logiciel XP et le WINDOWS 2003.
- Pour le nombre , la quantité de l ' ordinateur dans le département administratif et financier ne correspond plus aux nombres de personnels y travaillés . Seuls trois ordinateurs seulement pour cinq comptables et avec lesquels , nous avons fais les frappes (lettres de relances demandes des avis non parvenus...).

Quelquefois , les comptables vont chercher des ordinateurs disponibles dans le service informatique pour faire la saisie comptabilité .

Alors , tous ces problèmes ne sont pas compatibles aux exigences de la norme imposée par le Système de Management de la Qualité .

Par conséquent , le retard d ' exécution provoque aussi un retard de livraison . D ' où , par faute d ' insuffisance de matériel les clients ne sont pas satisfaits .

2.2.2 Les méfaits de l ' insuffisance des matériels

Les exigences relatives sont génériques et s ' appliquent à des organismes de tous secteurs industriels ou économiques , quelque soit la catégorie de produit proposé .

En ce qui concerne les exigences demandées par le Système de Management de la Qualité , l ' organisme doit :

- déterminer les processus nécessaires au Système de Management de la Qualité et leur application nécessaire dans tout l ' organisme ,
- identifier les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l ' efficacité ,
- assurer la disponibilité des informations et ressources nécessaires avant la réalisation des travaux ,
- surveiller , mesurer et analyser ces ressources pour obtenir un bon résultat et l ' amélioration continue de ces ressources .

Pourtant , dans le cas de la CIMELTA S.A , les normes pour la protection des ouvriers ne sont pas bien respectées pour la réalisation des travaux dans les différents ateliers .

Par exemple :

- Certains ouvriers ne portent pas des lunettes pendant la soudure.
- Quelques – uns n ‘ ont pas des gants pour la coupure des feuilles en acier ou des vitres .
- Beaucoup ne portent pas des bottes dans l ‘ atelier pour éviter les petites ferrailles .

En conclusion , ces équipements d ‘ habillement doivent être existés dès que le Système de Management de la Qualité est mise en application pour éviter l ‘incapacité physique et intellectuelle de tous travailleurs . Ceux sont les exigences imposées par le Système de Management de la Qualité .

TITRE II : PROBLEMES ET AVANTAGES LIES A LA GESTION DE L ' ENTREPRISE

Section 1 : SYSTEME MANAGERIAL

1.1 Points faibles : Manque de coordination

1.1.1 Lacunes d ' ordonnancement des activités : Retard dans l ' exécution du travail

Il y a une interdépendance entre deux différents départements pour la réalisation de certains travaux dans le mode de travail de la CIMELTA S.A .

Il se peut que pour la réalisation d ' un chantier , plusieurs départements y participent , le dossier y afférent s ' appelle : « DOSSIER COMMUN » .

Ce dossier commun se divise en deux parties :

- Le premier dossier appartenant au département électromécanique (DEM) .
- Le second dossier appartenant au département construction mécanique et métallique (DCMM) .

Le (DEM) doit achever sa part de travail : installation et montage électrique avant que le (DCMM) commence la sienne : installation des portes en aluminium ou montage du toit en aluminium .

Cette méthode de travail provoque des différents incidents :

- Retard de livraison des activités,
- Perturbation du prélèvement du chiffre d ' affaire par le département administratif et financier notamment le service comptabilité sous forme d ' une notification envoyée à chacun de ces deux départements.

Cette perturbation peut être :

- Soit une apparition d ' une erreur lors de l ' établissement de cette notification ,
- Soit une omission d ' établir cette notification

Ces deux cas entraînent un retard d ' établissement et délivrance de la facture définitive à la date prévue , et cela ne convient pas à la politique de travail imposée par le Système de Management de la Qualité .

En outre , cette mode travail est susceptible de créer des troubles lors du suivi du règlement client dans le département administratif et financier .

1.1.2 Confusion des tâches

A la suite des faiblesses des ressources humaines et le manque de coordination , ces lacunes peuvent provoquer la confusion des tâches au sein de la CIMELTA S.A . Prenons le cas du département administratif et financier , il s ' agit de la tâche du contrôleur de gestion .

Il fait en même temps chef de bureau contrôle et le suivi de la comptabilité de l ' entreprise :

- Règlements des factures clients et fournisseurs
- Contrôle de comptabilisation des factures clients
- Suivis des dossiers des différents clients

...

Ensuite il prend en charge l ' établissement du bilan au 31/12 de l ' entreprise .

Généralement , ces activités doivent être réservées à la responsabilité du chef de département administratif et financier .

Nous avons aussi constaté cette confusion des tâches la fonction de certains chefs départements , il est en même temps chef de bureau d ' étude et chef de bureau de méthode , surtout ceci concerne dans les départements de production , notamment le : DAT , Art & Fer , DEM , DCMM .

1.2 Points Forts : Moyens de réduire les prix de revient

En Système de Management de la Qualité , on évalue le coût de la qualité du produit qu ' est une liaison au coût du produit que la qualité engendre . Il faut minimiser le gaspillage pour que les rebuts ne soient pas dominant et qui peuvent entraîner la perte .

Le point d ' obtention de la qualité pour être un outil de gestion valable doit comprendre tous les coûts afférents à la définition , à l ' instauration et au contrôle de la qualité . L ' aptitude de gérer et respecter le système qualité améliore la réduction des prix de revient .

Pour mieux vérifier et contrôler les coûts utilisés voici quatre grandes catégories de coût de la qualité , à savoir :

* Les coûts de prévention :

- La planification de la qualité : planification du système et des contrôles , études de fiabilité , rédaction des procédures de travail et de contrôle
- Design et développement d ' équipements d ' information sur la qualité ; le temps du personnel est pris en compte
- Formation du personnel chargé des opérations de la qualité (systèmes , procédures ...)
- Contrôle du procédé : étude et analyse des procédés pour l ' amélioration , support aux opérations pour l ' application des actions qualité
- Vérification du design du produit : vérification réalisée avant le début de la production .

* Les coûts d ' évaluation :

- Test et inspection des matières premières : temps dépensé par le personnel d ' inspection à l ' atelier .
- Inspection du produit : temps d ' inspection du produit en fabrication (inspecteurs , superviseur) .

- Temps opérateur pour vérification : temps indispensable aux opérateurs pour accomplir le plan de contrôle , écarter les produits non – conforme et effectuer des contrôles de qualité durant la phase de production .

- Audit de qualité : vérification majeure du fonctionnement de la qualité .

- Evaluation avant expédition : s ‘ applique dans le cas d ‘ une révision du produit .

* Les coûts de défaillances internes

- Rebut : les pertes d ‘ opérations et de produits dues à un changement d ‘ input en passant par la production vers l ‘ output

- Re – transformation : frais de main d ‘ œuvre supplémentaires dus à des erreurs d ‘ opérations

- Temps d ‘ arrêt de production dû à des défauts de qualité du production .

- Pertes de rendement : pertes dues à une manque de volonté du respect des normes , processus

* Les coûts de défaillances externes

- Plaintes sous garantie : frais de réparation , frais de remplacement

- Plaintes hors garantie : frais consentis après expiration de la garantie

- Réclamations du client : frais dû à un produit non – conforme à la commande , et à des défauts de qualité du produit .

L ‘ application du Système de Management de la Qualité au niveau du produit n ‘ est pas tout simplement satisfaire le client mais aussi de prouver que l ‘ entreprise est saine , se développe et capable d ‘ affronter les concurrents.

L ‘ efficacité en permanence des processus à respecter peut démontrer l ‘ aptitude de fournir un produit conforme à la norme visant à accroître la satisfaction des clients .

Le Système de Management de la Qualité est indispensable en marketing , notons que c ‘ est un « outil de marketing »selon le thème .

Dès qu 'on réalise le Système de Management de la Qualité au sein d 'une entreprise , on considère déjà la qualité du bien et service . Son application garantit un meilleur moyen d ' affronter la concurrence et les clients .

La mise en place du Système de Management de la Qualité peut réduire le coût selon le respect des différents processus à suivre .

Tout d ' abord , voici quelques définitions et valorisations des coûts relatifs à la non qualité soit :

- coût inclut pour rendre satisfaction au client
- coût possible dans lequel les pertes existent lorsque la qualité n ' est pas obtenue

En d ' autres termes on peut définir ces 4 types de coûts de la façon suivante :

a) Coût de Non Qualité Interne (CNQI) : ensemble des frais lorsque le produit ne satisfait pas aux exigences de la qualité avant de quitter l ' entreprise.

Les anomalies ne se trouvent que pendant le contrôle final .

b) Coût de Non Qualité Externe (CNQE) : ensemble des frais lorsque le produit ne respect pas le processus de fonctionnement de cette norme qualité après avoir quitté l 'entreprise . Ces défauts sont identifiés après les réclamations du client auprès de l ' entreprise .

c) Coût de Prévention (CP) : ce coût permet de prétendre à la réduction du coût de non qualité dans lequel inclut le coût de maintenance du système de management de la qualité et le coût de l ' amélioration continue de travail .

d) Coût de Détection et de contrôle (CD) : ensemble des dépenses engendrées dans le but de vérifier la conformité du produit .

Donc , la mise en place du Système de Management de la Qualité présente des avantages notamment pour la réduction des coûts engendrés par l ' entreprise . Il sera préférable de mettre l ' accent sur les coûts de prévention (CP) .

Voici deux schémas qui peuvent prouver l'importance du coût de prévention (CP)

Schéma 1

AUJOURD'HUI

CNQE
CNQi
CD
CP

Ensemble des coûts supportés par l'entreprise



DEMAIN

CNQE
CNQi
CD
CP

Ensemble des coûts supportés par l'entreprise

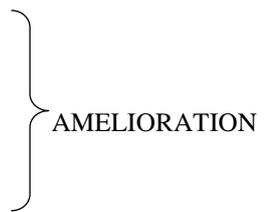
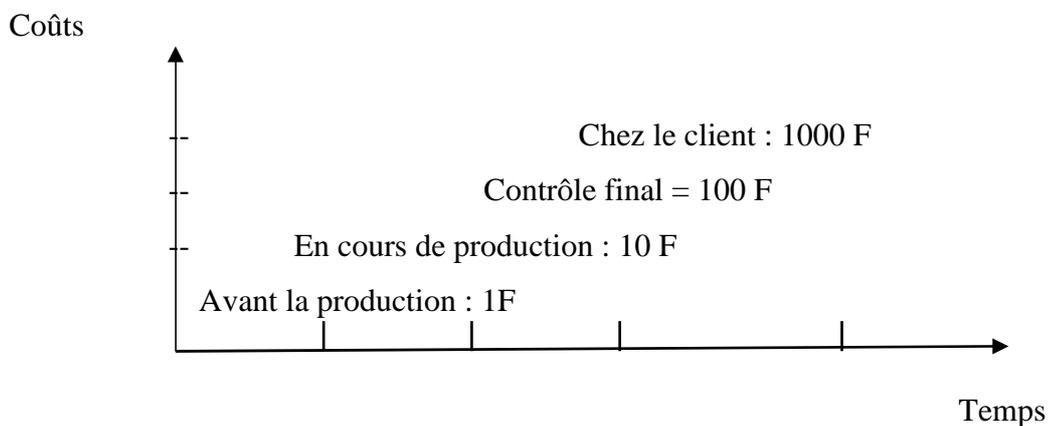


Schéma 2



Ces schémas nous déterminent les avantages sur gestion des coûts dans le Système de Management de la Qualité .

Ces schémas nous apprennent aussi comment l'entreprise subit financièrement les pertes quand le client n'est pas satisfait du produit que nous leur proposons , et aussi lorsque les anomalies se répètent sur le même modèle de production .

Section 2 : Problèmes de système de communication et d 'approvisionnement

La façon de se communiquer entre : Directeur – Chef de département –

- Chef de service – Employés (exécutant) est informel . Il en est de même entre différents départements .

2.1 Mauvaise communication interdépartementale

2.1.1 Faiblesses de la communication

La communication au sein de la CIMELTA S.A ne passe pas clairement . Généralement , l ' information n ' arrive pas au destinataire prévu ; et en plus , quelquefois cette information peut être faussée et incomplète puisque le moyen de communication se fait verbalement .

Dans certains cas , quelques responsables : cadres ou non cadres ; chefs ou employés ne sont pas conscients d ' émettre dans l ' immédiat l ' information . Peut être dans ce cas : - une omission ou

- une mauvaise foi

et cela entraîne des lacunes sur la réalisation des travaux .

En outre , il n ' y a plus le compte rendu sur l ' évolution de l ' état des travaux , ceci est toujours comme des problèmes de communication non passés

Et le très dangereux ce que nous avons vu précédemment concernant le dossier commun (2^e partie , titre II , section 1) , si le DEM n ' avise pas le DCMM , il y aura un retard de livraison d ' activité et c ' est une « MAUVAISE GESTION » ;

2.1.2 Défaillance de l ' approvisionnement

L ' approvisionnement fait défaut sur la réalisation des travaux .

Quelquefois , la livraison des matériels et fournitures ne correspondent pas à la commande établie et aux exigences du client (qualité , quantité , délai ...) .

Surtout dans le cas des matériels qu ' on doit importer .

Ces marchandises sont importées soit par avion , soit par bateau . Cette lacune provoque un retard d ' exécution des travaux de 15 à 20 jours .

Ce retard entraîne une augmentation de prix de revient , il peut causer le prolongement du délai de contrat .

La lourdeur du circuit des documents fait aussi cause de la défaillance du département approvisionnement .

Par conséquent , c ' est une mauvaise image de la CIMELTA S.A envers ses clients internes ou externes et cela ne conforme pas aux objectifs et aux normes préalablement définis .

2.2 Points forts : Moyen d ' améliorer l ' obtention des marchés

2.2.1 Au niveau de la clientèle

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

Soit cette norme le Système de Management de la Qualité remplit les attentes et souhaits des clients (ou les points forts) .

Pour bien maîtriser le processus de fabrication d ' un produit par le biais d ' une application du Système de Management de la Qualité , nous avons recruté des personnels étrangers et locaux qualifiés en matière de qualité afin de garantir la qualité du produit et service offerts au client .

Etant donné les exigences du processus de travail dans cette norme , la CIMELTA S.A doit suivre l ' évolution de la technologie et doit affronter la mondialisation , elle a investit en augmentant le nombre des ordinateurs dans les différents départements . Ceci est fait pour le bonheur du client .

Nous avons amélioré aussi les infrastructures dans l ' enceinte de la CIMELTA S.A pour mettre à l ' aise et heureux les travailleurs , et surtout pour que les travailleurs aient le plaisir de travailler et dont l ' objectif est de respecter la norme appliquée au sein de la CIMELTA S.A . Ceci est fait pour remplir les besoins et attentes du client .

2.2.2 – Au niveau de la concurrence

L'obtention de la certification de l'ISO est déjà une assurance pour les clients de la CIMELTA S.A. C'est un avantage pour nous d'avoir facilement les marchés par rapport aux autres concurrents qui n'ont pas encore mis en place le Système de Management de la Qualité comme le TAOBAMY, les petits artisans, les secteurs informels.

A cause de l'application du Système de Management de la Qualité et après avoir eu cette certification, nous pouvons s'aligner avec des grandes entreprises pour traiter les gros marchés et surtout les marchés internationaux.

Citons par exemple les gros concurrents de la CIMELTA S.A : COLAS – SNTP – SOGEA surtout en matière de construction et installation des ponts métalliques. Il y a aussi le HAZOVATO un autre grand concurrent sur les matériels de bureau et armoires construits en bois.

TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DES SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans cette 3^e partie , nous allons procéder les propositions

- En premier lieu : Proposition concernant l ' amélioration de la pratique du système management et système marketing
- En second lieu : solutions concernant la continuité des exigences du Système de Management de la Qualité au sein de CIMELTA S.A
- En troisième lieu : les solutions retenues et recommandations

TITRE I : PROPOSITION DES SOLUTIONS CONCERNANT
L ' AMELIORATION DE LA PRATIQUE DU SYSTEME DE MANAGEMENT
DE LA QUALITE ET DU SYSTEME MARKETING

Section 1 : Renforcement des ressources nécessaires aux activités

D ' après l ' analyse des problèmes cités dans la deuxième partie ,
l ' insuffisance des ressources humaines et matérielles est l ' handicap majeur pour la
mise en place du Système de Management de la Qualité au sein de la CIMELTA S.A .

1.1 Proposition d ' améliorer le recrutement du personnel et de multiplier
l ' acquisition des matériels

1.1.1 Triage des personnels compétents

Nous allons proposer un recrutement du personnel suite aux faiblesses des
ressources humaines . Cette proposition a pour but :

- d ' éviter les confusions des tâches
- de rattraper le retard d ' exécution de travail et du délai contrat

Le procédé de recrutement se fait comme suit :

- placer un personnel connaissant la qualité sous la surveillance d ' un
correspondant qualité dans un service concerné
- mettre sous la responsabilité d ' un chef de département administratif et financier
compétent l ' activité comptable .

Ainsi , les personnels à recruter sont :

- Chef de bureau de méthode ,

D ' après notre analyse , un chef de département est en même temps un chef de
bureau de méthode . Donc , ce nouveau recrutement supprime cette confusion des
tâches .

Ce chef de bureau de méthode qui a pour tâche de :

- gérer les personnels pour l 'exécution du travail
- définir toutes les liaisons avec les départements
- analyser profondément les incidents qui pourraient causer des effets néfastes sur l 'activité
- réaliser le planning de bureau d 'étude , atelier , chantiers ...
- établir le tableau montrant la situation des travaux

- Chef de bureau d 'étude , il a pour tâche de :

- faire les calculs techniques sur le calcul des matériels utilisés
- établir le plan final d 'exécution des travaux
- établir la liste définitive et détaillée des matériels et fournitures à utiliser
- effectuer l 'élaboration techniques des documents nécessaires

- Un contrôleur qualité qui a pour mission de :

- contrôler les produits non conformes à la norme
- veille à la surveillance des processus de travail
- définir les documents
- contrôler le nombre de personnels et la qualité des matériels utilisés pour que le retard ne se répète plus

1.1.2 Recrutement des jeunes cadres expérimentés

Nous avons vu durant notre étude : - l 'erreur - l 'oublie
dues à une insuffisance d 'expérience et d 'ignorance du personnel .

Donc , il est nécessaire de recruter des jeunes cadres qui peuvent résister
physiquement et intellectuellement pour que les travaux soient exécutés au délai prévu .

La façon de recruter des jeunes cadres ne signifie pas un licenciement des
anciens , mais c 'est une solution de résoudre le problème de l 'absence de volonté de
certains responsables et employés .

En plus , il s ' agit aussi d ' une incitation et mobilisation des différents personnels pour la mise en application du Système de Management de la Qualité .

Enfin , les personnels jeunes recrutés soient , hommes ou femmes ayant des formations professionnelles aux postes correspondants , ayant un esprit de créativité , capable de résoudre les problèmes , apte à travailler en équipe , à se déplacer aux chantiers .

1.1.3 Proposition de multiplier l ' acquisition des matériels

Nous avons vu l ' insuffisance des matériels , ainsi l ' inadéquation de ces matériels existants lors de l ' application du processus de travail de ce Système de Management de la Qualité , même que nous avons déjà fait un investissement sur les infrastructures , comme :

- élargissement des espaces de travaux
- assainissement des différents endroits

Pour le département administratif et financier , il faut suivre l ' innovation de la technologie , être à jour d ' utiliser le nouveau logiciel apparus , et ceci ne concerne pas seulement ce département mais presque tous les départements utilisant l ' ordinateur . A part de la qualité de logiciel utilisé , le nombre de l ' ordinateurs doit être proportionnel au nombre des personnels comptables .

En ce qui concerne l ' approvisionnement , pour qu ' il n ' y a plus de rupture de stock , et pour que le travail soit exécuté au temps prévu , le gestionnaire de stock doit être capable de gérer le stock et faire la commande .

1.2 Mise en place d 'un système de contrôle et évaluation

Le contrôle a pour objet de dégager les éléments pertinents des réalisations par rapport aux objectifs initiaux . C ' est une fonction très importante pour l ' obtention d ' un bon résultat .

Nous avons constaté durant notre étude l'absence du contrôle qui est informel . La CIMELTA S.A se contente tout simplement sur la qualité des œuvres réalisées et sur les respects des normes techniques .

Le contrôle est une opération pour réduire les problèmes pouvant apparaître dès la planification en passant par la réalisation jusqu'à la distribution finale .

Pour pratiquer le contrôle :

- Chaque poste de travail doit avoir une équipe de contrôleur
- Le contrôle doit être obligatoire et continu
- Le contrôle doit être rapide et immédiat pour consulter les problèmes qui ne correspondent pas à la planification .
- Le contrôleur est un spécialiste , capable de voir les anomalies , détenteur de certaines techniques ou agréé pour certains travaux (contrôle électriques ...)
- Le contrôleur devient conseiller et arbitre compte tenu de son expérience et de la connaissance à la fois du matériel et de l'usage des appareils de mesure
- Il s'assure que les travaux sont effectués avec les bons outils suivant le processus ou méthode du Système de Management de la Qualité
- Il est contrôleur du produit fini en tant que représentant du client
- Le contrôleur est aussi gestionnaire des fiches d'anomalies , bloque le matériel en litige et le débloque à la réception de la décision .

Dans le cas de l'application du Système de Management de la Qualité , le contrôle se fait d'une manière suivante :

a) Préparation du contrôle

Pour un meilleur contrôle , la nature des pièces à contrôler doit être identifiée . Nous allons séparer en quatre catégories ces pièces ;

Catégorie 1

Il s'agit des pièces élémentaires simples sans exigence particulière . C'est le domaine essentiellement de l'atelier d'usinage .

Catégorie 2

Ces pièces font l'objet pour certaines opérations d'un contrôle effectué à la fois par l'opérateur et le contrôleur. Il s'agit de l'usinage de grosses pièces mécaniques dont le prélèvement des numéros d'identification nécessite la présence des deux personnes et pour lesquelles un recentrage de la pièce pour reprise demande un temps et des précautions considérables si elle avait été déposée.

Catégorie 3

Ces pièces font l'objet d'un auto – contrôle en atelier aux différents stades d'élaboration et d'un contrôle final systématique de la part du service contrôle avec ou sans relevés.

Cette catégories recouvre :

- des pièces élémentaires particulières pour leur importance fonctionnelle (exemple : engrenage)
- des sous ensemble sur lesquels s'effectuent des opérations successives (exemple : induits de moteurs électriques ...)

Catégorie 4

Ces pièces font l'objet d'un auto – contrôle en – cours d'élaboration et aussi d'un contrôle systématique.

Il s'agit des pièces particulières :

- soit par l'importance de la fonction qu'elles assurent
- soit par leur coût unitaire
- soit par les exigences imposées par le client

b) Réalisation des opérations de contrôle

Il est nécessaire de placer un contrôle au sein de l'entreprise ou de pratiquer la politique d'auto – contrôle. Les opérations d'auto – contrôle sont effectuées :

- par un personnel formé et qualifié disposants des divers documents
- avec des moyens de mesure et de contrôle étalonnés par le service de métrologie
- sous la responsabilité de l'agent de maîtrise

c) Modalité de réalisation des opérations de contrôle

Les opérations de contrôle sont effectuées par des contrôleurs habilités et qualifiés . Ces opérations peuvent aussi être demandées par la production (opérateur ou agent de maîtrise) en particulier dans le cas :

- de contrôle de la première pièce d ' une série
- de contrôle d ' une opération délicate
- d ' une opération nécessitant deux personnes pour le contrôle

d) Modalités d ' application dans l ' atelier d ' usinage

Toutes les matières utilisées doivent être comparées avec ceux qui sont désignées par les pièces de planning .

Généralement , contrôler c ' est :

- de surveiller la réalisation des travaux
- d ' évaluer les erreurs et les fautes des anomalies
- de prendre précaution pour la rectification des anomalies

Pour cette modalité de contrôle , une copie de la gamme ou un exemple soit de couleur jaune ou bleue ... suit les pièces depuis leur sorties du magasin permettant de façon permanente leur identification et les accompagne jusqu ' au stade de la rentrée en magasin des pièces terminées d ' usinage .

Elle est visée par le contrôleur en fin de séquence et débloque les pièces terminées .

Les fiches d ' outillages de contrôle sont remises par l' agent de maîtrise à la métrologie mécanique pour préparation des outillages .

Ceux – ci sont demandés par les opérateurs à mesure de leurs besoins

e) Modalité d ' application dans l ' atelier de fabrication

C ' est le domaine des sous – ensembles de catégorie 2 . Il s ' agit :

- d ' un auto – contrôle de la part des opérateurs à chaque phase d ' élaboration
- d ' un contrôle systématique par le contrôleur à deux phases d ' élaboration :
 - * contrôle des documents et contrôle planning munis d ' une fiche de contrôle
 - * en finition avant le stade du montage avec relevé sur fiche de contrôle

Le montage des moteurs fait l ' objet d ' une fiche de contrôle complétée conjointement par l ' opérateur et par le contrôleur .

En effet , chaque étape de fabrication (ou enchaînement) comporte une opération de contrôle à effectuer par le contrôleur de l ' atelier considéré .

Section 2 : Mise en place d ' un système information marketing

L ' information est une ressource nécessaire pour mettre en évidence la planification de travail et c ' est un moyen de mesurer la décision à prendre .

L ' importance du système d ' information marketing est de connaître l ' environnement interne et externe de l ' entreprise .

Les sources externes définissent l ' étude de marché . Au sein de la CIMELTA S.A , chaque chef de département peut recueillir l ' information et doit consulter la Direction Générale .

Mais en général presque toutes les informations viennent toujours de la Direction Générale et cette dernière avise le département intéressé .

Mais on constate que des fois , les informations sont incomplètes , insuffisantes et parfois perdues dues à l ' absence de planification prévisionnelle .

Par contre , l ' excès d ' information peut fausser aussi la décision à prendre .

2.1 Objet du système d ' information marketing

Le système d ' information marketing est une méthode de collecte des données , d ' analyse et de traitement pour que la société puisse prendre la décision et une amélioration en marketing .

Le système d ' information marketing peut faciliter la prise de décision sur la politique marketing , sur la politique générale de l ' entreprise.

Il facilite aussi les différentes stratégies à réaliser afin d ' atteindre les Objectifs envisagés .

Nous avons des avantages en installant dans la société ce système d'information marketing, il s'agit de :

- éliminer la perte d'information à cause des circuits trop longs à suivre
- sélectionner les informations pertinentes
- minimiser le prix de revient pouvant apparaître
- réduire le temps des circuits d'information trop long

La mise en place du système d'information marketing permet à chaque poste de travail d'être plus actif à collecter les informations qu'il a besoin, à les gérer et à les communiquer. Chacun peut ainsi accéder aux informations dont il a besoin.

Ce système relie tout le personnel, il fait l'intervention inter-départementale. Ceci favorise l'ambiance de travail et l'inter-communication entre les personnels.

2.2 – Principes du système d'information marketing

Le système d'information marketing repose sur cinq principes dont :

2.2.1 Définitions des besoins d'informations

C'est une collecte des données d'informations dont nous avons besoin ainsi que le fonds et la forme sous lesquels elles doivent parvenir.

Ces besoins varient suivant la responsabilité du département et aussi le niveau hiérarchique.

Voici un exemple : le Directeur Général a besoin d'information auprès du Directeur Qualité, ce dernier va demander à son subordonné et ainsi de suite sur la maintenance de l'application du Système de Management de la Qualité au sein de la CIMELTA S.A, et aussi l'impact de cette norme aux clients (satisfaction)

Pour définir facilement les besoins d'information de chaque responsable, il faut que les décisions à prendre doivent être analysées et étudiées d'une part et d'autre part ces informations doivent être destinées aux responsables concernés.

2.2.2 Recueil des informations

Pour le recueil des informations, la société doit avoir des instruments fiables et performants. Dans le cas de la CIMELTA S.A, elle possède :

- les appels téléphoniques
- l'envoi du courrier ordinaire
- le fax
- le minitel
- l'exploitation de divers journaux quotidiens
- le courrier électronique ou e – mail

2.2.3 Traitement de l'information, stockage et classement

Les informations recueillies doivent être traitées, stockées, classées et enfin retrouvées.

Le matériel informatique est le support nécessaire qui comporte le système d'information marketing pour aider l'utilisateur à faire la recherche et ainsi le traitement de ces informations.

2.2.4 Distribution de l'information

Les informations traitées et stockées par l'ordinateur après acquisitions doivent être diffusées aux utilisateurs du système d'information marketing.

Pour le moment, la CIMELTA S.A n'utilise que le logiciel WINDOWS 95, 98 et le millénaire. Dans quelques 6 mois à venir, la CIMELTA S.A utilisera le logiciel SAARI SAGE qui rendra un perfectionnement pour le stockage, traitement et diffusion de l'information ...

2.2.5 Participation du système d ' information marketing dans la prise de décision

La recherche et la collecte d ' informations sont parmi l ' étape du processus de prise de décision .

Des procédures de décision automatique permettent de gagner du temps aux responsables .

Par exemple :

1^{er} cas : la réduction du circuit de décision de réapprovisionnement

2^e cas : amélioration mais diminution du contrôle permanent de la
de la gestion des stocks qui est en vain dans la CIMELTA S.A .

La preuve , c ' est l ' obligation de faire le ré inventaire trois fois pendant
l ' année 2003 à cause de la différence des écarts grandiose .

3^e cas : cette incorporation permet de prendre dans un temps minium de relancer
les clients non solvables après le contrôle permanent des comptes clients

TITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LA CONTINUITÉ DE
L ' APPLICATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE
AU SEIN DE LA CIMELTA S.A

Section 1 : Respects de la continuité des exigences du Système de
Management de la Qualité

1.1 Le respect des normes dans le secteur d ' activité

Les exigences relatives au Système de Management de la Qualité et aux différents moyens sont classifiés dans l ' ISO 9001 . Ces exigences peuvent s ' appliquer aux divers organismes , soit secteurs industriels , soit secteurs économiques .

Ces exigences se définissent comme un besoin ou attente formulé habituellement implicite ou imposé .

L ' organisme doit déterminer , recueillir et analyser les données nécessaires afin d ' évoluer l ' efficacité dans le Système de Management de la Qualité et aussi de mettre en œuvre une amélioration continue conformément à cette norme ISO 9001 .

Pour la formation de ces documents analysés et maîtrisés , l ' organisme vérifie :

- La faisabilité technique de planification , fabrication (matériels et nombre de personnels)
- Les normes techniques à appliquer permettent de mieux exécuter les travaux .
- L ' aptitude du responsable de dégager une marge bénéficiaire après le calcul du prix de vente sous déduction du prix de revient prévisionnel .

1.2 Le traitement des « non – conformités »

Les procédures de conception , les moyens de réalisation et de distribution ne sont pas tous parfaits , cela entraîne à la non conformité des produits et provoque aussi les pertes .

Pour minimiser ces pertes selon l ' application du Système de Management de la Qualité , on prend en charge à l ' investissement :

- du contrôle : métrage , essais , audits externes .
- de la prévention : formation du personnel , maîtrise statistique des procédés .

L ' organisme doit traiter le produit non – conforme :

- en menant les actions permettant d ' éliminer la non – conformité identifiée .
- prendre des mesures concrètes en éliminant les causes de la non conformité détectée afin d ' éviter qu ' elles ne se reproduisent plus
- en menant les actions permettant d ' empêcher son utilisation prévue à l ' origine .
- comparer les résultats obtenus avec les objectifs visés
- mettre sous plusieurs contrôles le produits non conforme déjà corrigé c ' est à dire : vérifier de nouveau pour démontrer la conformité aux exigences .

Voici un type de bon de commande de la part du client pour montrer la conformité du processus de travail

<p style="text-align: center;">CLIMATEL Ascenseur – Installation électrique</p> <p style="text-align: center;">ANTANANARIVO le 19 NOVEMBRE 2003</p> <p style="text-align: center;">BON DE COMMANDE</p> <p>Destinataire : CIMELTA Madagascar Travaux : Fabrication d ' un armoire métallique pour 2 portes à 3 étagères .</p> <p style="text-align: right;">Le Gérant</p>
--

Bon de commande source : comptabilité CIMELTA S.A

Voici un type de facture présentant des anomalies :

CIMELTA MADAGASCAR S.A	
Antananarivo le , 18 Novembre 2003 Facture / N° 57E 9120 Doit : CLIMATEL	
Dossier : 57D5990233 V/BC N :	
Confection et Fourniture de : Armoire métallique pour 2 portes et 4 étagères	100.000
TOTAL BRUT	100.000
TOTAL H.T	100.000
TAXE 20%	20.000
	120.000

Facture source : Département Arts et Fer

Cette facture présente des anomalies , il s ' agit d ' une :

- Omission de numéro de bon de commande
- Omission de prix unitaire
- Erreur de date : la date de facture ne peut pas être anti-daté de la date du bon de commande
- Erreur d ' installation de 4 étagères au lieu de 3 étagères

Ces deux pièces permettent d ' identifier les causes les plus répétitives qu ' on doit éliminer immédiatement .

Pour bien traiter ces différentes anomalies , la direction générale doit donner une formation à tous les personnels en premier lieu .

En second lieu , l ' attitude de chaque personnel doit être modifiée :

- être sérieux et concentré pendant la période de travail
- chaque information est obligée de circuler dans la société
- être solidaire et cohérent pour que la non conformité ne se reproduise plus .

1.3 Le maintien des conformités

La politique générale de la société est de produire le produit de qualité pour bien satisfaire les besoins du client.

En outre , la politique pour le maintien de la conformité est de :

- réaliser le montage des chantiers dans les normes de l ' art et en respectant les délais prévus .
- s ' approprier de la technique de montage de certains ouvrages ou articles
- faire des marchés pilotes des gisements de progrès pour les prochaines années à venir .
- raffermir que notre entreprise est celle de référence pour son domaine respectif .
- relever le défi de maîtriser les nouveaux types de marché .

Une amélioration continue en permanence de l ' efficacité du Système de Management de la Qualité et en utilisant la politique qualité , les objectifs qualité , les résultats d ' audit , l ' analyse des données , les actions correctives et préventives ainsi que la revue de la direction sont indispensables dans la mesure des conformités .

Section 2 : Mise en place d ' un département communication

Les principes suivant sont à respecter pour toute politique de communication :

- principe du réalisme et de clarté
- principe de l ' acceptabilité interne
- principe des voies hiérarchiques

En communication , il faut la présence d ' un organisme l ' EMETTEUR qui lance son produit à une autre personne qu ' est le CLIENT .

Mais par opposition , l ' information peut venir aussi de la part du client vers le fournisseurs dont voici les éléments nécessaires qui peuvent être existés dans ce cas :

Pour la mise en place de ce département communication , il faut la présence des 5 points suivants :

- Emetteur
- Message
- Support
- Récepteur
- Conséquence : ces processus de communication doivent avoir impacts à une autre personne , c ' est le DESTINATAIRE

Chaque étape de cette hiérarchie a ses significations . Et il est nécessaire de ne pas traduire les informations au cours de ces différentes étapes et surtout de ne pas les perdre en cours de traduction .

La communication qui est un ensemble des techniques permettant de diffuser un message écrits ou audiovisuels ou bien encore de transmettre une information auprès d ' une autre personne .

En outre , pour qu ' une communication passe , il faut mettre dès maintenant sur les produits fabriqués par la CIMELTA S.A (table et armoire métallique , citerne ...) l ' étiquette ou la sigle CIMELTA S.A sous une abréviation *CM* ce qu ' on n ' a pas encore vu auparavant .

Il y a une boucle de communication exprimant les besoins du client . Cette boucle passe par tous les services concernés de l ' entreprise pour aboutir au client qui appréciera s ' il est satisfait :

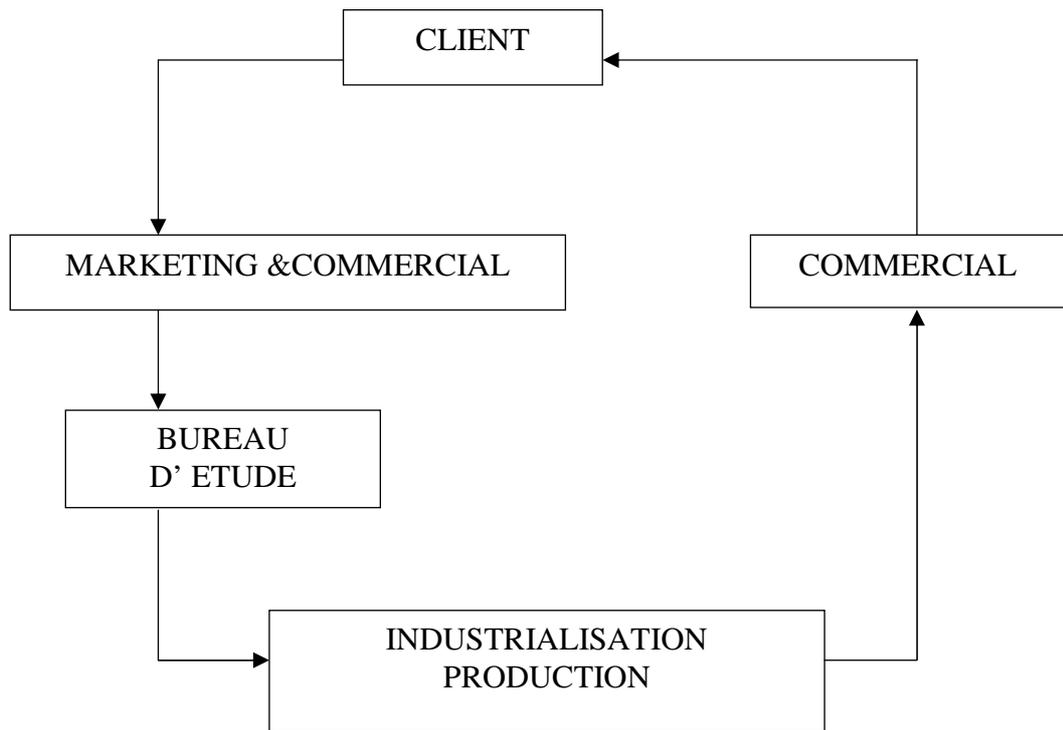


Schéma 4 : boucle de la communication

Source : Qualité en Production

Chaque étape de cette boucle nécessite une traduction et il importe de ne pas perdre les informations ni de les transformer au cours de ces différentes traductions dont sa signification se fait comme suit :

- Le client exprime clairement ses besoins
- Le département marketing et commercial traduira ces besoins et attentes en fonction de sa propre perception du marché vers le bureau d ' études
- Le bureau d ' étude fera évoluer le projet en fonction des contraintes techniques qui influenceront sur la conception
- Le bureau des méthodes et la production introduiront également d ' autres contraintes liées à la fabrication
- Enfin le produit arrivera vers le client à travers d ' un réseau de distribution censé lui fournir le service attendu .

Quant à la promotion qui est un moyen marketing complétant la vente et la publicité , son objet est d ' inciter le consommateur à acheter le produit .
La campagne de promotion est divisée en deux techniques :

2.1 . Technique de reconnaissance aux publics

Dans le cas du produit de la CIMELTA S.A , il s' agit de participer aux expositions , foires et salons .
Pendant ce temps , on organise une démonstration , par exemple : démontage d 'une armoire métallique devant le public pour voir la qualité technique du produit CIMELTA S.A .

2.2 . Technique de perfectionnement de distribution

Il s ' agit d ' une récompense donnée aux divers clients .
Ceci est divisé en trois caractéristiques :

- La réduction temporaire des prix : ceci consiste à donner pendant une période de temps limité l ' occasion de commander un modèle de table , d ' armoire à un prix réduit . Ceci est fait dans le but du Système de Management de la Qualité , c ' est de « satisfaire le client ».

Et la satisfaction du client signifie : UN BON MARKETING . Que ce dernier justifie le thème de ce mémoire « SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE , OUTIL DE MARKETING »

- Des cadeaux : la CIMELTA S.A offre occasionnellement des cadeaux à ses clients fidèles et à ses gros clients . Pour les œuvres de bienfaisance , nous avons déjà fait une ouverture d ' une EPP Rajabali à Sainte-Marie vers l ' année 2003 .

- La remise exceptionnelle aux clients bon payeurs et fidèles de la société et surtout par le fait qu ' ils nous démontrent leurs satisfactions.

TITRE III : SOLUTIONS RETENUES ET RECOMMANDATIONS

Section 1 : Solutions retenues : « Analyses des écarts »

Pour les solutions à retenir , nous allons proposer aussi un moyen de contrôle permettant de contrôler le résultat , il s ' agit de « l ' analyse des écarts » .

L ' analyse des écarts se distingue sur deux cas au niveau du projet DEM (Département Electricité Mécanique)

Ecart sur matières

Le prix de matière est « le produit d 'une quantité par un prix unitaire »

Cet écart est donc :

- d ' une variation des quantités (écart sur quantité des matières)
- d ' une variation des prix unitaires (écart sur prix d ' achat)

Cet écart vient des défauts constatés dans l ' entreprise :

- service de production : incompétence des personnels , excès de rebuts , mauvaise communication
- service approvisionnement : mauvais achat des matières premières

Ecart sur main d ' œuvre

Le prix de la main – d ' œuvre est « le produit d ' un nombre d ' heure de travail par un taux horaire » .

Cet écart est donc :

- d ' une variation de temps (écart sur temps)
- d ' une variation du taux horaire (écart sur salaire horaire)

Cet écart vient du :

- service personnel : mauvais choix de recrutement
- service entretien : mauvais entretien entraîne une panne technique
- service approvisionnement : retard d ' approvisionnement

Modèle d ' analyse des écarts

Il consiste à rapprocher à chaque période considérée les coûts réels aux coûts préétablis figurant aux devis estimatifs de façon :

- à dégager les écarts
- à dégager les causes
- à dégager les mesures correctives

D ' où l ' équation général :

$$\text{ECART} = \text{REALISATION} - \text{PREVISION}$$

D ' une manière générale , la formule peut être interprétée de la manière suivante :

- Si la réalisation dépasse la prévision , les écarts sont : DEFAVORABLE(+)
- Si la réalisation est inférieure à la prévision , les écarts sont : FAVORABLE (-)

Ainsi , l ' établissement des tableaux suivants est sollicité :

- Ecart sur coût du projet des matières premières et coût de main – d ' œuvre

E = Ecart sur coût

E/MP = Ecart sur matières premières

E/MOD = Ecart sur main d ' œuvre

E/MB = Ecart sur marge bénéficiaire

E/MP = CMPr – CMPp

E/MOD = CMODr – CMODp

CMPr = coût des matières premières réel

CMPp = Coût des matières premières prévisionnel

CMODr = Coût des main d ' œuvre réel

CMODp = Coût des main – d ' œuvre prévisionnel

Dont : E = Cr – Cp Cr = coût réel Cp = coût prévisionnel

CIMELTA S.A		DOSSIER N:34D3990095			
DEPARTEMENT		ECART			
ELECTRICITE - MECANIQUE					
DESIGNATION	COUT PREVISIONNEL	COUT REEL	ECART		OBSERVATION
			FAVORABLE	DEFAVORABLE	
Matières premières	63 850 000	70 740 000		6 890 000	Amélioration continue
MOD	8 560 000	9 250 000		690 000	Amélioration continue
TOTAL	72 410 000	79 990 000		7 580 000	

Tableau n° 5 : calcul des écarts sur coût des matières et coût des mains d ' œuvres du projet DEM

Source : DEM

D' après ce tableau , nous avons un écart défavorable de 7.580.000 ce qui représente 10,47% du prix de revient prévisionnel et 9,47% du prix de revient réel .

- Ecart sur les marges bénéficiaires

MBp = Marge bénéficiaire prévisionnel

PRp = Prix de revient prévisionnel

MBr = Marge bénéficiaire réel

PRr = Prix de revient réel

PV = Prix de vente

Soit CMPp = 63.850.000

CMPr = 70.740.000

CMOp= 8.560.000

CMOr= 9.250.000

Prp = 72.410.000

79.990.000

PV = 98.000.000

$$MBp = \frac{PV}{PRp} = \frac{98.000.000}{72.410.000} = 1,35$$

$$\text{MBr} = \frac{\text{PV}}{\text{PRp}} = \frac{98.000.000}{79.990.000} = 1,22$$

D ' où l ' écart : $\text{MBr} - \text{MBp} = 1,22 - 1,35 = -0,13$

CIMELTA S.A
 DEPARTEMENT
 ELECTRICITE & MECANIQUE
 (D E M)

DESIGNATION	Marge bénéficiaire Prévisionnel MBp	Marge bénéficiaire réel MBr	ECART	
			FAV	DEF
MARGE BENEFICIAIRE MB	1,35	1,22		-0,13

Tableau n° 6 : calcul des écarts sur la marge bénéficiaire

Source : DEM

L ' analyse des écarts peut être interprétée aussi de la manière suivante :

Ecart / Quantité : (E / Q)

$$E / Q = (Q_r - Q_p) P_p$$

Q_r = Quantité réelle

Q_p = Quantité prévisionnelle

P_p = Prix prévisionnel

Ecart / Prix : (E / P)

$$E / P = (P_r - P_p)$$

P_r = Prix réel

A part de ce contrôle sur l ' analyse des écarts , le personnel est le premier exécutant dans la pratique du Système de Management de la Qualité .

Section 2 : Résultats attendus et recommandations

Quant à l'évolution de la mise en place du Système de Management de la Qualité au sein de la CIMELTA S.A , ce système permet de développer l'aptitude de la société à satisfaire les besoins des utilisateurs, que ce soient en termes de coûts , de délai de livraison , de performance , surtout en qualité des besoins et services .

Ainsi , nous évaluons les résultats selon :

1 – La conformité des produits finis et services c'est à dire le processus du Système de Management de la Qualité doit être respecté durant la réalisation . Cette conformité se réfère aux clients internes et externes de l'entreprise .

2 – L'excellence maximum ; généralement , il n'y a plus le « zéro défaut » dans une production . Mais le système qualité exige de voir les anomalies , d'analyser les causes et de proposer des solutions .

La correction de ces erreurs permet de minimiser l'excès des déchets ou les articles défectueux .

3 – La continuité du respect de la norme qualité doit être maintenue

4 – L'amélioration continue de la production est sous la responsabilité de chaque personnel .

En effet , nous évaluons l'application du Système de Management de la Qualité au sein d'une entreprise par son impact envers les clients . C'est à dire , il s'agit des non – réclamations faites par les clients , en d'autre terme , les clients sont satisfaits .

2.1 Résultats attendus

A partir de la mise en place du Système de Management de la Qualité , nous pouvons attendre les résultats suivant :

- En matière du chiffre d ' affaire
- En matière de part du marché
- En matière de dynamisme des employés

2.1.1 En matière du chiffre d ' affaire : « Diminution des coûts de non - qualité »

Malgré la récente application du Système de Management de la Qualité au sein de la CIMELTA S.A et à peine toujours dans la phase de démarrage en ce début de cette année 2004, la politique qualité a son intérêt de réduire au maximum le coût de non qualité interne et surtout celui de non qualité externe dans le but d ' augmenter le chiffre d ' affaire de l ' entreprise .

Ce dernier fait beaucoup plus de bénéfices car ses charges sont moindre . L ' augmentation de ce bénéfice se répercute sur tous les acteurs de l ' entreprise car elle entraîne :

- Une amélioration de l ' environnement du travail ,
- De nouveaux investissements en matériels de production et en outillages ,
- Des augmentation des salaires suivant la politique du Département des Ressources Humaines (DRH) ,
- La satisfaction des actionnaires dans leurs investissement ,
- L ' amélioration continue de l ' image de marque de l ' entreprise auprès des tiers (Banques ; Etat ; Organismes non gouvernementaux ...)
- Surtout la confiance totale du « ROI – CLIENT »

En plus , le chiffre d ' affaire de la CIMELTA S.A s ' améliore vue les différents marchés obtenus par la société .

Notons par exemple :

- * La réhabilitation des différentes stations d ' essence dans toute l ' île
- * L ' installation ou réhabilitation des ponts dans diverses régions nous font du chiffre d ' affaire des milliards des milliards .
- Pour l ' application de ce nouveau système , nous espérons déjà que les coûts se réduisent .

2.1.2 En matière de part du marché : « Augmentation des clients »

L ' obtention de la certification de l' ISO 9001 version 2000 permet à la société certifiée d ' avoir les marchés internationaux et des gros marchés nationaux .

Sur le marché , la société devient de plus en plus apte à offrir des biens et services très performants qui satisfont les besoins et attentes des clients que ce soient en terme de qualité , de prix ou de service après vente ...

Le nouveau système a permis d ' améliorer et d ' activer les services rendus . Par exemple , la fabrication et la livraison .

En effet , les clients sont alors rassurés et ont confiance envers la CIMELTA S.A . Et malgré le moment récent de l ' application de ce Système de Management de la Qualité , nous avons déjà constaté l ' augmentation des commandes ou des travaux effectués par des divers clients .

Par exemple , des gros clients font l ' avance de 50% du montant des travaux rendent nos comptes clients en solde créditeur . Ce solde créditeur à chaque gros clients varie de 500.000.000 à 1.500.000.000 .

Ceci nous montre la fidélité de nos clients et leurs confiances en nous vue notre qualité de service et aussi la participation des nouveaux clients .

Parmi nos gros clients , citons par exemple :

- GALANA
- JOVENNA
- TOTAL MARKETING
- Ministère des Travaux Publics
- JIRAMA
- Ministère des Energies et des Mines

Parmi les gros nouveaux clients , citons par exemple :

- Les différentes zones franches nouvellement installées
- Les nouvelles grandes surfaces

2.1.3 – En matière de dynamisme des employés « Amélioration des conditions de travail »

La recherche de la « qualité » n ' est pas seulement attribuée aux correspondants qualité . Elle est devenue une responsabilité de tout le personnel. Ainsi , chaque membre de la société participe à s ' engager à :

- l ' application du Système de Management de la Qualité ,
- l ' amélioration continue du processus ,
- la maintenance de cette amélioration ,

pour que la certification ne soit pas retirée .

En outre , la communication doit circuler rapidement afin que chaque participant :

- doit être au courant de l ' information
- soit prêt à l ' exécution (élaboration du planning , fabrication ,)
- doit prendre décision immédiatement

L ' application du Système de Management de la Qualité demande des conditions de travail , il s ' agit de :

2.1.3.1 Motivation du personnel

Si l'entreprise veut que le processus du Système de Management de la Qualité soit respecté, il faut que le personnel soit équipé des machines fiables et performants. En plus, il doit avoir des avantages comme indemnité afin qu'il soit dynamique et courageux.

Exemple :

- Augmentation de l'indemnité de déplacement qui ne correspond pas à la vie économique actuelle.
- Prime de satisfaction

La Direction générale doit tenir compte aussi les :

- Besoins de sécurité : - ancienneté - assurance ...
- Besoins physiologiques : - salaire – vêtement ...
- Besoins intellectuels : les diplômes obtenus par les étudiants ayant travaillé au sein de la CIMELTA S.A doivent être considérés.

2.1.3.2 Formation du personnel

Le Système de Management de la Qualité est un nouveau mode travail au sein de la CIMELTA S.A. Pour que ce nouveau système se développe rapidement lors de la réalisation, tous les personnels sont obligés de bénéficier une formation :

- En matière de planning
- En matière de fabrication
- En matière de contrôle

Il est important aussi que les personnels bénéficient :

- Acquisition d'information concrète
- Une amélioration du lieu de travail

Le plus important pour les résultats attendus est que ces personnels sont capables :

- De voir les anomalies
- D ' identifier les produits non conformes
- De traiter les non conformités
- De procéder à l ' action corrective et préventive

Par conséquent , pour que les objectifs de la mise en place du Système de Management de la Qualité soient atteints , il faut que les membres du personnel soient mobilisés .

Et pour que ces derniers soient mobilisés à respecter les exigences de la norme , il faut que la condition de travail soit améliorée .

2.2 Recommandations

Nous avons vu d ' après notre étude que ce Système de Management de la Qualité a pour objet d ' améliorer la gestion du travail par l ' intermédiaire des différentes exigences ou des processus à suivre et à respecter lors de sa mise en place en application .

Ainsi , nous tenons à ajouter quelques recommandations générales . Il s ' agit :

-1 De maîtriser la disposition de surveillance et de mesure.

L ' organisme doit préserver la conformité du produit au cours des opérations internes et lors de la livraison à la destination prévue .

Cette préservation doit inclure l ' identification , la manutention , le conditionnement , le stockage et la protection . La préservation doit également s ' appliquer aux composants d ' un produit .

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

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

En ce qui concerne la satisfaction du client , c 'est toujours sous la surveillance de l 'organisme les informations relatives à l 'appréciation du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences . C 'est comme une des mesures de la performance du Système de Management de la Qualité .

-2 De maîtriser le minimum de risque .

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

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

-3 D 'avoir le sens d 'amélioration .

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

Or , pour être efficace sur l 'application du Système de Management de la Qualité , il y a la responsabilité de l 'organisme l 'amélioration en permanence de l 'efficacité en utilisant la politique qualité , le plan qualité , l 'analyse des données , les actions correctives et préventives , le contrôle qualité ...

Pour les actions correctives , l 'organisme doit mener des actions pour éliminer les causes de non – conformités afin d 'éviter qu 'elles ne se reproduisent plus .

Quant aux actions préventives , l 'organisme détermine les actions permettant de supprimer les causes de non – conformités potentielles afin d 'éviter qu 'elles ne surviennent plus .

CONCLUSION

La politique économique de l'entreprise est bouleversée et modifiée profondément dans un contexte de mondialisation des marchés , de difficulté croissante des organisations et de très forte concurrence .

Chaque responsable d'entreprise doit se montrer d'être capable de trouver des solutions et d'éliminer les problèmes qui n'apportent jamais le bon résultat .

Ainsi , face aux pressions des pays développés et des institutions financières et de difficulté économique mondiale , les profondes restructurations opérées dans les économies des pays en voie de développement créent des bouleversements considérables .

En effet , l'étude et la recherche que nous avons effectué auprès du département administratif et financier de la CIMELTA S.A nous ont permis de voir le renforcement de la gestion d'entreprise , surtout après la mise en place du Système de Management de la Qualité basé sur la norme ISO 9001 version 2000.

En plus de cela , l'application de ce Système de Management de la Qualité permet de minimiser les erreurs pouvant apparaître dès la planification de l'étude , en passant par l'approvisionnement , la réalisation jusqu'à la distribution finale .

En outre , la satisfaction du client est l'objectif principal de cette norme de qualité . Avec ce Système de Management de la Qualité , il est possible de mesurer concrètement l'efficacité d'un tel système qui peut donner la confiance aux clients .

Cette preuve tangible d'efficacité n'est que :

- de satisfaire les besoins et attentes des clients
- d'avoir un développement de part de marché pour l'entreprise
- d'augmenter le chiffre d'affaire de cette même entreprise
- d'être capable d'affronter les concurrents

D'où cette efficacité est confirmée que ce système qualité basé sur la norme ISO 9001 version 2000 est un outil de marketing selon le thème .

Par ailleurs , la perception de la qualité par la clientèle s ‘ apprécie à la qualité de service qui se juge elle – même à la qualité des relations , c’ est à dire qu ‘ elle se mesure à la pérennité de la relation et la qualité ; à la rupture et la faille .

Ces évaluations sont dues à une mise en place du respect des principes des processus de réalisation du système qualité avec des contrôles des ressources et l ‘ analyse des écarts .

Pourtant , malgré les différents problèmes au niveau du système managérial , au niveau de la clientèle , au niveau de la concurrence , nos propositions de solutions pour la mise en place d ‘ un département communication , système d ‘ information marketing peuvent contribuer à l ‘ amélioration continue du système qualité ; ainsi qu ‘ au développement de l ‘ entreprise .

La qualité est ce qui va entraîner à la grande satisfaction du client , elle est donc le cœur du management , déterminant ainsi le mode de fabrication du service .

Dans le cas où si ce dernier ne correspond pas aux besoins et attentes du client , ce n ‘ est pas nécessaire d ‘ en faire le marketing .

Si l ‘ on souhaite vraiment concrétiser la transaction avec le client potentiel , la qualité est la meilleure clé pour l ‘ obtention de l ‘ efficacité . Toute cette démarche qualité orientée vers le client tend vers un bon résultat :

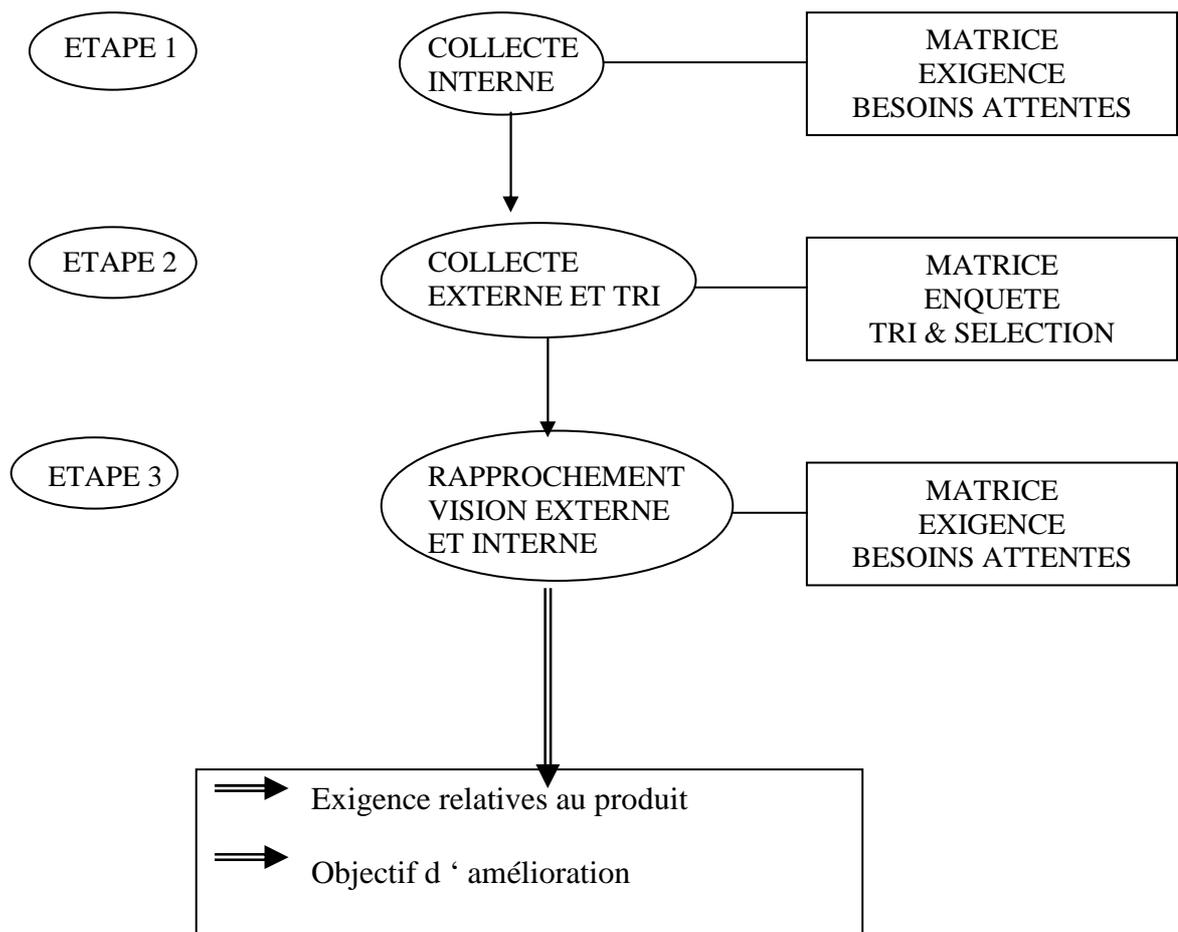
LA QUALITE TOTALE .

BIBLIOGRAPHIE

- RAZAFIMBAHINY Christian A : « Manuel Marketing pour Madagascar »
- Daniel Duret & Maurice Pillet : « Qualité en Production de l ' ISO 9001 »
- P KOTLER : Marketing Management 7^e Ed
- QUALDEV : Système de Management de la Qualité (Extrait de la norme ISO 9001)
- AFNOR 2000 (Agence Française de Normalisation) : La norme ISO 9001 : 2000
- Livret stagiaire : Document ISO 9001 version 2000
- HERVE GARIN – CLUB QUALITE : Assurance de la Qualité et certification de l ' Entreprise Ed. d ' Organisations
- Cours théoriques en 3^o & 4^o Année Gestion : Daniel Andriantseheno : Professeur Marketing à l ' université d ' Antananrivo
- Le management de la qualité : « Processus Gestion des matériaux des magasins de la CIMELTA S.A »

ANNEXE 1

DEMARCHE DE COLLECTE



RAPPROCHEMENT VISION EXTERNE & INTERNE

Pourquoi ?

Pour :

- * Hiérarchiser les exigences clients
- * Identifier de nouvelles exigences contractuelles
- * Valider les besoins Attentes
- * Identifier de nouveaux besoins Attentes

ANNEXE 2

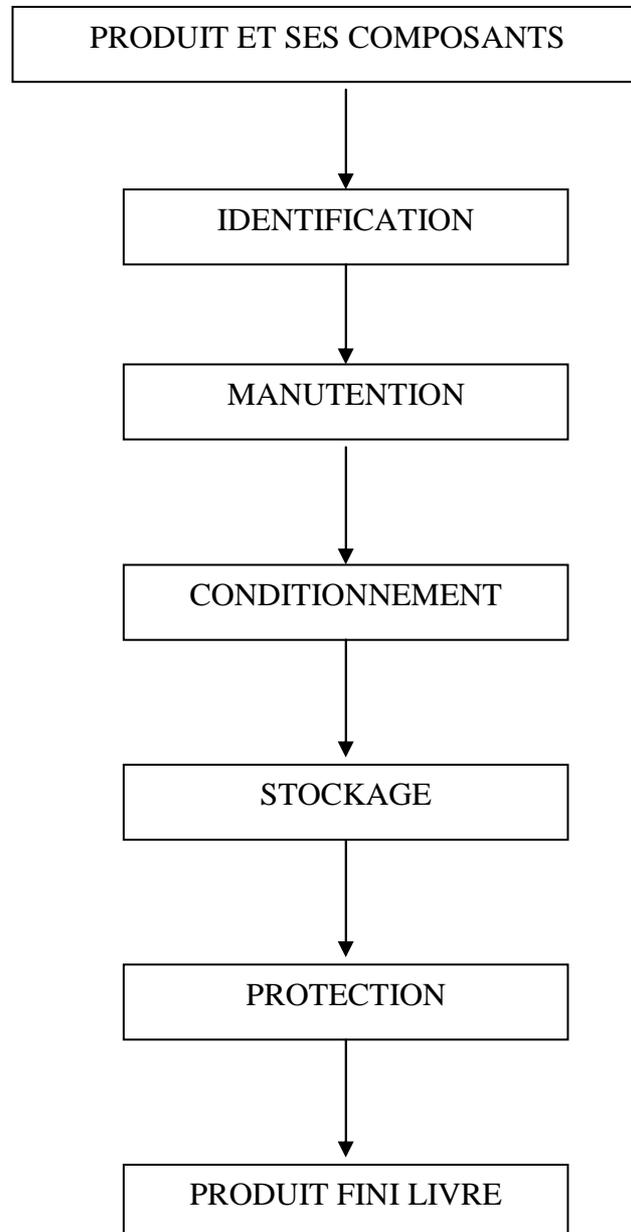
TABLEAU DES ENREGISTREMENTS QUALITE

	Identification	Stockage	Récupération	Protection	Durée de Conservation	Elimination
Revue de direct°						
Formation expérience & qualification						
Revue des exigences						
Conformité Produit/Processus						
Revue de conception						
Vérification de la conception						
Validation de la conception						
Revue de modification de conception						
Evaluation fournisseur						
Résultat d ' étalonnage Référence d ' étalonnage						
Résultats d ' audit						
Preuve de conformité aux critères d ' acceptation						
Preuve de non conformité						
Mesure d ' amélioration de performance						

Tableau à remplir en répondant aux questions : Qui ? Comment ? Avec quoi ?

ANNEXE 3

LOGIGRAMME PROCESSUS LOGISTIQUE



ANNEXE 4

CIMELTA S.A

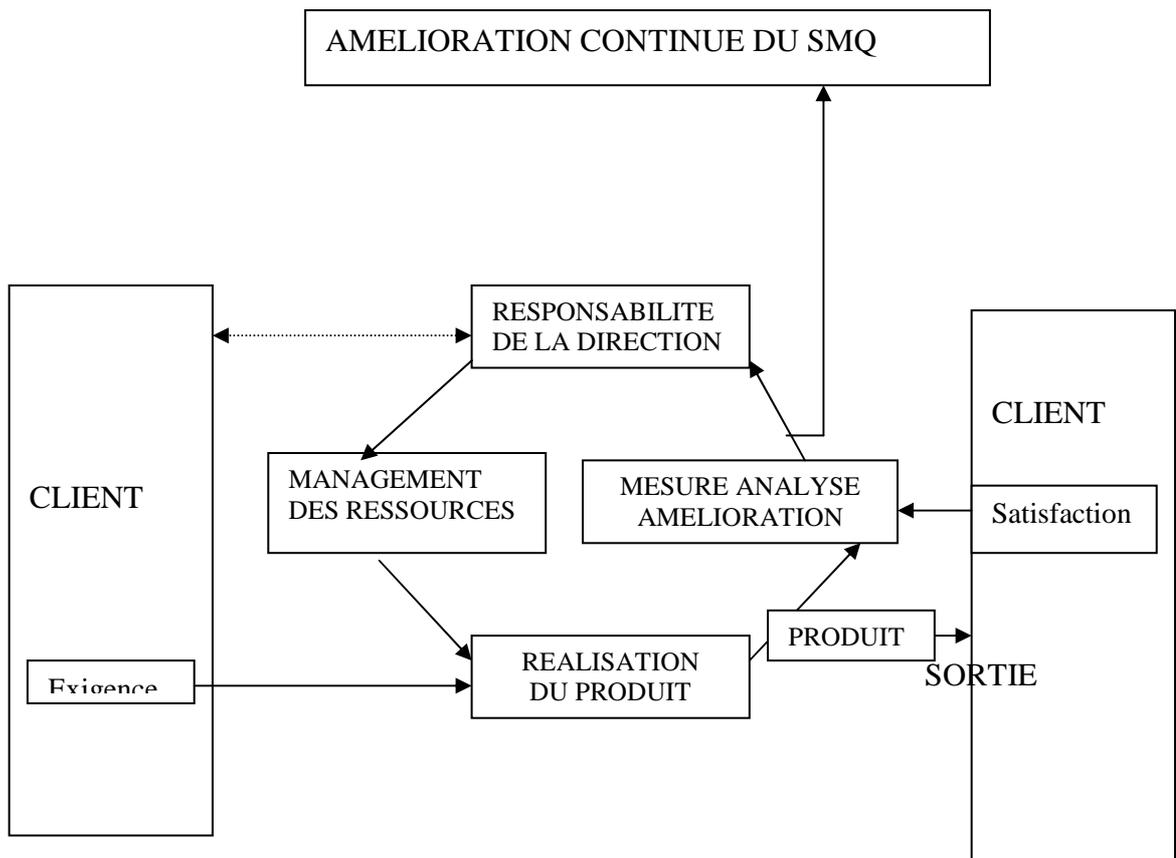
DEPARTEMENT ART & FER

ETAT RECAPITULATIF DES FACTURES EMISES

N° DOSSIER	OUVERT LE (DATE)	NATURE TRVX	CLIENTS	MONTANT TOTAL TTC	FACTURATION			OBSERVATION
					N°FACT	DATE	MONTANT	

Le chef de Département

ANNEXE 5



Modèle d ' un Système de Management de la Qualité basé sur les processus

