

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES GESTION**

Département Science de Gestion

Mémoire de fin de cycle
Pour l'obtention du diplôme de master en science de gestion

Option : Management des Organisations

Thème :

**L'impact du système de management de la qualité sur la performance des
entreprises**

**Cas pratique : EPB, Cevital, MERSK, COGB, Paradice, Naftal, Enasel,
Alplast, Danone, Ifri.**

Réalisé par :

- IKHEDJI Yasmine

Encadreurs :

- D^r MEZIANI Mustapha

Membres du Jury

P^r KHERBACHI .H

M^r AMALOU. A

Promotion 2015-2016

Remerciements

Je tiens tout d'abords à remercier D^r M.MEZIANI pour m'avoir fait honneur en dirigeant mon travail, et à lui exprimer ma gratitude pour sa disponibilité, ses conseils, ses remarques et corrections qui m'ont été très précieux pour l'aboutissement de ce travail.

Mes sincères remerciements vont aussi au P^r KHERBACHI, enseignant à la faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales de l'université de Bejaia, ainsi qu'à M^r M.ZIANI cadre à l'entreprise CEVITAL Bejaia, pour leurs contributions à la réalisation de ce mémoire et leurs disponibilités à répondre à mes sollicitations.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

Mes chers parents, qui mille dédicaces ne puisse exprimer mes sincères sentiments, pour leur patience, leur encouragement, leur aide, en témoignage de mon profond amour et respect pour leurs grands sacrifices.

Mes chers frères, Mehdy et Badry, Ma sœur Selma, Mes grands-parents, pour leur grand amour et leur soutien, qu'ils trouvent ici l'expression de ma haute gratitude.

Mes chers amis, Sima, Lydia, Yanis pour leur encouragement et soutien.

PKYAS

TABLE DES MATIERES

Table des illustrations

Liste des abréviations

Introduction générale01

Partie théorique

Introduction05

Chapitre I : Notions fondamentales sur le Management de la qualité et le SMQ07

Introduction07

Section1 : Notions essentielles sur la qualité08

1.1.Quelques définitions de la qualité.....08

1.2.Concepts clés de la qualité.....08

1.3.Caractéristiques de la qualité.....09

1.4.Les objectifs de la qualité.....09

1.4.1. Les objectifs de l'entreprise.....09

1.4.2. Les objectifs des clients.....10

1.5.Principes de management de la qualité.....10

1.6.Les enjeux de la qualité.....12

1.7. Les auteurs précurseurs de la gestion de la qualité.....13

Section 2 : Le système de management de la qualité.....15

2.1.Notions fondamentales du SMQ.....15

2.1.1 Définition du SMQ.....15

2.1.2 Domaine d'application du SMQ.....15

2.1.3 Objectifs du SMQ.....16

2.2. Les principales composantes du management de la qualité.....16

2.3.La mise en place du système de management de la qualité.....18

2.4.Les approches su système de management de la qualité.....19

2.4.1. Approche processus.....19

2.4.2. Approche systémiques.....20

2.5. Les exigences du SMQ.....21

2.5.1. Les exigences générales.....21

2.5.2. Les exigences relatives à la documentation.....22

Conclusion	26
Chapitre II : Le SMQ selon les normes ISO 9001/2008 et ISO 22000, et l'impact du SMQ sur la performance des entreprises	28
Introduction	28
Section 1 : le SMQ selon ISO 9001/2008	29
1.1. Notions générales.....	29
1.1.1. Définition de l'ISO.....	29
1.1.2. La normalisation.....	29
1.1.3. La certification.....	30
1.2. La famille de la norme ISO 9000/2008.....	30
1.3. Exigences de SMQ selon la norme ISO 9001/2008.....	32
Section 2 : Le SMQ selon la norme ISO 222000	35
2.1. Présentation de la norme ISO 22000.....	35
2.1.1. La norme ISO 2200/2005.....	35
2.1.2. La norme ISO 22005/2007.....	35
2.1.3. La norme ISO 22004/2005.....	35
2.1.4. La norme ISO/TS 22003/2007.....	36
2.2. Objectifs du système de management de la sécurité des denrées alimentaires.....	36
2.3. Domaine d'application de la norme ISO 22000.....	36
2.4. Les principes de la norme ISO 22000.....	37
2.4.1. Communication interactive.....	37
2.4.2. Approche systémique.....	37
2.4.3. HACCP et programmes préalables (PRP).....	38
2.5. Exigences de la norme ISO 22000/2005.....	38
Section 3 : La performance des entreprises	40
3.1. Concepts sur la performance.....	40
3.1.1. Définitions.....	40
3.1.2. La distinction entre la performance et les notions voisines.....	40
3.2. Les leviers de performances de l'ISO 9001.....	41
3.3. Mesure de la performance des entreprises.....	43
3.3.1. Dimension de la performance.....	43
3.3.2. Critères de mesure de la performance des entreprises.....	45

3.3.3. Inducteurs et indicateurs de la performance.....	48
3.3.3.1.Les différents types d'indicateurs de performance.....	49
3.3.3.2.Caractéristiques des indicateurs de performance.....	50
3.4.La relation entre le système de management de la qualité et la performance des entreprises.....	50
Conclusion.....	53

Partie pratique

Introduction.....	55
--------------------------	-----------

Chapitre I : Présentation de la démarche et des résultats de l'étude.....	57
--	-----------

Introduction.....	57
--------------------------	-----------

1.1.Enquête par sondage.....	58
1.2.Construction des échantillons.....	58
1.3.Elaboration des questionnaires.....	60
1.4.Résultats des sondages.....	61

Conclusion.....	66
------------------------	-----------

Chapitre II : Interprétation des résultats et analyse de la performance.....	68
---	-----------

Introduction.....	68
--------------------------	-----------

2.1.Les indicateurs de sondage.....	69
2.2.Analyse et interprétation des indicateurs de sondage.....	70
2.2.1. Indicateurs d'efficacité du SMQ.....	70
2.2.2. Indicateurs d'efficience du SMQ.....	75
2.2.3. Indicateurs de satisfaction des clients.....	77
2.2.4. Indicateurs de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB).....	81
2.2.5. Etude de corrélation.....	82
2.3.Les atouts de la performance aux entreprises Cevital, EPB et DANONE.....	86

Conclusion.....	89
------------------------	-----------

Conclusion générale.....	90
---------------------------------	-----------

Références bibliographies

Annexes

Introduction Générale

Les changements ne cessent de se produire et de s'accélérer dans le monde de par la mondialisation. Les mutations touchent toutes les entreprises, et aucun pays ne peut rester en marge de ce mouvement international.

Face à ce contexte, l'Algérie connaît une mutation importante dans tous les domaines. Cette situation ne cesse d'évoluer en raison de la mondialisation, favorisée par la mise en place de différents dispositifs (réglementaires, législatifs, sécuritaires, infrastructures, moyens de financement...).

Du fait de cette évolution, la qualité est devenue une fonction essentielle de plus en plus importante afin de faire face à l'environnement concurrentiel qui est devenu de plus en plus complexe et diversifié. Celui-ci permet dès lors à chacune des entreprises de se différencier et de garantir au client une fiabilité et une crédibilité mesurée de ses produits ou de ses services, car l'ambition de toute entreprise est d'être toujours un acteur dans son secteur.

Selon Abdelhamid OUARET (2002) « *un double défi s'impose donc au manager et au leader d'aujourd'hui : faire bien et faire vite. Cela n'est possible que par l'émergence d'une nouvelle culture d'entreprise, d'une nouvelle génération de managers orientés vers la satisfaction des clients* ». ¹ Il n'est possible aujourd'hui d'atteindre le niveau de qualité requis dans un produit qu'en utilisant un système de management de la qualité (SMQ) orienté vers la satisfaction des clients. Plusieurs entreprises, dans le monde, l'ont compris et l'intègrent dans leurs stratégies de développement.

Pour cela, le management de la qualité s'impose à toute entreprise désireuse de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante. Le SMQ se différencie d'une entreprise à une autre, chaque entreprise, peut en principe établir son propre système. Cependant, il est également possible, en règle générale, de s'inspirer de modèles préétablis tel que la série de norme ISO 9000. La norme ISO 9001 fait partie de cette série relative au SMQ, la version en vigueur de cette norme ISO 9001 est datée de novembre 2015.

En effet, c'est pour faciliter cette activité, qu'est arrivée la série de normes ISO 9000, se présentant comme une alternative de management, susceptible de conduire une entreprise à l'efficacité et l'efficience, et ainsi donc vers l'excellence. L'objectif de cette série de normes sera alors de fournir un mécanisme permettant de déterminer et de répondre aux besoins des clients, d'éviter les erreurs lorsque cela est possible et lorsque ce n'est pas le cas, de les corriger de façon à améliorer le procédé et à répondre aux besoins des clients de façon cohérente, au moindre coût.

En Algérie, comme partout ailleurs, le management de la qualité s'impose à toutes les entreprises désireuses de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante. Certains dirigeants d'entreprises Algériennes l'ont compris, et ont engagé au sein de leurs structures un SMQ, source de performance et de satisfaction de la clientèle.

En outre, les entreprises Algériennes ont pour mission de fournir, continuellement aux consommateurs Algériens des produits de qualité, elles font appel à la certification pour améliorer cette dernière, mais la certification n'est pas une fin en soit, il existe une après

¹ OUARET. A, « *comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000* », édition ENAP, Alger, p.13.

certification qui consiste en l'amélioration continue. Les entreprises algériennes ne prennent pas forcément en considération l'après certification. Certaines d'entre elles ont le souci de l'amélioration continue de leurs produits ou services, et d'autres pour qui la certification n'est qu'une manière de rassurer le client, c'est pourquoi le choix de notre étude s'est porté sur plusieurs entreprises au niveau de la wilaya de Bejaia, afin d'appréhender, plus ou moins, le degré de l'impact du SMQ.

Plusieurs études ont été réalisées pour appréhender l'apport ou l'impact du SMQ sur la performance des entreprises, on citera à titre d'exemple les travaux de CHONG, de Bénédicte COESTER et Stéphane MARETTE, qui affirment que la mise place du SMQ mène à la performance des entreprises. Pour le cas de l'Algérie, les travaux établis par MR MEZIANI et sont significatifs pour appréhender l'influence du comportement au travail sur la performance des entreprises.

L'importance de l'étude de l'impact du SMQ, qu'est notre thème, n'est pas fortuite, parce qu'il y'a engouement des entreprises vers la certification, pour cela nous essayerons de répondre à la question principale suivante : « **Quel est l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises de la wilaya de Bejaia** ».

Dans ce sens un certain nombre de questions méritent réflexion à savoir :

- Qu'est-ce que la qualité ?
- Est-ce que les entreprises disposent des moyens nécessaires pour la mise en place du SMQ?
- Quels sont les objectifs de l'entreprise afin d'atteindre la performance ?
- Quelle est la place du SMQ au sein des entreprises ?

Ce sujet suscite un véritable intérêt, dans la mesure où son étude permettra de connaître cet élément stratégique qu'est la qualité, de comprendre le système de management de la qualité et d'appréhender son impact sur les entreprises Algériennes. Cela afin d'aller dans le sens de l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

Dans ce contexte, notre étude abordera les trois hypothèses suivantes :

1. Le SMQ influe positivement sur l'efficience des entreprises ;
2. Le SMQ influe positivement sur l'efficacité des entreprises ;
3. Le SMQ influe positivement sur la satisfaction des clients des entreprises.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, Notre étude se subdivisera en deux grandes parties. Les deux premiers chapitres de notre mémoire traitent du cadre théorique, et ils se composent comme suit :

Le premier chapitre, portera sur les notions fondamentales sur la qualité et sur les SMQ, qui est subdivisé en deux sections, où la première, traite des notions essentielles de la qualité, et où la deuxième, traite du SMQ.

Le deuxième chapitre quant à lui, portera sur le SMQ suivant les normes ISO 9001/2008 et ISO 2000 ; qui à son tour est subdivisé en trois sections : la première traitera du SMQ selon ISO 9001/2008, la deuxième du SMQ selon ISO 22000, et enfin la troisième traitera de la performance des entreprises.

Introduction générale

Au final, les deux derniers chapitres de notre mémoire traiteront de l'aspect pratique du thème, à travers des questionnaires distribués à une dizaine d'entreprises Algériennes, et d'entretiens réalisés avec certaines d'entre elles.

La partie pratique se présente comme suit :

Dans le premier chapitre nous traiterons la présentation de la démarche d'étude ainsi que les résultats du sondage ; et dans le deuxième chapitre nous procéderons dans un premier temps à l'interprétation des résultats du sondage et à l'affirmation ou l'infirmité des hypothèses de recherche , puis dans un deuxième temps à l'analyse de la performance à travers une étude basée sur des entretiens avec des cadres de trois entreprises à savoir, Cevital, EPB, et Danone ; les données issues de notre enquête sont traitées à l'aide du logiciel EXCEL et XLSTAT.

Partie Théorique

Introduction

Dans cette première partie de notre mémoire, nous traiterons l'aspect théorique de notre thème de recherche, en donnant une vision générale de celui-ci, et en faisant un zoom sur certains points essentiels.

Dans ce même sens, nous tenterons au cours d'un premier chapitre d'aborder les notions essentielles relatives à notre thème, puis à la définition du SMQ ses composantes et ses approches ; dans le second chapitre, on tentera de définir le SMQ selon les normes ISO, ainsi que la performance et sa relation avec le SMQ de l'entreprise.

CHAPITRE 1 :

Présentation de la démarche et des résultats d'études

Introduction

Dans le contexte économique actuel marqué par la concurrence de plus en plus vive et féroce et des clients toujours plus exigeants, l'objectif de l'entreprise n'est plus seulement l'écoulement de sa marchandise à travers sa vente. Il faut encore satisfaire les besoins des clients, en leurs offrant au meilleur coût, un produit meilleur par ses performances, par son design, par sa maintenance, bref, sa qualité.

De ce fait, la qualité constitue l'un des moteurs essentiels et indispensables à la compétitivité des entreprises modernes. Elle est devenue un enjeu stratégique majeur dans une concurrence mondiale de plus en plus exacerbée.

Le management de la qualité est donc essentiel au succès durable des entreprises qui sont appelées à adopter la démarche qualité, en intégrant dans leurs stratégies les techniques modernes du management de la qualité.

Dans ce contexte, au cours de ce premier chapitre, nous traiterons lors d'une première section les notions essentielles sur la qualité, puis, nous aborderons au cours d'une deuxième section le SMQ, ses principes et ses exigences.

Section1 : Notions essentielles sur la qualité

1.1. Quelques définitions de la qualité

La qualité est aujourd'hui une valeur reconnue dans l'entreprise, car elle est considérée comme étant l'axe essentiel de toutes les préoccupations de l'entreprise. Le mot qualité est abondamment utilisé dans le langage courant avec des significations différentes ainsi, voici quelques définitions proposées par certains organismes, auteurs ou qualitiens :

- L'organisation Internationale de Standardisation ISO définit la qualité comme « *L'ensemble de propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites* ». Cette formulation nécessite une explication. Concrètement, la qualité existe lorsque la nature de la prestation offerte correspond aux exigences du demandeur. La nature de la prestation d'un produit ou d'un service comprend aussi le contact avec le client. Les exigences ne se limitent toutefois pas uniquement aux besoins et aux attentes du consommateur individuel. Mais englobent aussi les demandes et obligations de tous (respect de l'environnement, sécurité) et du producteur lui-même (coût, délais).¹
- **C.MARRIA** : « *Dans l'entreprise, la qualité, c'est une démarche nouvelle d'organisation, un outil de management, fondé sur la participation, la mobilisation et l'adhésion des hommes par la responsabilité de tous et l'initiative permanente, individuelle ou collective, au service de la satisfaction des clients* »²
- **W.E.DEMING** : « *La qualité est le degré de satisfaction* »³
- **P.B.CROSBY** : « *c'est la conformité aux spécificités* »⁴
- **C.HERSAN** : « *C'est la conformité aux besoins* »⁵
- **P.LYONNET** : « *C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur* »⁶
- **J.JURAN** : « *c'est l'aptitude à l'emploi* »⁷
- **K.ISHIKAWA** : « *la qualité est l'aptitude à satisfaire le client* »⁸

1.2. Concepts clés de la qualité

Avant d'approfondir notre thème, il serait nécessaire de connaître quelques concepts de base relatifs à la qualité :

- La non qualité : elle constitue l'écart entre la qualité visée et la qualité obtenue.
- Audit qualité : c'est un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à la qualité satisfont à la disposition préétabli et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et aptes à atteindre les objectifs.
- Le coût qualité : se conforme à des critères élevés de qualité, implique un coût maîtrisable de prévention et de détection des anomalies.
- ISO (International Standards Organisation) : L'ISO est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, dont les 161 membres sont les organismes nationaux de

¹ International Organisation For Standardisation (ISO)

² Christian MARRIA « la qualité des produits industriels » BORDA, paris, 1991

³ W.E.DEMING « hors de la crise », édition Economica, paris, 2002

⁴ Frédéric CANARD « Management de la qualité : vers un management durable », édition Gualino, 2012.

⁵ C. HERSAN « Vade-mecum assurance qualité », 3^e édition, AFNOR.

⁶ P.LYONNET « la qualité : outils et méthodes », édition Tec et DOC Lavoisier, Paris 1997.

⁷ Frédéric CANARD « management de la qualité : vers un management durable » édition Gualino 2012.

⁸ K.ISHIKAWA « la gestion de la qualité » de la collection « fonction de l'entreprise », édition Dunod, paris, 2007, page

normalisation de 162 pays. Par ses membres, l'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux, son rôle est donc l'élaboration de normes techniques (santé, sécurité, environnement...) visant, entre autre, à protéger les utilisateurs de produits et de services.

- Management de la qualité : Selon ISO 9000/2000 elle est définie comme : « l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et contrôler un organisme en matière de qualité »
- La satisfaction : c'est l'état que ressent le consommateur au terme du processus d'achat, lorsqu'il a utilisé le bien ou le service acheté ; Elle reflète le degré de réponse aux attentes qui avaient initié le comportement.
- Exigence : « besoins ou attente qui peut être formulé, habituellement ou imposé »⁹
- Conformité : Selon ISO 9000/2000 « Satisfaction d'une exigence »

1.3. Caractéristiques de la qualité

Les caractéristiques de la qualité sont de nature très diverses selon le type de « produit » proposé. Et comme, la qualité se perçoit également à travers différents niveaux de définitions, elle peut être caractérisée par :

- Le respect du cahier des charges¹⁰ : le produit ou le service correspond bien à ce qui a été écrit ;
- Le maintien de la conformité : les fonctions fournies ne doivent pas se détériorer rapidement dans le temps en utilisation normale ;
- La satisfaction implicite : le consommateur doit trouver le bien-être recherché par l'acquisition du produit. Le besoin pour lequel il se l'a procuré doit être assouvi ;
- La satisfaction économique : le consommateur doit en avoir pour son argent, car en dernier recours, c'est lui qui décide des produits qui vont se vendre. Par ailleurs, lorsqu'une caractéristique d'un produit ou d'un service ne satisfait pas aux exigences de l'utilisation prévue, on dit qu'il y a défaut (de conception, de réalisation, ou d'exécution) ; lorsqu'elle n'est pas conforme à la spécification, on parle de non-conformité. Le terme anomalie, plus général, couvre tout écart ou déviation par rapport à ce qui était attendu.

1.4. Les objectifs de la qualité

Les objectifs relatifs à la qualité dépendent du bord sur lequel l'on se situe pour analyser la qualité. Pour cela, les experts de la qualité distinguent des « partenaires pour la qualité ». Ces partenaires sont l'entreprise et les clients. Les objectifs de chaque partie diffèrent donc, selon le statut de chacune d'elles.

1.4.1. Les objectifs de l'entreprise

L'entreprise est un ensemble d'installations et de personnes qui se voient assignés des responsabilités, des pouvoirs et des relations. Elle est un acteur économique produisant des biens et des services pour d'autres acteurs, dans le but de dégager des bénéfices. Ses objectifs sont liés à ses obligations envers l'extérieur (les clients et la société) et envers elle-même. Elle a, également, des engagements qu'elle se doit d'honorer vis-à-vis de tous les facteurs la composant.

⁹ Michel GALIBERT, « Méthode et outils de la gestion qualité », Edition WEKA, Paris, 2004, page 7.

¹⁰ Le cahier des charges est un document essentiel à la réalisation d'un projet. Il décrit précisément les besoins auxquels les intervenants doivent répondre : objectifs, cibles, concurrence, délais...etc.

L'entreprise doit satisfaire le client. Elle est conduite à épouser le point de vue de celui-ci quant à la qualité. Elle doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance en cette qualité. Aussi, envers les clients liés à elle par contrat, l'entreprise doit respecter les clauses contractuelles en matière de qualité, de prix et de délai. Cela constitue pour elle des objectifs « externes » à atteindre.

Les objectifs « internes », quant à eux, viennent des obligations de l'entreprise envers son personnel et envers ses actionnaires ; ou d'une façon générale, envers ceux qui mettent les moyens à sa disposition. Elle recherche la rentabilité, la performance, la compétitivité, la pérennité, et la progression.

L'amélioration de la qualité de ses fournitures et prestations, acquise par une meilleure maîtrise des processus, est un facteur essentiel de rentabilité et de compétitivité. Car selon la « réaction en chaîne » enseignée par Deming¹¹ aux Japonais dès 1950, cette amélioration de la qualité permet, de gagner des parts de marché, grâce à une meilleure qualité et à des prix plus faibles.

1.4.2. Les objectifs des clients

Le client est une personne ou un groupe de personnes qui reçoit, contre paiement, un produit ou un service et qui bénéficie des avantages découlant de ce produit ou service. Le terme « client » s'applique à l'entreprise, au consommateur, au détaillant, au bénéficiaire ou à l'acheteur, bref, à l'utilisateur final d'un produit ou service,

Le client est l'acteur le plus important de l'entreprise, car il détermine de façon significative la survie et développement même de celle-ci. Son objectif, en termes de qualité des produits ou des services proposés à lui par l'entreprise est des plus délicats.

Le client veut avoir, à l'avance, une probabilité aussi élevée que possible, sinon la certitude absolue, que le produit ou service dont il va disposer répondra à ses besoins. Il est très attentif à la qualité de ce qu'il acquiert.

Les objectifs du client, face aux produits et aux services d'une entreprise, sont réunis sous l'appellation « exigences du client ». Ses relations avec l'entreprise sont le plus souvent limitées à la satisfaction de ses exigences, et donc de ses besoins ou attentes formulés, de façon implicites et pourquoi pas, de façon imposées.

De nos jours, les objectifs qualité vont au-delà, des objectifs de l'entreprise, et atteignent ceux des clients, par la satisfaction de leurs attentes et exigences.

1.5. Principes de management de la qualité

Les huit principes de management de la qualité peuvent être utilisés par la direction pour servir de cadre à l'amélioration des performances d'un organisme. Ces principes ont été établis sur la base de l'expérience et des connaissances collectives des experts internationaux au comité technique ISO/TC 176, management de la qualité et assurance de la qualité, responsable de l'établissement et la mise à jour des normes ISO 9000.¹²

• Principe 1 : Orientation client

La satisfaction des clients est la base même de tout système de management de la qualité. L'écoute et la compréhension de leurs besoins, présents et futurs, est indispensable pour

¹¹ W.Edwards Deming : statisticien américain dont les travaux dans les années 50 ont permis à l'industrie Japonaise d'adopter de nouveaux principes de gestion et ont révolutionné la qualité et la productivité de celle-ci.

¹² Norme iso 9000, Op. CIT, page 5.

satisfaire leurs exigences et aller au-devant de leurs attentes. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leurs besoins, une évaluation de leurs niveaux de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.¹³

- **Principe 2 : Le leadership**

Dans tout système de management de la qualité, la direction doit déterminer clairement ses orientations stratégiques et créer les conditions pour que le personnel puisse pleinement s'impliquer. Pour cela, elle doit montrer l'exemple et son réel engagement, définir les objectifs et créer des valeurs partagées. Ce qui conduit à ce que les buts et objectifs de l'organisme soient compris par le personnel, que les activités soient évaluées, ainsi que la réduction au minimum des défauts de communication entre les différents niveaux de l'organisme.

- **Principe 3 : l'implication du personnel**

Le personnel est l'essence d'un organisme, il se trouve au cœur même de l'entreprise et c'est donc l'un des maillons principal pour tout système de management de la qualité. Leur implication permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme. Il est alors important que le personnel comprenne son rôle et l'importance de sa contribution au sein de l'organisme, ainsi que ses responsabilités.

- **Principe 4 : L'approche processus**

Tout système de management de la qualité, nécessite une approche processus. Celle-ci consiste, entre-autre, à déterminer les processus de l'entreprise. Leurs interactions et les critères de surveillance. Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.¹⁴ En somme, il s'agit de décomposer l'entreprise en processus, qui sont l'ensemble des activités liées entre elles qui transforment des données d'entrées en données de sorties en créant une valeur ajoutée.

- **Principe 5 : Le management de la qualité par approche système**

Consiste à comprendre et gérer l'entreprise comme un système de processus interdépendants en vue d'atteindre un objectif qui lui permet d'améliorer son efficacité et son efficience.

Ce principe permet de clarifier le fonctionnement de l'entreprise, de mettre à jour et de supprimer les activités (doubles) et les zones d'ombres qui sont souvent source de dysfonctionnement.

- **Principe 6 : L'approche factuelle pour la prise de décision**

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations. Pour cela, il faudra garantir que les données et les informations sont suffisamment exactes et fiables, les rendre accessibles et les analyser à l'aide de méthodes valides. Ainsi, l'organisme pourra prendre des décisions bien informées. Il aura une meilleure aptitude à démontrer l'efficacité de décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées et enfin augmenter l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.

¹³ TALEB Fetta et LELLOU Linda, « *la qualité du produit au sein d'une entreprise exportatrice* », 2002-2003, mémoire de fin d'étude du cycle Master, UMMTO, P16.

¹⁴ HAMMICHE Hocine et HAMMAMI Farid, « *la démarche de mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008* », septembre 2014, mémoire de fin d'étude du cycle Master UAMB.

- **Principe 7: Relations mutuellement bénéfiques avec le fournisseur**

Un organisme entreprend une relation d'interdépendance avec ses fournisseurs ; des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur. L'organisme devra alors établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et les considérations à long terme, il devra identifier et choisir les fournisseurs clés, mettre en place une communication claire et ouverte et établir des activités communes de développement et d'amélioration tout en encourageant les relations des fournisseurs.

- **Principe 8 : Amélioration continue**

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent. D'où la nécessité d'utilisation d'une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme, et assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue, ainsi que l'établissement des buts afin d'orienter l'amélioration, et la mise en place de mesures pour en assurer le suivi.

1.6. Les enjeux de la qualité

Pour faire vivre et développer son entreprise, le chef d'entreprise doit en permanence rechercher de nouveaux marchés, de nouveaux clients, et fidéliser les clients existants.

La mise en œuvre d'un projet qualité réunira toutes les conditions du développement de l'entreprise, en permettant en particulier :

- De fidéliser la clientèle existante ;
- De trouver de nouveaux clients, notamment en étant en mesure de répondre à des appels d'offres de certains donneurs d'ordres ;
- De se positionner sur des marchés émergents, grâce à une anticipation des tendances ;
- D'accroître son facteur de différenciation vis-à-vis de la concurrence ;
- D'améliorer l'image de l'entreprise, vis-à-vis de ses clients et partenaires extérieurs ;
- De s'assurer du soutien des partenaires financiers, économiques et sociaux de l'entreprise ;
- De Former le personnel, d'intégrer de nouveaux collaborateurs, opportunité pour mobiliser l'entreprise et de réveiller les acteurs assoupis ;
- De diminuer les coûts et les délais de production, grâce à l'amélioration continue des performances et la réduction des non-conformités.

Notons que les pertes que subissent les entreprises au quotidien, relèvent principalement d'une absence de maîtrise de la qualité. Une étude menée par E.GOLLINGNON et M.WISSIER auprès d'une quinzaine d'entreprises de différentes tailles et différents secteurs, a montré que les entreprises les moins performantes en matière de qualité subissent des pertes de l'ordre de 10 à 15% du chiffre d'affaire. Et ici, il ne s'agit que d'une évaluation minimale du fait de la non prise en considération des incidents commerciaux et du défaut des produits.

En interne, le projet qualité permet à l'ensemble des collaborateurs de s'approprier la démarche et de devenir une véritable force de proposition et d'anticipation. Le projet joue un rôle fédérateur et valorise le rôle de chacun dans l'amélioration continue des performances. Chaque collaborateur devient véritablement acteur du développement de l'entreprise, ce qui crée les conditions d'un climat social favorable.

1.7. Les auteurs précurseurs de la gestion de la qualité ¹⁵

Nombreux sont les auteurs, notamment américains, qui avaient contribué à la démarche qualité. Ces auteurs, d'après GOGUE Jean Marie¹⁶, sont : Walter Shewart, Edward Deming Juran, Armand Veigenbaum, Kaouru ishikawa et Crosby.

Chaque auteur se distingue par son apport et par la vision qu'il développe sur la gestion de la qualité. Leurs travaux ont jeté les bases de la gestion de la qualité et présentent un caractère cumulatif dans le sens où chaque auteur prend en considération la contribution de son prédécesseur pour l'enrichir. Ainsi, on est passé du contrôle qualité à la gestion de la qualité qui concerne l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

A. WALTER SHEWART

Shewart s'intéressait beaucoup plus au contrôle qualité qui est la première phase d'évolution de la qualité. Sa vision sur le contrôle qualité se résume dans les points suivants :

- Le contrôle qualité incombe à tous les responsables des postes de travail et nécessite un travail d'équipe ;
- Le contrôle de la qualité consiste à spécifier l'objectif visé, à s'efforcer de l'atteindre et à vérifier s'il a été réalisé ;
- Une activité est dite sous contrôle lorsque l'on peut utiliser l'expérience du passé pour prévoir la variation de l'activité avec des calculs statistiques.

B. EDWARD DEMING

L'apport de Deming à la démarche qualité se résume dans les points suivants :

- La roue de Deming (voir figure N° 5, du chapitre 2, à la page 34)
- Un programme en quatorze points dans lequel il insiste sur le rôle de la direction dans la formation du personnel et sur l'adoption d'une nouvelle philosophie du management basée, entre autre, sur la prévention et le contrôle par échantillonnage, sur des relations bénéfiques avec les fournisseurs et enfin sur l'élimination des cloisonnements entre les fonctions de l'entreprise.
- L'amélioration des processus de production passe par l'élimination des causes courantes (matière première non adaptée, des équipements vétustes...) et l'élimination des causes spécifiques (manque de formation, problème d'inattention...);
- L'élimination de ces causes courantes ou spécifiques se fait par l'utilisation du contrôle statistique des procédés qui est un outil statistique permettant de définir les bornes de variation et les écarts dans le temps d'une activité pour engager des mesures correctives.

C. JURAN

Juran quant à lui a mis l'accent sur la qualité comme étant la satisfaction du besoin du client. Il a développé la notion des coûts d'obtention de la qualité. Ces coûts sont liés aux défauts, aux défaillances et aux actes mis en œuvre pour les identifier, les corriger ou les éviter. Pour JURAN, le coût minimum d'obtention de la qualité s'obtient par l'identification des projets d'amélioration clés, la définition des séquences de contrôle et l'établissement d'un plan annuel de qualité.

Les percées qualité, d'après JURAN, nécessitent une volonté des dirigeants de l'entreprise à créer un climat convenable à la qualité et de vaincre les résistances aux changements. Les changements opérés dans l'entreprise ainsi que les contrôles doivent être institués.

¹⁵ MEZIANI Mustapha « *la gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises* » janvier 2001, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magistère.

¹⁶ GOGUE Jean Marie, *les six samouraï de la qualité*, édition Economica, 1990.

D. ARMAN FEIGENBAUM¹⁷

Il est considéré comme l'inventeur du Total Quality Control qui sera repris plus tard sous le nom de TQM (**Total Quality Management**).

Il rejoint en cela les autres grands penseurs de la qualité tels que Deming ou Juran. De plus, la qualité doit être perçue comme le moteur principal de l'entreprise afin de devenir d'avantage compétitive et de permettre son accroissement.

Pour cela, les entreprises doivent travailler sur les relations humaines qui sont le principal déclencheur de l'amélioration continue. Les statistiques et autres techniques ne sont vues par Feigenbaum que comme des points d'appuis au développement de la qualité une fois que le changement culturel a eu lieu au sein de l'entreprise.

Feigenbaum définit le contrôle qualité comme « *un système de coordination entre la maintenance de la qualité et les efforts d'amélioration par les différents groupes d'une organisation dont le but est de permettre la production de biens ou de service au niveau économique optimum afin de satisfaire ses clients.* »

Cependant, Armand Feigenbaum maintient que la qualité ne signifie pas être le meilleur à tout prix. Il faut être le meilleur par rapport à ses concurrents dans le but de satisfaire la demande client. Ainsi, il est inutile de rechercher une différence trop grande entre ce que désire le client et ce que l'entreprise propose (dans la mesure où le produit proposé dépasse les attentes du client).

E. KAORU ISHIKAWA

Son apport à la démarche qualité consiste principalement en la construction du « diagramme d'ishikawa » et « les cercles de qualité » qui sont deux outils qualité très utilisés pour l'amélioration continue. ISHIKAWA considère la qualité comme un effort d'éducation et de formation qui modifient les comportements de tous les membres de l'entreprise.

F. CROSBY

L'enseignement de Crosby en matière de gestion de la qualité concerne :

- La définition de la qualité comme étant une conformité des produits à des exigences préétablies ;
- Le développement de la grille de maturité du management qui est une grille d'autoévaluation et d'autocontrôle ;
- L'élaboration d'un programme en quatorze points dans lequel il insiste sur l'engagement de la direction pour la qualité, l'amélioration de la qualité, la mesure de la qualité et les actions correctives. Le but est d'atteindre le « Zéro défauts ».

¹⁷ <http://3dc.asso-web.com/28+armand-feigenbaum.html>

Section 2 : Le système de management de la qualité

2.1. Notions fondamentales du SMQ

2.1.1. Définition du SMQ

Le système de management de la qualité est un « ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et d'atteindre ses objectifs, d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »¹⁸

Celui-ci a plusieurs définitions relatives à plusieurs auteurs du management. Nous allons essayer de donner parmi eux :

1. Selon DORBES.H, le Système de management de la qualité est : « L'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la qualité »¹⁹

2. Selon la norme ISO 9001 : « Un système de management de la qualité, souvent abrégé SMQ, est l'ensemble des directives de prise en compte et mise en œuvre de la politique et des objectifs qualités nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génèrent l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances ».

Le système de management de la qualité est un élément du système de management de l'organisation qui se concentre sur l'obtention de résultats, en s'appuyant sur les objectifs qualité, pour satisfaire selon le cas, les besoins, attentes ou exigences des parties intéressées. Les objectifs qualité viennent en complément à d'autres objectifs de l'organisme tel que ceux liés à la croissance, au financement, à la rentabilité, à l'environnement et à l'hygiène et la sécurité au travail.

2.1.2. Domaine d'application du SMQ

La norme ISO 9001 décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité, objet de la famille des normes ISO 9000, et en définit les termes associés. La norme ISO est applicable :

- Aux organismes cherchant à progresser par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité ;
- Aux organismes qui cherchent à s'assurer que leurs fournisseurs satisferont leurs exigences relatives aux produits ;
- Aux utilisateurs de produits ;
- A ceux qui sont concernés par une compréhension mutuelle de la terminologie utilisée dans le domaine du management de la qualité (par exemple, fournisseurs, clients, autorités réglementaires) ;
- A ceux, en interne ou à l'extérieur de l'organisme, qui évaluent ou auditent le SMQ en terme de conformité aux exigences de l'ISO 9001 (par exemple, auditeurs, autorités réglementaires, organisme de certification) ;
- Aux personnes internes ou externes à l'organisme qui donnent des conseils ou fournissent une formation sur le management de la qualité qui lui convient ;
- A ceux qui élaborent des normes apparentées.

¹⁸ NF EN ISO 9000 :20005, « système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France.

¹⁹ DORBES. H, « comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », in revue science de gestion d'entreprise 12, 2005. P 1.

2.1.3. Objectifs du SMQ

Les objectifs du système de management de la qualité se résument comme suit :

- a. Au niveau commercial :
 - Trouver de nouveaux clients ;
 - Améliorer l'image de l'entreprise ;
 - Fidéliser les clients actuels ;
 - Se démarquer de la concurrence.
- b. En interne :
 - Mettre en œuvre l'efficacité et la rigueur ;
 - Utilisation des moyens de manière efficiente ;
 - Eviter ou baisser les coûts de non-conformité ;
 - Améliorer les conditions de travail et mobiliser l'entreprise vers un objectif commun ;
 - Responsabiliser l'ensemble des acteurs de la société ;
 - Optimiser les méthodes de production et de gestion ;
 - Faire face au développement de l'entreprise.

Qu'il s'agisse de la norme ISO 9001, ou bien des normes d'évaluation de la conformité de la série ISO, la mise en place d'un système de management de la qualité vise avant toute chose à donner un outil de gouvernance au principal manager, ainsi qu'à donner confiance aux clients de l'entreprise et aux parties concernées (actionnaires ou adhérents, personnels, autorité réglementaire) de l'organisme.

Il s'agit avant tout de donner confiance à ses donneurs d'ordre, à ses clients et aux autorités réglementaires, dans la qualité et dans la pérennité de ses prestations, notamment en étant en mesure de démontrer à posteriori la mise en œuvre de l'ensemble des dispositions préétablies pour créer cette confiance et accessoirement à l'organisme d'accréditation lorsque l'organisme souhaite en obtenir une pour tout ou partie de ses activités.

2.2. Les principales composantes du Management de la qualité

Les moyens utilisés dans le management de la qualité recouvrent tout ce que l'entreprise doit faire, au plan opérationnel, pour mettre en œuvre la politique qualité et atteindre les objectifs internes et externes en termes de qualité.

a. La planification de la qualité :

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

En sommes, la planification de la qualité se traduit par des plans d'actions, qui définissent ce qui doit être fait, qui en est responsable et quelle est la date d'échéance.

b. La maîtrise de la qualité :

La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences de la qualité. Maîtriser la qualité, ce n'est autre chose que de définir et mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour créer un produit ayant les caractéristiques voulues, c'est maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leurs résultats.

L'entreprise doit veiller à mémoriser, en permanence, son vécu de manière à enraciner le savoir-faire et développer le professionnalisme. Elle devra donc adopter une approche processus (entrée, sortie, interaction) pour maîtriser la qualité (processus technique ou

administratif). Cela permet de bien identifier pour chaque opérateur et chaque service son produit, ses clients et ses fournisseurs.

La maîtrise de la qualité est d'ordre technique et méthodologique. Ce n'est pas une activité séparée qui se superposerait à l'activité créatrice de l'entreprise, mais une manière efficace d'exercer l'activité. Elle permet d'éviter toute déviation indésirable de la qualité planifiée du produit ou service fourni.

W. Edwards Deming, connu pour avoir introduit la maîtrise statistique de la qualité au sein de l'appareil militaire des Etats-Unis et des industries japonaises, et auteur de nombreux livres sur la maîtrise de la qualité, divise la maîtrise de la qualité en quatre activités à travers le cycle PDCA : Plan (planifier, prévoir), Do (faire), Check (vérifier), Act (réagir). Le cycle PDCA de Deming s'applique à toutes les situations et à tous les domaines où la maîtrise de la qualité est souhaitée. Il s'agit d'un modèle universel qui couvre toutes les activités relatives à la maîtrise de la qualité, ainsi qu'à l'assurance de la qualité et à l'amélioration de la qualité.

c. *L'assurance de la qualité*

L'assurance de la qualité est l'ensemble des « activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée aux entités (service, produit, processus, activités ou organisation) qu'elle satisfera aux exigences en matière de qualité »²⁰.

Le client n'a pas toujours le temps ni les moyens de se faire sa propre opinion sur la qualité des produits fournis. Il n'est plus dans le cadre d'une collaboration avec un artisan que l'on connaît et en qui on a confiance. En particulier, dans le cas d'une production en série, il doit être rassuré de la qualité constante des produits.

L'assurance de la qualité vient en complément de la maîtrise de la qualité, pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie.

Notons qu'elle a aussi comme fonction interne de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

En réalité, en fonction des divers aléas dus aux contextes externes et internes de l'entreprise, on gardera un fonctionnement partiel. Ce rôle sera rempli par les audits et les enquêtes clients.

L'audit qualité, fait par une personne indépendante au service, est une comparaison entre ce que l'on doit faire (ce qui est écrit) et ce que l'on fait réellement. En cas de différence notable, soit on doit revoir la façon de procéder si la qualité n'est pas présente, soit modifier ce qui est écrit pour transcrire les modifications apparues dans le nouveau processus.

L'audit interne est organisé par l'entreprise, l'audit externe par le client ou par l'organisme certificateur.

Pour faciliter ces audits, il existe des modèles (ou référentiels) pour vérifier que l'on essaie de garantir l'assurance de la qualité. Ils suggèrent d'être attentif à des thèmes tels que :

- La revue de contrat ;
- Le traitement des non conformités ;
- L'étalonnage périodique des appareils de mesure ;
- La gestion des documents.

²⁰ JAMBART Claude, « assurance qualité », édition Economica, 2001, P.13

d. L'amélioration de la qualité :

L'ISO 9000 définit l'amélioration de la qualité comme « la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité »²¹

Une amélioration de la qualité sous-entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir.

A chaque interface entre le client et les services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions. De façon plus large, on parle du concept d'amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'amélioration constante de ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

2.3. La mise en place du système de management de la qualité

Selon ISHIKAWA : « la gestion de la qualité totale est tout simplement la mise en place pratique de la simple logique »²². Chaque entreprise a sa démarche de mise en œuvre de son SMQ, et celle-ci nécessite en générale cinq étapes essentielles selon Abdelhamid OUARET en 2002 dont²³ :

a. La prise de décision :

L'engagement de la Direction à son plus haut niveau constitue le démarrage de la démarche et la volonté d'aboutir. Cette étape doit être marquée par une déclaration officielle, appelée politique qualité. Cette politique sera communiquée à l'ensemble du personnel, pour une adhésion parfaite au projet. La structure complète doit adhérer au projet pour sa réussite.

b. Le diagnostic :

Le diagnostic permettra de faire le point sur les attentes et objectifs de la structure. Il permet de visualiser le niveau de management en place au démarrage de la démarche pour construire un projet taillé pour l'entreprise. L'entreprise reste le maître du projet. Elle fera appel à un conseiller qui l'aidera à mettre en place le système adapté à la structure. Le diagnostic se termine par une phase de sensibilisation et de motivation des acteurs de l'entreprise.

c. Monter le projet

Le projet doit être considéré comme un investissement immatériel. Le budget comprendra des frais externes (diagnostic, consultant, audit et certification) et des frais internes (sensibilisation, formation, coordination, groupe de travail, réaction et audit). Seront à ajouter, des frais d'organisation ou de réorganisation si par exemple l'opportunité se présente de réaménager le système informatique. Après avoir mis à plat et testé l'ensemble de ses processus selon la recommandation du référentiel ISO 9001, l'entreprise est à même de faire appel à un organisme certificateur.

d. La certification

L'audit de certification, consiste en un examen de la fondation des procédures et de leur réelle application sur le terrain. La certification est « la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus, un service ou une entreprise est conforme

²¹ JAMBART Claude, « assurance qualité : la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 en pratique ».

²² ISHIKAWA. K, « TQ ou la qualité japonaise », Edition AFNOR Gestion, paris, 1989.

²³ OUARET.A, op. cit . p.220.

aux exigences spécifiées »²⁴. Sur rapport de l'auditeur, il faudra éventuellement apporter des actions correctives en réponse à des écarts constatés. Enfin, un comité de certification accordera le certificat. Celui-ci sera valable trois ans, avec un suivi annuel, et est reconductible tant que le système fonctionne correctement.

e. L'amélioration continue :

Pendant ces trois années, la maintenance du système sera assurée par de fréquents audits. L'entreprise en profitera pour continuer à améliorer son système. La qualité est une spirale sans fin dont elle doit tirer profit.

2.4. Les approches du système de management de la qualité

2.4.1. Approche processus :

Un processus peut être défini comme : « un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sorties »²⁵, comme le montre la figure 1 page 20. En d'autre terme « l'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus en vue d'obtenir le résultat souhaité. »²⁶

Le management par approche processus est un puissant outil pour organiser et gérer les activités de l'entreprise de façon à créer de la valeur pour la clientèle et d'autres parties intéressées.

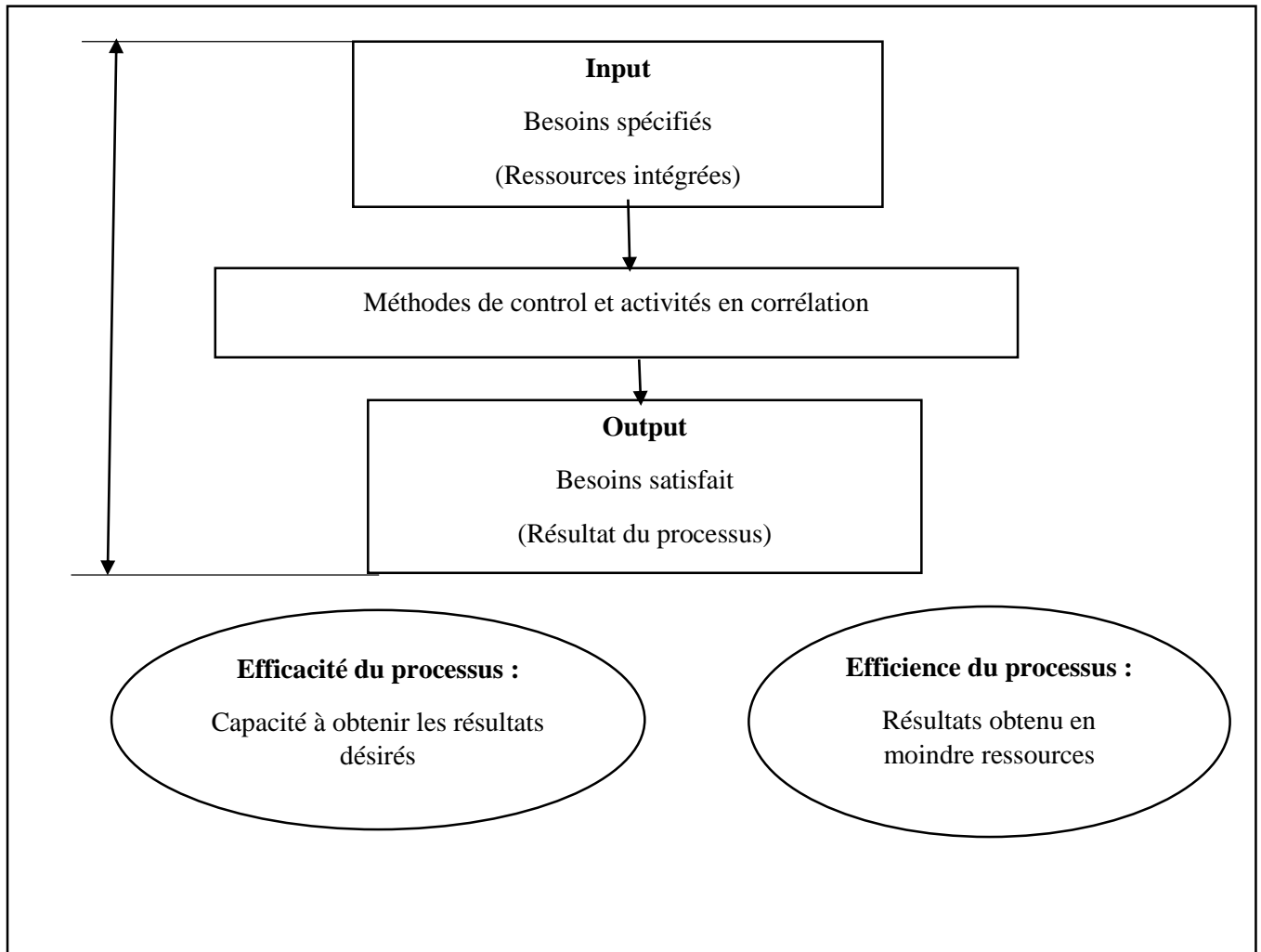
L'approche processus introduit un management horizontal, qui abaisse les barrières entre les différentes unités fonctionnelles en unifiant leur centration sur les objectifs principaux de l'organisme. Elle améliore également le management des interfaces entre processus. L'approche processus consiste à gérer les processus en tant que système, lequel système est constitué du réseau de processus corrélés, ce qui permet de mieux cerner la valeur ajoutée.

²⁴ NF EN ISO 9000 :2008, « système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France, (2.8.2). p.5.

²⁵ François. B.BENOIT. C, « comprendre l'ISO 9001/2008 », op cit, p. 67.

²⁶ Ibid.

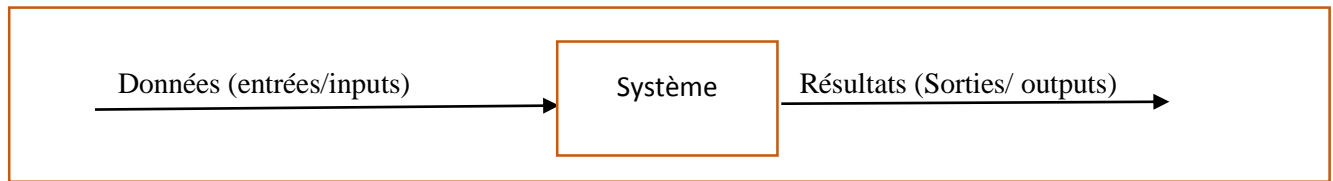
Figure 1 - le processus générique



Source : FRANCOIS. B, BENOIT. C, op. cit, p.67.

2.4.2. Approche systémique

Un système est un ensemble d'éléments, abstraits ou concrets, en interaction. Il est ouvert sur un environnement dont il est séparé par une frontière établissant la limite entre l'intérieur et l'extérieur. Il transforme des données, aussi appelées entrées ou inputs, en résultat, nommés sorties ou outputs comme le montre la figure suivante :

Figure 2 – la conception d'un système ouvert.

Source : STEPHEN. R, DAVID. D PHILIPPE. G, op. cit , p. 19.

L'approche systémique définit le système comme un ensemble d'éléments interdépendant agencés de manière à former un tout cohérent. Les sociétés sont donc des systèmes, tout comme les ordinateurs, les automobiles. Il existe deux grands types de systèmes : les systèmes ouverts et les systèmes fermés. Les systèmes fermés n'interagissent jamais avec leur environnement et n'en subissent aucune influence. À l'inverse, une approche sous l'angle de système ouvert reconnaît l'existence d'interactions dynamiques entre le système et son environnement.

D'un point de vue managérial, l'approche systémique est en fin de compte extrêmement pertinente. Les fonctions du manager imposent en effet à celui-ci de coordonner et de combiner tout un ensemble d'activités professionnelle afin qu'un système composé interdépendants (l'entreprise) puisse atteindre ses objectifs. Elle reconnaît que les entreprises ne fonctionnent jamais en vase clos. Leur survie requiert une interaction efficace avec leur environnement. C'est une approche qui nous permet d'une part de formaliser, structurer l'ensemble des processus de l'organisme et leurs interrelations et d'autre part d'assurer la cohérence, l'efficacité et la maîtrise de l'organisme mis en place et de clarifier les responsabilités des pilotes de processus et du système global.

2.5. Les exigences du SMQ

2.5.1. Les exigences générales

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008. L'organisme doit :

- a. Déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme ;
- b. Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;
- c. Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;
- d. Assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;
- e. Surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus ;
- f. Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

L'organisme doit gérer ces processus conformément aux exigences de cette norme. Lorsqu'un organisme décide d'externaliser un processus ayant une incidence sur la conformité du produit

aux exigences, il doit pour cela, en assurer la maîtrise. Le type et l'étendue de la maîtrise devant être appliquée à ces processus externalisés doivent être définis dans le système de management de la qualité.

2.5.2. *Les exigences relatives à la documentation*

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

- a. L'expression documentée de la politique qualité et de l'objectif qualité ;
- b. Un manuel qualité²⁷ ;
- c. Les procédures documentées et les enregistrements exigés par la norme ISO 9001 version 2008 ;
- d. Les documents, y compris les enregistrements, jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et maîtrise efficace de ses processus.

L'ISO 9001 version 2008 donne une grande flexibilité quant à la façon de documenter son système qualité. L'étendue de la documentation du système management de la qualité peut différer d'un organisme à un autre en raison de la taille de l'organisme et type d'activités, complexité des processus et de leurs interactions et de la compétence du personnel. Elle peut se présenter sous toute forme et sur tout type de support (papier, support magnétique, support électronique ou disque optique, photographie,...etc.).

Pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficace de ses processus, un organisme a généralement besoin d'élaborer des documents en plus de ceux obligatoires par ISO 9001 version 2008. C'est ce qui fait toute la souplesse de cette norme.

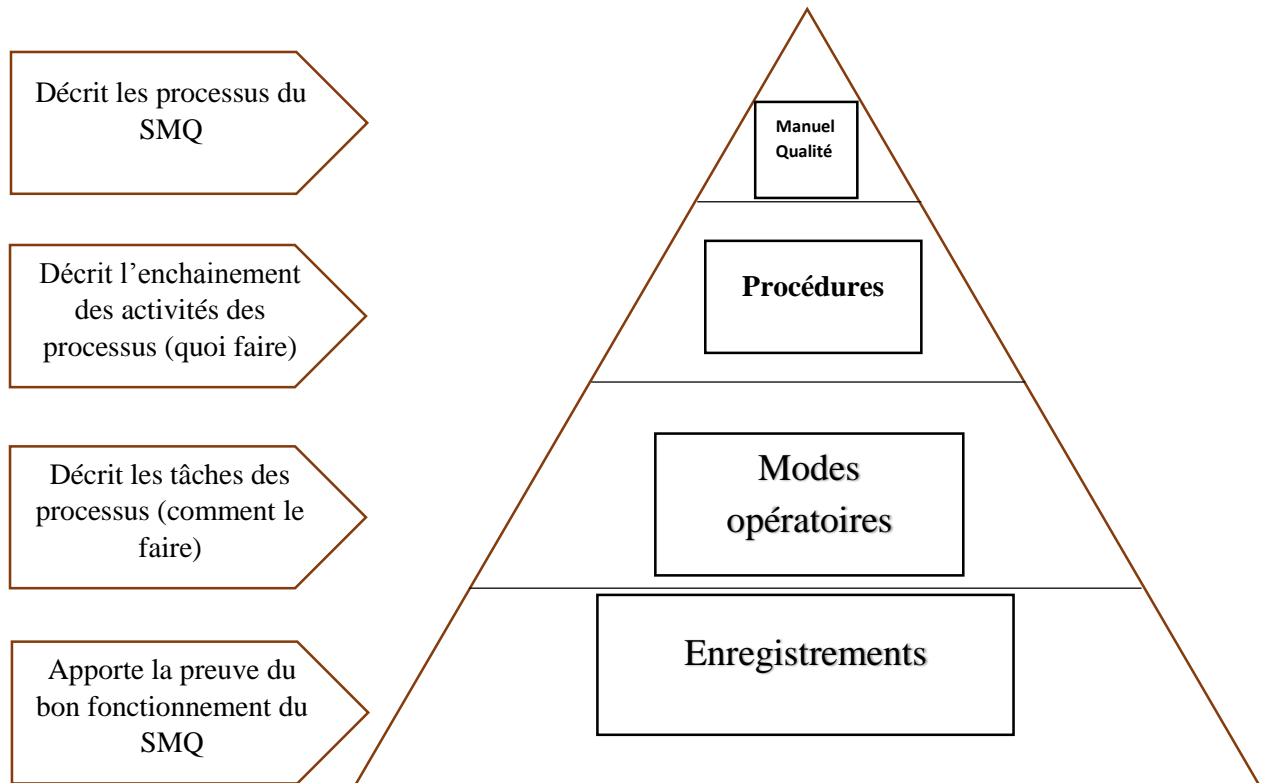
L'architecture documentaire d'un SMQ, consiste à répartir les documents qualité en quatre niveaux :

1. Manuel de la qualité est cartographie des processus ;
2. Procédures générales ;
3. Instructions, modes opératoires, méthodes de mesure ;
4. Enregistrements, indicateurs, documents de références ;

La structure est souvent représentée sous formes de pyramide, ou chaque strate matérialise un niveau. On trouve le manuel qualité qui est le document « chapeau » de la structure documentaire au plus haut, et au plus bas, les enregistrements.

²⁷ Document où sont écrites les procédures engagées par une entreprise, afin de répondre à la qualité demandée pour un produit ou service.

Figure 3 : Structure documentaire



Source : Detrie Philippe, « Conduire une démarche qualité », édition : Organisation, paris, 2001.

Décrivons brièvement le contenu de chacune des strates de la pyramide :

a. *Le manuel qualité*

Le manuel qualité est l'un des documents exigés par l'ISO 9001. Il est défini par l'ISO 9000 comme « un document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme »²⁸. Son objectif est de décrire le système de management de la qualité appliqué au sein de l'organisme. Il est en cela « l'image écrite » de l'entreprise.

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

-Le domaine d'application du système de management de la qualité y compris le détail et la justification des exclusions : Concerne le périmètre d'application du SMQ ; librement définie par l'entreprise suite à une réflexion profonde sur les métiers de l'entreprise et dont les interrogations portent sur ces questions : « quel est le métier auquel s'applique le SMQ,

²⁸ MARGERANT (J) et GILLET – GOINARD (F), « manager la qualité pour la première fois », édition Organisation, Paris, 2006, P 145.

pour quels clients, quels sont les processus qui y contribuent ? ». Il s'agit alors d'indiquer et d'explicitier les exclusions (ex : la conception dans certain cas) et prouver que seul le périmètre retenu suffit pour être certain d'avoir bien traduit les exigences clients.

-Les procédures documentées établies pour le système de management de la qualité ou la référence à celle-ci : Ici le choix est libre d'insérer les procédures ou bien seulement les références.

Les procédures exigées par la norme sont au nombre de 06 :

- Maîtrise de la documentation ;
- Maîtrise des enseignements qualité ;
- Audit interne ;
- Maîtrise du produit non-conforme ;
- Action préventive ;
- Action corrective.

-Une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité : Se réfère aux interactions entre les processus, c'est-à-dire à la cartographie.

b. les procédures

Les procédures décrivent la manière d'accomplir une activité ou des activités des processus. Elles sont propres à l'entreprise (procédure générales ou organisationnelles), à un atelier, à un service, ..., elles peuvent faire l'objet d'un document, on parle alors de procédures documentées. Elles sont enregistrées sur un support papier ou électronique.

Une procédure documentée doit être établie afin de définir les contrôles nécessaires pour :

- Approuver les documents quant à leur adéquation avant diffusion ;
- Revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouveau les documents ;
- S'assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés ;
- Assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables ;
- S'assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables ;
- S'assurer que les documents d'origine extérieure jugés nécessaires par l'organisme pour la planification et le fonctionnement du système de management de la qualité sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée ;
- Empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés, et les identifier de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque.

c. les modes opératoires

Le troisième niveau de cette structure comprend les instructions de travail qui expliquent en détail certaines étapes critiques des procédures du système. Elles découlent en effet des procédures créées. C'est la mise en œuvre des procédures du système qui permet de déterminer les activités qui nécessitent leurs développements. Leurs identifications établies, il s'agit alors de procéder à leurs rédactions sous une forme qui facilite leurs lisibilités.

Elles aident le personnel à bien exécuter leur tâche du premier coup. En cela les instructions de travail constituent un outil de référence en matière de savoir-faire de l'entreprise et des activités qui lui sont inhérentes.

Adaptées à ses lecteurs, les instructions de travail peuvent résider en un schéma simple ou un document pouvant intégrer les éléments suivants : objet, domaine d'application, responsabilités, références, instructions, avis de révision et logigramme. C'est selon la sensibilité de l'entreprise et de ses modes de fonctionnement, et des lecteurs, c'est-à-dire les opérateurs, « premiers clients » de cette instruction.

d. Les enregistrements

Ils servent à apporter la preuve de ce qui a été fait. Les enregistrements de la qualité permettent de démontrer que les produits ou services sont conformes aux exigences spécifiées. Ils sont destinés à fournir des preuves tangibles des activités effectuées ou des résultats obtenus en matière de qualité. Ces documents contiennent donc les informations sur les activités effectuées et les résultats obtenus. Ce sont eux qui sont consultés lors de l'audit qualité.

Non seulement ils contribuent à compléter utilement le système d'information et la communication au sein de l'organisation, mais aussi, ils démontrent que les éléments du système qualité sont mis en œuvre et respectent les exigences normatives.

Lors de leurs conceptions, il est essentiel de s'interroger sur leurs finalités, leurs circuits, la nature des informations qui y sera collectée, ainsi que leur accès et classement. Il importe que les procédures relatives aux enregistrements spécifient les dispositions prises pour maîtriser leurs identifications, les méthodes de collecte, d'indexation, de classement et d'accessibilité, de même que les moyens de stockage, de mise à jour et leurs durées de conservation. Leurs changements et modifications doivent également être inclus dans les procédures.

De plus, l'accès aux enregistrements des clients et des sous contractants, s'il est autorisé, doit également être défini.

En tant qu'outils de verrous et d'audit interne, leur présentation doit adopter une forme lisible et appropriée sur support informatique ou papier.

Conclusion

La notion qualité peut sans doute être associée aux premières préoccupations de l'homme dès son origine, puisqu'elle traduit fondamentalement la recherche de l'adaptation de chaque chose à son usage prévu, c'est-à-dire le souci de l'efficacité et du confort.

Nous remarquons qu'il existe un grand nombre de méthodes différentes permettant de mener des actions d'amélioration continue. La gamme est très complète : des plus simples aux plus complexes, des plus économiques aux plus onéreuses, mobilisant plus ou moins de personnel et demandant des formations poussées dans certains cas. Celles-ci, sont adaptables à chaque type d'entreprise.

L'économie est de plus en plus libérale et l'environnement devient contraignant pour les entreprises, qui sont obligées de se soumettre aux conditions imposées par la mondialisation. Ce qui fait que l'obtention de la certification selon le référentiel ISO 9001 :2008, permet aux entreprises de travailler selon un standard international, appliqué partout dans le monde.

La démarche de certification s'inscrit logiquement dans le projet global de l'entreprise dont les axes stratégiques sont la maîtrise de la qualité de l'entreprise.

Nous venons d'aborder dans le premier chapitre, des notions fondamentales sur la qualité vue de différentes manières par différents qualitatifs, ainsi que le SMQ, ses objectifs, ses composantes, ses approches et exigences, qui permettent à l'entreprise, de satisfaire ses objectifs, ainsi que ceux de ses clients. Cependant l'efficacité de ce système ne s'arrête pas au cadre théorique de la connaissance de ces notions relatives à la qualité et au SMQ ; C'est pourquoi, nous avons jugé utile d'aborder ces notions dans le deuxième chapitre, ou nous traiterons des normes ISO 9001/2008 et 22000, ainsi que l'impact du SMQ sur la performance des entreprises

CHAPITRE 2 :

**Le SMQ selon les normes ISO 9001/2008 et ISO 22000,
et son impact de la performance sur les entreprises**

Introduction

Les entreprises connaissent des performances très diverses ; certaines se développent très rapidement, d'autres disparaissent, certaines font l'expérience de retournements spectaculaires.

Le concept de performance selon G. Charreaux¹ occupe une place centrale dans le mécanisme de contrôle et de gouvernance puisqu'il s'agit même d'un des mécanismes fondamentaux.

L'objectif de nombreuses études est l'identification de paramètres ayant une influence sur la performance.

La performance est un concept polysémique dont l'appréciation dépend de son utilisateur. Selon le cabinet *INSEP Consulting*², « les grandes manœuvres stratégiques effectuées par les entreprises sont guidées par la recherche de la performance vis à vis des différentes parties prenantes à savoir les clients, associés, actionnaires... »

Ainsi, dans ce chapitre, nous allons présenter dans une première section le système de management de la qualité selon la norme ISO 9001/2008, puis lors d'une deuxième section nous traiterons du système de management de la qualité selon la norme ISO 22000, et enfin dans une dernière section nous aborderons le contenu et les diverses définitions de la performance et ses instruments d'évaluation.

¹ Charreaux G, « À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale », *Economie et Sociétés*, octobre 2008, p. 1831-1868.

² Cabinet de conseil créé en 1967, s'intéressant aux thèmes suivants : stratégie, management, qualité, communication, formation, projet, GRH, organisation, NTIC, éthique et déontologie ; qui dispose également de sa propre maison d'édition, Insep Consulting Editions

Section 1 : le SMQ selon ISO 9001/2008

1.1. Notions Générales

Un système de management définit ce qu'une entreprise a mis en place pour maîtriser ses processus et ses activités et apporter une réponse de nature à satisfaire ses clients. Il est créé dans un premier temps dans les secteurs d'activité comme l'aéronautique, l'industrie automobile, la défense ou celui de l'agroalimentaire, aujourd'hui il est plus étendu et s'applique aussi bien à des sociétés de services comme le transport et la logistique. Leur objectif est d'assurer qu'une organisation peut quotidiennement fournir des produits ou des services qui répondent aux exigences de la clientèle en matière de la qualité et de sécurité.

1.1.1. Définition de l'ISO :

L'ISO est l'organisation internationale de normalisation. Elle est composée des organismes nationaux de normalisation de 158 pays de toute taille, industrialisés et en développement, de toutes les régions du monde. L'ISO élabore des normes techniques d'application volontaire qui confère une valeur ajoutée à tous les types d'activités économiques.

Les normes ISO contribuent à la diffusion des technologies et des bonnes pratiques d'entreprise. Elles permettent le développement, la production et la livraison de produits et services de manière plus efficaces, sûrs et respectueuse de l'environnement, elles permettent aussi de faciliter les échanges de façon plus équitables entre les pays.

Les normes ISO protègent les utilisateurs et les consommateurs et, à maints égards, leur simplifient la vie.

L'ISO n'élabore que les normes exigées par le marché. Les travaux sont réalisés par des experts des secteurs industriels, techniques ou économiques qui ont demandé les normes en question et qui les appliquent par la suite. A ces experts peuvent s'associer d'autres spécialistes comme les représentants d'agence gouvernementales, d'organisations de consommateurs, des milieux universitaires et de laboratoires d'essais. Publiées sous la désignation de normes internationales, les normes ISO représentent un consensus international sur l'état des connaissances techniques et des bonnes pratiques concernées.

La collection de plus de 17800 normes et documents connexes de L'ISO aborde les trois dimensions du développement durable : économique, environnementale et sociale.

1.1.2. La normalisation

Dans le langage courant, une norme se définit comme une règle qui n'est pas forcément écrite et à laquelle il est d'usage de se référer. Du point de vue des organismes de normalisation, la norme est un « document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »³.

Les normes sont, en majorité, d'application volontaire-Les normes sont facultatives. Ce ne sont ni des règlements, ni des lois. Elles comportent des exigences qui vont au-delà du seul respect de la réglementation. Elles sont exceptionnelles, pour des raisons d'ordre public⁴.

³ ISO, Directives ISO/CEI, partie II : « Règles de structure et de réaction des Normes internationales », 5^e éd, 2004.

⁴ Les pouvoirs publics peuvent imposer une norme d'origine volontaire ou considérer que son application donne une présomption raisonnable de conformité à des exigences réglementaire obligatoires.

1.1.3. La certification

La certification est « une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, service, ou système qualité est conforme aux exigences spécifiées dans une norme ou référentiel »⁵. En effet, si l'entreprise a mis en place un système de management de la qualité conforme à la norme ISO 9001, l'organisme certificateur (ou registraire) délivre un certificat servant de reconnaissance officielle et temporaire puisque ce même certificat a une durée de validité de trois ans, sachant qu'un audit de suivi est mené chaque année. Tous les trois ans, un audit complet est effectué par des auditeurs externes qui prennent une « photo » du fonctionnement de l'entreprise. Les auditeurs comparent de ce fait ce qui est écrit (dans le système documentaire) avec ce qui est fait au sein de l'entreprise, et avec ce qui est exigé par la norme internationale pour pouvoir délivrer le certificat de conformité des systèmes qualité de l'entreprise à la norme ISO. A travers l'obtention du certificat, l'entreprise s'engage, sous le contrôle de l'organisme certificateur, à toujours garder son système conforme aux exigences de la norme ISO.

Selon AFNOR, « la certification est une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel »⁶. Elle s'applique à toute sorte d'activités humaines, industrielles, agricoles, organiques, médicales ou de qualification professionnelle.⁷

La certification assure le client du niveau de qualité et de sécurité au moins conforme à des normes. Cette assurance est concrétisée par une marque apposée sur chaque unité de produit. Un produit est certifié, si, il présente visiblement une estampille qui indique le type de certification.⁸

1.2. La famille de la norme ISO 9000/2008

La famille des normes ISO 9000/2008 est le résultat d'un consensus international sur les bonnes pratiques de gestion visant à assurer la livraison des produits et services de qualité. Ces normes offrent un cadre d'approche systématique des méthodes de management et se fondent sur la diffusion des bonnes pratiques de gestion. Elle s'impose comme une référence internationale dans les échanges entre les organismes. On peut résumer la famille des normes ISO 9000 dans les points suivant :

a. La norme ISO 9000/2008 : Système de management de la qualité « principes essentiels et vocabulaire ».

Cette norme définit les termes fondamentaux utilisés dans la série ISO 9000, ainsi que les huit principes de management de la qualité. Elle représente une introduction relative au système de management de la qualité.

L'ISO 9000 est applicable à⁹ :

- Tous les organismes voulant s'assurer que leurs fournisseurs satisferont leurs exigences relatives aux produits ;
- Aux utilisateurs des produits ;

⁵ CANAR Frédéric, « Management de la qualité », Lextenso éd, Paris, P110.

⁶ <http://www.dictionnaire-juridique.com/définition/certification>.

⁷ BERRAKI Hanifa « Démarche de mise en place d'un SMQ » Mémoire de fin d'étude du cycle Master encadré par MR MEZIANI, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, session juin 2014.

⁸ ABDALLAH SEDDIKI, « le management de la qualité en production alimentaire », Hibr édition, 2008, p34.

⁹ Norme ISO 9000. Op. cit, px.

- A ceux qui sont concernés par une compréhension mutuelle du vocabulaire utilisé dans le domaine du management de la qualité (fournisseurs, clients, autorité réglementaires.) ;
- Aux personnes qui donnent des conseils ou fournissent une formation sur le système de management de la qualité ;
- A ceux qui élaborent des normes apparentées ;

b. *La norme ISO 9001/2008 : Système de management de la qualité « exigences ».*

Cette norme spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité en vue d'une certification, elle remplace l'ISO 9001/1994, l'ISO 9002/1994, l'ISO 9003/1994, et elle constitue une révision technique de ces normes ainsi que de celle de l'ISO 9001/2000. Elle porte essentiellement sur l'efficacité du système de management de la qualité à lui satisfaire les exigences des clients.

ISO 9001 donne lieu à une certification dont l'objet est de démontrer l'aptitude de l'organisme à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences, le système de management de la qualité, ainsi mis en œuvre, permet d'accroître la satisfaction des clients¹⁰.

c. *La norme ISO 9004/2008 : Système de management de la qualité « conseils pour l'amélioration des performances ».*

Représente un guide pour la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, l'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des clients et autres parties intéressées.

L'ISO 9004 annule et remplace l'ISO 9004-1/1994, qui a été révisée du point de vue technique, le titre a été modifié pour refléter la globalité du système de management de la qualité. Il prend en considération toutes les activités de l'entreprise visant la satisfaction de toutes les parties (actionnaires, fournisseurs, personnel, clients).

L'ISO 9004 et l'ISO 9001 constituent un couple cohérent de normes relatives au management de la qualité¹¹.

d. *L'ISO 19011/2002 : « lignes directrices relatives aux audits de systèmes de management de la qualité et/ou environnemental ».*

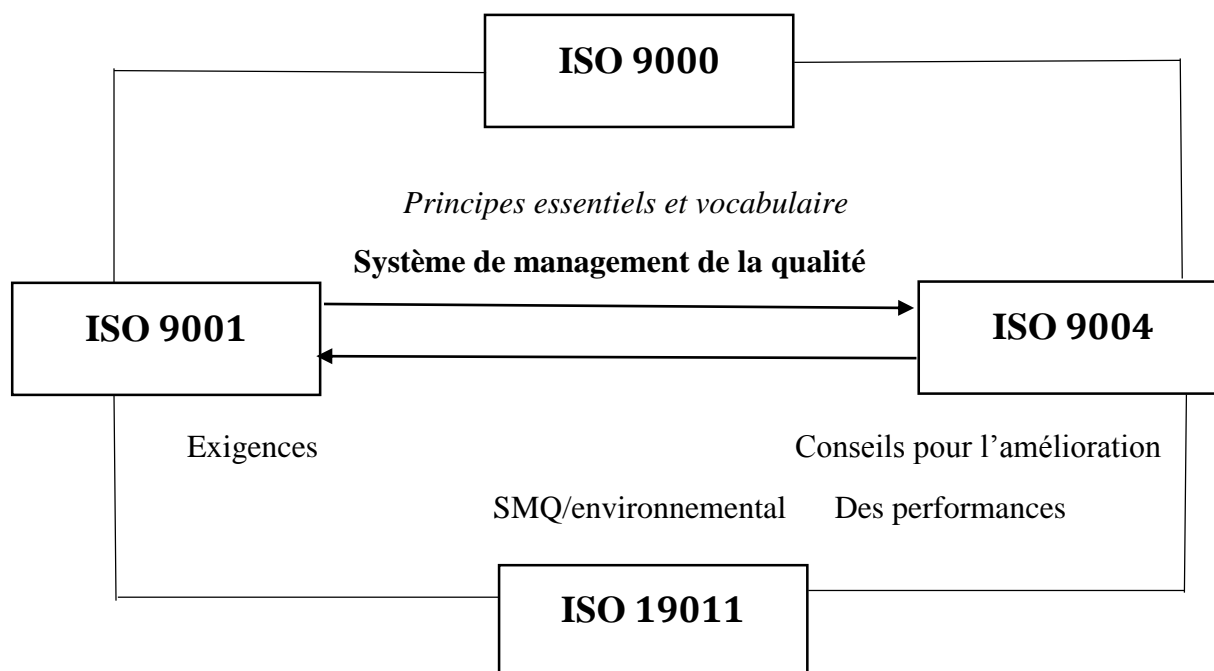
Elle a été publiée en juin 2002 et remplace six normes ; Celles relatives à l'audit qualité (ISO 10011-1/1990 ; L'ISO 11011-2/1991 ; L'ISO 10011-3/1991) et celles relatives à l'audit environnemental (ISO 14010 ; 14011 et 14012/1996). Cette norme fournit des conseils sur les principes de l'audit, le management des programmes d'audit, la réalisation d'audit de systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental, ainsi sur la compétence des auditeurs de ces systèmes.

Elle prend en compte les évolutions appropriées à l'ISO 9000 ; 9001 et 9004, et donne des conseils sur la manière de mettre en œuvre les audits internes, tels que ceux exigés dans le cadre de l'ISO 9001, c'est-à-dire des audits permettant principalement de déterminer si le système de management de la qualité est conforme aux objectifs qualités et aux exigences de l'ISO 9001, ainsi que, si sa mise en œuvre est entretenue de manière efficace.

Elle est applicable à tous les organismes qui doivent réaliser des audits internes ou externes de système de management de la qualité et/ou de management environnemental ou manager un audit.

¹⁰ Norme ISO 9001, système de management de la qualité-exigence, 3ème Edition, suisse, Décembre 2000, p.-v.

¹¹ Norme ISO 9004, système de management de la qualité-conseils pour l'amélioration des performances, suisse, 2000, pII

Figure 4: Interaction entre les normes

Source : Norme ISO 9000 :2008.

1.3. Exigences du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001/2008

Les exigences en question couvrent un large éventail de sujets, y compris l'engagement de la direction du fournisseur en faveur de la qualité, son orientation client, l'adaptation de ses ressources, la compétence de son personnel, la gestion des processus (de production, de prestation de services, d'administration et de soutien), la planification de la qualité, la conception du produit, la revue des commandes entrantes, les achats, le suivi et la mesure de ses processus et de ses produits, l'étalonnage de ses appareils de mesure, les modalités de traitement des réclamations des clients, les mesures correctives et préventives, ainsi que l'obligation de mener une action d'amélioration continue du SMQ.

La norme exige aussi au fournisseur de surveiller la façon dont ses clients perçoivent la qualité des biens et services qu'il fournit.

Cependant, la norme ISO 9001 version 2008 adopte une structure en quatre principales exigences :

Exigence 1 : Responsabilité de la direction

L'engagement de la direction est indispensable afin de garantir le bon fonctionnement du management de la qualité, l'identification des besoins des clients, la définition de la politique qualité et des objectifs associés, la planification de la qualité, la revue de direction.

Exigence 2 : Management des ressources

L'organisme doit déterminer et fournir l'ensemble des ressources nécessaires au fonctionnement de son SMQ, à son amélioration continue et à un accroissement de la satisfaction client, en particulier, les ressources humaines, les infrastructures et l'environnement de travail.

Exigence 3 : Réalisation du produit

La planification de la réalisation du produit, le processus relatif aux clients ainsi que les éléments et étapes de la conception et de développement du produit doivent être formalisés. Les achats, production et préparation du service, la maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure, précisent les éléments à prendre en compte lors de la réalisation du produit.

Exigence 4 : Mesure, analyse et amélioration

L'organisme doit mettre en place les dispositifs de surveillance et de mesure de l'efficacité du SMQ, de la maîtrise des processus et de la conformité des produits, notamment en utilisant la satisfaction client et l'audit interne. La maîtrise des produits non conformes, les actions correctives et préventives, et les activités d'audit doivent faire l'objet d'une procédure documentée spécifique.

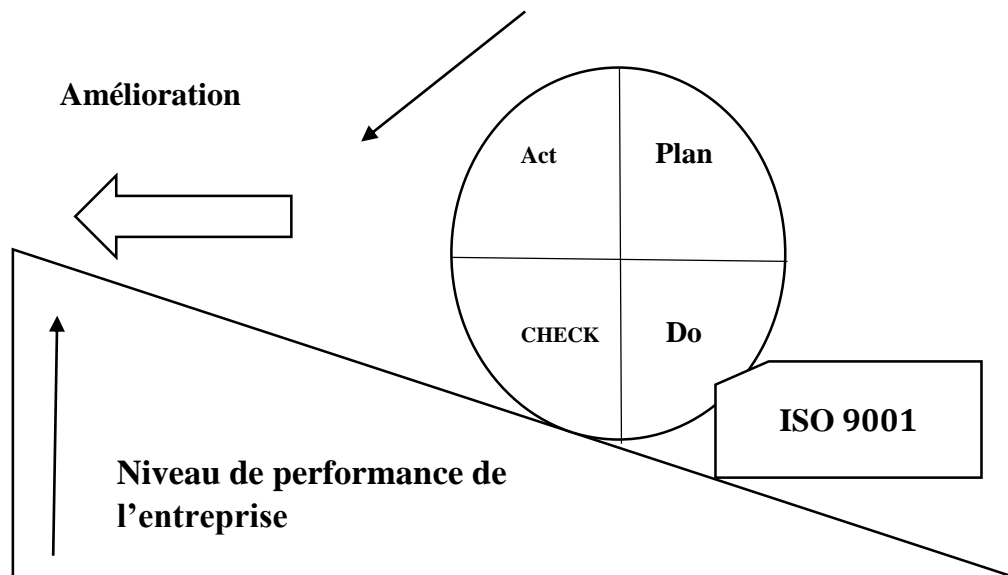
L'organisme doit analyser les données afin de déterminer les améliorations à mettre en œuvre par l'utilisation de la politique qualité, des résultats d'audits, de l'analyse de données, des actions correctives et préventives et de la revue de direction.

La norme ISO 9001 encourage les organismes à adopter l'approche processus afin d'identifier de nombreux processus corrélés et interactifs qui permettent à l'organisme de fonctionner efficacement.

Les améliorations se déroulent selon le principe du PDCA (Plan, Do, Check, Act). Ce principe est matérialisé par la figure N°5, appelé « Roue de Deming ».

Cette démarche est matérialisée par une roue roulant un sol montant, de manière à élever le niveau de la gestion de la qualité. L'assurance est réalisée par un bloc ne permettant pas à la roue de redescendre la pente. C'est-à-dire que l'entreprise doit être dans une amélioration continue ne lui permettant pas de faire marche arrière quant à la qualité.

- **Plan (planifier) :** affectation des ressources humaines et matérielles, processus de stratégie ;
- **Do (Faire) :** processus de conception, de réalisation, de gestion et de maîtrise des moyens de mesure ;
- **Check (Vérifier) :** processus de mesure de satisfaction et d'écoute du client ;
- **Act (Agir) :** Processus de maîtrise du produit non-conforme, d'audit, d'enregistrement, d'analyse des enregistrements, de réparation et de prévention.

Figure N°5 : La roue de Deming

Source : OUARET Abderrahmane, « les dirigeants face à la performance de leurs entreprises, le rôle de la direction dans un SMQ », Edition Alger livre, Alger, 2009.

D'après le schéma précédant, qui traduit la logique de Deming, l'entreprise pourra atteindre sa performance à travers une installation d'un processus d'amélioration continue qui se base sur une application efficace du SMQ, cette démarche débute par la mise en œuvre des moyens et passant par les activités de planification et d'exécution jusqu'aux activités de vérification et d'évaluation des opérations managées par le cadre exécutif, en utilisant la norme ISO comme étant une référence de base.

Section 2 : Le système de management de la qualité selon la norme ISO 22000

2.1. Présentation de la norme ISO 22000 :

L'iso 22000 est une norme internationale relative à la sécurité des denrées alimentaires, publiée en septembre 2005. Son intitulé exact est ISO 22000/2005 système de management de la sécurité des produits alimentaires et exigences pour les organismes à tous les niveaux de la chaîne alimentaire.

L'iso 22000 est une norme internationale qui s'applique à tous les maillons de la chaîne alimentaire, quelle que soit leur taille. Cette norme porte exclusivement sur le SMSDA¹² et prend donc en compte uniquement les activités ayant un impact direct sur les denrées alimentaires. Il n'y a donc pas d'exigences sur des services sans influence ; ex : ressources humaines pour le personnel administratif...

On distingue dans la famille ISO 22000 :

2.1.1. La norme ISO 22000/2005 :

Système de management de la sécurité des aliments « *exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire* »¹³. Cette norme spécifie les exigences relatives à un système de management de la sécurité des denrées alimentaires. La sécurité ne peut être assurée que par les efforts combinés de tous les acteurs de la chaîne alimentaire, cependant cette norme a été alignée sur la norme ISO 9001 afin de mettre l'accent sur la compatibilité entre les deux normes et également avec la norme ISO 14001.

La norme ISO 22000 répond à une double demande :

- Le besoin d'améliorer la sécurité chez tous les acteurs des filières alimentaires ;
- Le besoin d'harmoniser les méthodes existantes en matière de sécurité alimentaire par le biais référentiel internationalement reconnu.

2.1.2. La norme ISO 22005/2007 :

Traçabilité de la chaîne alimentaire « *Principes généraux et exigences fondamentales s'appliquant à la conception du système et à sa mise en œuvre* »¹⁴, est un outil qui aide les organismes opérants dans le cadre d'une chaîne alimentaire à se conformer à ses objectifs définis au sein d'un système de management. Sa complexité peut varier en fonction des caractéristiques du produit et des objectifs à atteindre.

Ce système peut être appliqué par un organisme opérant à un niveau quelconque de la chaîne alimentaire. Il est conçu pour être suffisamment flexible pour permettre aux organismes appartenant à la chaîne alimentaire d'atteindre des objectifs identifiés.

2.1.3. La norme ISO/TS 22004/2005 :

Système de management de la sécurité des denrées alimentaires « *Recommandation pour l'application de l'ISO 22000/2005* », elle fournit les recommandations génériques pouvant être

¹² Système de management et sécurité des denrées alimentaires

¹³ Norme ISO 22000/2005, Op. Cit, P.VI

¹⁴ Norme ISO 22005/2007.Op. City, P, -V

appliquées à l'ISO 22000 pour aider les organismes dans le monde à mettre en place les exigences de système de management de la sécurité des denrées alimentaires.¹⁵

2.1.4. La norme ISO/TS 22003/2007 : Système de management de la sécurité des aliments, « *exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification de système de management de la sécurité des aliments* »¹⁶.

Cette spécification technique (TS)¹⁷ a été élaborée pour apporter une aide à la certification des SMSDA qui satisfont aux exigences de L'ISO 22000. Le contenu de la spécification technique peut également servir à accompagner la certification de SMSDA qui est fondée sur d'autres ensembles d'exigences spécifiées en la matière. Elle est destinée à l'usage des organismes qui auditent et qui certifient des SMSDA.

Elle définit des exigences génériques applicables aux organismes de certification procédant à l'audit et à la certification dans le domaine des SMSDA.

2.2. Objectifs du système de management de la sécurité des denrées alimentaire

L'utilisation d'un système de management des denrées alimentaires permet de tirer les points suivants :

- Une maîtrise plus efficace des dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires ;
- La transparence dans la communication entre les différents partenaires apporte une assurance aux parties intéressées ;
- Encourager la communication entre les acteurs et diminuer les redondances des moyens ;
- La mise en œuvre d'un processus d'amélioration continue et l'implication de l'ensemble du personnel ;
- Instaurer une obligation de résultat, mais en laissant le libre choix des moyens ;
- Impliquer le standard technique ISO 22003 dans les règles d'audit et certification et dans la qualification des auditeurs.

2.3. Domaine d'application de la norme ISO 22000

La norme ISO 22000 permet à tout organisme fabriquant des denrées alimentaires, mais aussi les producteurs d'aliments pour animaux, les opérateurs et sous-traitant chargés du transport et de l'entreposage ainsi qu'aux fabricants d'équipements, de matériaux de nettoyage, d'additifs et d'ingrédients de :

- Planifier, mettre en œuvre, exploiter, maintenir et mettre à jour un système de management de la sécurité des denrées alimentaires destiné à fournir des produits qui, conformément à leur usage prévu, sont sûrs pour le consommateur ;

¹⁵ ISO/TS 22004, système de management de la sécurité des denrées alimentaires-recommandations pour l'application de l'ISO 22000/2005, suisse, 1ère Edition, Novembre 2005, p.VII.

¹⁶ ISO/TS 22003, système de management de la sécurité des aliments-exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification de système de management de la sécurité des denrées alimentaires, 1ère éditions, février 2007,p-1-2.

¹⁷ Une spécification technique ISO (ISO/TS) représente l'accord entre les membres d'un comité technique et est acceptée pour publication si elle est approuvée par 2/3 des membres votants du comité.

- Démontrer la conformité avec les exigences légales et réglementaires applicables en matière de sécurité des denrées alimentaires ;
- Évaluer et apprécier les exigences du client, démontrer la conformité avec les exigences établies en accord avec lui et relatives à la sécurité des denrées alimentaires afin d'améliorer la satisfaction du client ;
- Communiquer efficacement sur les questions relatives à la sécurité des denrées alimentaires avec ses fournisseurs, ses clients et les parties intéressées de la chaîne alimentaire ;
- Garantir la conformité avec sa politique déclarée en matière de sécurité des denrées alimentaires ;
- Démontrer cette conformité aux parties intéressées ;
- Faire certifier/ enregistrer son système de management de la sécurité des denrées alimentaires par un organisme extérieur, ou effectuer une auto-évaluation / auto- déclaration de conformité à la présente norme internationale.

2.4. Les principes de la norme ISO 22000

Le SMSDA ISO 22000/2005 est basé sur quatre éléments¹⁸ considérés comme essentiels afin de garantir la sécurité des denrées alimentaires à tous les niveaux de la chaîne alimentaire : la communication interactive, l'approche systémique (management du système), les PRP¹⁹ et les principes HACCP²⁰.

2.4.1. Communication interactive :

La norme ISO 22000 met l'accent sur l'importance de la communication entre l'organisme et ses clients, fournisseurs, employés, dans le souci d'identifier et maîtriser tous les dangers pertinents relatifs à la sécurité des aliments au niveau de toute la chaîne alimentaire.

L'ISO 22000 donne également l'importance à la notion de l'appartenance de l'entreprise à la chaîne alimentaire afin d'assurer une communication interactive, efficace à tous les niveaux de celle-ci.

La communication interactive entre les différents acteurs à tous les niveaux de la chaîne est essentielle pour garantir que tous les dangers pertinents sont identifiés et correctement maîtrisés.

2.4.2. Approche systémique :

Le principe de management du système trouve son origine dans la norme ISO 9001/2000. Il permet la planification et la mise à jour du système. Ce principe repose sur l'intégration de tous les systèmes de gestion de la sécurité des aliments dans un seul système de management structuré qui tient compte des autres activités générales de management de l'organisme.

¹⁸ Norme ISO 22000, Op. cit, page VI.

¹⁹ Programme Prérequis (PRP) est un ensemble de conditions et activités de base nécessaires pour maintenir tout au long de la chaîne alimentaire un environnement hygiénique approprié à la production, à la manutention et à la mise à disposition de produits finis sûrs et de denrées alimentaires sûres pour la consommation humaine

²⁰ Hazard Analysis Critical Control Point ou Analyse des dangers - points critiques pour leur maîtrise

L'ISO 22000 s'appuie sur le principe de la roue de Deming qui est aujourd'hui reconnue comme un principe de conduite managériale simple et universel.

2.4.3. HACCP et programmes préalables (PRP) :

La norme ISO 22000 applique les principes de l'HACCP afin de réaliser l'analyse des dangers, en combinant plan HACCP et programmes prérequis pour la maîtrise de ces mêmes dangers.

Les mesures de maîtrise sont classées en deux catégories :

- PRP opérationnels : PRP identifiés par l'analyse des dangers comme essentiels pour la maîtrise des dangers liés à la sécurité des produits alimentaires.
- CCP (point critique pour la maîtrise) : Etape à laquelle une mesure de maîtrise peut être appliquée et est essentielle pour prévenir ou éliminer un danger lié à la sécurité des denrées alimentaires ou ramener à un niveau acceptable.

Ainsi, par ses principes, l'ISO 22000 est un hybride de la norme ISO 9001/2000 et du système HACCP, une communication interactive et des programmes prérequis. Ce sont les éléments sur lesquels reposent tous les systèmes de management de la sécurité des aliments disponibles à nos jours.

2.5. Exigences de la norme ISO 22000/2005

Les exigences de la norme ISO 22000 sont regroupées dans cinq points qui portent le même ordre et parfois le même titre que celui de la norme ISO 9001 :2000 , mais dont le contenu diffère et où ce dernier est adapté à la particularité que représente la gestion de la sécurité des denrées alimentaires et aux principes fondamentaux de cette norme. On peut résumer les exigences de la norme ISO 22000 dans les points suivants :

- a. La première exigence :** Concerne le système de management de la sécurité des denrées alimentaires, qui traite les exigences générales notamment en matière de gestion du système de management de la sécurité des aliments (SMSDA), de communication et de la maîtrise des documents et des enregistrements.
- b. La deuxième exigence :** Traite la responsabilité de la direction. L'engagement de la direction ne doit pas se limiter à un seul acte écrit ou oral, mais se traduit par une implication forte et concrète sur le terrain. L'engagement de la direction et son implication est un critère important pour l'amélioration de la performance de l'entreprise. Il présente les exigences relatives à la direction de la politique de sécurité des denrées alimentaires jusqu'à la communication et la réponse aux contingences dans les situations d'urgence (préparation, réponse et réaction aux urgences).
- c. La troisième exigence :** Traite la gestion des ressources, elle met le point sur la mise en œuvre, l'entretien et la mise à jour du système de management de la sécurité des aliments.
- d. La quatrième exigence :** Porte sur la planification et la réalisation de produits sûrs. C'est ce qui fait la différence majeure entre la norme ISO 22000 :2005 et la norme ISO 9001 :2000. L'accent est mis sur la nécessité de planifier et développer les procédés nécessaires à la réalisation de produits sûrs. Il associe de façon dynamique les PRP avec les phases d'application d'une démarche HACCP.

Les mesures de maîtrise essentielles sont classées en PRP opérationnels et en mesures appliquées à des CCP²¹. Cette classification permet de concentrer les moyens disponibles sur les points réellement importants pour assurer la sécurité des aliments produits.

Dans le but de répondre à certaines exigences réglementaires et rester cohérent avec les SMSDA existants, celui-ci exige également que l'entreprise établisse un système de traçabilité

e. ***La cinquième exigence :***

Traite la validation, vérification et amélioration du système de management de la sécurité des denrées alimentaires. Il s'agit de la programmation et la mise en œuvre des processus nécessaires à la validation, vérification et amélioration du SMSA afin de s'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs fixés en matière de sécurité des aliments. L'accent est mis sur la validation des mesures de maîtrise, le choix des méthodes de surveillance et l'étalonnage des équipements de mesure afin d'assurer la fiabilité des résultats.

Cette exigence s'intéresse également à la vérification du SMSDA à travers l'évolution et l'analyse des résultats de vérification et la conduite des audits internes pour s'assurer que le système demeure pertinent et aussi pour le mettre à jour et l'améliorer.

Globalement, la norme ISO 22000 établit un cadre de travail efficace pour la gestion de la salubrité des aliments, la communication dans toute la chaîne d'approvisionnement alimentaire et la maîtrise des dangers alimentaires.

²¹ Une fois les PRP définis, l'entreprise identifie ses CCP (établit son plan HACCP) ; Un CCP correspond à une étape à laquelle une mesure de maîtrise peut être mise en œuvre spécifiquement pour assurer la maîtrise d'un (ou plusieurs) danger(s), et dont la réalisation est indispensable à la sécurité du produit, compte-tenu de sa définition, de son usage attendu, c'est une étape où une limite critique peut être définie.

Section 3 : La performance des entreprises

3.1. Concepts sur la performance

Le concept de performance a plusieurs significations, sa définition nécessite l'explication de son contenu pour ne pas confondre entre la performance et les autres mots à savoir ; l'efficacité ; l'efficience... etc.

3.1.1. Définitions : plusieurs définitions de la performance existent, dont :

- **Pour L'ORINON. P** en 1997 : « *la performance dans une entreprise représente tout et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût* »²².
- **Pour DIMITRE WEISS :** « *la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe dans la direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion* »²³.
- **Pour KHEMAKHEM :** « *la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés* »²⁴.

De ces définitions nous pouvons dire que la notion de la performance découle du degré d'atteinte des objectifs. Autrement dit, la performance réside là où il y'a une conformité entre les résultats obtenus et les objectifs tracés.

3.1.2. La distinction entre la performance et les notions voisines

Le mot performance est souvent confondu avec les termes efficacité, efficience, et afin de lever cette confusion, nous allons expliquer chacun de ces concepts :

a. L'efficacité

Elle peut être définie comme étant « *le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc sur le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système* »²⁵. L'efficacité est un concept qui est au cœur de toutes démarches cherchant à évaluer les performances des entreprises.

A travers cette définition on peut dire qu'une organisation est efficace lorsqu'elle se montre apte à atteindre ses objectifs.

b. L'efficience

Une organisation est efficiente quand il y'a adéquation entre les moyens alloués et les résultats obtenus. L'efficience peut être définie comme étant l'adéquation entre les résultats obtenus et les moyens mis en place pour. On vérifie alors que l'organisation utilise judicieusement ses

²² LEBAS. M, dans son livre « *oui, il faut définir la performance* », in revue française de comptabilité, n°269, juillet, août, 1995, p.66, a cité les propos de L'ORINON. P.

²³WEISS.D.K.O, dans son livre « *la fonction RH* », Edition d'organisation, paris, 1988, P.675, a cité les propos de DIMITRE WEISS.

²⁴ KHEMAKHEM. A, dans son livre « *la dynamique de contrôle de gestion* », Edition Dunod, Paris, 1992, p. 311, a cité les propos de KHEMAKHEM.

²⁵ BOISLANDELLE. H . M, « *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils* », Edition Economica, paris, 1998, P. 318.

ressources s'il est souvent possible de calculer les frais encourus. L'efficacité est mesurée par quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée.

3.2. Les leviers de performance de l'ISO 9001 ²⁶

Les huit principes du SMQ tels qu'ils ont été définis dans le chapitre précédent, conduisent lors de leur mise en œuvre dans l'entreprise, à ce qui pourrait être appelé une « efficacité dynamique ». L'amélioration des performances de l'organisme, qui est au cœur de la démarche, est assurée par un emploi approprié des leviers préconisés. Il est nécessaire de rappeler que les huit principes, bien que présentés un à un sont pourtant interdépendants.

a. *Un levier de satisfaction des clients- principe 1*

Alors que dans l'utilisation de la norme, il était possible de perdre de vue la satisfaction des clients, l'ISO 9001 /2000 est toute entière orientée vers eux. Les exigences des clients, leurs besoins et attentes constituent la donnée d'entrée du SMQ.

Pour cela la responsabilité de la direction est :

- D'assurer le recueil d'information via l'écoute des clients ainsi que le respect des attentes qui en découlent ;
- De veiller à leurs intégrations dans la politique et les objectifs qualité ;
- D'utiliser la communication interne pour faire comprendre à chaque acteur sa contribution à la satisfaction client ;
- De mettre en place un système de communication efficace vers ses clients pour les informer sur les produits, traiter les commandes et gérer leurs réclamations ;
- De se doter d'une mesure de la perception qu'a le client de son niveau de satisfaction.

L'entreprise peut ainsi « reboucler » par rapport aux besoins et attentes identifiés initialement pour améliorer sa performance.

« Les clients en question sont non seulement les clients externes, mais aussi les clients internes. Ce principe invite à voir la structure de l'entreprise comme un réseau de relation clients-fournisseurs reliant tous les services et à l'intérieur de ceux-ci, tous les postes de travail »²⁷.

b. *Un outil de gestion des ressources humaines – principe 2 et 3*

Le principe 2 (leadership) établit en premier lieu, la responsabilité fondamentale du dirigeant d'exprimer une vision sur l'avenir de l'entreprise, ses objectifs et sa politique. Après ce rappel utile, ce principe, ainsi que le principe 3 « l'implication du personnel », développent des considérations ressortissant au management des RH, dont l'importance est nécessaire pour améliorer la performance. La place essentielle des hommes, quel que soit leur niveau, peut se désigner par :

²⁶ HAMMA Najim, « impact du SMQ sur la performance de l'entreprise », Mémoire de fin d'étude du cycle Master encadré par MR MEZIANI, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2012/2013.

²⁷ KOLTH.F, « la qualité essais sur l'évolution des pratiques de management », paris, collection Vuibert, 2002,p.11.

- La mise en cohérence de l'ensemble des entreprises autour d'un projet commun avec des valeurs partagées, ce qui constituera une source de confiance entre ses acteurs ;
- Responsabiliser les collaborateurs à tous les niveaux et en particulier dans leur contribution à la démarche qualité et à ses objectifs ;
- Elaborer une gestion prévisionnelle des RH pour l'ensemble du personnel : recrutement, définition de fonction, évaluation, développement des potentiels, formation ;
- Définir une politique de rémunération stimulante et juste.

c. Un outil de pilotage- principe 4 et 5

La norme ISO 9001 /2000 est organisée autour d'un modèle de système prenant en compte la réalité du management de l'entreprise ainsi que les interactions qui existent entre les différentes activités pour assurer la qualité des produits et la satisfaction des clients.

Dans la politique trois niveaux de processus sont habituellement distingués, à savoir les processus de pilotage, de réalisation et les processus « support » ; ils constituent à eux tous « la cartographie des processus ».

Les processus de pilotage sont globalement reliés aux exigences du SMQ : écoute des clients, déploiement de la politique et des objectifs qualité.

L'identification de l'ensemble des processus qui ont un impact sur la conformité des produits et la satisfaction des clients couvre ensuite :

- Les processus opérationnel ou de réalisation dont l'impact est directe : prise de commande, fabrication, livraison...
- Les processus de support ou de soutien, en interrelation avec les processus de réalisation, dont l'impact est indirect, tels que les achats ou la GRH.
- La notion de processus étant, soit relativement banale, soit surprenante qu'elle soit source de découverte pour l'entreprise. En revanche, l'analyse des processus se traduit en général par l'identification précise de dysfonctionnement et, par la même, l'amélioration du fonctionnement du processus.

S'inscrivant dans une perspective dynamique, la série ISO 9000/2000 prévoit la mesure de l'efficacité des processus, l'analyse des résultats de ces mesures et, en cas de non-respect des exigences, l'amélioration des processus sera mise en place. Cette approche est similaire en tous points au bouclage prévu dans le principe du PDCA (Roue de Deming).

d. Un outil de la performance -principe 6 et 7

L'entreprise doit accroître la satisfaction de ses clients à travers un dispositif en trois temps : la mesure, l'analyse des résultats et l'action.

Quatre dimensions constituent le domaine de la mesure :

1. La satisfaction du client qui résulte de l'écart entre la qualité attendue et la qualité perçue, est évaluée par des outils tels que les enquêtes de satisfaction, les tables rondes avec des clients, les informations des personnels en contact avec les clients.
2. L'efficacité globale du SMQ est évaluée par les audits internes.

3. L'efficacité de chacun des processus est appréciée par la mesure de l'écart entre le résultat souhaité et le résultat obtenu.
4. La qualité du produit ou du service est déterminée par les contrôles et essais.

L'analyse de résultats de mesures est basée sur le principe 7 de l'approche factuelle pour la prise de décision : les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données d'information. L'entreprise se doit d'améliorer en permanence l'efficacité de son SMQ en utilisant la boucle d'amélioration : politique et objectifs qualité, actions correctives et préventives, revue de direction... et bien entendu, cette amélioration doit être gérée comme un processus.

3.3. Mesure de la performance des entreprises

3.3.1. Dimensions de la performance

Il existe trois dimensions essentielles de la performance : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique, présentées si dessous :

A. La performance stratégique

Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, et la maîtrise de l'environnement.

B. La performance concurrentielle

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liés à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible, les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

C. Performance socio-économique

Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, et performance économique et financière et la performance commerciale.

C.1. la performance organisationnelle

La performance organisationnelle est une notion qui vise à faire état de la performance globale d'une entreprise, c'est-à-dire de sa capacité à satisfaire une pluralité d'objectifs.

La performance organisationnelle est un concept hétéroclite, globalisant, qui cherche à appréhender la complexité de la notion de performance d'une organisation.²⁸

Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure.

C.2. La performance sociale

Est un concept central de la recherche en éthique des affaires. C'est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, qui peut être mesuré par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, en générale le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel, le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre de résultats des actions) et la participation aux décisions.

Il convient de souligner que la fonction des ressources humaines joue un rôle prépondérant quant à la performance des entreprises.

C.3. La performance économique et financière

Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs. Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tel que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc.

La rentabilité financière des actionnaires est ainsi définie comme une fonction qui dépend de la rentabilité économique, de la différence entre la rentabilité économique et le coût de la dette après impôt, et du levier financier. Si la rentabilité économique (après impôt) est supérieure au coût de la dette après impôt, alors les actionnaires bénéficient d'un effet de levier, leur propre retour sur investissement s'en trouve augmenté. Dans le cas inverse on parle d'effet de massue.²⁹

C.4. La performance commerciale

Aussi appelée performance marketing, c'est la performance liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Ainsi définie, il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. La raison est que ces différents types de performances s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits.

La performance d'entreprise est un concept complexe et multiforme. Sa définition demeure difficile à cause des multiples dimensions qui la caractérisent. Sa mesure reste à chaque fois une œuvre en cours de construction, en ce sens que les entreprises inventent chaque jour de nouvelles manières d'être compétitives dans le milieu qui est le leur. Elle reste alors un élément qui se construit dans la durée et qui se constate tous les jours. Pour mieux gérer les entreprises

²⁸ BARABEL MEIR, MANAGEOR, « *les meilleures pratiques du management* », MDI Business School Alger, 2eme édition DUNOD, paris.

²⁹ *ibid*

face à cette évolution des organisations, celle-ci se voit obligée d'adapter continuellement des systèmes de mesure de la performance.

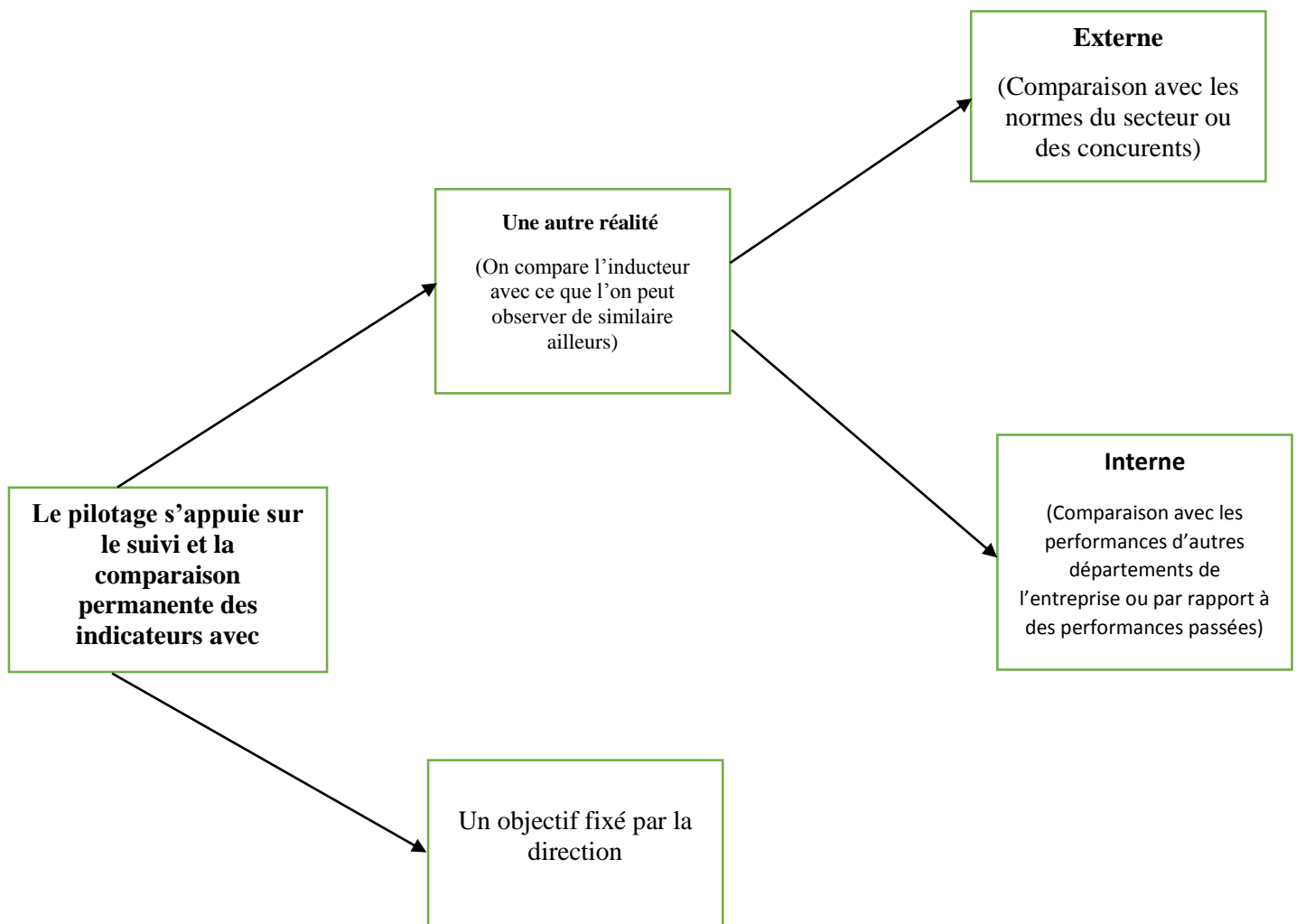
3.3.2. Critères de mesure de la performance des entreprises

Un critère est la matière première d'un jugement. C'est ce que l'on doit observer pour mesurer la performance.

La mesure de la performance se fait par le pilotage d'une unité qui implique le suivi d'indicateurs de performance et leur comparaison permanente avec des référentiels. La figure suivante représente les différents référentiels possibles. Le choix des référentiels permet au manager de porter un jugement positif ou négatif sur la performance du processus et/ou d'identifier les causes d'une sous-performance³⁰.

³⁰ BARABEL MEIR, MANAGEOR, « *les meilleurs pratiques du management* », MDI Business School Alger, 2eme édition DUNOD, paris.

Figure N°6 : représentation graphique du pilotage de la performance



Source : BARABEL MEIR, MANAGEOR, « *les meilleurs pratiques du management* », MDI Business School Alger, 2eme édition DUNOD, paris.

L'objectif est de pouvoir :

- Mesurer et suivre l'évolution de l'efficacité du processus à partir d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs ;
- Définir des actions correctives ciblées, de manière préventive ou curative, à partir d'une interprétation de la situation réalisée à partir d'une lecture combinée de l'évolution des indicateurs de performance.

Nous allons présenter brièvement les méthodes préconisées par la norme ISO 9004 pour la mesure de la performance, qui peuvent servir de base aux jugements, on les énumère comme suite :

A. *Le diagnostic*

Un diagnostic qualité est effectué pour avoir un « état des lieux ». Il est établi de façon à mettre en évidence les points faibles, mais aussi les atouts et les freins pour pouvoir définir des axes de progrès. C'est un outil supposé important et le premier dans la démarche de mise en œuvre d'un SMQ en outre il peut être utilisé dans diverses phases de la démarche.

B. *L'audit*

D'après la norme ISO 9000, l'audit est « *un processus méthodologique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfait* »³¹. Les audits qualité internes sont le principal élément pour évaluer l'efficacité d'un système de qualité. Ils permettent de vérifier la mise en œuvre de la politique qualité et le degré de réalisation des objectifs qualité.

C. *L'autoévaluation*

D'après la norme ISO 9000, « *l'autoévaluation d'un organisme est une revue complète et méthodique des activités et des résultats de l'organisme, par référence au système de management de la qualité ou à un modèle d'excellence* »³². L'ISO 9004 vise l'amélioration des performances et apporte des recommandations pour construire un système de management performant, et donne des lignes directrices pour aider la direction à effectuer une autoévaluation de ses performances. L'autoévaluation selon WALMARK. Y en 2001 « *est une méthode permettant à une équipe de réaliser elle-même un diagnostic par rapport à un référentiel déterminé* »³³.

D. *Les revues de direction*

D'après L'ISO 9000, elle est « *l'examen entrepris pour déterminer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de ce qui est examiné à atteindre les objectifs définis* »³⁴.

Appliqué par la direction au plus haut niveau, elle permet de revoir le système de management de la qualité pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace par rapport à la politique de management et aux objectifs.

E. *La mesure de la satisfaction des clients*

La satisfaction des clients des autres parties intéressées est l'une des orientations majeures introduites dans le couple ISO 9000/ ISO 9004 afin d'assurer l'efficacité du SMQ. Sa mesure demeure parmi les principes du management de la qualité (le principe de l'orientation client).

F. *Indicateurs et tableau de bord*

Cette méthode consiste à définir et à suivre des indicateurs de mesure qui vont servir à comparer l'état d'avancement par rapport aux objectifs à atteindre et de déclencher les futurs plans d'amélioration. Le tableau de bord présente les principaux renseignements représentatifs de l'entreprise.

³¹ WALMARK. Y, «*Evaluer la qualité* », in revue *Gérontologie et société* N° 99, Avril 2001, P.4.

³² OUARET. A, op. cit, P. 78.

³³ *Iid.*

³⁴ François. B, BENOIT. G, op. cit, p. 18.

G. Mesurer le coût d'obtention de la qualité

Le coût d'obtention de la qualité (COQ) est ce que l'entreprise entreprend pour concevoir et obtenir la qualité d'un produit ou d'un service en référence à un cahier des charges accepté.

Selon la norme ISO 8402³⁵ : la non-qualité est considérée comme l'état global par rapport à la qualité visée, c'est-à-dire qu'elle relève aussi bien du produit directement (ou du service) ainsi que les actions associées à ce produit et qui interviennent dans la satisfaction du client. La non-qualité est donc l'écart global constaté entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue. Cet écart peut être évalué plus ou moins complètement en terme économique. La non-qualité se traduit en général par un défaut, une non-conformité, une anomalie.

H. Coûts cachés et performance managériale

Les coûts cachés sont l'expression financière des dysfonctionnements qui grèvent les performances des entreprises. Un dysfonctionnement est l'écart entre le fonctionnement souhaité et le fonctionnement constaté.

I. La notion d'amélioration continue

L'ISO 9000 :2000 définit l'amélioration de la qualité comme « *la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité* »³⁶. Une amélioration de la qualité sous-entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette satisfaction, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. A chaque interface entre le client et les services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions. De façon plus large, on parle du concept d'amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'améliorer ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

L'évaluation de la performance peut répondre à plusieurs objectifs :

- Dresser un état de la situation (par ex. délai d'attente)
- Faciliter les comparaisons (par ex. entre les régions algériennes)
- Favoriser et soutenir les apprentissages des acteurs quant aux programmes et services mis en place, en déterminant les points forts et les lacunes et, conséquemment, discuter des actions correctives à y apporter.

3.3.3. Inducteurs et indicateur de la performance

On entend par inducteur de performance, un facteur opérationnel dont l'amélioration entraîne une évaluation globale du niveau de performance de l'entreprise. Les inducteurs de performance sont des indicateurs du bon fonctionnement d'un processus. Leur suivi doit permettre au management d'anticiper l'évolution de la performance d'un processus. Il peut s'agir de facteurs apparemment secondaires mais dont les conséquences indirectes peuvent par un effet boule de neige être considérables. Certains inducteurs de performance peuvent ainsi être le temps d'attente à un certain stade de processus, le taux de non-qualité, l'absentéisme dans un service, le temps de réponse à une demande interne ou externe, le nombre de réclamations, la consommation d'énergie, la qualité de déchets.

³⁵ Ibid

³⁶ NF EN ISO :2000, « *système de management de la qualité_ Principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France, P.9.

Les caractéristiques d'un bon inducteur de performance sont les suivantes. Il doit être :

- Mesurable ;
- Reliés à un stade précis du processus ;
- Susceptible de traduire des comportements susceptibles d'être améliorés ;
- En mesure d'avoir des conséquences sur l'aval du processus ou traduire un problème en amont du processus ;
- En mesure d'avoir un effet direct ou indirect significatif sur la performance globale du processus (par un effet d'enchaînement).

La recherche des inducteurs de performance est une démarche essentielle à la compréhension du fonctionnement réel des processus. Elle doit viser à identifier les facteurs qui vont permettre d'améliorer en substance la qualité de ces processus. Les inducteurs de performance doivent être à la fois des indicateurs de suivi et des leviers concrets de l'action managériale.

Un indicateur de performance, quant à lui, peut-être défini comme étant « *un ensemble d'informations choisies, associées à un phénomène, destinées à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs préalablement définis. Toujours défini au moyen de règles et de conventions il fournit une interprétation empirique de la réalité* »³⁷. Un indicateur de performance est donc, une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou d'une partie d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan déterminé. Un indicateur de performance est concrétisé par le triplet (objectif, mesure, variable).

3.3.3.1. Les différents types d'indicateurs de performance

Il existe trois types d'indicateurs à savoir :

A. Les indicateurs de gestion

Très connus, ils sont utilisés fréquemment en gestion financière (chiffre d'affaire, bénéfice). Ils permettent de mesurer l'évolution des performances de l'entreprise.

B. Les indicateurs qualité

Indispensables, ils informent sur le niveau qualité et son évolution. Comme ils utilisent des données quantitatives, ils sont faciles à mettre en place et à suivre. On les appelle aussi des indicateurs de conformité. On retrouve dans cette catégorie :

- **Des indicateurs de résultats** : se réfèrent à la qualité du produit et prestation, ce type d'indicateur indique une valeur à un moment donné et reflète la réalité. Généralement sa lecture se fait dans la durée, la propension à l'efficacité ou elle résulte en effet du cumul de ces données dans le temps.
- **Des indicateurs de processus** : c'est une mesure qui donne l'ensemble des activités à mettre en œuvre pour atteindre un objectif déterminé, sur une période déterminée. Indique le respect des processus existant : par exemple, les délais. Il est évident que les informations contenues dans les indicateurs de processus peuvent faciliter l'interprétation des indicateurs de résultats. Ce lien n'est pas à négliger.

C. Les indicateurs de satisfaction

³⁷ MEIMER. O, op. cit ; p.102.

Ils permettent de mesurer la satisfaction des individus (le plus souvent clients) et sont donc représentatifs de la qualité perçue par les clients. Parce qu'ils peuvent utiliser des données qualitatives, ces indicateurs sont plus difficiles à définir et à mettre en place. Ils sont cependant indispensables dans le cadre d'une démarche qualité. Ces indicateurs peuvent aussi intervenir en interne.

Enfin, pour ces trois catégories d'indicateurs, on parle d'indicateurs d'efficacité (mesure de l'atteinte d'un objectif) ou de performance/efficience (atteinte de l'objectif avec une optimisation des ressources).

3.3.3.2. Caractéristiques des indicateurs de performance

« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble docile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois »³⁸.

Les indicateurs sont des outils de pilotage qui comprennent un certain nombre d'informations :

- L'objectif stratégique ou tactique ou opérationnel auquel il se rattache ;
- La désignation de la tâche chargée de le produire ;
- La désignation de l'acteur responsable du niveau de l'indicateur (celui qui maîtrise mieux le levier d'action correspondant) ;
- La périodicité de production et de suivi ;
- Les sources d'information nécessaires à sa production (activité ou processus de mesure) ;
- Et le mode de diffusion.

3.4. La relation entre le système de management de la qualité et la performance des entreprises

Le SMQ, tel qu'il a été présenté dans les deux chapitres, se compose d'une grande panoplie de pratiques et d'approches organisationnelles relatives à la motivation, sensibilisation, formation, satisfaction et d'autres éléments pertinents pour les activités de l'entreprise ; Ainsi, la mise en place de ces pratiques suppose un coût important. Face à l'importance de l'investissement lié à la mise en place d'un SMQ dans de nombreuses entreprises, l'évaluation des bénéfices générés par la gestion de la qualité dans les entreprises est devenue une obligation primordiale pour les professionnels. Car, en effet, pour continuer à avoir le soutien des décideurs, les praticiens doivent s'assurer que les stratégies de gestion de la qualité contribuent effectivement à l'augmentation de la performance de l'entreprise. Cette tendance s'observe de plus en plus de nos jours.

L'environnement actuel pose continuellement de nouveaux défis compétitifs pour les entreprises. Ces dernières doivent être capables de comprendre leur environnement général, de satisfaire de façon très précise les besoins des clients, d'anticiper et de s'adapter de manière continue aux nouvelles règles de l'environnement dans le but de garantir une survie à long terme. Il est souvent admis que la mise en œuvre du management par la qualité est un élément déterminant pour le succès à long terme d'une organisation³⁹, et qu'elle génère un avantage compétitif⁴⁰.

L'entreprise est considérée comme le centre d'accumulation de savoir et de compétences figurant dans ces routines organisationnelles spécifiques et déterminant son avantage

³⁸ MORIN. M. E, GUINDON. M, OULIANE.B, « Mesurer la performance de l'entreprise, Encyclopédie de gestion », in revue de gestion N°3 , paris, 1996, P 66.

³⁹ Ghobadian et Gallear, 2001

⁴⁰ Reed et al, (2000).

concurrentiel ainsi que sa performance⁴¹. Les différents savoirs et compétences forment un ensemble d'aptitudes exprimés à travers un ensemble de pratiques.

A partir de cette perspective, il sera question de supposer que les pratiques du management de la qualité sont des facteurs qui initient les entreprises à construire leur capacité d'innovation et qui par conséquent leur permet d'atteindre un haut niveau de performance.

Plusieurs auteurs reconnaissent que le TQM⁴² forme le système de management de la qualité dont la mise en œuvre est la plus appropriée pour toutes les entreprises⁴³. Dès la fin des années 1970, l'approche du management de la qualité a été adoptée par plusieurs organisations à travers le monde notamment aux Etats-Unis, en Australie, en Europe, au Japon, en Chine, etc. Beaucoup de chercheurs affirment que le management de la qualité totale est une approche⁴⁴ permettant aux entreprises de construire un avantage compétitif. C'est un système de management qui s'appuie sur un ensemble de valeurs, de techniques et d'outils⁴⁵. Les principes du management de la qualité ont été développés par plusieurs praticiens de la qualité mais ses concepts fondamentaux ont été initiés par les « gourous de la qualité ». Le management de la qualité a pour objectif la satisfaction de l'ensemble des parties intéressées de l'entreprise (*stakeholders*) : clients, actionnaires, salariés, fournisseurs et collectivités.

Les avantages issus de la mise en œuvre du TQM ont fait l'objet de plusieurs études⁴⁶. Ainsi, beaucoup d'auteurs stipulent que la mise en place des pratiques TQM mène à la performance ; Chong (1998), affirme que le management de la qualité fournit une manière fondamentale pour conduire les affaires, rendant l'entreprise plus concurrentielle et plus viable. Bénédicte Coester et Stéphan Marette en 2004 montrent que le succès de la mise en œuvre du SMQ peut également engendrer des produits et services améliorés à des coûts inférieurs, avec plus de clients satisfaits et plus d'employés impliqués. Toutefois, ils disent que les avantages et le succès du SMQ demeurent incertains, les échecs du SMQ sont expliqués par la difficulté des méthodologies de recherche empiriques et par la présence de facteurs de contingence tels que la taille et la structure du marché ainsi que la concurrence qui influe sur la relation entre les pratiques de management par la qualité totale et la performance.

Prenant le cas de l'Algérie et des travaux établis par MR MEZIANI et Daniel LABARONE, dans la wilaya de Bejaia, concernant deux entreprises EPB et TLC ; dans ces travaux, ils ont tenté de repérer les traits culturels des salariés algériens, susceptibles d'influencer les comportements au travail et d'influencer la performance des organisations.

Pour conduire cette étude, ils se sont basé sur les travaux de Mercure et AL auprès de 1000 salariés algériens et sur leurs propres travaux sur près de 1500 salariés, ainsi que sur leurs sondage chez les salariés de l'EPB et TLC et les clients de ces deux entreprises.

A partir d'une analyse structurelle, ils ont dégagé trois variables déterminantes dans l'instauration d'un SMQ, à savoir, le style de leadership, la culture de l'entreprise et l'histoire de l'entreprise.

⁴¹ Langlois et Roberston, 2000

⁴² Total quality management

⁴³ Bradley, 1994 ; Yung, 1997 ; Magd et Curry, 2003

⁴⁴ Husband et Mandal, 1999 ; Page, 2000

⁴⁵ Hellsten et Klefsjo, 2000

⁴⁶ Hansen, 2001 ; Hansson et Eriksson, 2003

Ils ont étudié les résultats du SMQ de ces entreprises à travers la satisfaction des clients ; ils ont notés que ces résultats révélaient l'absence (EPB) ou présence (TLC) d'une cohérence effective entre les stratégies qualité, la structure organisationnelle et les valeurs socio-culturelles.

Ils ont qualifié cette méthodologie comme étant féconde pour appréhender la complexité de la réalité culturelle des firmes, notamment algériennes, et des liens qu'entretient cette réalité avec le SMQ.⁴⁷

Quant aux entreprises marocaines, Fekari.F conclue dans son étude des entreprises PME, que l'impact des démarches qualité est à constater beaucoup plus sur le plan organisationnel que commercial et financier, ce changement d'après l'auteur, est constaté dans la totalité des entreprises certifiées et affirme que 63% des entreprises PME certifiées approuvent l'impact de la démarche qualité sur le plan organisationnel.⁴⁸

L'intérêt des démarches qualité existantes dans le contexte algérien, n'ont pas apportés les changements escomptés en terme de performance, vu les investissements engagés dans le processus de certification. Des progrès restent à faire pour atteindre la qualité totale ; les démarches qualité permettent au moins de situer les points forts et les points faibles nécessaires à des actions d'amélioration continue des SMQ.

Au final, la mise en place du SMQ n'est pas une fin en soi ; la performance de l'entreprise ne dépend pas que de la mise en place du SMQ, mais celui-ci doit s'accompagner par une démarche d'amélioration continue.⁴⁹

⁴⁷ Labaronne et Meziani Mustapha, « Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes », *Management & Avenir* 2010/7 (n° 37).

⁴⁸ MEZIANI Mustapha « Impact de la certification selon la norme ISO 9001 sur la performance de l'entreprise », *Revue internationale resaddressse* N° 22.2015.

⁴⁹ Idem.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons abordé, dans un premier temps, les normes ISO 9001/2008 ainsi que la norme ISO 22000, où nous avons tenté de comprendre leurs utilités et les exigences nécessaires à leur application au sein de l'organisation ; puis dans un deuxième temps, nous avons abordé le concept de performance, ses outils, ses critères de mesure, ses indicateurs, tout cela afin que l'entreprise puisse être compétitive. Nous avons ensuite mis en relation le SMQ de l'entreprise et la performance de celle-ci, nous avons montré qu'il existait une relation positive entre eux, à travers les enquêtes d'une catégorie de professionnels du domaine du management, sur le sujet. Ces auteurs de plusieurs ouvrages relient la prospérité des entreprises ainsi que la construction d'un avantage concurrentiel, essentiellement à la mise en place d'un SMQ.

Partie Pratique

Introduction

Dans cette deuxième partie de notre mémoire, nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à notre question de départ, et d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses émises au départ.

Rappelons que notre objectif est de parvenir à connaître l'influence du SMQ de la qualité sur la performance des entreprises, par le biais de trois indicateurs : l'efficacité du SMQ, l'efficience du SMQ et la satisfaction des clients.

Nous présenterons dans un premier temps, la méthodologie de recherche que nous avons adoptée, puis dans un deuxième temps, nous ferons une analyse des données recueillies lors de la phase de recherche auprès des entreprises enquêtées.

CHAPITRE 1 :

Présentation de la démarche et des résultats d'études

Introduction

L'objectif de ce chapitre est de décrire la démarche mise en œuvre afin de disposer de données fiables, dont l'analyse permettra de vérifier les hypothèses énoncées au départ.

Pour mieux mesurer l'impact de la mise en place du système de management de la qualité sur la performance des entreprises, nous avons, dans un premier temps, effectué une enquête par sondage (**Annexe 1**) pour mesurer la performance des entreprises, ce même sondage nous a permis de tirer des indicateurs. Dans un deuxième temps, nous avons utilisé un guide d'entretien (**Annexe 2**) pour apprécier le degré de performance de trois entreprises, à savoir, Cevital, EPB et Danone, tels que les NTIC, la culture d'entreprise, la gestion de la connaissance et des compétences, et la veille stratégique. Ce guide d'entretien a été abordé lors des entretiens avec les cadres de ces entreprises.

1.1. Enquête par sondage

L'objectif de cette enquête est d'établir trois types d'indicateurs qui sont :

- Indicateur d'efficacité, il s'agit de comparer les objectifs visés par le SMQ et les objectifs atteints. Si les objectifs atteints sont inférieurs aux objectifs visés, donc il y'aura inefficacité. Si les objectifs atteints sont supérieurs aux objectifs visés, donc il y'aura efficacité. Cet indicateur nous permettra de dégager le degré de satisfaction ou d'insatisfaction des entreprises par le SMQ. Cela confirmera ou affirmera la capacité du SMQ à satisfaire les entreprises.
- Indicateur d'efficience, il s'agit de comparer les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre. Si les moyens engagés sont inférieur aux résultats et ne permettent pas l'atteinte des objectifs visés il y'aura inefficience, si les moyens engagés sont supérieurs aux résultats et permettent l'atteinte des objectifs visés, il y'aura donc efficience. Cet indicateur nous permettra de vérifier si l'entreprise utilise judicieusement ses ressources.
- Indicateur de la satisfaction des clients, il suppose que la qualité du produit ou du service offert corresponde aux attentes des clients. Si la qualité du produit ou du service surpasse les attentes des clients, il y'aura alors satisfaction. Si la qualité du produit ou du service offert est en dessous des attentes des clients il y'aura alors insatisfaction.

1.2. Constitution des échantillons

Pour construire notre échantillon à sonder, nous nous sommes appuyés sur une liste par catégorie socioprofessionnelle qui englobe des cadres, des agents de maîtrise et des agents d'exécution. Cette caractéristique nous permettra d'utiliser la méthode des quotas. Dans le cas des questionnaires, notre échantillon comporte dix entreprises de la région de Bejaia et Akbou à savoir ; Cevital, COGB, Naftal, Danone, Mearsk, EPB, Paradice, Ifri, Alplast, Enasel.

Le guide d'entretien quant à lui a servi à interroger des cadres de trois entreprises, qui comprennent Cevital, EPB et Danone.

Le tableau suivant illustre la répartition de notre échantillon par secteur d'activité et par effectif :

Tableau N° 1: Effectif sondé par catégorie socioprofessionnelle selon le secteur d'activité des entreprises

Entreprises	Secteur d'activité	Effectif sondé par catégorie Socioprofessionnelle			Total effectif sondé par catégorie
		Cadres	Agents de maîtrise	Agents d'exécution	
CEVITAL	Industrie Agroalimentaire	2	3	1	6
EPB	Prestation de service	5	3	2	10
COGB	Industrie Agroalimentaire	3	2	2	7
DANONE	Industrie Agroalimentaire	2	3	3	8
NAFTAL	Prestation de service	4	3	3	10
MEARSK	Prestation de Service	1	0	0	1
PARADICE	Industrie Agroalimentaire	2	0	0	2
IFRI	Industrie Agroalimentaire	2	2	2	6
ALPLAST	Industrie de Plastique	5	2	3	10
ENASEL	Industrie Agroalimentaire	1	1	0	2
Effectif total sondé		27	19	16	62

Source : Elaboré par nous-même.

1.3. Elaboration des questionnaires

Le sondage a été fait par questionnaire qui est un ensemble de questions qui ont pour objectif de fournir des éléments de réponses à la question de savoir si la mise en place d'un système de management de la qualité assure la performance des entreprises.

La démarche générale suivie pour la mise au point du questionnaire commence par le recueil de toutes les informations dont on a besoin, ceci suppose qu'une analyse précise du problème a été effectuée et que des hypothèses ont été dégagées.

Puis nous avons définis le type de questions à poser pour résoudre le problème à étudier, nous poserons donc des questions ouvertes ou fermées. Ces questions vont permettre de recueillir les informations nécessaires pour répondre aux questions de recherche posées. Nous utiliserons trois types de questions principales :

- Questions ouvertes : la question est posée d'une manière ouverte laissant libre cours à la personne interrogée de répondre et de s'exprimer à sa guise.
- Questions ouvertes pré codées : la question est posée de manière ouverte, mais la personne interrogée dispose sur le questionnaire d'une liste lui permettant de codifier immédiatement la réponse en cochant la case correspondante, une catégorie « autre » est alors prévue pour y écrire en claire les réponses non prévue dans la liste.
- Question fermée : la forme la plus simple de questions fermées est la question dichotomique (à deux éventualités : Oui/Non). Une forme plus élaborée est représentée par les échelles d'attitudes (Très satisfait/ Satisfait/ Insatisfait).

Ce sondage s'est effectué sur la base d'un questionnaire bâti tout d'abord à partir de la revue de littérature de cette étude, puis a été soumis à un pré test auprès des sous échantillons dans le but de corriger les incompréhensions et de permettre à l'ensemble des enquêtés de répondre facilement et objectivement aux différentes questions posées, puis a été soumis à l'appréciation de notre promoteur de recherche.

Pour la collecte d'information nous avons utilisé deux moyens à savoir :

- La remise du questionnaire de main en main à chacune des entreprises, que nous avons récupéré quatre semaines plus tard ;
- Le second moyen est le contact direct avec les cadres des entreprises avec l'utilisation d'un guide d'entretien.

Le questionnaire se présente comme suit :

Tout au long de notre étude, nous nous intéressons à l'impact du SMQ sur la performance des entreprises, pour cela nous procéderons à l'étude de l'efficacité du SMQ, à l'efficience du SMQ, et de la satisfaction des clients par le SMQ. Pour cela, lors de l'élaboration de notre questionnaire qui comprends 39 questions, nous avons élaboré des questions relatives à chacune de ces variables, nous trouverons alors à titre d'exemple que les Q20 à 22 ainsi que le Q33 traitent de l'efficacité du SMQ, et que les Q 34 à 36 traitent de l'efficience du SMQ, et que les Q 24 à 32 traitent de la satisfaction des clients.

1.4. Résultat des sondages

Les réponses aux questionnaires destinés aux entreprises sont données ci-après :

Tableau N° 2 : les réponses aux questionnaires destinés aux entreprises

Questions posées	Réponses Oui	Réponses Non	Sans aucune Réponse
1) Veuillez indiquer la catégorie socio-professionnelle à laquelle vous appartenez ? - Cadre - Agent de maîtrise - Agent d'exécution	43.54% 30.64% 25.80%		
2) Veuillez indiquer l'effectif par catégorie socio-professionnelle qu'a votre entreprise ? - Cadre - Agent de maîtrise - Agent d'exécution			100%
3) Votre entreprise dispose-t-elle d'un système de management de la qualité ? - Oui - Non	93.54%	6.45%	
4) Y'a-t-il des campagnes de sensibilisation avant la mise en œuvre du SMQ ? - Oui - Non	82.25%	17.74%	
5) Est-ce que le SMQ a été audité et certifié par un organisme accrédité ? - Oui - Non	87.09%	12.90%	
6) Avez-vous accueilli favorablement la certification de votre entreprise ? - Oui - Non	87.09%	12.90%	
7) Les clients de votre entreprise ont-ils une importance pour vous ?	98.38%	1.61%	
8) Les objectifs qualité sont-ils acceptés et connu de tous ?	73.52%	19.35%	
9) Etes-vous motivé et impliqué à la réalisation des objectifs qualité ?	96.77%	3.22%	

10) Y'a-t-il une concordance entre les objectifs qualité de votre entreprise et les moyens (humains, matériels, financiers) mis en œuvre ?	69.35%	24.19%	6.45%
11) Que pensez-vous de la norme ISO 9001 ? <ul style="list-style-type: none"> - Approche visant à améliorer la qualité - Approche visant à améliorer l'image de marque et la notoriété des entreprises - Rien du tout(ne sert pas à grand-chose) - Autres (Précisez) : <ul style="list-style-type: none"> • (satisfaction client) 	50% 29.03% 8.06% 8.06%		4.83
12) Pensez-vous que la mise en place de la norme ISO 9001 contribue à l'amélioration de la qualité ?	93.54%	3.22%	3.22%
13) Que pensez-vous de la norme appliquée au sein de votre organisme (veuillez préciser par quelle norme êtes-vous concerné) <ul style="list-style-type: none"> - Norme imposée par le marché - Améliore l'image de marque - Améliore le développement de l'entreprise - Suivi inexistant de la norme • Sont concernés par les normes : <ul style="list-style-type: none"> - ISO 9001/2008 - ISO 22000 - ISO 14001 - IFSC 22000 - HACCP - OHSAS 18001 	3.22% 6.45% 16.12% 3.22% 53.22% 11.29% 22.58% 3.22% 4.83% 11.29%		70.99% 35.48%
14) Pensez-vous que depuis la certification de votre entreprise, la qualité des prestations et produits s'est améliorée ?	72.58%	14.51%	12.90%
15) Pensez-vous que depuis sa certification, votre entreprise est plus sérieuse et soucieuse quant aux attentes des clients ?	67.74%	12.90%	19.36%
16) Pratiquez-vous les outils qualité (les cercles de qualité, le brainstorming, boîtes à idée ...etc.) ?	54.83%	38.70%	6.45%
17) L'environnement de travail est-il maîtrisé de manière satisfaisante afin d'obtenir un travail correctement établi ?	64.51%	30.64%	4.83%

<p>18) Les salaires perçus sont-ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivants pour la production de la qualité - Démotivants pour la production de la qualité 	<p>58.06%</p> <p>35.48%</p>		<p>6.45%</p>
<p>19) Communique-t-on au sein de votre entreprise l'importance à satisfaire les exigences des clients ?</p>	<p>80.64%</p>	<p>17.74%</p>	<p>3.22%</p>
<p>20) Les plans d'amélioration sont-ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respectés - Peu respectés - Non respectés 	<p>53.22%</p> <p>41.93%</p> <p>4.83%</p>		
<p>21) La conformité des réalisations par rapport aux prévisions est-elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respectée - Peu respectée - Non respectée 	<p>58.06%</p> <p>38.70%</p> <p>3.22%</p>		
<p>22) L'apport du SMQ est-il :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfaisant - Peu satisfaisant - Non satisfaisant 	<p>53.22%</p> <p>35.48%</p> <p>4.83%</p>		<p>6.45%</p>
<p>23) Les résultats du SMQ par rapport aux moyens mis en œuvres sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insuffisants - Acceptables - Conformes - Excellents 	<p>17.74%</p> <p>41.93%</p> <p>27.41%</p> <p>6.45%</p>		<p>6.45%</p>
<p>24) Le niveau global de satisfaction des clients est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non satisfait - Peu satisfait - Satisfait - Très satisfait 	<p>1.61%</p> <p>16.12%</p> <p>74.19%</p> <p>1.61%</p>		<p>6.54%</p>
<p>25) Avez-vous auparavant fait face à des situations de réclamations ?</p>	<p>75.80%</p>	<p>16.12%</p>	<p>8.06%</p>
<p>26) Ont-elles été prises en compte par les services de votre entreprise ?</p>	<p>75.80%</p>	<p>8.06%</p>	<p>16.12%</p>

<p>27) Le délai de traitement des réclamations est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non satisfait - Peu satisfait - Satisfait - Très satisfait 	<p>6.45% 8.06% 61.29% 8.06%</p>		<p>16.12%</p>
<p>28) Le suivi de l'évolution des attentes des clients est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non satisfait - Peu satisfait - Satisfait - Très satisfait 	<p>3.22% 19.35% 56.45% 8.06%</p>		<p>12.90%</p>
<p>29) Le degré d'amélioration des produits par rapport aux réclamations clients est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non amélioré - Peu amélioré - Amélioré - Très amélioré 	<p>3.22% 17.74% 56.45% 12.90%</p>		<p>9.67%</p>
<p>30) Pensez-vous que la certification de votre entreprise influence vos clients dans le choix de vos produits ?</p>	<p>61.29%</p>	<p>22.58%</p>	<p>16.12%</p>
<p>31) la vente des produits en quantité répond d'une manière :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insuffisante - Acceptable - Conforme - Excellente 	<p>1.61% 30.64% 41.93% 12.90%</p>		<p>12.90%</p>
<p>32) Le délai de réponse du centre commercial est jugé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anormalement long - Perfectible - Correct - Excellent 	<p>00% 16.12% 58.06% 8.06%</p>		<p>17.74%</p>
<p>33) Le degré d'efficacité de votre SMQ par rapport aux objectifs fixés est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevé - Moyen - Faible 	<p>24.19% 58.06% 6.45%</p>		<p>11.29%</p>

<p>34) Le degré d'efficacité de votre SMQ par rapport aux moyens engagés (gestion optimale des ressources) est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevé - Moyen - Faible 	<p>29.03% 53.22% 4.83%</p>		<p>12.90%</p>
<p>35) Globalement votre chiffre d'affaire a-t-il connu une amélioration depuis votre certification ; si oui veuillez préciser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevé - Moyen - Faible - Sans précision 	<p>22.58% 30.64% 3.22% 8.06%</p>	<p>8.06%</p>	<p>27.41%</p>
<p>36) L'impact de la démarche de certification sur la performance financière de votre entreprise est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevé - Moyen - Faible 	<p>25.80% 32.25% 9.67%</p>		<p>32.25%</p>
<p>37) L'impact de la démarche de certification sur la performance organisationnelle de votre entreprise est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevé - Moyen - Faible 	<p>29.03% 50% 3.22%</p>		<p>17.74%</p>
<p>38) L'impact de la démarche de certification sur la performance globale de votre entreprise (socio-économique, efficacité, efficacité) est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevé - Moyen - Faible 	<p>25.80% 53.22% 1.61%</p>		<p>19.35%</p>
<p>39) Votre appréciation globale de la démarche de certification aux normes internationales est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Positivement élevée - Moyennement élevée - Faiblement élevée - Négative 	<p>33.87% 53.22% 8.06% 00%</p>		<p>4.83%</p>

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons exposé la démarche de l'étude suivie ainsi que les réponses obtenues à travers l'utilisation du questionnaire. Dans le prochain chapitre, nous établirons trois indicateurs tirés du sondage relatifs à l'efficacité, l'efficience et la satisfaction des clients, puis nous les interpréterons.

CHAPITRE 2 :

Interprétation des résultats et analyse de la performance

Introduction

Après avoir présenté la démarche de l'étude et les résultats bruts du sondage, nous procédons à présent à la construction de quelques indicateurs du sondage.

Puis, nous interpréterons les indicateurs du sondage en traitant les pourcentages les plus importants qui nous permettront de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de départ.

Enfin, se basant sur un guide d'entretien destiné aux cadres de trois entreprises à savoir, Cevital, EPB et Danone, nous tenterons d'analyser le degré de performance de ces dernières à travers quatre pratiques managériales, qui sont, les NTIC, La culture d'entreprise, la gestion des connaissances et des compétences ainsi que la veille stratégique. Au terme de cette analyse nous présenterons une conclusion générale du mémoire à travers laquelle nous répondrons à nos hypothèses et à la question de départ.

2.1. Les indicateurs de sondage

La performance du système de management de la qualité passe par son efficacité, son efficacité et le degré de satisfaction des clients, que nous évaluerons à travers les critères de mesure suivant :

- Efficacité du SMQ :
 - La contribution de la norme à laquelle l'entreprise est certifiée
 - L'environnement de travail
 - Le respect des plans d'amélioration
 - La réalisation des objectifs
 - Le chiffre d'affaire
 - Apport global du SMQ

- Efficience du SMQ :
 - La gestion optimale des ressources
 - Degré de mise en œuvre des moyens

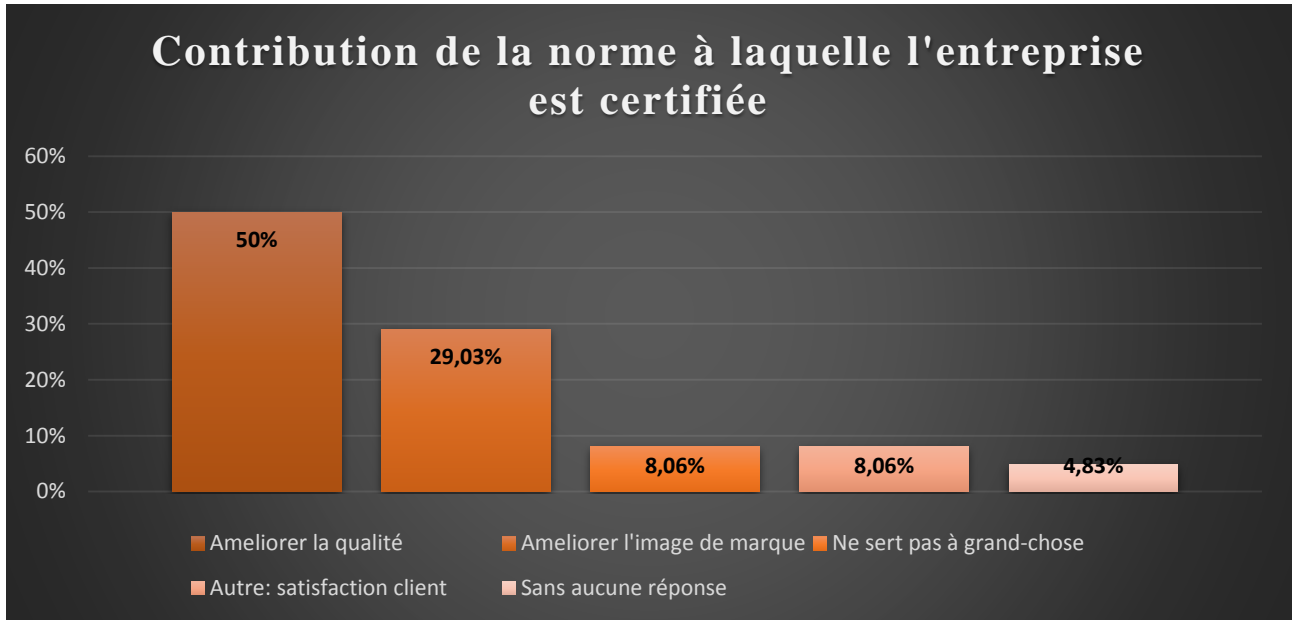
- La satisfaction des clients :
 - La satisfaction des attentes et exigences des clients
 - La satisfaction globale des clients
 - Les réclamations des clients

Dans ce qui suit, nous procéderons à l'analyse et interprétation des indicateurs du sondage.

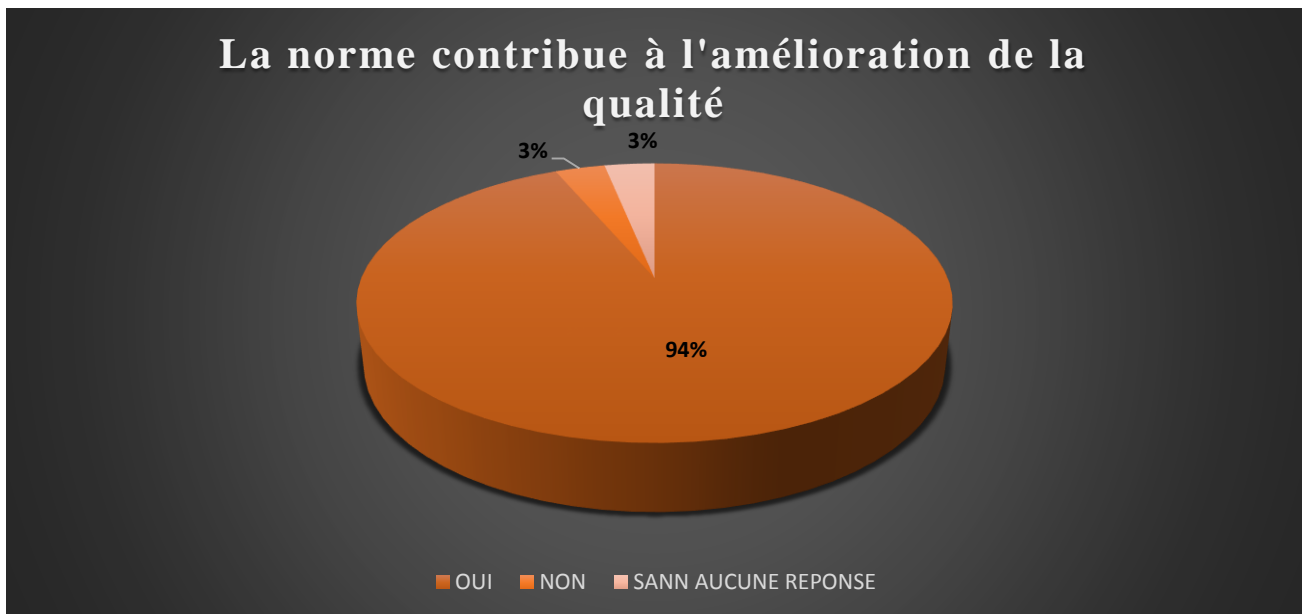
2.2. Analyse et interprétation des indicateurs de sondage

2.2.1 Indicateurs d'efficacité du SMQ : celle-ci passe par l'analyse de six indicateurs.

➤ **Indicateur 1: Indicateur de la contribution de la norme à laquelle l'entreprise est certifiée**



Source : Elaboré par nous-même.



Source : Elaboré par nous-même.

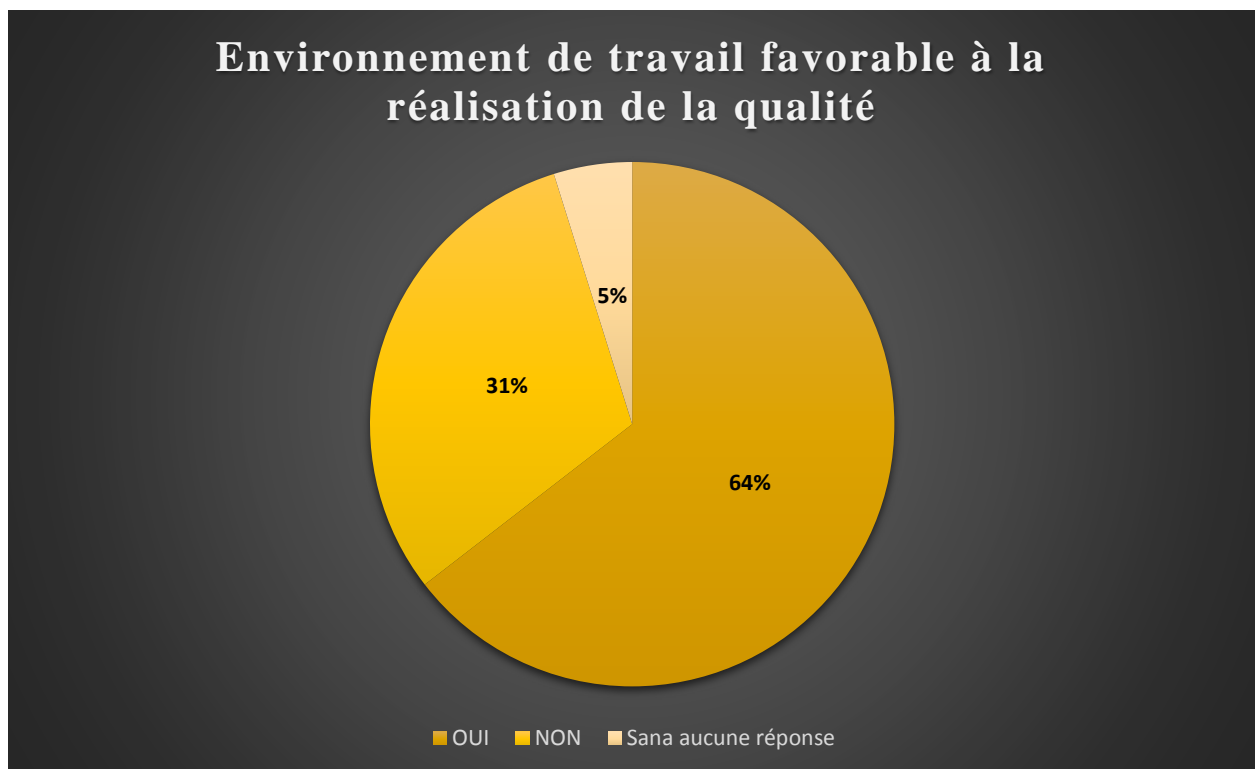
❖ Interprétation du premier indicateur d'efficacité

Comme le montre, 50% du personnel interrogé affirme que la contribution de la certification dans l'entreprise sert à l'amélioration de la qualité, et 8.06% affirment qu'elle induit à la satisfaction des clients, tandis que 29.03% déclarent que celle-ci sert à l'amélioration de l'image de marque ; alors que ceux pour qui elle ne sert pas à grand-chose ou qui n'en ont aucun avis sont respectivement de 8.06% et 4.83%.

Ces derniers qui déclarent que la certification ne joue aucun rôle dans l'entreprise, sont généralement les moins informés sur son utilité ou ses avantages

La certification joue un rôle important dans l'amélioration de la qualité, de par ses exigences, mais pas seulement ; la qualité ne s'arrête pas à la certification, il existe une après certification, qui mène à l'amélioration continue, c'est pourquoi 94% de l'échantillon interrogé affirment que la norme contribue à l'amélioration de la qualité, tandis que seulement 6% l'infirmement, ou n'en ont aucun avis.

➤ Indicateur 2 : Indicateur de l'environnement de travail



Source : Elaboré par nous-même.

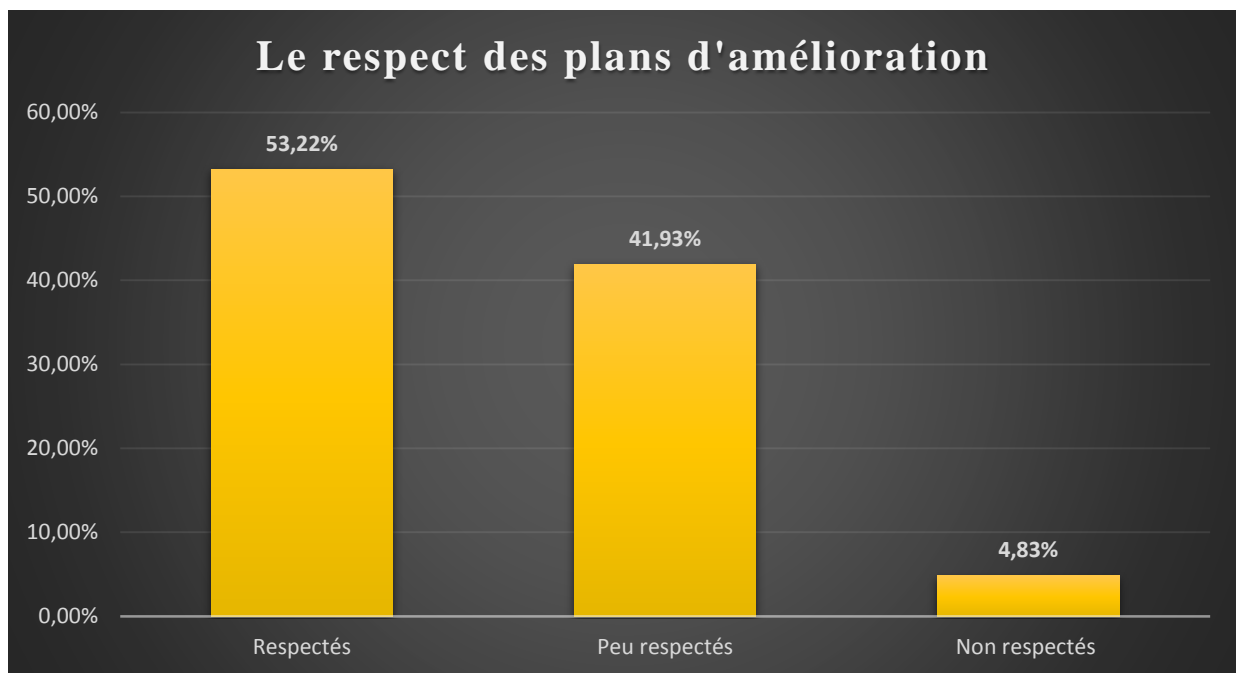
❖ Interprétation du deuxième indicateur d'efficacité

Dans l'ensemble des entreprises interrogées, 64% du personnel est impliqué et motivé et déclarent que l'environnement y est favorable pour la réalisation de la qualité, tandis que 31% affirment le contraire.

Les raisons de la motivation du personnel sont nombreuses et nous citerons :

- Les salaires motivants : puisque 58.06% du personnel déclarent que les salaires sont motivants à la réalisation de la qualité ;
- Attribution de primes de rendement : ce qui pousse le personnel à se surpasser pour atteindre les objectifs préétablis ;
- Existence de campagne de sensibilisation : puisque 82.25% du personnel l'affirment ;
- Connaissance des objectifs qualité : puisque 73.52% du personnel déclarent qu'ils sont connus de tous, avant leurs applications, ce qui mène à la motivation du personnel, puisque ces derniers n'avancent pas dans le flou, mais ont une vision en amont et en aval sur leurs réalisations futures.

➤ Indicateur 3 : Indicateur de Respect des plans d'amélioration



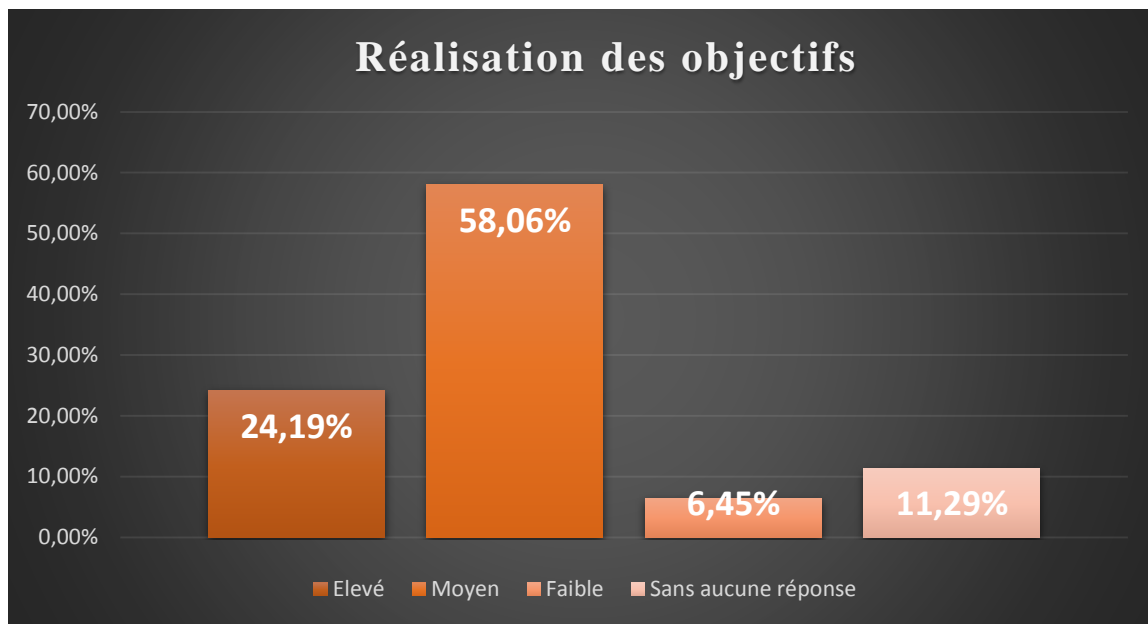
Source: Elaboré par nous-même.

❖ Interprétation du troisième indicateur d'efficacité

Les plans d'amélioration issus du SMQ sont primordiaux, c'est pourquoi leur respect (**indicateur 3**) induit à la réalisation des objectifs qualité.

L'amélioration est primordiale, du fait qu'elle permette de répondre continuellement aux attentes et exigences des clients, c'est pourquoi 53.22% du personnel interrogé affirment respecter les plans d'amélioration

➤ **Indicateur 4 : Indicateur de la réalisation des objectifs**

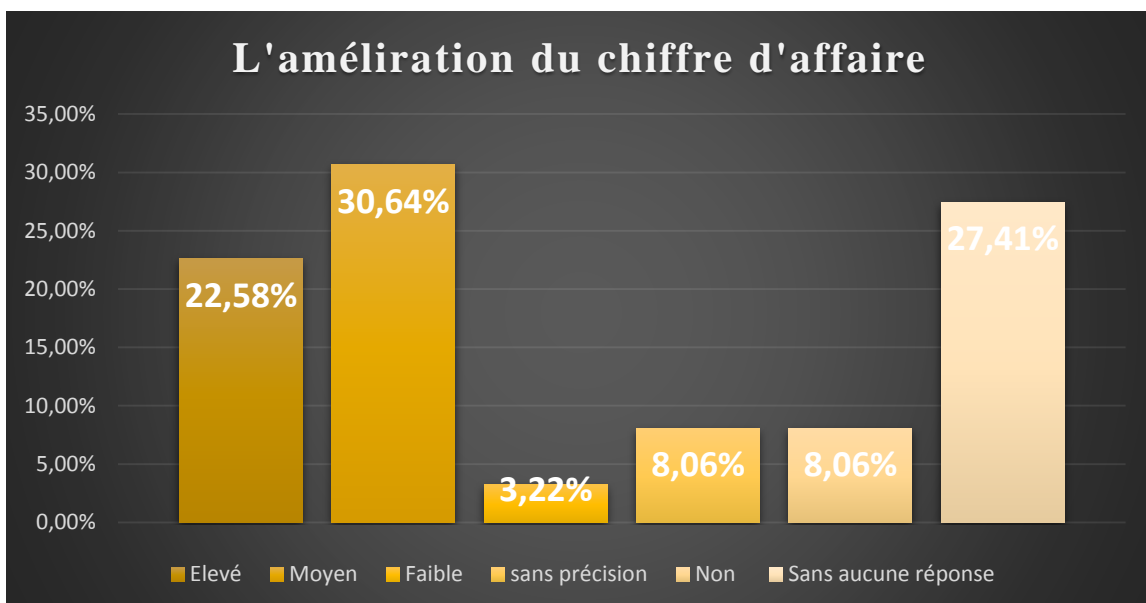


Source : Elaboré par nous-même.

❖ **Interprétation du quatrième indicateur d'efficacité**

Le degré d'efficacité du SMQ par rapport aux objectifs fixés, est de 24.19% pour certaines entreprises, et reste moyenne pour une majorité de 58.06% ; mais celle-ci reste dans la norme, puisque 58.06% du personnel interrogé déclarent que la conformité des réalisations par rapports aux prévisions est respectée. Pour cela, l'impact de la démarche de certification sur la performance organisationnelle est de 50% favorable, et de 29% élevée, tandis qu'elle n'est que de 3.22% faible.

➤ **Indicateur 5 : Indicateur du chiffre d'affaire**

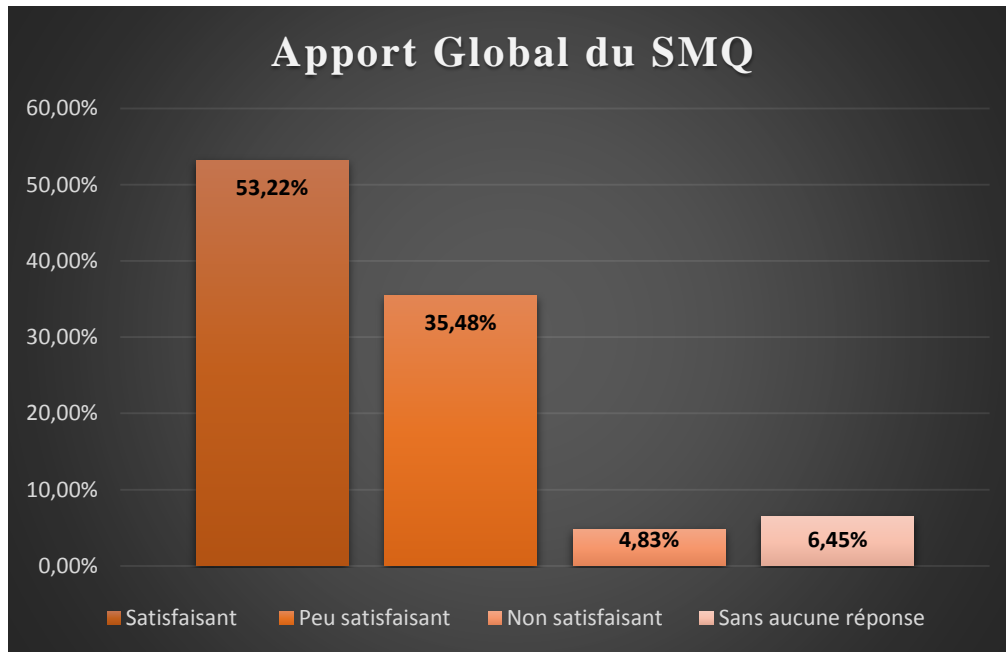


Source : Elaboré par nous-même.

❖ Interprétation du cinquième indicateur d'efficacité

Le chiffre d'affaire renseigne l'entreprise sur sa rentabilité, et donc sur la qualité de gestion optimale de ses moyens pour l'atteinte de ses objectifs. 53.22% du personnel interrogé affirment l'existence d'une amélioration positive sur leurs CA suite à leurs certifications. Ce qui signifie que la certification a contribué à l'amélioration du SMQ qui a permis une meilleure gestion des moyens, en mettant en adéquation ces derniers avec les objectifs qualité.

➤ Indicateur 6 : Indicateur de l'apport global du SMQ



Source : Elaboré par nous-même.

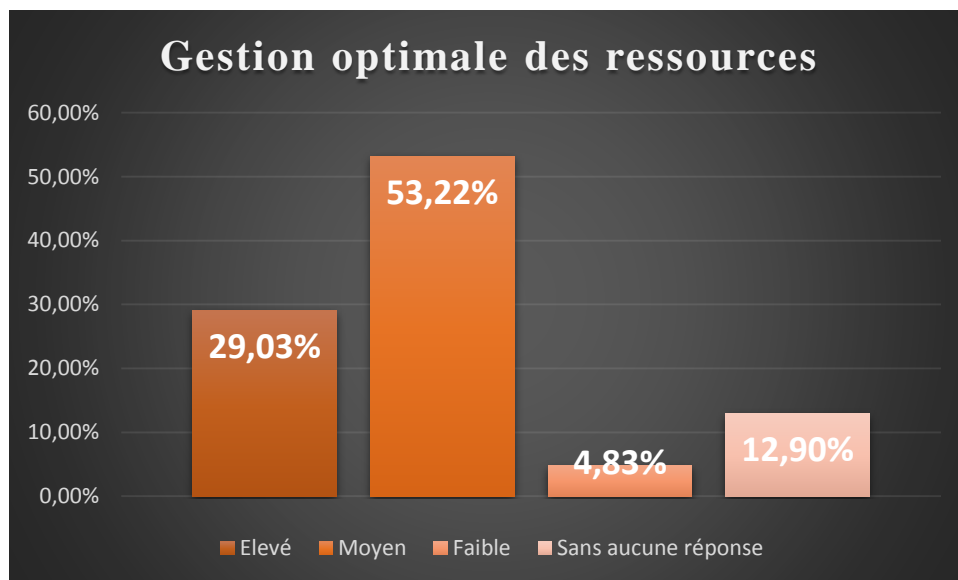
❖ Interprétation du sixième indicateur d'efficacité

53.22% du personnel déclarent l'apport du SMQ satisfaisant, plusieurs raisons peuvent être à l'origine de celui-ci, nous citerons :

- Existence d'un suivi de réalisation ;
- Amélioration continue
- Une vente de produit ou services satisfaisante, puisque 41.93% déclarent celle-ci conformes et 12.90% excellente.

2.2.2 Indicateurs d'efficacité du SMQ : celle-ci passe par l'analyse de deux indicateurs

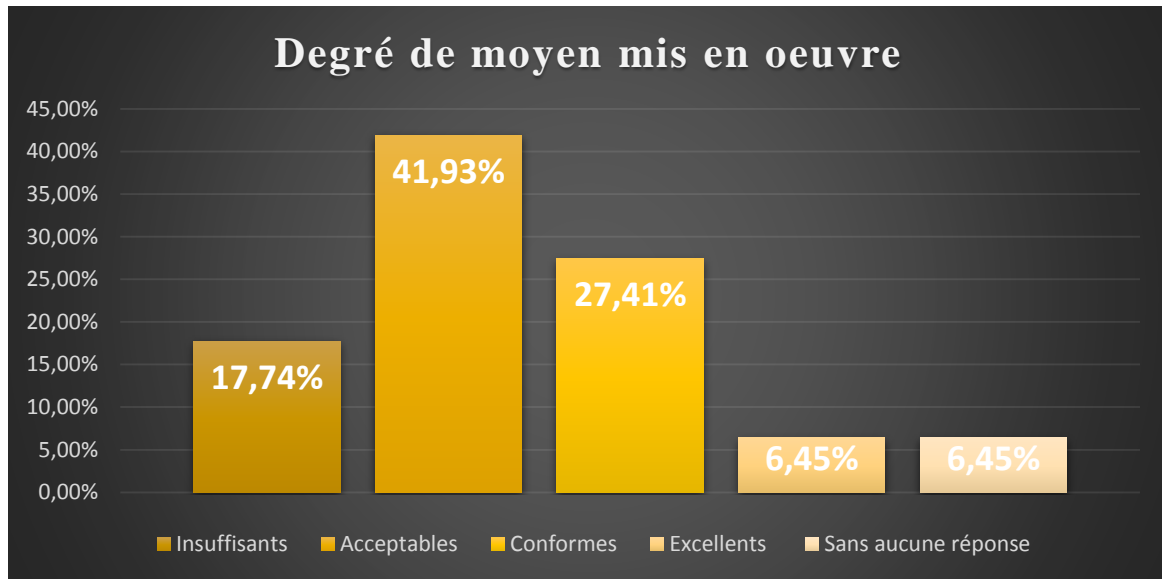
➤ Indicateur 1 : Indicateur de la Gestion optimale des ressources



Source : Elaboré par nous-même.

❖ Interprétation du premier indicateur d'efficacité

La gestion des ressources est importante dans toute entreprise qui cherche à réaliser un bénéfice et à être compétitive. Pour cela, le SMQ doit être en accord avec les moyens mis par l'entreprise pour la réalisation des objectifs qualité. A cet effet, 53.22% du personnel interrogé affirment que les moyens mis en place par le SMQ sont moyennement compatibles avec les objectifs qualité et 29.03% déclarent que les moyens sont élevés, alors que seulement 4.83% déclarent qu'ils sont faibles et pas suffisants. Pour preuve, 58.05% du personnel affirment que la démarche de certification a un impact positif sur la performance financière et donc les pousse vers la compétitivité.

➤ **Titre8 : Indicateur du degré de mise en œuvre des moyens**

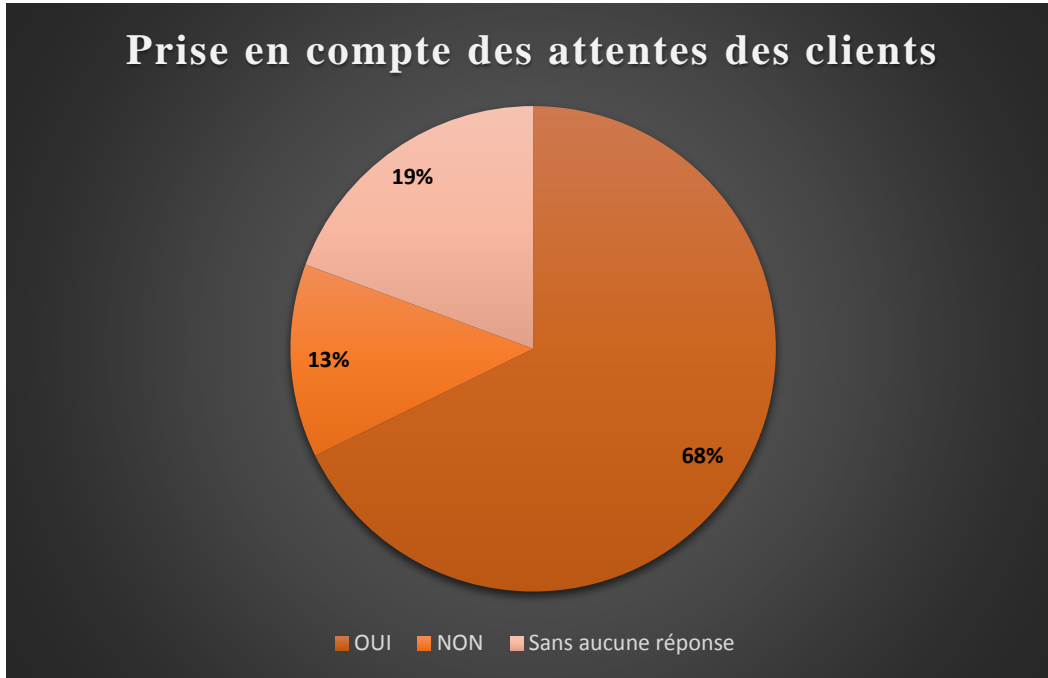
Source : Elaboré par nous-même.

❖ **Interprétation du deuxième indicateur d'efficience**

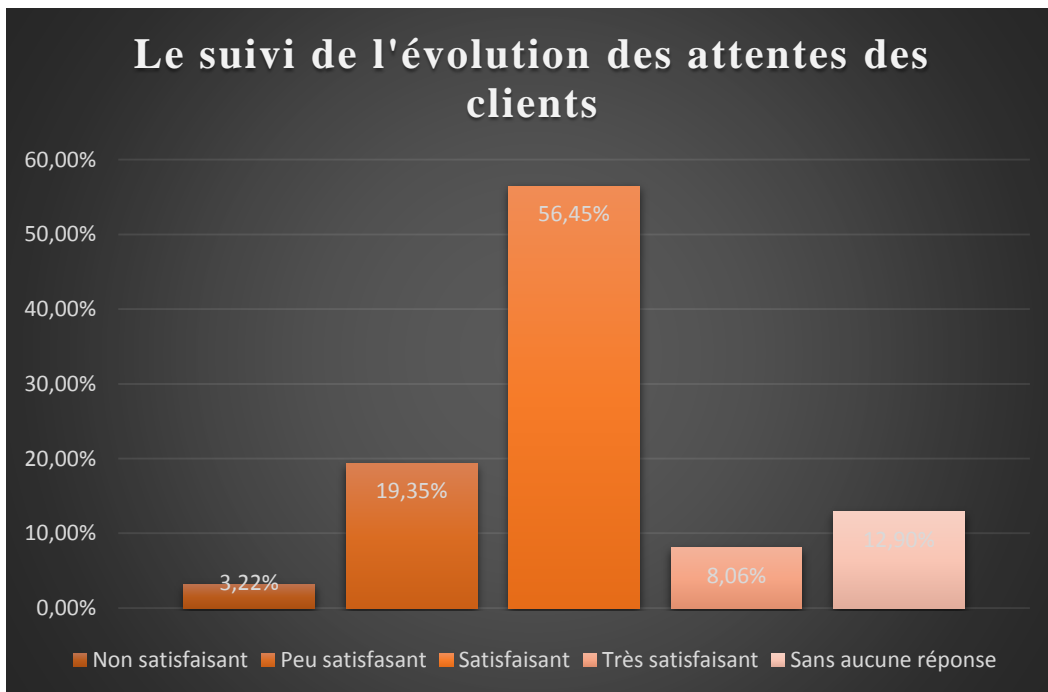
69.34% du personnel interrogé affirment que les résultats du SMQ par rapport aux moyens engagés sont acceptables et conformes. D'ailleurs, afin de motiver le personnel des entreprises, 58.06% déclarent recevoir des salaires motivant à la production de la qualité, et 69.35% affirment l'existence d'une concordance entre les objectifs qualité et les moyens mis en œuvre.

2.2.3 Indicateurs de satisfaction des clients : celle-ci passe par l'analyse de trois indicateurs.

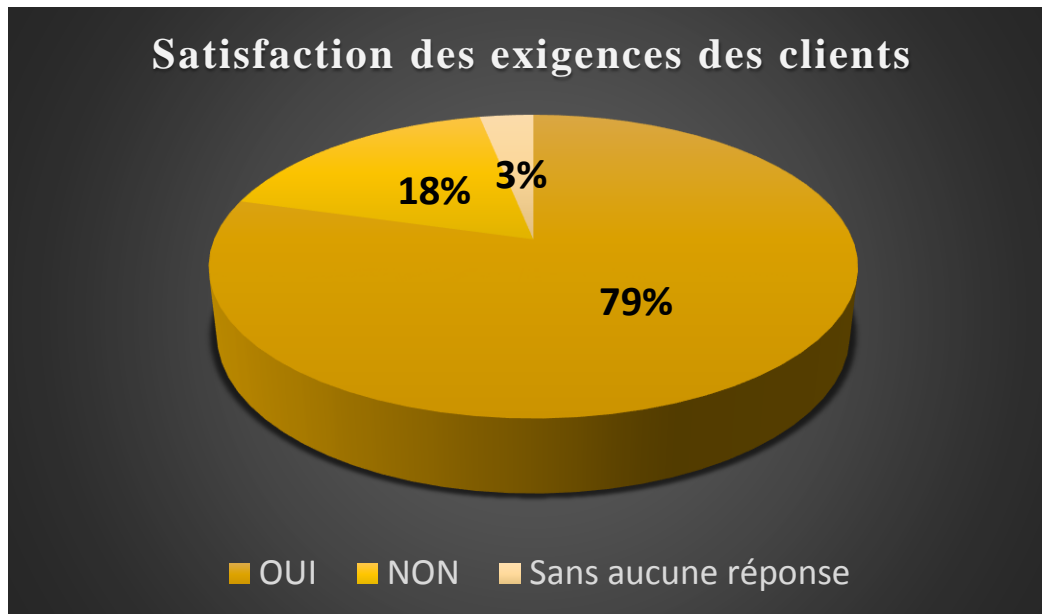
➤ **Indicateur 1 : Indicateur de satisfaction des attentes et des exigences des clients**



Source : Elaboré par nous-même.



Source : Elaboré par nous-même.



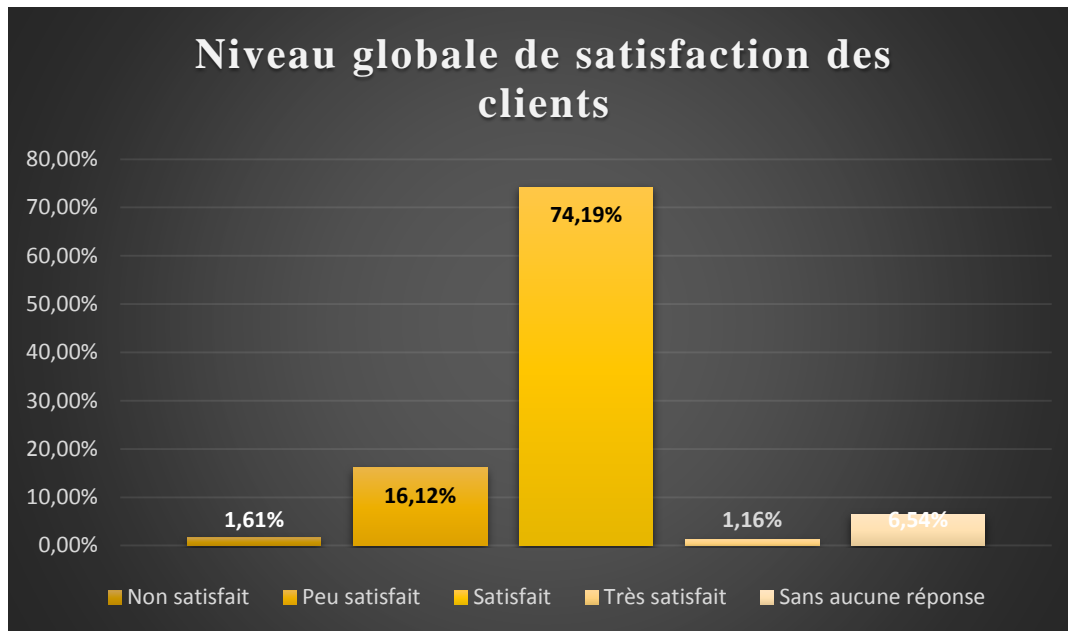
Source : Elaboré par nous-même.

❖ Interprétation du premier indicateur de satisfaction des clients

L'objectif primordial d'un SMQ est la satisfaction des attentes et des exigences des clients. Dans notre cas, la capacité du système de management de la qualité des entreprises interrogées à satisfaire les attentes et exigences des clients est satisfaisante. En effet, 68% du personnel affirment que leurs SMQ prend en compte les attentes des clients, et 56.45% affirment l'existence d'un suivi satisfaisant de leurs attentes, et 8.06% jugent celui-ci être très satisfaisant. Ce suivi dirige l'entreprise vers l'amélioration continue qui engendrera l'adaptation des produits ou services de l'entreprise aux besoins des clients.

Dans le même ordre d'idée, 79% du personnel interrogé affirment que le SMQ de leurs entreprises satisfait les exigences des clients, ainsi seulement 18% jugent le contraire. Cette satisfaction aux exigences se justifie par :

- L'existence de moyens humains, matériels et financiers pour cela 69.35% affirment l'existence de ces moyens au sein de leurs entreprises.
- Respect des délais de traitement des réclamations avec 69.35% qui jugent celui-ci satisfaisant à très satisfaisant
- Respect des prix du marché, puisque la vente des produits est jugée à 54.83% de conforme à excellente.

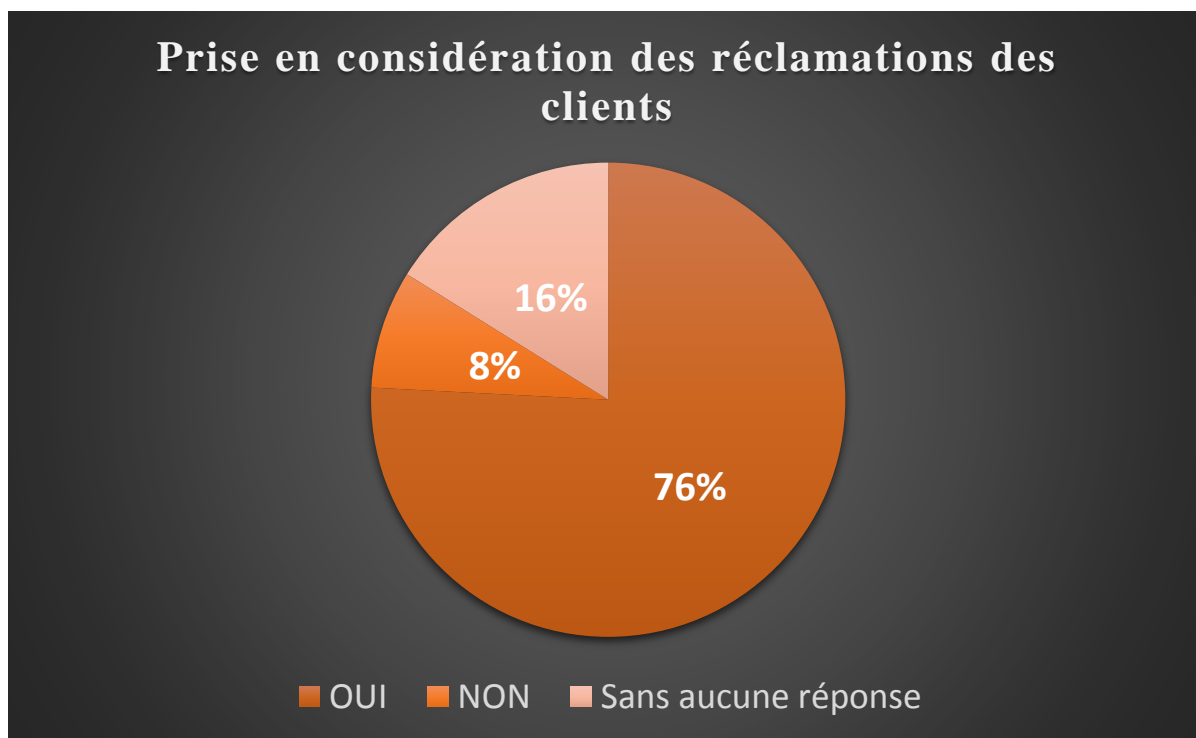
➤ **Indicateur 2 : Indicateur de la satisfaction globale des clients**

Source : Elaboré par nous-même.

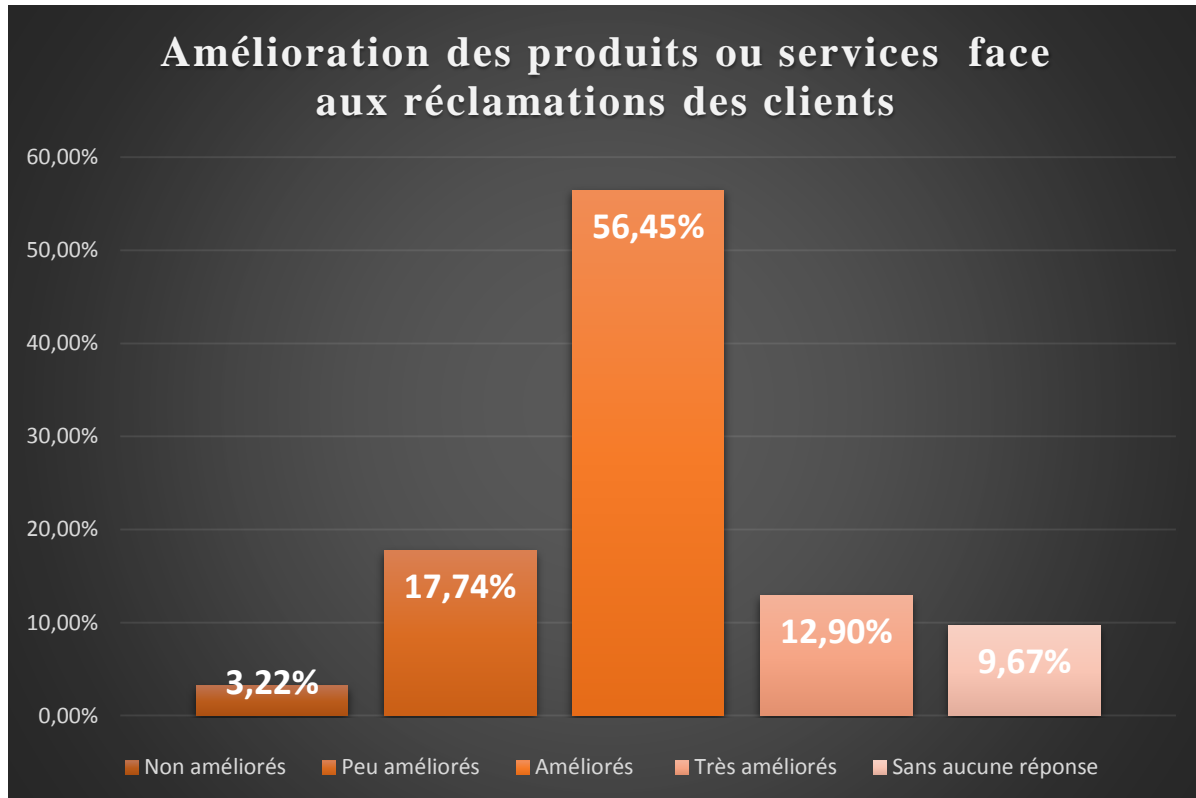
❖ Interprétation du premier indicateur de satisfaction des clients

L'indicateur 1, nous permet de nous renseigner sur la satisfaction des clients de ces entreprises, mais pas seulement, la compétitivité d'un SMQ passe par la satisfaction globale des clients. A cet effet, 74.19% du personnel affirment que leurs clients sont satisfaits de la qualité de leurs produits ou services.

➤ Indicateur 3 : Indicateur des réclamations des clients



Source : Elaboré par nous-même.



Source : Elaboré par nous-même.

❖ Interprétation du troisième indicateur de satisfaction des clients :

Un client satisfait est un client heureux et fidèle, pour cela, l'entreprise doit prendre en considération les réclamations de ses clients, afin de les satisfaire et les fidéliser. A cet effet, 76% du personnel interrogé affirment prendre en considération les réclamations des clients.

Mais le processus ne s'arrête pas à la prise de connaissance des réclamations, une amélioration des produits et services doit s'y accompagner. A cet effet, une majorité de 69.44% affirment de l'existence d'une amélioration dans leurs produits ou services suite aux réclamations des clients.

2.2.4. Indicateurs de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB)

L'EPB a connu une augmentation de sa part de marché passant de 16% en 2003 à 29% en 2011 soit une augmentation de 13% (**Annexe 3**).

La catégorie de secteur des céréales représente le segment phare du port avec 32% de part de marché en 2015, avec 4.7 million de tonnes soit 14.12% d'augmentation comparativement à l'année 2014 (**Annexe 4**).

Le trafic à l'import quant à lui est passé de 11773839 tonnes en 2014 à 12286764 tonnes en 2015, soit une augmentation de 4.36%.

Tandis que le trafic hors hydrocarbures est passé de 11276380 tonnes en 2014 à 11893442 tonnes en 2015 soit une augmentation de 5.47% (**Annexe 5**).

Une enquête de satisfaction des clients a été réalisée par l'EPB durant trois années successives 2013, 2014 et 2015, dont l'état comparatif des résultats de l'enquête a démontré une nette augmentation de la satisfaction des clients de 2013 à 2015. Toutefois, l'année 2014 a connu une baisse en comparaison avec l'année 2013, passant d'un niveau de satisfaction des transitaires de 6.45% en 2013 à 6.18% en 2014, et de 7.18% en 2013 à 6.99% pour les consignataires, ainsi que de 6.45% en 2013 à 6.31% en 2014 pour les réceptionnaires, ce qui signifie que la satisfaction globale des clients de l'EPB est passée de 6.69% à 6.31%. Ceci peut être dû à l'absence d'amélioration continue entre les deux années, ou au manque de l'implication du personnel causé par un manque de motivation.

Cependant l'EPB a rattrapé le coup en 2015, puisqu'elle a enregistré une amélioration par rapport aux deux années précédentes, passant de 6.69% en 2013 à 7.32% en 2015 de satisfaction globale de sa clientèle (**Annexe 6**).

Ceci a permis à l'EPB de réaliser une augmentation considérable de son chiffre d'affaire, passant de 4088707 KDA en 2014 à 4418368 KDA en 2015 soit une augmentation de 8.06% de son chiffre d'affaire (**Annexe 7**). La valeur ajoutée quant à elle, a connu une augmentation de 11.19% entre les deux années, passant de 3615820 KDA en 2014 à 4020579 KDA en 2015.

Le SMQ de l'EPB a eu un impact positif sur son efficacité, son efficience et sur la satisfaction de sa clientèle, puisqu'il lui permet à chaque fois de se redresser et d'améliorer ses prestations.

2.2.5. Etude de corrélation

Dans une optique d'analyse de corrélation, nous avons utilisé le logiciel Excel et XLSTAT et en nous appuyant sur les résultats du sondage, nous avons abouti à la confirmation de l'existence d'une relation positive entre l'existence d'un SMQ dans l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour l'atteinte des résultats avec un taux de plus de 70%, ainsi que d'un lien positif entre l'existence du SMQ et la réalisation des objectifs par rapport aux prévisions avec un taux de près de 60%, et d'un lien positif entre l'existence du SMQ dans l'entreprise et la satisfaction des clients avec un taux de 76%.

Pour ce faire on a tenté de mettre en relation deux variables. En premier lieu, on a procédé à une étude de corrélation entre l'existence du SMQ et la conformité des réalisations par rapport aux prévisions ; en second lieu, entre l'existence du SMQ et le degré d'efficacité ; et enfin entre l'existence du SMQ et la satisfaction globale des clients.

Ce qui nous amène à déduire que l'existence du SMQ dans les entreprises, leur permet de réaliser leurs résultats tout en optimisant les moyens, et d'atteindre les objectifs fixés dans les meilleurs délais, ainsi que la satisfaction de la clientèle.

C'est pourquoi, le SMQ a un impact positif sur l'efficacité, l'efficacité et la satisfaction des clients, et donc sur la performance globale des entreprises, qui, rappelons-le, près de 55% du personnel des entreprises avaient affirmé l'existence d'un impact positif du SMQ sur la performance globale des entreprises.

Le test réalisé à l'aide du logiciel XLSTAT à fin de confirmer l'impact du SMQ sur la performance des entreprises, qui a été fait à travers le test KHI2 et a été confirmé par le test exact de Fisher, nous a démontré ce qui suit :

1. L'impact du SMQ sur l'efficacité des entreprises, à l'aide du logiciel XLSTAT nous a donné les résultats suivants :

- Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes :

<u>Khi² valeur observée</u>	21.435
<u>Khi² valeur critique</u>	5.991
<u>DDL</u>	2
<u>p-value</u>	< 0.0001
<u>alpha</u>	0.05

- Interprétation du test d'indépendance entre les lignes et les colonnes KHI2:

H₀ : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.

H_a : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H₀, et retenir l'hypothèse alternative H_a.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H₀ alors qu'elle est vraie est inférieur à 0.01%.

- Afin de confirmer le test de KHI2, nous avons usité le Test exact de Fisher :

p-value (bilatérale)	< 0.0001
Alpha	0.05

- Interprétation du test :

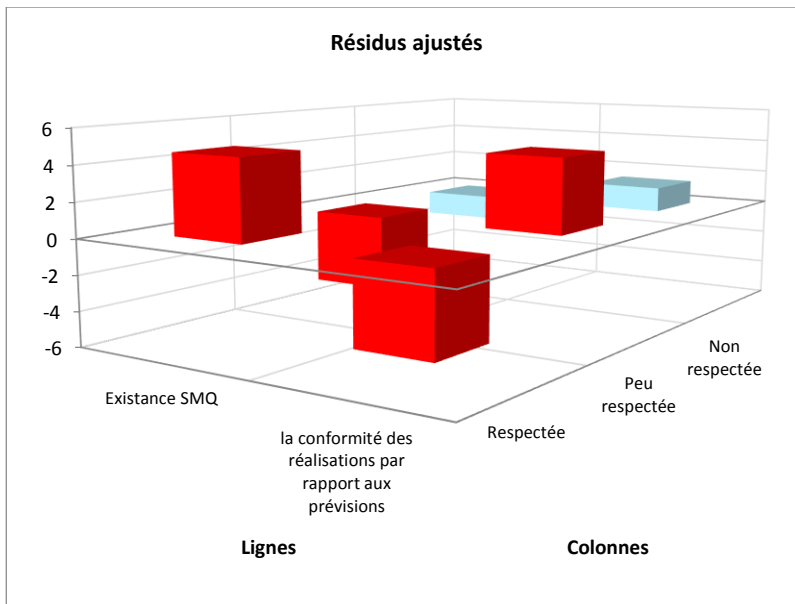
H0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.

Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification seuil $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 0.01%.

Figure N°18 : Etude de corrélation entre l'existence du SMQ et l'efficacité



Source : Elaboré par nous-même (issu du logiciel xlstat).

2. L'impact du SMQ sur l'efficience des entreprises, à l'aide du logiciel XLSTAT nous a donné les résultats suivants :

- Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes :

<u>Khi² (valeur observée)</u>	54.782
<u>Khi² (valeur critique)</u>	7.815
<u>DDL</u>	3
<u>p-value</u>	< 0.0001
<u>Alpha</u>	0.05

- Interprétation du test d'indépendance entre les lignes et les colonnes KHI² :

H₀ : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.

H_a : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0.05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H₀, et retenir l'hypothèse alternative H_a.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H₀ alors qu'elle est vraie est inférieur à 0.01%

- Afin de confirmer le test de KHI², nous avons usité le Test exact de Fisher :

p-value (bilatérale)	< 0.0001
Alpha	0.05

- Interprétation du test :

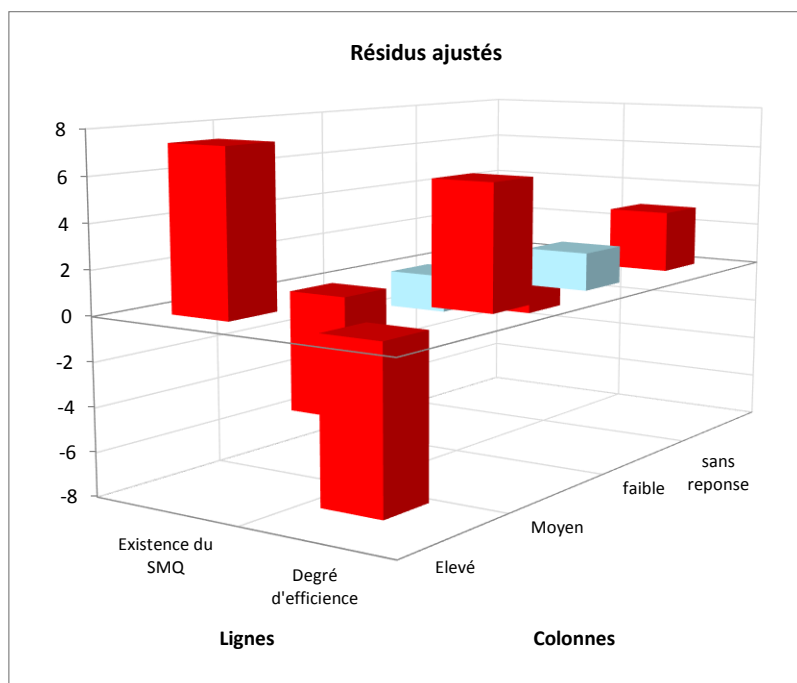
H₀ : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.

H_a : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypo

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H₀ alors qu'elle est vraie est inférieur à 0,01%.

Figure N° 19 : Etude de corrélation entre l'existence du SMQ et l'efficience



Source : élaboré par nous-même (issue du logiciel xlstat).

3. L'impact du SMQ sur la satisfaction des clients, à l'aide du logiciel XLSTAT nous a donné les résultats suivants :

- Test d'indépendance entre les lignes et les colonnes :

Khi ² (valeur observée)	116.868
Khi ² (valeur critique)	9.488
DDL	4
p-value	< 0.0001
alpha	0.05

- Interprétation du test d'indépendance entre les lignes et les colonnes KHI2:

H₀ : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.

H_a : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H₀, et retenir l'hypothèse alternative H_a.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H₀ alors qu'elle est vraie est inférieur à 0.01%.

- Afin de confirmer le test de KHI2, nous avons usité le Test exact de Fisher :

p-value (bilatérale)	< 0.0001
alpha	0.05

- Interprétation du test :

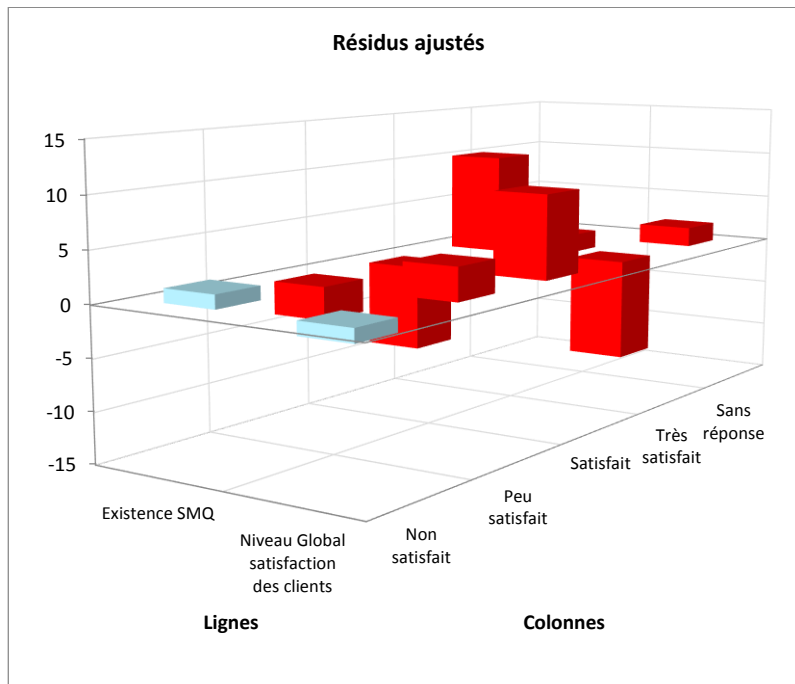
H₀ : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.

H_a : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.

Etant donné que la p-value calculée est inférieur au niveau de signification seuil alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H₀.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H₀ alors qu'elle est vraie est de 0.01%.

Figure N°20 : Etude de corrélation entre l'existence du SMQ et la satisfaction des clients



Source : élaboré par nous-même (issu du logiciel xlstat).

2.3. Les atouts de la performance aux entreprises Cevital, EPB et DANONE

A l'heure actuelle, la capacité pour une entreprise d'être performante nécessite la maîtrise à la fois de la culture d'entreprise, les NTIC¹, la veille stratégique, ainsi que la gestion des compétences et des connaissances. C'est ce que nous allons aborder dans ce qui suit.

Enfaite, d'après les résultats des entretiens réalisés avec les cadres des entreprises concernées, il s'est avéré que mis à part la notion de veille stratégique qui reste prématurée ; les autres notions sont présentes au sein des entreprises interrogées.

❖ Les NTIC

Les cadres des trois entreprises interrogées lors des entretiens, ont répondu oui à l'utilisation des NTIC, mais chaque entreprise à sa manière.

Cevital utilise à la fois l'intranet, l'internet et l'extranet, les cadres de l'entreprise disposent d'un téléphone ayant le rôle du téléphone avec câble, où, si celui-ci se met à sonner, ceci signifierais que quelqu'un essaye de le joindre à son bureau. Mais seulement, les travailleurs de Cevital disposent aussi d'un téléphone portable où la 3G y est installée pour qu'ils puissent recevoir des E-mail via Outlook, et où ils doivent être tout le temps joignables.

Pour communiquer avec leurs collaborateurs, les travailleurs de Cevital utilisent le téléphone ou l'E-mail.

¹ Nouvelles technologies de l'information et de la communication

« Le nerf de la guerre est la communication », phrase énoncée par l'interrogé lors de l'entretien, où il explique que les NTIC sont très utiles et primordiaux à la communication du SMQ, ainsi que pour connaître l'évolution des produits sur le marché.

Suivant toujours les propos du cadre interrogé, Cevital est une entreprise en perpétuelle évolution, où tout bouge tout le temps, il y aurait même des produits fabriqués, qui sont arrivés à l'étape de leur envoi sur le marché, mais que certains travailleurs ignorent, cela peut être dû au fait que son évolution est rapide mais aussi pour manque de communication.

L'EPB utilise tout aussi les NTIC et leur réseau légendaire SIP², ils utilisent aussi internet (Outlook). Les NTIC ont un rôle important pour le SMQ au sein de l'EPB, et pour preuve l'existence de tableaux de bord où sont englobés les Tableaux de bord du système de management de la qualité (TBSMQ). On trouve les indicateurs directement liés au système de management comme par exemple, la part de marché, l'indice d'enquête de satisfaction, et il y aurait aussi le tableau de bord du top management (TBTP) ou sont regroupés les indicateurs de performance par exemple dans celui du service marketing on trouvera le taux des réclamations des clients. Il permet de connaître le taux de réclamations, de les prendre en compte, et mettre les moyens nécessaires pour les résoudre.

Quant à Danone, elle dispose du réseau intranet « LOTUS » où toutes les actions doivent être transmises via ce réseau, et à titre d'exemple, le cadre a évoqué que lors du lancement d'un nouveau produit, toute information relative à celui-ci doit paraître sur Lotus, à fin que le personnel prenne connaissance du produit, et que la direction affecte chaque travailleur à sa tâche. Danone utilise d'une manière fréquente internet, son personnel dispose du réseau 3G sur leurs téléphones, où ils reçoivent des E-mails via Outlook de leurs collaborateurs.

❖ La gestion des connaissances et des compétences :

Il existe au sein de l'entreprise Cevital un service qui prend en charge la GCC³ appelée GPEC⁴ ; c'est un service qui existe depuis longtemps, mais qui ne produit pas le travail attendu, il est en pleine amélioration et des moyens y sont engagés.

Cevital met en place les moyens nécessaires pour la formation de son personnel, et les collaborateurs envoyés en formation, réalisent à leur retour, un résumé qui sera présenté par la suite au personnel n'ayant pas bénéficié de la formation.

Une bibliothèque virtuelle a été suggérée, où un dossier sera ajouté au réseau interne de l'entreprise, englobant les informations issues de la formation afin de les diffuser dans l'entreprise et qu'elles soient accessibles à tout le personnel.

L'EPB dispose aussi d'un service de GCC, mis en place depuis 2003, ou un nouveau logiciel est actuellement en cours d'essai pour l'amélioration du suivi des carrières.

À la fin de chaque année, des entretiens avec le personnel de l'EPB sont organisés à fin de déterminer le niveau des connaissances du personnel et les besoins en formation, et l'affectation à de nouveaux postes.

La diffusion de l'information suite aux formations n'est pas systématique, mais une fois qu'un cadre est formé, celui-ci devient un formateur interne, et procède donc à la formation du reste du personnel, tel est le cas aussi pour Danone.

² Système d'information portuaire

³ Gestion des compétences et des connaissances

⁴ La Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

❖ La culture d'entreprise :

La culture d'entreprise existe dans toutes les entreprises de manières formelles ou informelles. La direction de l'entreprise peut cependant la formaliser par un projet d'entreprise qui fixe les valeurs clefs choisies par l'entreprise. Ce projet n'a de valeurs que lorsqu'il est traduit en actions immédiatement évaluable.

Cevital partage les valeurs IRIS (Intégrité, Respect, Initiative, Solidarité), mais que ce soit les cadres ou les dirigeants, ils n'appliquent pas ces valeurs convenablement, car lorsque même la direction n'y prête pas d'intérêt, les salariés à leurs tour n'y sont pas convaincus, surtout en l'absence de campagne de sensibilisation à l'application de ces valeurs.

Le groupe Cevital dispose toutefois d'un projet d'entreprise appelé le « 25 25 », qui a pour objectif d'atteindre 25 milliards de Dollars en 2025 (toutes les filiales du groupes incluses).

Face à chaque projet d'entreprise, qu'il soit bon ou mauvais, une résistance au changement, mais chacun l'exprime à sa manière, à citer à titre d'exemple une résistance au changement lors de l'arrivée de la norme ISO22000. Certes Cevital impose le changement, mais elle fait en sorte que le salarié sente que le changement vienne de lui.

L'EPB autant que Danone ont aussi une culture d'entreprise mais qui n'est pas exprimée et connue de tous, ils partagent des valeurs relatives à la sécurité des travailleurs, au bien être des salariés.

Les deux entreprises connaissent aussi une résistance au changement gérées de manières différentes. Pour le cas de l'EPB, avant la mise en place du SMQ, un gros travail de sensibilisation et de formation de tous les travailleurs a été mis en œuvre.

Pour Danone, ils appliquaient une formule où les salariés travaillaient 9 jours et se reposaient 3 jours, suite à un changement où dorénavant ils devraient travailler 6 jours et se reposer 2 jours les travailleurs résiste à ce changement. En devenant moins productifs et s'absentant, faute à l'entreprise qui n'a mis en place aucune session d'information avant sa mise en place, ni d'actions correctives après.

❖ La veille stratégique :

Comme nous l'avons cité plus haut, la veille stratégique reste prématurée chez ces entreprises. Pour les deux entreprises EPB et Danone, il n'existe pas de service « veille stratégique » dans leurs organigrammes respectifs, mais ces deux entreprises gardent tout de même un œil sur leurs concurrents à travers les journaux et internet.

Chez Cevital aussi il n'existe pas de service veille stratégique mais cette cellule est rattachée au service marketing basé au niveau de la direction générale à Alger, où des enquêtes sont faites pour connaître leur position ainsi que celle de leurs concurrents sur le marché ; pour avoir des informations sur ce qui se vend le plus, le mieux, et quels sont les marchés qui lui sont favorables et dans lesquels elle peut envisager de se projeter.

« Ce ne sont pas les moyens qui manquent à Cevital » a laissé dire le cadre interrogé ; la direction générale est engagée et mets en place les moyens nécessaires pour évoluer dans ce sens a-t-il poursuivi. Et pour exemple nous citerons, l'ouverture de Cevital Agro à l'international, notamment à la France, en vendant du sucre en formules Big Bag de 25 à 50 kilos et Jumbo bag en tonnes, et ce aux chaînes de distribution tel que Casino, Auchan, Carrefour... etc. Cela a été possible suite à une étude stratégique qui leur a permis de connaître la norme IFS⁵ intégrée à Cevital, et qui leur a permis de connaître l'actualité des marchés.

⁵ International Futured Standard

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons abordé les justifications opérationnelles de l'étude de cas de notre thème de recherche.

Dans cette phase de travail, nous avons commencés par exposer la démarche méthodologique suivie pour parvenir aux résultats. Puis, nous avons analysé les données recueillies auprès des entreprises, grâce auxquelles nous sommes parvenus à des résultats à l'aide des logiciels.

Suite au traitement et analyse des données et interprétation des résultats, nous sommes arrivés aux conclusions suivantes :

- Le SMQ a un impact positif sur l'efficacité des entreprises ;
- Le SMQ a un impact positif sur l'efficience des entreprises ;
- Le MSQ a un impact positif sur la satisfaction des clients.

De là, nous qualifierons l'impact du SMQ sur la performance des entreprises comme étant positif, certes, la sensibilisation avant sa mise en place est primordiale, pour éviter les résistances aux changements, et un suivi et une amélioration continue est préférable afin de maintenir la performance, mais les retombées du SMQ sont avantageuses pour l'entreprise.

Conclusion Générale

Le travail effectué consiste à analyser le système de management de la qualité comme un facteur très important pour les entreprises Algériennes face à la mondialisation. Cette dernière s'impose à tous comme une épée de Damoclès ; et à défaut de pouvoir s'y dérober, il faut s'y adapter en usant des outils nés de ses effets.

Tout au long de notre travail, nous avons pris de main notre question principale qui nous a servi de fil conducteur. Nous rappelons que notre problématique s'énonce comme suit : quel est l'impact du SMQ sur la performances des entreprises : Cevital, EPB, Danone, Mearsk, Ealnasel, Alplast, COGB, Ifri, Naftal, paradice.

Pour répondre à cette question, nous avons d'abord, dans les deux premiers chapitres, abordé quelques notions théoriques autour de la notion de la qualité et du SMQ dans le premier chapitre, ainsi que de la norme ISO et de la performance au cours du deuxième.

Ensuite, dans les deux derniers chapitres, nous sommes rentrés au centre de notre thème à travers l'analyse des résultats obtenue suite à une étude par questionnaires distribués à dix entreprises de la wilaya de Bejaia. Nous avons apprécié l'existence d'une relation entre le SMQ et la performance des entreprises, dans un deuxième temps.

Les résultats de notre recherche ont abouti à vérifier nos trois hypothèses, et à conclure que le SMQ à un impact positif sur la performance des entreprises, et que les patrons d'entreprises doivent se donner pour obligation d'intégrer une véritable et franche culture de la qualité au sein de leurs entreprises. Car, au-delà du fait que le management de la qualité soit synonyme d'amélioration concurrentielle (reconnaissance externe, accès à des marchés importants, différenciation de la concurrence, amélioration de l'image de marque, régularité des produits), d'amélioration de la relation et de la satisfaction des clients (meilleure connaissance des attentes et besoins des clients) et d'amélioration de la performance de l'entreprise (mobilisation du personnel, structuration du management, meilleure efficacité des processus opérationnel), il participe nettement à la croissance et à l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise.

Lorsque l'on sait que le principal objectif de toute entreprise est de faire des profits, et donc de séduire toujours plus de clients afin de les fidéliser, la nécessité du management de la qualité en entreprise s'explique aisément. Pour toute entreprise qui pour survivre doit satisfaire un marché, le fait de répondre aux exigences du client est absolument vital. Lorsque les clients ne sont pas satisfaits, ils peuvent toujours acheter ailleurs. Par conséquent, la qualité est le noyau d'une entreprise. Les entreprises approchées semblent l'avoir compris et l'intègrent à leurs objectifs et stratégies. Cependant, elles gagneront plus à formaliser leur politique qualité dans un cadre universel, en s'alignant sur les recommandations et les normes préconisées par des référentiels de management de la qualité tels que la série des normes ISO 9000. Cela leur permettra ainsi d'être reconnues par tous et partout, en termes de qualité grâce à la certification de son système qualité par une structure compétente et universelle.

Notre travail, nous a permis de voir comment les entreprises algériennes agissent face à la question du SMQ, certaines d'entre elles, notamment les plus importantes en volumes de production, y accordent une très grande importance, et vont jusqu'à l'amélioration continue.

Tandis que d'autres, considèrent le SMQ comme étant une formalité leurs permettant une crédibilité face aux clients et aux concurrents.

Conclusion Générale

Lorsque le SMQ est appliqué convenablement au sein de l'entreprise, il amène celle-ci à la performance, et permet à l'entreprise d'être concurrentielle.

Afin d'atteindre une performance, le SMQ doit faire appel à un suivi, une après certification doit être pratiquée, car les normes, sont des normes de quoi faire et non pas des normes de comment faire.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrage :

B NF EN ISO 9000 :2008, « système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France.

B.BENOIT. C ,François., « comprendre l'ISO 9001/2008 », Edition AFNOR, Septembre, 2009.

BOISLANDELLE. H . M, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Edition Economica, paris, 1998.

C. HERSAN « Vade-mecum assurance qualité », 3^eédition, AFNOR.

CANAR Frédéric, « Management de la qualité », lextenso édition, paris.

CANARD Frédéric « Management de la qualité : vers un management durable », édition Gualino, 2012.

CHARREAUX G, « À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale », Economie et Sociétés, octobre 2008.

DEMING.W.E « hors de la crise », édition Economica, paris, 2002.

GOGUE Jean Marie, les six samouraï de la qualité, édition Economica, 1990.

ISHIKAWA. K« la gestion de la qualité » de la collection « fonction de l'entreprise », édition Dunod, paris, 2007.

ISHIKAWA. K, « TQ ou la qualité japonaise », Edition AFNOR Gestion, paris, 1989.

MARGERANT.J et GILLET – GOINARD.F, « «manager la qualité pour la première fois », édition Organisation, Paris, 2006.

JAMBART Claude, « assurance qualité », édition Economica, 2001.

JAMBART Claude, « assurance qualité : la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 en pratique ».

KOLTH.F, « la qualité essais sur l'évolution des pratiques de management », paris, collection Vuibert, 2002.

KHEMEKHAM. A, dans son livre « la dynamique de contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 1992.

Références bibliographiques

LEBAS. M, dans son livre « oui, il faut définir la performance », in revue française de comptabilité, n°269, juillet, aout, 1995, a cité les propos de L'ORINION.

LYONNET.P « la qualité : outils et méthodes », édition Tec et DOC Lavoisier, Paris 1997.

GALIBERT Michel, « Méthode et outils de la gestion qualité », Edition WEKA, paris, 2004.

MARRIA Christian « la qualité des produits industriels » BORDA, paris, 1991.

MEIR Barbel, MANAGEOR, « les meilleurs pratiques du management », MDI Business School Alger, 2eme édition DUNOD, paris.

OUARET.A, « comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000 », édition ENAP, Alger.

SEDDIKI abdalah, « le management de la qualité en production alimentaire », Hibr édition, 2008.

WEISS.D.K.O, dans son livre « la fonction RH », Edition d'organisation, paris, 1988, a cité les propos de DIMITRE WEISS.

Reuves et documents :

DORBES. H, « comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », in revue science de gestion d'entreprise 12, 2005.

LABARONNE et MEZIANI Mustapha, « Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes », Management & Avenir 2010/7 (n° 37).

MEZIANI Mustapha « Impact de la certification selon la norme ISO 9001 sur la performance de l'entreprise », Revue internationale resaddersse N° 22.2015.

MORIN. M. E, GUINDON. M, OULIANE.B, « Mesurer la performance de l'entreprise, Encyclopédie de gestion », in revue de gestion N°3, paris, 1996.

Norme ISO, Directives ISO/CEI, partie II : « Règles de structure et de réaction des Normes internationales », 5^e éd, 2004.

Norme ISO 9000 :2005, « système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France.

Norme ISO 9000 !2008, « système de management de la qualité_ Principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France.

Références bibliographiques

Norme ISO 9001, « système de management de la qualité-exigence », 3ème Edition, suisse, Décembre 2000.

Norme ISO 9004, « système de management de la qualité-conseils pour l'amélioration des performances », suisse, 2000.

Norme ISO/TS 22003, « système de management de la sécurité des aliments-exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification de système de management de la sécurité des denrées alimentaires », 1ère éditions, février 2007.

Norme ISO/TS 22004, « système de management de la sécurité des denrées alimentaires-recommandations pour l'application de l'ISO 22000/2005 », suisse, 1ère Edition, Novembre 2005.

WALMARK. Y, «Evaluer la qualité », in revue Gérontologie et société N° 99, Avril 2001.

Norme ISO 9000 :2008, « système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire », AFNOR, France.

Mémoires :

BERRAKI Hanifa, « Démarche de mise en place d'un SMQ » Mémoire de fin d'étude du cycle Master encadré par MR MEZIANI, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, session juin 2014.

HAMMA Najim, « impact du SMQ sur la performance de l'entreprise », Mémoire de fin d'étude du cycle Master encadré par MR MEZIANI, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2012/2013.

HAMMICHE Hocine et HAMMAMI Farid, « la démarche de mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008 », septembre 2014, mémoire de fin d'étude du cycle Master UAMB.

MEZIANI Mustapha « la gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises » janvier 2001, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magistère.

TALEB Fetta et LELLOU Linda, « la qualité du produit au sein d'une entreprise exportatrice », 2002-2003, mémoire de fin d'étude du cycle Master, UMMTO.

Liens :

<http://www.dictionnaire-juridique.com>

<http://3dc.asso-web.com/28+armand-feigenbaum.html>

Liste des abréviations

ACQ : Amélioration Continue de la Qualité

CCP : Point Critique Pour la maitrise

GCC : Gestion des Connaissances et des Compétences

GPEC : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

HACCP: Hazard Analysis Critical Control Point

IFS: International Features Standards

IRIS: Intégrité, Respect, Initiative, Solidarité

ISO: International Organization of standardization

ISO TC: International Organization of standardization, Comité technique

KDA : Kilodalton

NTIC: Nouvelles technologies de l'information et de la communication

PDCA: Plan, Do, Check, Act

PRP: Programmes Prérequis

RH: Ressources Humaines

SIP: Système d'Information Portuaire

SMQ: Système de Management de la Qualité

SMSDA: Système de Management et de la Sécurité des Denrées Alimentaires

TBSMQ: Tableau de Bord du Système de Management de la Qualité

TBTP: Tableau de Bord du Top Management

TQM: Total Quality Management

TS: Specifications Techniques

Table des illustrations

Tableaux	Désignation	Pages
1. <u>Les figures :</u>		
Figure N°1	Le processus générique	18
Figure N°2	La conception d'un système ouvert	19
Figure N°3	Structure documentaire	21
Figure N°4	Interaction entre les normes	31
Figure N°5	La roue de Deming	33
Figure N°6	Représentation graphique du pilotage de la performance	45
2. <u>Les tableaux :</u>		
Tableau N°1	Effectif sondé par catégorie socioprofessionnelle selon le secteur d'activité des entreprises	58
Tableau N° 2	les réponses aux questionnaires destinés aux entreprises	60
3. <u>Les graphes :</u>		
Graphe N°1	La contribution de la norme à laquelle l'entreprise est certifiée	67
Graphe N°2	La norme contribue à l'amélioration de la qualité	67
Graphe N°3	Environnement de travail favorable à la réalisation de la qualité	68
Graphe N°4	Le respect des plans d'amélioration	68
Graphe N°5	La réalisation des objectifs	69
Graphe N°6	L'amélioration du chiffre d'affaire	69
Graphe N°9	L'apport global du SMQ	70
Graphe N°10	La Gestion optimale des ressources	72
Graphe N°11	Le degré de mise en œuvre des moyens	72
Graphe N°12	Prise en compte des attentes des clients	74
Graphe N°13	Le suivie de l'évolution des attentes des clients	74
Graphe N°14	Satisfaction des exigences des clients	75
Graphe N°15	Niveau global de satisfaction des clients	75
Graphe N°16	Prise en considération des réclamations des clients	76
Graphe N°17	Amélioration des produits au des services face aux réclamations des clients	76
Graphe N° 18	Etude de corrélation entre l'existence du SMQ et l'efficacité	83
Graphe N° 19	Etude de corrélation entre l'existence du SMQ et l'efficience	84
Graphe N° 20	Etude de corrélation entre l'existence du SMQ et la satisfaction des clients	86

Table des illustrations

Annexe 1 : Questionnaire

1. Veuillez indiquer la catégorie socio-professionnelle à laquelle vous appartenez :
 - Cadre
 - Agent de maîtrise
 - Agent d'exécution

2. Veuillez indiquer l'effectif par catégorie socio-professionnel qu'a votre entreprise :
 - Cadre
 - Agent de maîtrise
 - Agent d'exécution

3. Votre entreprise dispose-t-elle d'un système de management de la qualité ?
 - Oui
 - Non

4. Y'a-t-il des campagnes de sensibilisation avant la mise en œuvre du SMQ ?
 - Oui
 - Non

5. Est-ce que le SMQ a été audité et certifié par un organisme accrédité ?
 - Oui
 - Non

6. Avez-vous accueilli favorablement la certification de votre entreprise ?
 - Oui
 - Non

7. Les clients de votre entreprise ont-ils une importance pour vous ?
 - Oui
 - Non

8. Les objectifs qualité sont-ils acceptés et connus de tous ?
 - Oui
 - Non

9. Etes-vous motivé et impliqué à la réalisation des objectifs qualité ?
 - Oui
 - Non

Si non pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

10. Y'a-t-il une concordance entre les objectifs qualité de votre entreprise et les moyens (humains, matériels, financiers) mis en œuvre ?

- Oui
- Non

11. Que pensez-vous de la norme ISO 9001 ?

- Approche visant à améliorer la qualité
- Approche visant à améliorer l'image de marque et la notoriété des entreprises
- Rien du tout (ne sert pas à grand-chose)
- Autres

(Précisez).....
.....
.....

12. Pensez-vous que la mise en place de la norme ISO 9001 contribue à l'amélioration de la qualité ?

- Oui
- Non

13. Que pensez-vous de la norme appliquée au sein de votre organisme (veuillez préciser par quelle norme êtes-vous concerné)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

14. Pensez-vous que depuis la certification de votre entreprise, la qualité des prestations et produits s'est améliorée ?

- Oui
- Non

15. Pensez-vous que depuis sa certification, votre entreprise est plus sérieuse et soucieuse quant aux attentes des clients ?

- Oui
- Non

16. Pratiquez-vous les outils qualité (les cercles de qualité, le brainstorming, boîtes à idée ...etc) ?

- Oui
- Non

17. L'environnement de travail est-il maîtrisé de manière satisfaisante afin d'obtenir un travail correctement établi ?
- Oui
 - Non
18. Les salaires perçus sont-ils :
- Motivants pour la production de la qualité
 - Démotivants pour la production de la qualité
19. Communique-t-on au sein de votre entreprise l'importance à satisfaire les exigences des clients ?
- Oui
 - Non
20. Les plans d'amélioration sont-ils :
- Respectés
 - Peu respectés
 - Non respectés
21. La conformité des réalisations par rapport aux prévisions est-elle:
- Respectée
 - Peu respectée
 - Non respectée
22. L'apport du SMQ est-il :
- Satisfaisant
 - Peu satisfaisant
 - Non satisfaisant
23. Les résultats du SMQ par rapport aux moyens mis en oeuvre sont :
- Insuffisants
 - Acceptables
 - Conformés
 - Excellents
24. Le niveau global de satisfaction des clients est :
- Non satisfait
 - Peu satisfait
 - Satisfait
 - Très satisfait
25. Avez-vous auparavant fait face à des situations de réclamations ?
- Oui
 - Non

Annexes

26. Ont-elles été prises en compte par les services de votre entreprise ?

- Oui
- Non

27. Le délai de traitement des réclamations est :

- Non satisfait
- Peu satisfait
- Satisfait
- Très satisfait

28. Le suivi de l'évolution des attentes des clients est :

- Non Satisfaisant
- Peu satisfaisant
- Satisfaisant
- Très satisfaisant

29. Le degré d'amélioration des produits par rapport aux réclamations client est :

- Non amélioré
- Peu amélioré
- Amélioré
- Très amélioré

30. Pensez-vous que la certification de votre entreprise influence vos clients dans le choix de vos produits ?

- Oui
- Non

31. La vente des produits en quantité répond d'une manière :

- Insuffisante
- Acceptable
- Conforme
- Excellente

32. Le délai de réponse du centre commerciale est jugé :

- Anormalement long
- Perfectible
- Correct
- Excellent

33. Le degré d'efficacité de votre SMQ par rapport aux objectifs fixés est :

- Elevé
- Moyen
- Faible

34. Le degré d'efficacité de votre SMQ par rapport aux moyens engagés (gestion optimale des ressources) est :
- Elevé
 - Moyen
 - Faible
35. Globalement votre chiffre d'affaire a-t-il connu une amélioration depuis votre certification : (si oui veuillez préciser)
- Oui
 - Elevé
 - Moyen
 - Faible
 - Non
36. L'impact de la démarche de certification sur la performance financière de votre entreprise est :
- Elevé
 - Moyen
 - Faible
37. L'impact de la démarche de certification sur la performance organisationnelle de votre entreprise est :
- Elevé
 - Moyen
 - Faible
38. L'impact de la démarche de certification sur la performance globale (socio-économique- efficacité- efficacité) de l'entreprise est :
- Elevé
 - Moyen
 - Faible
39. Votre appréciation globale de la démarche de certification aux normes internationales est :
- Positivement élevée
 - Moyennement élevée
 - Faiblement élevée
 - Négative

Annexes 2 : Guide d'entretien

1. Les Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)

- L'étendue de l'utilisation des NTIC ;
- L'appréciation de l'importance des NTIC pour le SMQ.

2. La Gestion des compétences et des connaissances

- l'existence d'une gestion des compétences et des connaissances ;
- l'appréciation de la manière de créer de capitaliser et de diffuser la connaissance ;
- l'impact de la gestion des compétences et des connaissances sur le SMQ.

3. La culture d'entreprise

- Son existence dans l'entreprise ;
- L'existence d'un projet d'entreprise ;
- La résistance aux changements ;
- Les valeurs diffusées par l'entreprise à ses travailleurs ;

4. La veille stratégique

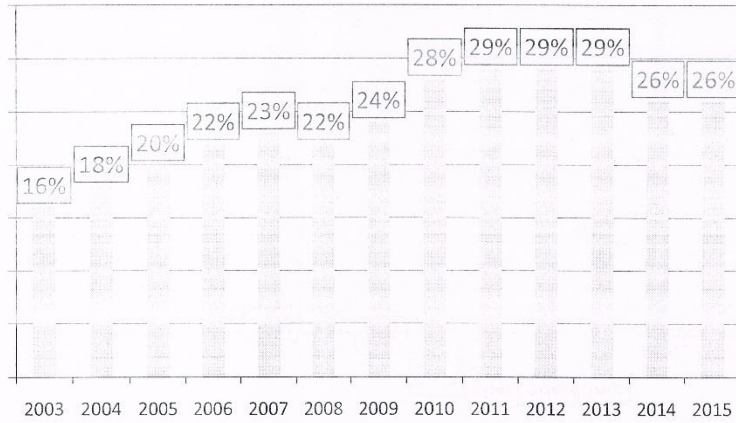
- Son existence (objectifs et responsabilités) ;
- Les moyens alloués pour cette cellule ;
- Le type de veille pratiqué et son impact sur le SMQ.

Annexe 3 : Evolution des parts de marché

LE PORT EN CHIFFRES: EVOLUTION DES PARTS DE MARCHÉ

Évolution des parts de marché relatives aux marchandises générales à l'import

Annex 3



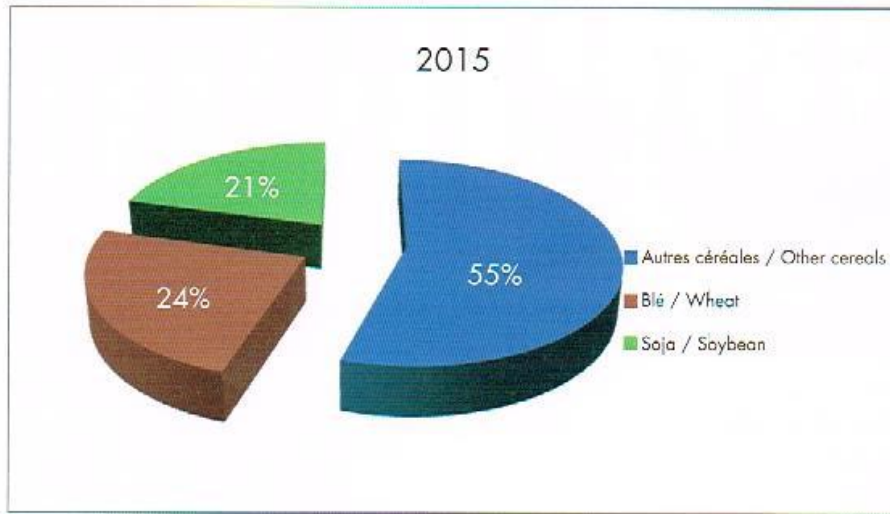
La part de marché du port de Béjaïa est passée de 16 % en 2003 à 29% en 2011.

Annexes

Annexe 4 : Evolution du secteur des céréales

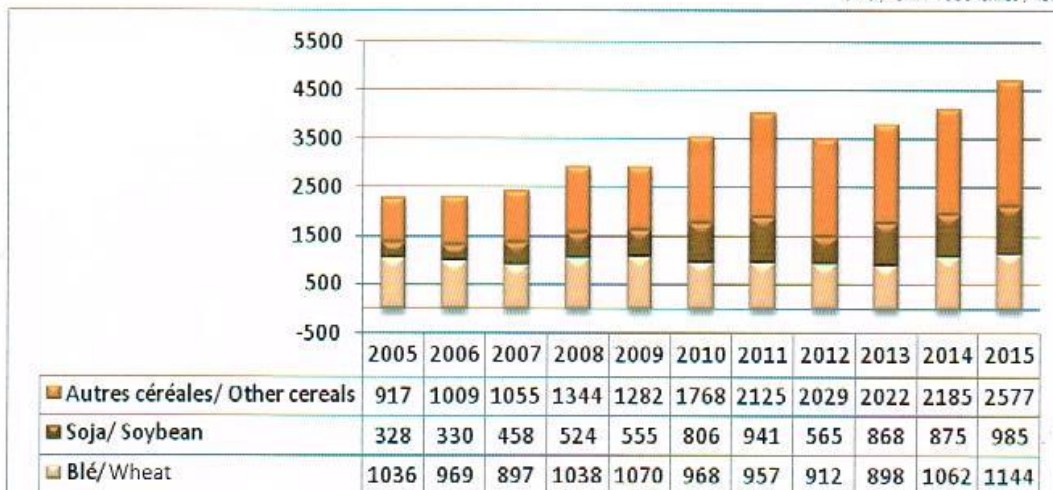
production de maïs (en milliers de tonnes métriques)

production de maïs (en milliers de tonnes métriques)



Annexe 4

Unité / Unit : 1000 tonnes / tons




Annexe 4

Annexe 5 : Trafic hors hydrocarbures**ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA (du 01 Janvier au 31 Décembre 2015)**

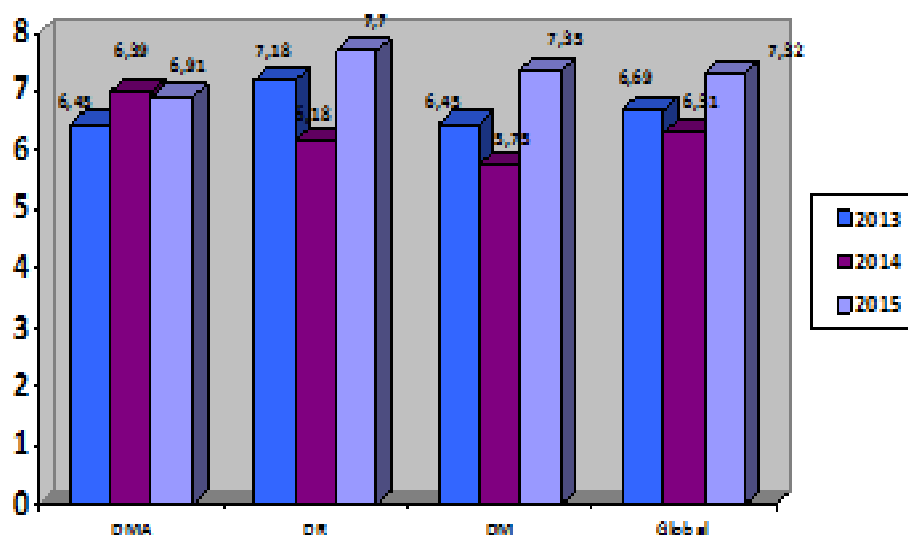
Indicateurs	Exercice		VAR %
	2014	2015	
A) - Indicateurs de production			
1- Trafic global (tonne)	21 156 805	20 158 443	-4,72
1.1- Trafic à l'import	11 773 839	12 286 764	4,36
1.2- Trafic à l'export	9 382 966	7 871 679	-16,11
2- Jauge brute à l'entrée (tonne)	17 073 452	16 791 746	-1,65
3- Trafics particuliers			
3.1- Vrac liquides (tonne)	10 410 963	8 768 757	-15,77
a) Import	1 743 206	1 589 810	-8,80
b) Export	8 667 757	7 178 947	-17,18
3.2- Vrac solides (tonne)	5 846 078	6 304 547	7,84
a) Import	5 797 578	6 193 293	6,83
b) Export	48 500	111 254	129,39
3.3- Marchandises diverses (tonne)	4 899 764	5 085 139	3,78
a) Import	4 233 055	4 503 661	6,39
b) Export	666 709	581 478	-12,78
3.4- Trafic hydrocarbures (tonne)	9 880 425	8 265 001	-16,35
a) Import	1 223 130	1 088 108	-11,04
b) Export	8 657 295	7 176 893	-17,10
3.4- Trafic hors hydrocarbures (tonne)	11 276 380	11 893 442	5,47
a) Import	10 550 709	11 198 656	6,14
b) Export	725 671	694 786	-4,26
3.5- Trafic céréales (tonne) (blé, maïs, soja)	4 121 656	4 706 955	14,20
a) Import	4 121 656	4 706 955	14,20
b) Export	0	0	0,00
3.6- Trafic conteneurs (EVP)	237 306	244 567	3,06
a) Import (EVP)	116 875	120 191	2,84
Nombre pleins	116 873	120 187	2,84
Nombre vides	2	4	100,00
b) export (EVP)	120 431	124 376	3,28
Nombre pleins	16 158	11 982	-25,84
Nombre vides	104 273	112 394	7,79
3.7- Trafic conteneurs (tonne)	1 748 145	1 784 632	2,09
a) Import (tonne)	1 431 545	1 517 101	5,98
Nombre pleins	1 431 545	1 517 101	5,98
Nombre vides	0	0	0,00
b) export (tonne)	316 600	267 531	-15,50
Nombre pleins	316 600	267 531	-15,50
Nombre vides	0	0	#DIV/0!
3.8- Taux de conteneurisation (%)	35,7%	35,1%	
3.9- Trafic véhicules (Nbr)	0	0	#DIV/0!
a) Import	0	0	#DIV/0!

Annexe 6 : Etude de la satisfaction de la Clientèle

	Direction Générale Adjointe Fonctionnel	Date: 22 Novembre 2015
	RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE SATISFACTION CLIENT 2015	Page : Page 9/25

**Etat comparatif des résultats des enquêtes
(2012 - 2013 - 2014)**

SEGMENT	Enquête Novembre 2013	Enquête Novembre 2014	Enquête Novembre 2015
Transitaires (DMA)	6,45	6,18	6,91
Consignataire (DR)	7,18	6,99	7,70
Réceptionnaire (DM)	6,45	5,75	7,35
INDICE GLOBAL	6,69	6,31	7,32



Etat comparatif des résultats de l'enquête

Annexe 7 : Chiffre d'affaire

Indicateurs	Exercice		VAR %
	2014	2015	
3.10- Trafic passagers	17 546	13 670	-22,09
a) Débarqués	7 978	6 207	-22,20
b) Embarqués	9 568	7 463	-22,00
B) - Indicateurs Mvt navigation			
1- Nb navires à l'entrée	1 392	1 359	-2,37
2- Nb navires à la sortie	1 392	1 362	-2,16
3- Nb moyen navire/jour sur rade	21,31	18,75	-11,99
4- Nb moyen navire/jour à quai	11,30	10,80	-4,36
5- Sejour moyen navire/Rade (jours)	5,97	5,42	-9,20
6- Sejour moyen navire/Quai (jours)	3,16	3,12	-1,33
7- TAT Navires céréaliers	22,4	18,3	-18,30
C) - Effectifs total	1 439	1 435	-0,28
1- Effectifs permanents	1 378	1 350	-2,03
2- Effectifs contractuels	61	85	39,34
3- Effectifs journaliers	-	-	-
4- Effectifs CDD/Partiel	-	-	-
D) - Effectifs par spécialité			
1- Effectifs service production	605	599	-0,99
2- Effectifs service technique	530	495	-6,60
3- Effectifs service administratif	304	341	12,17
4- Cadre	185	182	-1,62
5- Agent de maîtrise	345	200	-42,03
6- Agent d'exécution	909	1 053	15,84
* Taux d'encadrement (%)	12,86	12,68	-1,35
E) - Indicateurs Financiers U = KDA			
1- Chiffre d'affaires	4 088 707	4 418 368	8,06
2- Valeur ajoutée	3 615 820	4 020 579	11,19
3- Charges d'exploitation (total)	3 055 630	3 449 174	12,88
* Ratio charges d'exp/CA%	75%	78%	
4- Masse salariale	1 196 273	1 397 861	16,85
* Part% masse salariale/C Exp	39%	41%	
* Ratio masse salariale/CA %	29%	32%	
5- Charges de personnel	1 546 481	1 804 588	16,69
6- EBE	1 975 844	2 113 211	6,95
7- Résultat d'exploitation	1 588 713	1 604 111	0,97
F) - Investissements U = KDA	3 277 126	13 344 708	307,21
1- Etude	1 020	1 815	77,9
2- Réalisation:	2 695 033	11 120 049	312,61
- Infrastructure	1 909 412	7 191 230	276,62
- Superstructure	785 621	3 928 819	400,09
3- Equipements	582 093	2 180 986	274,68
4- Autres	10 529	43 673	314,79
* Taux de réalisation (%)	264 218,92	612 674,88	131,88