

*République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique  
Université Abderrahmane Mira de Bejaïa  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion*



## *Mémoire de fin de cycle*

*En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de Gestion  
Option : Management des Organisations*

### *Thème*

*Essai d'analyse de l'impact du système  
de management de la qualité sur la performance  
des entreprises ; Cas de Général Emballage et  
UFMATP*

*Réalisé par :*

- *AIT-AHMED Hocine*
- *BENARAB Belkacem*

*Encadré par :*

*D<sup>r</sup>. MEZIANI Mustapha*

*Membre de jury :*

*Président : Pr KHERBACHI Hamid*

*Examineur : M. MEKLAT. A*

**Promotion 2014/2015**

## ***DEDICACES***

*Je dédie ce modeste travail à ceux que j'ai de plus cher au monde, à mes chers parents qui m'ont toujours soutenue et qui ont répondu présents tout au long de mes études.*

*Je dédie ce modeste travail tout d'abord à la mémoire de mon cher père, que Dieu aie son âme.*

*Ma mère qui a été toujours là pour moi dans tous les moments difficiles, que dieu la protège.*

*A mon frère Abdelhak et Sa fiancée, A mes sœurs et leurs enfants.*

*A mes beaux-frères, mes tantes, mes oncles, mes cousins et cousines.*

*A mes chers amis.*

*A*

*Hocine*

*A tous ceux qui me connaissent de loin ou de près et qui ont contribué à la réalisation de ce modeste travail.*

***BENARAB BELKACEM.***

## ***DEDICACES***

*Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui m'ont toujours soutenu et qui ont répondu présents tout au long de mes études,*

*Ma mère qui a été toujours là pour moi dans tous les moments difficiles, que Dieu la protège.*

*Mon père qui m'a encouragé et qui veille sur moi que Dieu le garde.*

*A mes frères et sœurs ainsi que leurs familles.*

*A mes tantes, mes oncles, mes cousines et cousins.*

*A mes chers amis.*

*A*

*Belkacem*

*A tous ceux qui me connaissent de loin ou de près et qui ont contribué à la réalisation de ce modeste travail.*

*AIT AHMED Hocine.*

# REMERCIEMENT

*Nous tenons à remercier tout d'abord notre Dieu le tout puissant pour son aide, sa protection ainsi que sa miséricorde durant tout le long de notre éducation.*

*Nous adressons nos vifs remerciements à notre promoteur, Dr MEZIANI. MUSTAPHA pour ses précieux conseils, éclairages et corrections suggérées et ses critiques constructives. On le remercie pour sa générosité intellectuelle.*

*Nous remercions également l'ensemble du personnel de la SPA Général Emballage ainsi que celui de la SNC UFMATP en particulier : M<sup>me</sup> BOUKHEDDAMI Samia et M<sup>me</sup> LAZIZI Salima pour leur disponibilité et leurs précieux conseils et orientations qu'elles nous ont offerts pendant notre stage pratique.*

*Merci à l'ensemble des professeurs de l'université de Bejaia présents à nos côtés tout au long de notre cursus universitaire.*

## **Introduction générale**

---

A l'ère de la mondialisation, de la libre circulation des biens et des services, de l'avènement des industries, et face à une clientèle de plus en plus exigeante, la qualité devient non seulement un outil de luxe mais un outil indispensable pour la pérennité de tout acteur économique. C'est dans cette optique que l'intérêt de conduire le changement par une démarche qualité intégrée dans un système de gestion efficient, s'avère nécessaire même essentiel.

Les entreprises doivent alors se fixer des objectifs élevés en termes de qualité, de rapidité, de développement des nouveaux produits, de leur mise sur le marché et de flexibilité. Cela exige une maîtrise des changements organisationnels ou technologiques et la capacité d'innover. Ansari (1999), a montré que la survie apparaît alors liée à un ensemble de transformations tant au niveau des structures de l'organisation qu'à celui des pratiques managériales dans la recherche d'une optimisation constante de la production. Dans la même perspective, David et al. (1999), soulignent que le défi de la production est totalement modifié (l'obligation de la qualité, l'obligation de différenciation des produits, le respect des délais et le respect des coûts). Par conséquent, de nouvelles approches d'organisation, le cas de la démarche qualité qui a été proposée au cours de ces dernières années permettant la maîtrise de la performance et contribuant à répondre à de nouveaux objectifs de production.

Par ailleurs, l'avènement des normes ISO 9000 est une réponse actuelle à la nécessité de fixer à l'échelle mondiale un niveau standard de qualité. C'est ainsi que ces normes ISO 9000, se présentent comme une alternative de management susceptible de conduire une entreprise à l'efficacité et à 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. De cette série, la norme ISO 9001 en sa version 2008 aide beaucoup les entreprises, en ce qu'elle spécifie particulièrement les exigences pour un système de management de la qualité qui porte sur l'efficacité du système à satisfaire les exigences des clients.

En Algérie, comme partout ailleurs, le management de la qualité devient un impératif pour les entreprises désireuses de satisfaire les exigences de leurs clients, et pour cela, il est nécessaire de les prendre en considération à tous les niveaux de l'entreprise et aussi pour accroître la performance de l'entreprise.

## Introduction générale

---

En ce sens, certains dirigeants des entreprises Algériennes s'intéressent à la satisfaction de la clientèle depuis longtemps «1998, ENIEM »<sup>1</sup> en dépit de l'émergence de la notion de la qualité récemment en Algérie. Ces entreprises ont introduit<sup>2</sup> au sein de leurs dispositions un système de management qualité pour aider à l'amélioration de leur performance et produire au moindre coût, accroître la flexibilité de l'organisation et améliorer la satisfaction des besoins des clients.

Dans le cadre de notre recherche, le choix de notre thème qui est porté sur « l'essai d'analyse de l'impact du système de management qualité sur la performance des entreprises » n'est pas fortuit. Il découle des différents facteurs à savoir : son actualité, son importance sur les différents plans (scientifique, managérial et professionnel), son originalité ainsi que sa relation avec notre spécialité. Le choix du cadre d'étude à savoir (**Général Emballage et L'UFMATP**) où nous réaliserons notre enquête est justifié par l'existence d'un SMQ et d'une certification ISO 9001 version 2008 dont notre échantillon porte sur 130 salariés de différentes catégories-socioprofessionnelles à savoir les cadres, les agents de maîtrises et les agents d'exécutions desdites entreprises.

Pour cela, nous tenterons d'apporter des éléments de réponses à la question principale de notre recherche qui est la suivante : « **Quel est l'impact du système de management de qualité sur la performance des entreprises dans le cas de Général Emballage et de UFMATP ?** ».

Ce sujet soulève de notre part un véritable intérêt, dans la mesure où son étude nous permettra de mieux expliquer ce concept qui est la qualité, et d'apprécier son apport à ces deux entreprises Algériennes.

De ce qui précède, trois questions subsidiaires découlent de la question principale :

- Qu'est-ce qu'un système de management de la qualité ?
- Qu'est-ce qu'une performance des entreprises ?
- Quel est le lien existant entre le système de management de la qualité et la performance des entreprises ?

Pour mener à bien et cerner notre travail et atteindre notre objectif, cette recherche s'est fondée sur trois hypothèses à savoir :

---

<sup>1</sup> Première entreprise certifiée en Algérie.

<sup>2</sup> Selon les statistiques ISO 9001 récemment en 2013, on peut dire qu'environ 700 entreprises algériennes sont certifiées ISO 9001.

## Introduction générale

---

- Le système de management de la qualité influe positivement sur l'efficacité des entreprises.
- Le système de management de la qualité influe positivement sur l'efficience des entreprises.
- Le système de management de la qualité influe positivement sur la satisfaction des clients des entreprises.

Les préoccupations que nous avons annoncées, vont trouver leurs réponses au terme de notre travail, structuré autour des quatre axes suivants :

Le premier chapitre repose sur des notions générales sur le système du management de la qualité, et portera sur la globalité du SMQ, en allant du général au particulier.

Le second traite le concept de la performance et sa méthode de mesure ainsi que le lien existant entre le SMQ et la performance des entreprises.

Le troisième chapitre a pour but d'éclairer notre secteur cible qui est les deux entreprises « Général Emballage et UFMATP » qu'on va exploiter comme terrain d'investigation, ainsi que la méthodologie de la recherche suivie lors de notre enquête.

Le dernier chapitre traitera l'aspect pratique du thème où nous présenterons un aperçu global du SMQ des deux entreprises puis nous détaillerons les hypothèses, ensuite l'analyse et l'interprétation des résultats pour dégager sur une vérification desdites hypothèses.

Notre démarche méthodologique nous a donc conduit, dans un premier temps à définir notre échantillon qui porte sur 130 salariés de différentes catégories socio-professionnelles desdites entreprises. Ensuite, nous avons adopté la méthode de construction de notre échantillon qui est la méthode de l'échantillon stratifié qui privilégie la catégorie qui réponde le mieux à notre problématique de recherche en terme de pourcentage, par laquelle nous avons opté pour la technique du questionnaire qui est conçu pour la collecte des données. Enfin, nous avons procédé à l'analyse statistique à l'aide des logiciels SPSS 20.0 et Excel 2010, et l'interprétation des résultats statistiques qui vont nous permettre de vérifier nos trois hypothèses mises en question.

# Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre I : Le système de management de la qualité: Fondements et concepts de base</b>	04
<b>Introduction au chapitre</b> .....	04
<b>Section 01 : Le concept qualité</b> .....	05
<b>Section 02 : Le management de la qualité</b> .....	10
<b>Section 03 : Le système de management de la qualité</b> .....	20
<b>Conclusion du chapitre</b> .....	34
<b>Chapitre II : Conceptualisation et mesure de la performance des entreprises</b> .....	35
<b>Introduction au chapitre</b> .....	35
<b>Section 01 : Le concept de la performance</b> .....	36
<b>Section 02 : Les leviers de la performance de l'ISO 9001</b> .....	42
<b>Section 03 : L'évaluation de la performance des entreprises</b> .....	45
<b>Section 04 : La relation entre le système de management de la qualité et la performance des entreprises</b> .....	52
<b>Conclusion du chapitre</b> .....	55
<b>Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils ainsi que la méthodologie de recherche</b> .....	56
<b>Introduction au chapitre</b> .....	56
<b>Section 01 : La Présentation des organismes d'accueils</b> .....	57
<b>Section 02 : La présentation de la méthodologie de recherche</b> .....	70
<b>Conclusion du chapitre</b> .....	76
<b>Chapitre IV : Analyse et interprétation des résultats</b> .....	77
<b>Introduction au chapitre</b> .....	77
<b>Section 01 : Rappel de l'objectif de notre recherche ainsi que le traitement des données</b> .....	78
<b>Section 02 : L'analyse et l'interprétation des résultats</b> .....	79
<b>Conclusion du chapitre</b> .....	104
<b>Conclusion générale</b> .....	105

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table des matières**

### **Introduction au chapitre**

La qualité est devenue une obligation vitale de compétitivité et de pérennité des entreprises. A cet effet, les responsables des entreprises sont appelés à définir et à mettre en œuvre une véritable démarche d'amélioration de la qualité de leurs produits et services. Diriger et faire fonctionner une entreprise avec succès nécessite de l'orienter et de la contrôler méthodiquement et en toute transparence.

Le succès peut résulter de la mise en œuvre et l'entretien d'un système de management conçu pour une amélioration continue des performances tout en répondant aux besoins de toutes les parties intéressées.

Dans ce chapitre, nous allons entamer dans un premier temps des notions générales sur le management de la qualité, en second lieu nous allons aborder l'essentiel du système de management de la qualité.

### **Section 01 : Le concept qualité**

Le concept qualité est largement exploré par le monde de l'entreprise. Il est même l'un des plus étudiés par les recherches sur le marketing dans ces quinze dernières années. La qualité constitue un élément clé de la différenciation pour séduire et fidéliser le client dans un secteur fortement concurrentiel. C'est un moyen d'améliorer la compétitivité et d'augmenter les profits, surtout dans un environnement où l'innovation est forte et où les produits sont facilement imitables.

#### **1-1) Définition 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 qualitateurs.

L'organisation internationale de standardisation ISO définit la qualité comme étant « *un ensemble des 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* ». <sup>1</sup>

D'après **S. SHOJI et al**<sup>2</sup>, la qualité se définit en quatre niveaux :

**a) Au niveau du client** : la qualité d'un produit (bien ou service) est son aptitude à satisfaire les besoins de ses utilisateurs. La qualité d'un produit s'analyse en divers éléments : les multiples caractéristiques techniques, l'esthétique, la sûreté de fonctionnement (fiabilité, disponibilité...), la sécurité, l'ergonomie, le respect des délais, la documentation de l'emploi et de maintenance, l'information sur les produits et l'entreprise...

**b) Au niveau de la production** : la qualité d'une production réside dans son aptitude à produire au moindre coût des produits satisfaisant les besoins de leurs utilisateurs.

Le moindre coût peut être recherché pour les producteurs eux-mêmes, ou pour la société dans son ensemble (coût sociétal).

**c) Au niveau de l'entreprise ou de l'organisation** : la qualité consiste en la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer :

---

<sup>1</sup> LAUDOYER. Guy, « La certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité », Edition d'Organisation, Paris, 2000, P. 23.

<sup>2</sup> SHOJI. Shiba, GRAHAM. Alan, WALDEN. David, « 4 révolutions du management par la qualité totale », Edition Dunod, Paris, 1998, P. 109.

- L'efficacité de son fonctionnement ;
- La qualité de ses produits et services ;
- La pertinence et la cohérence de ses objectifs.

**d) Au niveau de la société :** D'un point de vue général ou sociétal, la qualité d'une entreprise (qui est liée à la qualité de sa politique ou de son projet) ; tient essentiellement à sa capacité d'innover, de créer de la valeur ajoutée (sur le plan matériel, des valeurs...), et à la partager au mieux entre les parties prenantes (client, employés et actionnaires, la société et communauté sociale) en protégeant l'environnement physique (écologie). Cette dernière acceptation du terme reconnaît à la qualité une dimension éthique et morale<sup>3</sup>.

Le point commun entre ces définitions est l'existence de classifications dépendant du jugement des agents. La qualité est partout, dans toutes les fonctions, tous les processus : production, achat, accueil, marketing, vente ....de la conception à l'après-vente, la qualité s'impose également aux administrations et à la fonction publique, aux services publics et aux collectivités locales. Elle recouvre donc diverses notions qui varient selon le type de produits ou services, les contextes sociaux ou les périodes historiques considérées.

### **1-2) L'évolution de la notion de qualité**

Parmi les sciences contemporaines, le management de la qualité fait difficilement son chemin, bien que sa fondation remonte à près d'un siècle. Le management de la qualité est né aux Etats Unis et s'est développé au Japon. Il gagne aujourd'hui le monde entier.<sup>4</sup>

La qualité a évolué au fil des temps. Elle est passée du contrôle de la qualité au management de la qualité en passant par l'assurance qualité. Les périodes qui ont marqué l'évolution de la qualité sont :

Tout d'abord la qualité au début du vingtième siècle et pendant les années trente avait pour objectif la détection des défauts, le contrôle et la maîtrise de la qualité du produit final. F. Taylor et W. Shewhart. A, sont les précurseurs de cet état d'esprit. Parmi les méthodes utilisées : la supervision, les statistiques, les probabilités...etc.

Nous retenons ici une notion importante : le contrôle de la qualité. Celui-ci est défini comme étant « *la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités, qui visent à*

---

<sup>3</sup> SEDDIKI. Abdellah, « Management de la qualité », Edition Office national des publications universitaires, Alger, 2004, P. 22.

<sup>4</sup> GOGUE. Jean-Marie, « Management de la qualité », 4<sup>ème</sup> édition, Edition Economica, Paris, 2005, P. 26.

## **Chapitre I : Le système de management de la qualité : Fondements et concepts de base**

---

garantir leurs conformités aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop important »<sup>5</sup>. Le contrôle ainsi que les procédures d'organisation de la documentation qui garantissent que les analyses nécessaires et appropriées ont réellement été effectuées et que les matières premières, les articles de conditionnement et les produits ne sont pas libérés pour l'utilisation, la vente ou l'approvisionnement sans que leur qualité n'ait été jugée satisfaisante.

Ensuite vient la période des années cinquante où la qualité avait pour objet la construction permanente de la qualité intermédiaire et finale. Tous les acteurs de l'entreprise sont concernés tout au long du processus de fabrication. Cette période est caractérisée par l'assurance qualité qui est définie comme étant « *l'ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise* »<sup>6</sup>. Les pionniers marquant la démarche sont Freigenbaun à travers ses principales publications (gestion économique de la qualité, Total Quality Control « TQC ») ; Deming. E, disciple de Shewhart. W. A, (qui apporta aux japonais des notions de qualité pour le futur de leur industrie ruinée par la guerre) ; Le professeur Juran J-M (grâce à son approche japonaise de la maîtrise de la qualité étendue à toute entreprise).

C'est suite à ces deux périodes que s'est construit le management de la qualité qui est défini par ISO 9001 : 2000 comme étant « *un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière qualité* »<sup>7</sup>. Il compte :

- La politique et objectifs qualité ;
- La planification de la qualité ;
- L'amélioration de la qualité ;
- La maîtrise de la qualité ;
- L'assurance de la qualité.

### **1-3) Les objectifs relatifs à la qualité**

Les objectifs face 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* ».

---

<sup>5</sup> ROBBINS. Stephen, DECENZO. David, GABILLIET. Philippe, « Management : l'essentiels des concepts et pratiques », 6<sup>ème</sup> édition, Edition Pearson, Paris, 2008, P. 410.

<sup>6</sup> CABY. François, LOUISE. Virginie, ROLLAND. Sylvie, « La qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance », Edition Economica, Paris, 2002, P. 12.

<sup>7</sup> GOGUE. Jean-Marie, op. cit, P. 27.

Ces partenaires sont : l'entreprise et les clients. Les objectifs de chaque partie diffèrent donc, selon le statut de chacune d'elles.

### **a) Les objectifs de L'entreprise**

L'entreprise est un ensemble d'installations et de personnes avec 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.

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 compétitivité, la pérennité, 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 Deming aux Japonais dès 1950, cette amélioration de la qualité permet, avec la réduction des coûts de la non-qualité qui « *constitue l'écart entre la qualité visée et la qualité obtenue* »<sup>8</sup> et des prix de revient, de gagner des parts de marché, grâce à une meilleure qualité et à des prix plus faibles.

### **b) 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, à l'utilisateur final d'un produit, au détaillant, au bénéficiaire ou à l'acheteur.

---

<sup>8</sup> TERFAYA. Nassima, « Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques », Edition Houma, Alger, 2013, P. 20.

## **Chapitre I : Le système de management de la qualité : Fondements et concepts de base**

---

Le client est l'acteur le plus important de l'entreprise, car il détermine de façon significative la survie et le 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* ». En terme simple l'exigence est définie selon la norme ISO 9000 « *besoin ou attente qui peut être formulé, habituellement implicite, ou imposé* »<sup>9</sup>. 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 implicite et pourquoi pas, de façon imposée.

De nos jours, l'impact de la qualité s'est profondément élargi, puisqu'elle ne touche pas seulement le produit, mais aussi les procédés de fabrication, les équipements et les hommes, l'organisation et toutes les procédures de travail au sein de la structure. Au-delà de la qualité du produit, il faut entrevoir tous les aspects et facteurs concourant au produit fini. Il convient donc de se familiariser avec le management de la qualité.

---

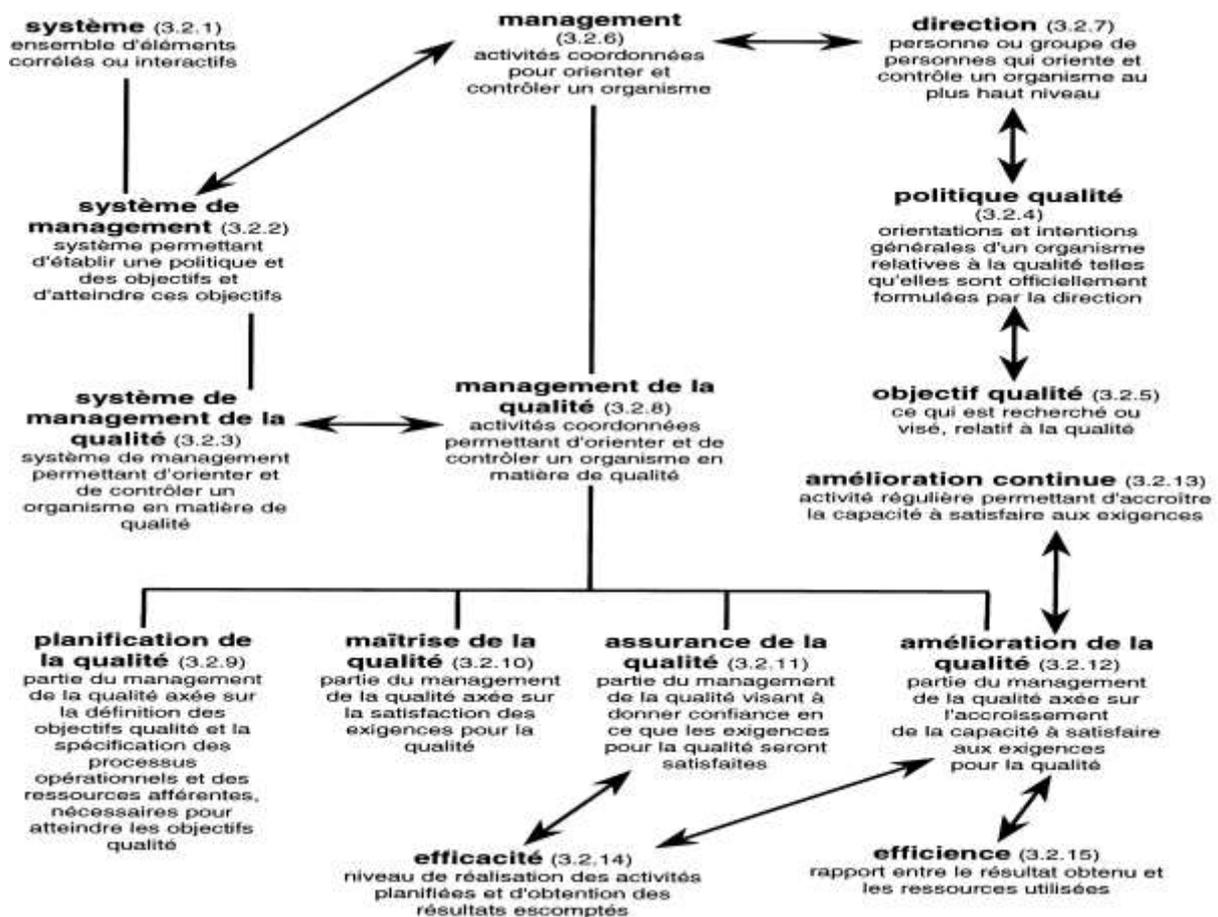
<sup>9</sup> JAMBART. Claude, « L'assurance qualité : la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 en pratique », 3<sup>ème</sup> édition, Edition Economica, Paris, 2001, P. 10.

**Section 02 : Le management de la qualité**

Selon l'ISO 9000 : 2000, le management de la qualité est défini comme étant « l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »<sup>10</sup>, Cette orientation et ce contrôle de l'organisme, en matière de qualité passent, généralement, par l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité ; constituant du même coup les missions et les composantes du management de la qualité.

De cette définition découle le schéma suivant qui porte sur l'ensemble des concepts relatifs au management de la qualité :

**Figure n°01 : Concepts relatifs au management de la qualité.**



Source : Norme ISO 9000 version 2000.

<sup>10</sup>NF EN ISO 9000 version 2000, « Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, P.9. (3.2.8), P.9.

### **2-1) 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.

#### **2-1-1) La planification de la qualité**

La planification de la qualité « *comprend les activités qui permettent d'établir les objectifs qualité et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité* »<sup>11</sup>.

La planification qualité :

- Définit les objectifs stratégiques de la direction (position de leader, augmentation des bénéfices, etc.) et les exigences de qualité au niveau du produit (implication du personnel, diminution des retours clients, situation par rapport à la concurrence, etc.) ;
- Prépare la mise en œuvre du système de management de la qualité (basée sur une approche processus par exemple) ;
- Elabore des plans qualité (activités spécifiques liées à un produit ou une activité, comme par exemple un plan formation, etc.) ;
- Essaie d'améliorer la qualité (démarche d'amélioration continue, partenariat avec les fournisseurs, etc.).

En somme, 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 ?

#### **2-1-2) 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 pour la qualité* »<sup>12</sup>. 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 ; c'est maîtriser le processus de création.

---

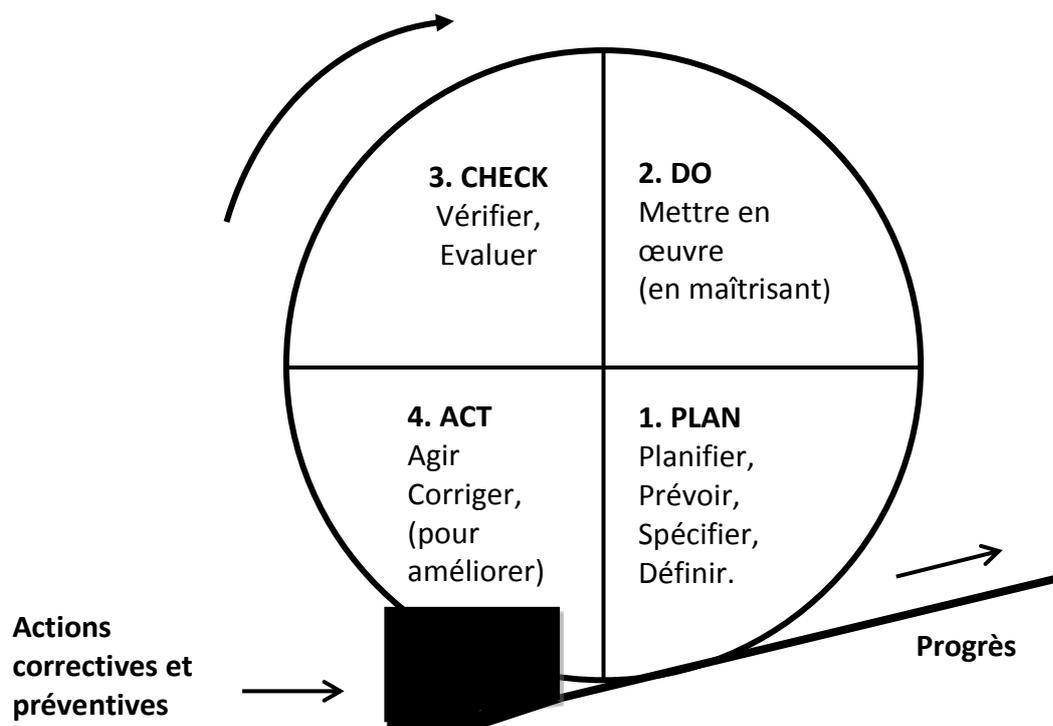
<sup>11</sup> NF EN ISO 9000 : 2000, « Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, (3.2.9), P. 9.

<sup>12</sup> CNUCED/OMC, « Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000 », CCI, Genève, 1996, P. 6.

## **Chapitre I : Le système de management de la qualité : Fondements et concepts de base**

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 créatrice. 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, Do, Check, Act) encore appelé « roue de Deming ».

**Figure n°02 : La roue de Deming (PDCA).**



**Source :** BRUNELLE. Eric, « Qualité-environnement », essai présente, université de Sherbrooke, Canada, 2005, P. 04.

- **Planifier (Plan) :** Cette étape consiste à planifier en fonction des objectifs clients (entrée), du contexte de production et du retour client. Il s'agit d'y établir des objectifs, de normaliser les procédures de travail et de former les employés ;
- **Faire (Do) :** Il s'agit ici, d'effectuer ce que l'on a planifié, à l'aide des ressources de l'entreprise. Il faut y effectuer le travail, conformément aux prescriptions du plan ;

- Vérifier (Check) : Selon Deming, la troisième étape consiste à vérifier les écarts éventuels des produits (sorties). L'entreprise doit vérifier la conformité du travail effectué au plan ;
- Agir (Act) : Pour finir, la roue de Deming suggère de rendre le processus plus robuste et si possible de le rendre plus performant. Il s'agit alors, en cas de non-conformité, de trouver et d'éliminer la cause du problème.

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.

### **2-1-3) 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 en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité* »<sup>13</sup>.

En termes d'objectifs, l'utilisateur veut avoir l'assurance de la qualité, c'est-à-dire la confiance appropriée en ce que la qualité voulue sera obtenue ; l'entreprise doit acquérir elle-même cette confiance et en procurer les fondements à l'utilisateur.

En termes opérationnels, assurer la qualité, c'est définir et mettre en œuvre les dispositions propres à fonder cette confiance aux yeux de l'entreprise elle-même (assurance interne de la qualité), mais aussi aux yeux des clients et utilisateurs (assurance externe de la qualité).

L'assurance de la qualité vient en complément à 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. Elle a aussi comme fonction interne, de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.

Une définition bien simple de l'assurance qualité permet de savoir ce qu'elle demande, c'est-à-dire décrire ce que l'on fait (décrire les pratiques de l'entreprise), de faire ce que l'on

---

<sup>13</sup> CNUCED/OMC, op. cit, P.9

écrit (mettre en œuvre ces pratiques) et d'écrire ce que l'on a fait (prouver cette mise en œuvre par des enregistrements).

L'instrument essentiel de l'assurance de la qualité est l'audit qualité qui est défini comme étant « *l'activité qui permet de détecter, de corriger dès que possible les défaillances pouvant intervenir dans l'activité opérationnelles et mettant en péril l'atteinte des objectifs qualité et d'établir le plan d'amélioration de la qualité d'une action ou processus* »<sup>14</sup>. Celui-ci, 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 notoire, 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 un organisme certificateur, c'est-à-dire un organisme habilité à délivrer des certifications de conformité à un référentiel précis telle que les normes ISO 9000.

### **2-1-4) L'amélioration de la qualité**

L'ISO 9000 : 2000 définit l'amélioration de la qualité comme « *la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité* »<sup>15</sup>.

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'améliorer constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

---

<sup>14</sup> CHERFI. Zohra, « La qualité ; démarche, méthodes et outils », Edition Lavoisier, Paris, 2002, P. 107.

<sup>15</sup> NF EN ISO 9000 : 2000, « Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, (3.2.12), P. 9.

### **2-2) Les huit principes du 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/TC176<sup>16</sup>, management de la qualité et assurance de la qualité, responsable de l'établissement et la mise à jour des normes ISO 9000.

- **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 satisfaire leurs exigences et d'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 régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.

- **Principe 2 : Leadership**

Il est défini comme étant « *une personne disposant d'une autorité formelle de manager et se montrant capable d'influencer autrui et de mobiliser une collectivité (groupe, équipe, entreprise)* »<sup>17</sup>.

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 des objectifs motivants et créer des valeurs partagées.

- **Principe 3 : Implication du personnel**

Le personnel est le cœur même d'une entreprise et donc l'un des maillons principal pour tout système de management de la qualité. Son implication est indispensable pour qu'une entreprise puisse progresser, il est important de faire comprendre à chacun son importance, et de les responsabiliser.

Autrement dit, « *Avant d'entreprendre un plan d'amélioration de la qualité, il est indispensable d'informer, sensibiliser et former le personnel en conséquence* »<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> CABY. François, LOUISE. Virginie, ROLLAND. Sylvie, op. cit, P. 23.

<sup>17</sup> ROBBINS. Stephen, DECENZO. David, COULTER. Mary, « Management : l'essentiel des concepts et pratiques », 7<sup>ème</sup> édition, Edition Pearson, France, 2009, P. 348.

- **Principe 4 : 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 des 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. En d'autre terme « *l'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, l'interaction et le management de ses processus en vue d'obtenir le résultat souhaité* »<sup>19</sup>.

- **Principe 5 : Management de la qualité par approche système**

D'après Joël de Rosnay en 1975, « *un système est un ensemble d'éléments, abstraits ou concrets, en interaction* »<sup>20</sup>. Comprendre et gérer l'entreprise comme un système de processus interdépendants en vue d'un objectif donné permet d'améliorer son efficacité. 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.

En d'autre terme, c'est « *identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs* »<sup>21</sup>.

- **Principe 6 : Développement des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs**

Une entreprise et ses fournisseurs sont indépendants et des relations mutuellement bénéfiques permettront d'augmenter leurs capacités à créer de la valeur. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les intérêts des partenaires, de définir clairement leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances.

- **Principe 7 : Amélioration continue**

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent. D'où la nécessité d'utiliser une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme, assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration

---

<sup>18</sup> ERNOUL. Roger, « Le grand livre de la qualité : Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes », Edition Afnor, Paris, 2010, P. 21.

<sup>19</sup> BOUCHER. François, CROGUENNEC. Benoit, « Comprendre l'ISO 9001 : 2008 », Edition Afnor, Paris, 2009, P. 67.

<sup>20</sup> MEIER. Olivier, « Le dico du management », Edition Dunod, Paris, 2009, P. 201.

<sup>21</sup> [www.iso.org](http://www.iso.org). Consulté le 02 janvier 2015 à 19h05.

continue, établir des buts afin d'orienter l'amélioration des mesures pour en assurer le suivi.

Ce qui donne lieu aux avantages suivants :

- Avantage concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées ;
- Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme ;
- Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités.

- **Principe 8 : 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 soient 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.

### **2-3) Les normes du management de la qualité selon ISO**

La famille de normes ISO 9000 est l'expression d'un consensus international sur les bonnes pratiques de management. Ces normes permettent d'assurer la livraison de produits et de services de qualité constante, répondant aux attentes des clients. Ces bonnes pratiques ont été décantées et classées en un ensemble d'exigences normatives pour un système de management par la qualité accessible à tout organisme. La famille de normes ISO 9000 est l'un des plus grands succès de toute l'histoire de l'Organisation Internationale de Normalisation et plus de 80 pays l'ont intégrée à leurs normes nationales. Et pour cela, on peut citer les trois normes principales à savoir :

- **La norme ISO 9000** : Se présente comme une clé d'entrée, qui présente une introduction des systèmes de management de la qualité.

Deux parties y sont consacrées :

- «*Termes et définitions*» : cette partie spécifie les différents termes liés au management de la qualité et leurs définitions. Dans le domaine de la qualité, le vocabulaire est des plus importants, les nombreuses difficultés rencontrées dans les démarches qualité sont souvent liées à l'incompréhension des mots utilisés et à des divergences d'interprétation<sup>22</sup> ;

---

<sup>22</sup> MATHIEU. Stéphane, « Anticiper les normes ISO 9000 : 2000 », Edition Afnor, Paris, 2000, P. 22.

## **Chapitre I : Le système de management de la qualité : Fondements et concepts de base**

---

- « *Principes essentiels liés aux systèmes de management de la qualité* » : cette partie informative vise à expliquer, de façon simple et concise, les principaux concepts dans les normes de systèmes de management de la qualité. Elle constitue dans ce sens un bon outil de sensibilisation pour comprendre les approches développées dans le couple de normes ISO 9001 / ISO 9004.

- **La norme ISO 9001** : Spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité. Ces exigences concernent tout organisme engagé dans la mise en place d'un système de management de la qualité, lorsque celui-ci :

- Doit démontrer son aptitude à fournir des produits satisfaisants aux exigences des clients et à la réglementation applicable ;

- vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables<sup>23</sup>.

Les exigences de cette norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille et le produit fourni.

- **La norme ISO 9004** : L'ISO 9004 fournit des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du 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. Cette norme internationale est applicable aux processus de l'organisme ; et les principes de management de la qualité, cités précédemment sur lesquels elle se fonde, peuvent être déployés dans l'ensemble de l'organisme. L'obtention d'une amélioration permanente, mesurée par le biais de la satisfaction des clients et des autres parties intéressées, constitue son principal objet.

La norme ISO 9004 est conçue sous forme de recommandations, décrivant de façon complète un système de management de la qualité et les processus le composant. Comme son nom l'indique, elle vise l'amélioration des processus d'une entreprise, lui permettant d'accroître sa performance.

---

<sup>23</sup> NF EN ISO 9001 : 2000, « Système de management de la qualité – Exigences », Edition Afnor, France, P. 1.

## **Chapitre I : Le système de management de la qualité : Fondements et concepts de base**

- **La norme ISO 19011** : fournit des conseils sur l'audit des systèmes de management de la qualité et des systèmes de management environnementaux.

Ces normes forment un ensemble cohérent relatif aux systèmes de management de la qualité et facilitent la compréhension mutuelle dans le cadre des échanges commerciaux nationaux et internationaux.

Les caractéristiques spécifiques des deux normes ISO 9001 et ISO 9004 peuvent être résumées selon le tableau suivant :

**Tableau n°01** : Les caractéristiques respectives des normes ISO 9001 et ISO 9004.

<b>Normes</b> <b>Caractéristiques</b>	<b>ISO 9001</b> <b>Exigences</b> <b>« ce qu'il faut faire »</b>	<b>ISO 9004</b> <b>Recommandations</b> <b>« ce qu'il convient de faire »</b>
<b>Sur quoi porte-t-elle ?</b>	Tous les processus ayant un impact sur la qualité du produit	Tous les processus
<b>Quel est l'objectif ?</b>	Maîtrise des processus et efficacité	Performance de l'organisme et efficience
<b>Quelle est la cible visée ?</b>	Client	Parties intéressées
<b>Quel outil d'évaluation ?</b>	Audit qualité	Auto-évaluation

**Source** : MATHIEU. Stéphane, « Anticiper les normes ISO 9000 : 2000 », Edition Afnor, Paris, 2000.

L'ISO 9001 et L'ISO 9004 ont été élaborées comme un couple cohérent de normes de système de management de la qualité conçues pour être complémentaires mais pouvant également être utilisées séparément. L'ISO 9004 y est présentée comme un guide pour les organismes dont la direction souhaite aller au-delà des exigences de l'ISO 9001, à la recherche de l'amélioration continue des performances.

### **Section 03 : Le Système de management de la qualité**

Un Système de management de la qualité, souvent abrégé SMQ, est l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

Selon DORBES. H en 2005 le système de management de la qualité est défini comme étant « *l'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité* »<sup>24</sup>.

#### **3-1) Les principes fondamentaux du système de management de la qualité<sup>25</sup>**

##### **3-1-1) Fondement des systèmes de management de la qualité**

Les systèmes de management de la qualité peuvent aider les organismes à accroître la satisfaction de leurs clients.

Les clients exigent des produits dont les caractéristiques répondent à leurs besoins et à leurs attentes. Ces besoins et attentes sont exprimés dans des spécifications de produits et désignés globalement par l'expression «exigences des clients».

Les exigences des clients peuvent être spécifiées contractuellement par le client ou peuvent être déterminées par l'organisme lui-même. Dans chacun de ces cas, c'est le client qui, en définitive, détermine l'acceptabilité du produit.

La démarche qui s'appuie sur un système de management de la qualité incite les organismes à analyser les exigences des clients, à définir les processus qui contribuent à la réalisation d'un produit acceptable pour le client et à en maintenir la maîtrise. Un système de management de la qualité peut fournir le cadre d'amélioration continue permettant d'accroître la probabilité de satisfaire ses clients et les autres parties intéressées.

##### **3-1-2) Exigences pour les systèmes de management de la qualité et exigences pour les Produits**

La famille des normes ISO 9000 fait la distinction entre des exigences concernant les systèmes de management de la qualité et les exigences concernant les produits.

---

<sup>24</sup> DORBES. Henry, « Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », in revue science de gestion d'entreprise n° 12, 2005, P. 1.

<sup>25</sup> NF EN 9000 : 2005, « SMQ : principe essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, P. 2 jusqu'à 7.

Les exigences relatives aux systèmes de management de la qualité sont spécifiées dans l'ISO 9001.

Ces exigences sont génériques et s'appliquent à des organismes de tous les secteurs industriels ou économiques, quelle que soit la catégorie de produit proposée. L'ISO 9001 ne présente pas d'exigences concernant les produits.

Les exigences concernant les produits peuvent être spécifiées par les clients, par l'organisme qui anticipe les exigences des clients ou par la réglementation. Ces exigences, et dans certains cas les processus associés, peuvent être inclus par exemple dans des spécifications Techniques, des normes de produits, des normes de processus, des accords contractuels et la réglementation.

### **3-1-3) Démarche « systèmes de management de la qualité »**

Une démarche permettant de développer et de mettre en œuvre un système de management de la qualité comporte plusieurs étapes, telles que :

- Détermination des besoins et attentes des clients et des autres parties intéressées;
- Etablissement de la politique qualité et des objectifs qualité de l'organisme;
- Détermination des processus et responsabilités nécessaires pour atteindre les objectifs qualité;
- Détermination et fourniture des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs qualité;
- Définition des méthodes permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus;
- Mise en œuvre de ces méthodes pour mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus;
- Détermination des moyens permettant d'empêcher les non-conformités et d'en éliminer les causes;
- Etablissement et application d'un processus d'amélioration continue du système de management de la qualité.

Cette démarche peut également être appliquée pour entretenir et améliorer un système de management de la qualité existant.

### **3-1-4) Approche processus**

Toute activité ou ensemble d'activités qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie peut être considérée comme un processus.

Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreux processus corrélés et interactifs. Souvent, l'élément de sortie d'un processus forme directement l'élément d'entrée du processus suivant.

L'identification et le management méthodiques des processus utilisés dans un organisme, et plus particulièrement les interactions de ces processus, sont appelés «L'approche processus».

L'objet de la présente norme internationale est d'encourager l'adoption de l'approche processus pour gérer un organisme.

### **3-1-5) Politiques qualités et objectifs qualité**

La politique qualité qui est définie comme étant « *des orientations et intentions générales d'un organisme, relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction* »<sup>26</sup>, et les objectifs qualité qui sont définis comme étant « *Ce qui est recherché ou visé, relatif à la qualité* »<sup>27</sup>, qui sont établis pour fournir un axe d'orientation à l'organisme. Ensemble, ils déterminent les résultats escomptés et soutiennent l'organisme dans la mise en œuvre des ressources permettant d'atteindre ces résultats. La politique qualité fournit un cadre permettant d'établir et de revoir les objectifs qualité. Il est nécessaire que les objectifs qualité soient cohérents avec la politique qualité et avec l'engagement pour l'amélioration continue et que leurs résultats soient mesurables. La réalisation des objectifs qualité peut avoir un impact positif sur la qualité du produit, l'efficacité opérationnelle et les performances financières et donc sur la satisfaction et la confiance des parties intéressées.

### **3-1-6) Rôle de la direction au sein du système de management de la qualité**

Par son leadership et ses actions, la direction peut créer un contexte dans lequel les personnes sont pleinement impliquées et au sein duquel le système de management de la qualité peut fonctionner efficacement. La direction peut utiliser les principes de management de la qualité pour asseoir son rôle, qui consiste à établir la politique qualité et les objectifs qualité de l'organisme, promouvoir la politique qualité et les objectifs qualité à tous les

---

<sup>26</sup> LONGIN. Pierre, DENET. Henri, « Construisez votre qualité : Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante », 2<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 2008, P. 37.

<sup>27</sup> DORBES. Henry, Ibid, P. 1.

niveaux de l'organisme pour accroître la sensibilisation, la motivation et l'implication et assurer que les exigences des clients représentent une priorité à tous les niveaux de l'organisme et que les processus appropriés sont mis en œuvre pour permettre de répondre aux exigences des clients et des autres parties intéressées et d'atteindre les objectifs qualité et aussi assurer qu'un système de management de la qualité efficace et efficient est établi, mis en œuvre et entretenu afin d'atteindre ces objectifs qualité, assurer la disponibilité des ressources nécessaires ; effectuer la revue du système de management de la qualité et décider des actions concernant la politique qualité et les objectifs qualité à la fin décider des actions d'amélioration du système de management de la qualité.

### **3-1-7) Documentation**

#### **a) Valeur de la documentation**

La documentation permet la communication de desseins et la cohérence des actions. Son utilisation contribue à réaliser la conformité aux exigences des clients et à l'amélioration de la qualité, offrir une formation adaptée et assurer la répétabilité et la traçabilité, fournir des preuves tangibles et enfin évaluer l'efficacité et la pertinence continue du système de management de la qualité.

Il convient que l'élaboration des documents ne représente pas une fin en soi, mais soit une activité à valeur ajoutée.

#### **b) Types de documents utilisés dans les systèmes de management de la qualité**

Les types de documents suivants sont utilisés dans les systèmes de management de la qualité:

- **Le manuel qualité** : Documents fournissant des informations cohérentes, en interne et à l'extérieur, concernant le système de management de la qualité. Qui est défini comme étant « *un document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme* »<sup>28</sup>;

- **Les plans qualité** : Documents définissant de quelle manière le système de management de la qualité s'applique à un produit, à un projet ou à un contrat spécifique;

- **Les spécifications** : Documents formulant des exigences;

- **Les lignes directrices** : Documents formulant des recommandations ou des suggestions;

---

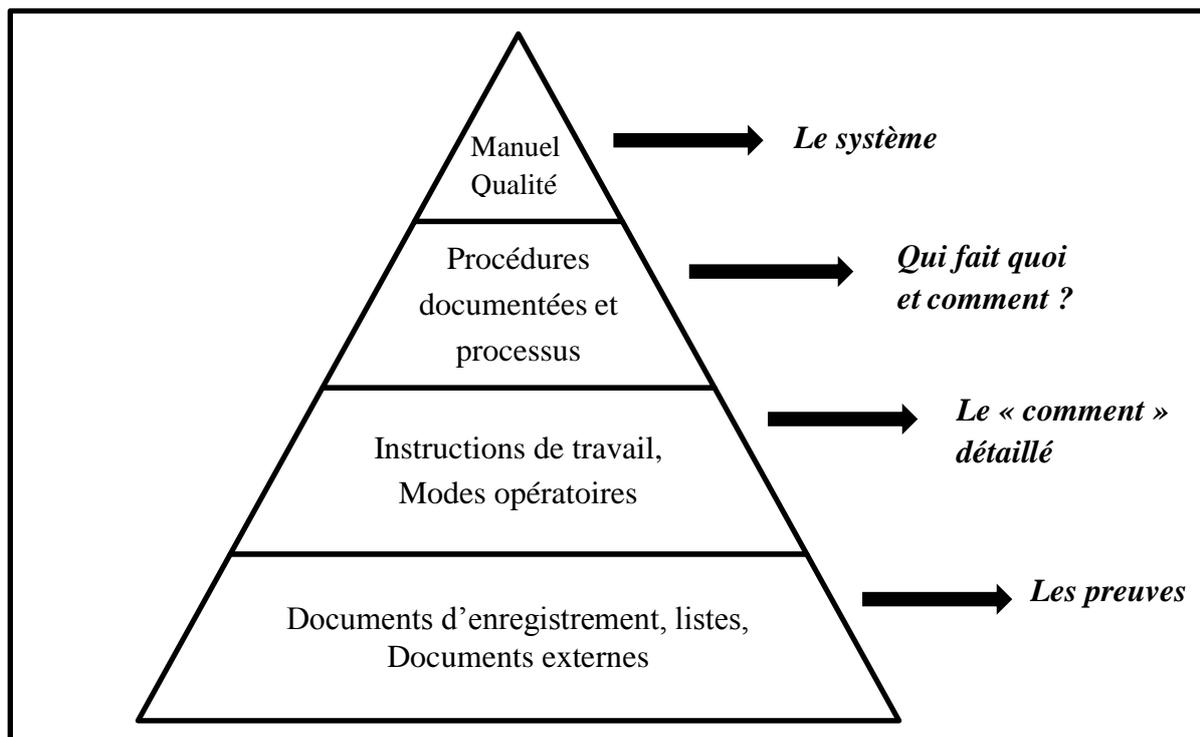
<sup>28</sup> MARGERAND. Jean, GILLET-GOINARD. Florence, « Manager la qualité pour la première fois », Edition d'Organisation, Paris, 2006, P. 145.

- **Les procédures** : Documents fournissant des informations sur la manière de réaliser des activités et des processus de manière cohérente; ces documents peuvent inclure des documents de procédures, des instructions de travail, des plans ; une procédure est définie par l'ISO 8402 comme étant « *la manière spécifiée d'accomplir une activité* »<sup>29</sup> ;

- **L'enregistrement** : est défini comme étant « *un Documents représentant des preuves tangibles de la réalisation d'une activité ou de résultats obtenus* »<sup>30</sup>.

Qui sont représentés dans la figure ci-dessous :

**Figure n°03** : La structure documentaire.



Source : DETRIE. Philippe, « Conduire une démarche qualité », Edition d'Organisation, P. 303.

Chaque organisme détermine l'étendue de la documentation nécessaire et les supports à utiliser. Cela dépend de facteurs tels que le type et la taille de l'organisme, la complexité et les interactions des processus, la complexité des produits, les exigences des clients, les exigences réglementaires applicables, les capacités démontrées du personnel et la mesure dans laquelle il est nécessaire de démontrer la satisfaction aux exigences relatives au système de management de la qualité.

<sup>29</sup> LECLLET. Hervé, VILCOT. Claude, « La qualité en santé, 150 questions pour agir », Edition Afnor, 1999, P.461.

<sup>30</sup> JAMBART. Claude, op. cit, 3<sup>ème</sup> édition, Edition Economica, Paris, 2001, P. 10.

### **3-1-8) Évaluation des systèmes de management de la qualité**

#### **a) Évaluation des processus au sein du système de management de la qualité**

Lors de l'évaluation des systèmes de management de la qualité, il convient de se poser les quatre questions fondamentales suivantes pour chaque processus soumis à évaluation.

- Le processus est-il identifié et défini de manière appropriée?
- Les responsabilités sont-elles attribuées?
- Les procédures sont-elles mises en œuvre et tenues à jour?
- Le processus est-il efficace pour obtenir les résultats exigés?

L'ensemble des réponses obtenues aux questions ci-dessus peut déterminer le résultat de l'évaluation. Le champ de l'évaluation d'un système de management de la qualité peut varier.

L'évaluation peut inclure un éventail d'activités telles qu'audits et revues du système de management de la qualité ou autoévaluations.

#### **b) Audits du système de management de la qualité**

Les audits sont utilisés pour évaluer le niveau de satisfaction des exigences relatives au système de management de la qualité. Les constatations d'audit sont utilisées pour évaluer l'efficacité du système de management de la qualité et identifier les opportunités d'amélioration.

Le système de management de la qualité (SMQ) selon la norme ISO 9000 obéit à trois types d'évolution : l'audit interne (assure l'efficacité de la gestion des processus et la rigueur dans la maîtrise des activistes), l'audit second (invite ses clients à auditer son système) et l'audit tierce partie (réalisé par l'organisme de certification indépendant). Ces différents audits viennent évaluer la conformité des exigences du système de management de la qualité par rapport à leur maîtrise, lors de leur implantation et de leur certification.

#### **c) Revue du système de management de la qualité**

L'un des rôles de la direction est de réaliser des évaluations régulières et méthodiques de la pertinence, de l'adéquation, de l'efficacité et de l'efficience du système de management de la qualité par rapport à la politique qualité et aux objectifs qualité. Cette revue peut comprendre l'étude de la nécessité d'adapter la politique et les objectifs qualité aux changements des besoins des parties intéressées. La revue comprend la détermination de la nécessité des actions.

Entre autres sources d'information, les rapports d'audits sont utilisés pour la revue du système de management de la qualité.

### **d) Autoévaluation**

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, L'autoévaluation peut fournir une vision globale des performances de l'organisme et du niveau de maturité du système de management de la qualité. Elle peut également contribuer à l'identification des domaines de l'organisme nécessitant des améliorations et à la détermination des priorités.

### **3-1-9) Amélioration continue**

L'amélioration continue a comme objectif « *d'améliorer en permanence le fonctionnement et l'efficacité d'un système de management de la qualité, ainsi d'augmenter la probabilité de satisfaire les clients et les autres parties intéressées* »<sup>31</sup>.

Les actions d'amélioration comprennent les éléments suivants :

- Analyse et évaluation de la situation existante pour identifier des domaines d'amélioration;
- Etablissement des objectifs d'amélioration;
- Recherche des solutions possibles pour atteindre ces objectifs;
- Evaluation de ces solutions et sélection;
- Mise en œuvre de la solution choisie;
- Mesure, vérification, analyse et évaluation des résultats de la mise en œuvre pour déterminer si les objectifs ont été atteints;
- Formalisation des changements.

Les résultats sont revus, autant que cela est nécessaire, pour déterminer d'autres opportunités d'amélioration. Dans cette optique, l'amélioration est une activité continue. Les retours d'information des clients et des autres parties intéressées, les audits et la revue du système de management de la qualité peuvent également être utilisés pour identifier des opportunités d'amélioration.

### **3-1-10) Rôle des techniques statistiques**

L'utilisation de techniques statistiques peut aider à comprendre la variabilité et par conséquent aider les organismes à résoudre des problèmes et à améliorer leur efficacité et leur

---

<sup>31</sup> VILLALONGA. Christophe, « Un nouveau souffle pour la qualité : optimisez votre système de management de la qualité », Edition Afnor, Paris, 2010, P. 31.

efficience. Ces techniques facilitent également une meilleure utilisation des données disponibles pour aider à la prise de décision.

La variabilité peut être observée dans le déroulement de nombreuses activités ainsi que ses résultats, même dans des conditions de stabilité apparente. Une telle variabilité peut être observée au travers des caractéristiques mesurables des produits et des processus et être détectée à divers stades du cycle de vie des produits, depuis l'étude de marché jusqu'au service à la clientèle et à l'élimination finale.

Les techniques statistiques peuvent aider à mesurer, à décrire, à analyser, à interpréter et à modéliser cette variabilité, même avec un volume de données relativement faible.

L'analyse statistique de ces données peut aider à mieux comprendre la nature, l'étendue et les causes de la variabilité et contribuer ainsi à résoudre et même prévenir des problèmes résultant de cette variabilité, et encourager l'amélioration continue.

### **3-1-11) Systèmes de management de la qualité et autres objets d'un système de Management**

Le système de management de la qualité est l'élément du système de management de l'organisme qui se concentre sur l'obtention des 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 tels que ceux liés à la croissance, au financement, à la rentabilité, à l'environnement, à l'hygiène et à la sécurité au travail. Les différentes composantes du système de management d'un organisme peuvent être intégrées, avec le système de management de la qualité, en un seul système de management par l'utilisation d'éléments communs. Cela peut faciliter la planification, l'affectation des ressources, la définition d'objectifs complémentaires et l'évaluation de l'efficacité globale de l'organisme. Le système de management de l'organisme peut être évalué par rapport à ses exigences propres. Il peut également faire l'objet d'audits par rapport aux exigences de normes internationales telles que l'ISO 9001 et l'ISO 14001. Ces audits de systèmes de management peuvent être réalisés séparément ou de façon conjuguée.

### **3-1-12) Relation entre les systèmes de management de la qualité et les modèles d'excellence**

Tant dans la famille de normes ISO 9000 que dans les modèles d'excellence, les démarches «systèmes de management de la qualité» s'appuient sur les mêmes principes. Ces démarches permettent à un organisme d'identifier ses forces et faiblesses, prévoient des dispositions pour l'évaluation par rapport à des modèles génériques et fournissent une base

pour l'amélioration continue et aussi elles prévoient des dispositions pour la reconnaissance externe.

La différence entre les démarches des systèmes de management de la qualité de la famille ISO 9000 et celles des modèles d'excellence réside dans leur champ d'application. La famille des normes ISO 9000 fournit des exigences pour les systèmes de management de la qualité et des conseils pour l'amélioration des performances; l'évaluation des systèmes de management de la qualité détermine le respect des exigences. Les modèles d'excellence comprennent des critères qui permettent une évaluation comparative des performances de l'organisme, et cela s'applique à l'ensemble des activités d'un organisme et à toutes les parties intéressées. Les critères d'évaluation des modèles d'excellence fournissent une base à un organisme pour comparer ses performances avec celles des autres organismes.

### **3-2) Les étapes de la mise en place d'un système de management de la qualité**

Pour mener à bien son projet et le rendre efficace, l'entreprise doit s'accrocher sur plusieurs moyens qui permettent d'évaluer et de mettre en place un système de management de la qualité qui facilite la maîtrise de la qualité souhaitée par le client et l'objectif visé par les responsables de l'entreprise.

Et pour cela, la mise en place d'un SMQ au sein de l'entreprise, nécessite en générale cinq étapes essentielles selon Abdelhamid OUARET à savoir<sup>32</sup> :

#### **3-2-1) La prise de décision :**

Autant il est important de s'engager dans la démarche d'implantation du système de management de la qualité, autant il est fondamental que la direction générale elle-même rapporte la preuve de sa ferme volonté d'aboutir ce qui va la conduire à exprimer cette volonté par une déclaration officielle et une communication à l'ensemble du personnel.

D'après les expériences faites par les entreprises, elles ont montré que sans l'appui constant de la direction générale, la mise en place du système qualité prendra sûrement du retard et pourra même aboutir à l'échec.

#### **3-2-2) Le diagnostic :**

Cette étape va permettre de réaliser une analyse rigoureuse et complète de l'organisme. Ce dernier doit rester le maître du projet et il doit faire appel à un conseiller qui l'aidera à

---

<sup>32</sup> OUARET. Abdelhamid, « Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000 », Edition ENAP, Alger, 2002, P. 220.

mettre en place la norme. Le diagnostic se termine par une phase de sensibilisation et de motivation des acteurs de l'entreprise.

### **3-2-3) Monter le projet :**

De ce point de vue, le projet doit être considéré comme un investissement immatériel pour lequel on doit allouer un budget qui comprendra des frais externes (audit et certification) et des frais internes (sensibilisation, formation, audit).

Et après avoir tout mis en place et testé l'ensemble de ses processus selon les exigences de la norme, l'entreprise peut faire appel à un organisme certificateur.

### **3-2-4) La certification**

Elle est définie comme étant « *la procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus, un service ou une entreprise est conforme aux exigences spécifiées* »<sup>33</sup>

L'audit de certification consiste à un examen fondé sur des procédures et de leur réelle application sur le terrain, et sur le rapport de l'auditeur, il faudra éventuellement rapporter des actions correctives.

Et en dernier lieu, un comité de certification, aussi appelé organisme certificateur qui peut être défini comme étant « *un organisme chargé de délivrer le certificat qui est la confirmation de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité conforme au référentiel choisi par l'organisme candidat à la certification* »<sup>34</sup>. Où il accordera le certificat valable pour une durée de trois ans.

### **3-2-5) L'amélioration continue**

Sous cette citation « *L'entreprise doit réaliser une série de mesures dans laquelle la quantité de défauts diminue au fur et à mesure* »<sup>35</sup>. Du fait que la qualité est une spirale sans fin dont elle doit toujours tirer profit, la maintenance de la performance du système sera assurée pendant une durée de trois années par le renouvellement des audits, ce qui permettra à l'entreprise d'améliorer son système.

---

<sup>33</sup> NF EN ISO 9000 : 2008, « Système de management qualité-principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France, (2.8.2), P. 5.

<sup>34</sup> CATTAN. Michel, « Pour une certification qualité gagnante : premiers pas vers la qualité totale », Edition Afnor, 2009, P. 27.

<sup>35</sup> DURET. Daniel, PILLET. Maurice, « Qualité en production : de l'ISO 9000 à six sigma », 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, 2001, P. 57.

**3-3) Les principales exigences du système management de la qualité**

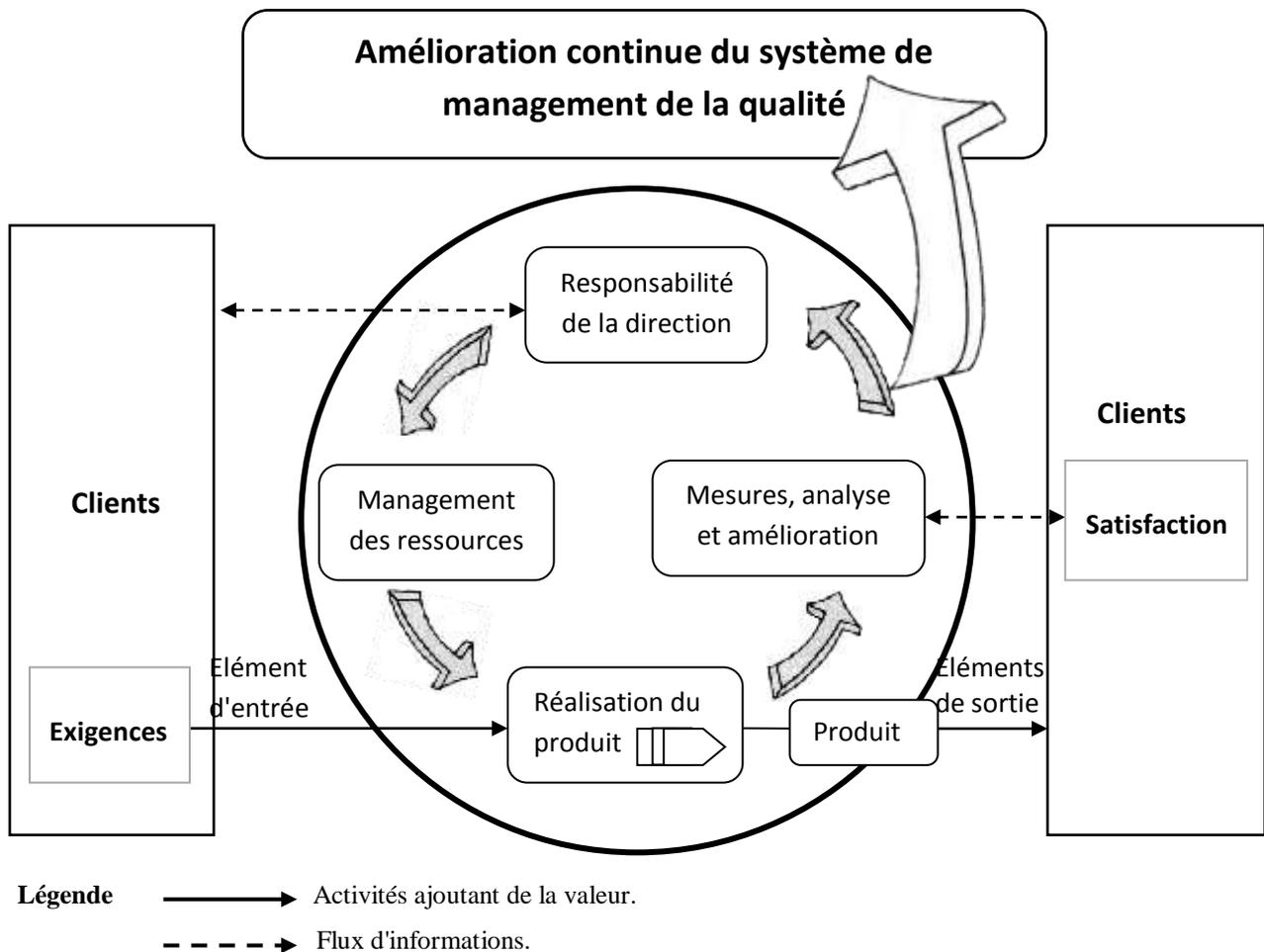
Les exigences de l'ISO 9001V2008 sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient sa taille, son statut et les produits ou services qu'il fournit.

La norme ISO 9001 établit les exigences pour un système qualité mais ne précise pas comment y répondre dans un organisme en particulier. De plus, quand une ou plusieurs exigences ne peuvent pas être appliquées, leur exclusion peut être envisagée.

La norme ISO 9001 propose donc une structure de système de management de la qualité fondé sur les processus et aussi incite et approuve les organismes à adopter l'approche processus pour gérer un organisme.

Le schéma ci-dessous, décrit dans la famille ISO 9001, illustre les relations entre les processus gérés comme un système de management.

**Figure 04 :** Le modèle de système du management de la qualité selon la norme ISO 9001Version 2000.



Source : la norme ISO 9000 version 2000.

Cette version présente une structure normative plus réduite, dans laquelle les exigences sont regroupées en quatre parties, à savoir :

### **3-3-1) Responsabilité de la direction**

La direction de l'entreprise doit faire preuve de son engagement vis-à-vis de la mise en œuvre du système de management de la qualité. Elle doit aussi s'impliquer dans la mise en œuvre de l'amélioration continue. Il résulte de cet engagement un ensemble d'actions très fortes, par exemple, que<sup>36</sup> :

- Les exigences formulées par les clients soient clairement exprimées. Ensuite, qu'elles soient respectées afin d'accroître la satisfaction de ces mêmes clients;
- La politique en matière de qualité existe. Cette politique qualité doit avoir une réalité en se matérialisant dans un certain nombre d'objectifs qualité diffusés. Ces objectifs étant naturellement atteignables et mesurables;
- La planification existe et fonctionne. La planification des objectifs qualité bien sûr, mais aussi la planification de l'ensemble du système de management de la qualité ;
- Les différentes responsabilités de chacun soient clairement définies et communiquées dans l'entreprise;
- La communication interne à l'entreprise soit établie et qu'elle fonctionne de manière appropriée;
- Des revues de direction soient planifiées à intervalles réguliers. C'est le moyen d'évaluer l'efficacité des actions décidées et réalisées antérieurement.

C'est aussi l'occasion de prendre les décisions qui s'imposent en vue des améliorations futures.

### **3-3-2) Management des ressources**

Après l'engagement de la direction, ce qui importe c'est de disposer des moyens nécessaires. Pour cela, l'entreprise va pouvoir agir sur<sup>37</sup>:

- Les ressources humaines qui doivent être compétentes, formées en conséquence et motivées;
- Les moyens matériels ou les infrastructures qui comprennent les bâtiments, les équipements et tous les moyens qui agissent en supports, tels que les moyens logistiques et ceux de communications;

---

<sup>36</sup> PINET. Claude, « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008 », Editions Afnor, Paris, 2009, P. 6.

<sup>37</sup> PINET. Claude, op. cit, P. 7.

- Les environnements de travail qui conditionnent aussi le niveau de qualité des produits fabriqués.

### **3-3-3) Réalisation du produit**

Les conditions dans lesquelles un produit ou un service est fabriqué influent sur la qualité dudit produit ou service. C'est pourquoi il importe d'en maîtriser très étroitement le processus de réalisation<sup>38</sup>.

La norme s'intéresse à l'ordre logique de la réalisation d'un produit, les exigences portent sur la conception et le développement du produit ou du service. Puis, sont concernés les achats et les matières premières avant de traiter les exigences relatives à la fabrication (production), au stockage et à la livraison au client du produit ou du service.

### **3-3-4) Mesures, analyse et amélioration**

L'entreprise doit démontrer la qualité des produits ou des services qu'elle fabrique. Elle doit aussi vérifier le maintien en conformité de son système de management de la qualité. Enfin, elle doit s'améliorer en permanence. Pour y parvenir, elle va devoir mettre en place un certain nombre de mesures, notamment en ce qui concerne<sup>39</sup> :

- La satisfaction réelle de ses clients. C'est la qualité telle qu'elle est perçue par les clients qui est importante pour connaître leur niveau de satisfaction effective ;
- Le système de management de la qualité lui-même. Pour cela des revues et des audits internes seront à prévoir, à organiser et à réaliser tout au long de l'année. Ces audits internes vont apporter des remontées d'informations indispensables pour apprécier le fonctionnement réel du système de management de la qualité et prendre des décisions ;
- La surveillance des processus, afin de connaître leur efficacité en vue de les améliorer ;
- La surveillance des produits ou les services fabriqués, afin de savoir s'ils sont réellement en conformité avec les exigences définies.

Toutes ces mesures et analyses ont pour seul but de détecter les non-conformités et les dysfonctionnements, afin de prendre des mesures d'amélioration aux moyens d'actions de correction, soit curatives, soit préventives.

---

<sup>38</sup> PINET. Claude, Idem, P. 7.

<sup>39</sup> PINET. Claude, op. cit, P. 8.

### **3-4) L'apport du système de management de la qualité**

Les entreprises qui managent par la qualité améliorent le niveau de performance de leurs organisations dans la mesure où elles peuvent en tirer quatre avantages importants :<sup>40</sup>

- La satisfaction de leurs clients ;
- La diminution des conflits internes entre les fonctions :

Lorsque les circuits internes ne fonctionnent pas correctement, le temps, l'argent et l'énergie sont gaspillés. Le personnel a le sentiment de travailler dur pour atteindre les objectifs fixés et d'être abandonné par les autres fonctions lorsque les performances ne suivent pas. La vision d'ensemble donnée par le système qualité, contribue à faire prendre conscience à chacun que chaque fonction est interdépendante ;

- La rationalisation des méthodes de travail :

Contrairement aux idées reçues, la bonne mise en place d'un système qualité, avec son plan et son manuel, allège les procédures et n'exige que le nécessaire ;

- L'amélioration des performances financières :

Mal organisée, une organisation perd des ventes, gâche sa main d'œuvre et gère maladroitement ses investissements.

Malgré ses avantages, le SMQ présente aussi quelques inconvénients, le fait qu'il soit attaché à la norme ISO qui est posée souvent à la révision grâce aux insuffisances qu'elle présente, aussi la certification est coûteuse (des coûts très importants pour avoir la certification ISO), s'ajoute sa faiblesse lorsqu'il s'agit des problèmes culturels auxquels il est confronté et doit en faire face (l'adhésion des employés aux projets de l'entreprise).

---

<sup>40</sup> MAYEUR. Sylvie, « Guide opérationnel de la qualité : faut-il tué la qualité totale ? », Edition Maxima, Paris, 2003, P. 113.

### **Conclusion du chapitre**

Au terme de ce chapitre, nous pouvons conclure que la qualité est l'affaire de tous les acteurs de l'organisation et le succès d'une démarche qualité dépend de chacun. Ainsi, il est indispensable que chaque membre de la firme soit sensibilisé à un minimum indispensable de notion qualité, au respect des besoins des clients, à la recherche de leur satisfaction et à l'amélioration continue des prestations.

Cependant, la mise en place d'un système de management de la qualité permet de faciliter la maîtrise de la qualité souhaitée par le client, et d'atteindre l'objectif visé par les responsables, puisque ce système oriente l'entreprise vers la satisfaction permanente des clients.

Enfin, l'établissement d'un système de management de la qualité engendre des bénéfices telles qu'une réduction du coût de gestion de système de management, une meilleure utilisation et réduction des ressources allouées et une amélioration de fonctionnement global et de la performance de l'entreprise qui sera l'objet d'étude dans le prochain chapitre.

**Introduction au chapitre**

Depuis toujours, la performance de l'entreprise est au cœur des préoccupations des dirigeants, des scientifiques, des chercheurs, et des actionnaires.... chacun s'y intéresse suivant un angle qui lui est propre. Ceci explique sans doute pourquoi la performance a toujours été un sujet controversé.

En effet, le concept « Performance » occupe une place fondamentale dans la littérature de gestion. Et pour cela, de nombreuses recherches en sciences de gestion s'intéressent à l'influence d'un paramètre particulier (qualité, coût) sur la performance de l'entreprise.

L'évaluation des démarches qualité s'effectue en utilisant comme critère la performance de l'entreprise et les moyens offerts par la norme ISO 9001. En dépit du fait que la place de ce concept est loin d'être claire dans la littérature théorique et loin d'être partagé par tous dans la pratique, la performance de l'entreprise, qui renvoie à l'efficacité, à l'efficience et à la satisfaction de toutes les parties prenantes, est vraisemblablement un résultat recherché par les démarches qualité.

L'objet de ce chapitre est de présenter une réflexion sur le concept de performance avec ses leviers, sa méthode de mesure qui comporte (Dimension, Critères, indicateurs), ainsi que l'objectif de son évaluation et le lien entre le SMQ et la performance des entreprises.

### Section 01 : Le concept de la performance

Le concept de la performance est depuis des siècles largement utilisé sans qu'une définition ne fasse l'unanimité. Il s'agit en effet d'un concept flou et polysémique<sup>1</sup>.

#### 1-1) Définition de la performance

Dans le domaine de la gestion, le concept de performance a pendant plusieurs décennies été rattaché aux seules notions de profit ou de rentabilité de l'entreprise.

Cependant, cette vision était plutôt simpliste et réductrice du terme de performance. Ainsi, la performance étant un concept multidimensionnel, de nombreux auteurs ont tenté de donner une définition au concept de performance des entreprises.

**Pour Albanes** « *la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité* »<sup>2</sup>.

Une autre définition tout aussi intéressante est donnée par **CHANDLER**<sup>3</sup>, qui considère la performance comme une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.

**Pour Mottis** « *la performance de l'entreprise est fondée sur le couple coût-valeur, dont les deux termes sont indissociables mais fondamentalement distincts. Est performance dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple coût-valeur. A contrario n'est pas forcément performance, ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur séparément* »<sup>4</sup>.

De ces différentes définitions, il semble ressortir deux éléments importants pour caractériser la performance à savoir : l'efficacité et l'efficience, ce qui amène donc à convenir

---

<sup>1</sup> BOURGUINION. André, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de comptabilité, n° 269, juillet-août, 1995, P. 61.

<sup>2</sup> PAYETTE. Adrien, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Université Québec les presses, Montréal, 2000, P. 157.

<sup>3</sup> CHANDLER A.D, « Organisation et performance des entreprises », T1, Edition d'Organisation, Paris, 1992, P.21.

<sup>4</sup> DEMEESTERE, LORINO, MOTTIS, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », Edition Dunod, Paris, 2006, P. 8.

de façon générale avec LUTHAUS (2003) que la performance est une combinaison de l'efficacité et de l'efficience de l'entreprise.

Ainsi, la performance, prise comme association efficacité et efficience, est donc la capacité pour une entreprise d'atteindre ses résultats au regard des objectifs qu'elle s'est établie, mais d'atteindre ces résultats avec un minimum de coûts.

### **1-2) Eléments fondamentaux à la performance**

Le mot performance est souvent confondu avec les termes efficacité et efficience. Suivant le même ordre d'idées, le manuel de gestion d'Albane, qui a longtemps fait référence en Amérique du nord, stipule : « nous utilisons souvent les mots efficience et efficacité en parlant de la performance. Et aussi c'est le côté (plus, mieux, plus vite, moins cher) de la performance »<sup>5</sup>.

Et pour cela, nous allons éclaircir chacun de ces concepts à savoir :

#### **1-2-1) 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 du degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>6</sup>. L'efficacité est un concept qui est au cœur de toutes démarches cherchant à évaluer les performances des entreprises.

En contrôle de gestion, Bouquin (1986), souligne que l'efficacité se mesure par l'écart entre les objectifs affichés et les résultats obtenus. Elle prend en compte la qualité des anticipations réalisées par les acteurs et permet aussi d'appréhender les autres aspects que la dimension d'efficience n'arrive pas à saisir.

#### **1-2-2) L'efficience**

Une organisation est efficiente lorsqu'elle utilise le moins de ressources possible pour atteindre ses cibles en matière de production ou, encore des résultats obtenus. Elle est définie comme étant «le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. L'exigence

---

<sup>5</sup> LAHLOU. Cherif, « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », La revue de l'économie & de management, n°07, avril 2008, P. 15. In <http://fseg.univ-tlemcen.dz>. Consulté le 16/02/2015.

<sup>6</sup>BOIOSLANDELLE. Henri Mahé, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Edition Economica, Paris, 1998, P. 318.

*d'efficience correspond ainsi à l'atteinte du résultat, avec un minimum de ressources mobilisées (temps minimal, efforts limités, économie de moyens) »<sup>7</sup>.*

En contrôle de gestion, Bouquin (1986), souligne que l'efficience se mesure par le rapport entre les ressources mises en œuvre par les acteurs et les résultats obtenus. C'est une mesure qui renvoie à la productivité voire à la rentabilité.

L'efficience et l'efficacité sont des concepts traditionnels dont se servent les praticiens organisationnels pour évaluer la performance. Une organisation est efficiente si, lorsqu'on la compare à des organisations similaires, ses résultats sont relativement élevés par rapport aux ressources utilisées. Elle est efficace dans la mesure où elle atteint ses buts ou réalise ses objectifs. Toutefois, les organisations peuvent être très efficaces sans être efficientes et elles peuvent parvenir à des niveaux relativement élevés d'efficience sans pour autant être efficaces (March et Sutton, 1997).

*«Par efficacité, on fait de bonnes choses; par efficience, on fait bien les choses» (P. Drucker)*

### **1-3) Les méthodes d'évaluation de la conformité, l'efficacité, et de l'efficience conformément à la norme ISO 9000**

Il existe de nombreux types d'évaluation dans le domaine du management d'un organisme. Certaines évaluations se concentrent sur la conformité (assurance de la conformité) et d'autres viseront l'efficacité ou l'efficience. Dans ce contexte, on remarquera que les tendances majeures introduites dans la version 2000 du couple de normes ISO 9001/ISO 9004 sont centrées autour de la réalisation des objectifs, de la satisfaction des clients et autres parties intéressées.

Le terme d'évaluation recouvre plusieurs formes d'examen qui vont du diagnostic jusqu'à la mesure de la satisfaction des clients. Donc, il s'agit de la recherche de l'efficacité (ISO 9001) et de l'efficience (ISO 9004).

ISO 9004:2000 fournit des lignes directrices pour l'amélioration continue des performances d'ensemble d'un organisme ou d'une entreprise, de son efficience et de son efficacité, en se fondant sur une approche processus. La norme est axée sur la capacité de

---

<sup>7</sup> MEIER. Olivier, op. cit, P. 70.

l'entreprise à répondre aux besoins et aux attentes de ses clients et des autres parties intéressées, sur le long terme et de manière équilibrée.

La norme ISO 9001 : 2000, qui concerne le management de la qualité des produits et services, pour améliorer la satisfaction des clients, ISO 9004 : 2000 offre une perspective plus générale du management par la qualité, en particulier en vue de l'amélioration des performances. Elle sera utile aux entreprises dont la direction souhaite aller au-delà des exigences d'ISO 9001.

Donc L'ISO 9004 : 2000 complète ISO 9001 : 2000 réciproquement, mais elle peut également être utilisée indépendamment de cette dernière.

Nous allons citer brièvement les méthodes recommandées par la norme ISO 9004 pour la mesure de la performance qui sont les suivantes :

### **a) Le diagnostic**

Il porte sur le système qualité en mettant en évidence les points forts et les points faibles de l'organisme par rapport à la norme, mais peut-être élargi à l'organisation de l'entreprise, au style de management et à l'identification des activités et fonctions de l'entreprise.

### **b) L'audit**

Peut-être défini comme étant « *le Processus méthodologique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits* »<sup>8</sup>. L'audit a pour objet de vérifier si les règles préétablies dans un organisme sont appliquées et si elles sont aptes à atteindre les objectifs visés.

### **c) L'auto-évaluation**

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* »<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup>OUARET. Abdelhamid, « Management de la qualité : les dirigeants face à la performance de leurs entreprises », Edition Alger-livres, 2009, P. 164.

<sup>9</sup> OUARET. Abdelhamid, op. cit, P. 78.

Selon WOLMARK. Y en 2001 « *est une méthode permettant à une équipe de professionnelles de réaliser elle-même un diagnostic en fonction d'un référentiel déterminé* »<sup>10</sup>.

L'ISO 9004, qui vise l'amélioration des performances en guidant progressivement l'organisme vers la voie de l'excellence :

- en amont de la démarche de progrès, apporte des recommandations pour construire un système de management performant ;

- en aval de cette démarche, donne des lignes directrices pour aider la direction de l'organisme à effectuer une autoévaluation de ses performances.

### **d) Revue de direction**

La revue qui est un examen de l'état d'avancement d'activités suivant un planning préétabli par le top-management (la direction). Elle est appliquée par la direction au plus haut niveau, elle permet de vérifier si le système de management est toujours pertinent, conforme et efficace par rapport à la politique de management et à ses objectifs.

### **e) La mesure de la satisfaction des clients :**

L'organisme doit surveiller le niveau de satisfaction des clients et d'autres parties intéressées, car il est considéré voire perçu comme une composante essentielle et une orientation importante établie dans le couple ISO 9001/ ISO 9004, dans le but d'assurer l'efficacité du SMQ.

Autrement dit, « *l'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées* »<sup>11</sup>.

### **f) Les indicateurs et tableaux de bords :**

Un indicateur 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* »<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> WOLMARK. Yves, « La démarche qualité en EHPAD », revue Française n°08, Hôpital Bretonneau, Paris18, 2001, P. 11.

<sup>11</sup> BOUCHER. François, CROGUENNEC. Benoit, op. cit, P. 26.

<sup>12</sup> MEIER. Olivier, op. cit, P. 102.

D'après PLAUCHU, 2006, le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs permettant d'avoir une vue d'ensemble (sur une entreprise, une fonction, un processus ou un projet), de suivre le niveau de réalisation des objectifs, de déceler les écarts, les retards et les perturbations, et de prendre les décisions de pilotage qui s'imposent.

Cette méthode consiste à définir et à suivre les 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.

Ces derniers proposent une méthode pour concevoir et mettre en œuvre un système d'indicateurs et de tableaux. Il s'agit d'outils jouant un grand rôle pour améliorer les performances d'un organisme, non seulement dans le domaine de la qualité, mais aussi dans celui de la sécurité, de l'environnement et d'autres aspects du management des organismes.

#### **g) Mesurer le coût d'obtention de la qualité (COQ)**

Les coûts de qualité (CQ) sont liés aux frais de prévention (rédaction du manuel qualité, programme de formation, démarche qualité) et aux frais de contrôle (achats, maintenance).

Quant aux coûts de non qualité (CNQ), sont liés aux défaillances internes de mesures de la qualité (contrôle à réception des matières premières, frais de laboratoires,...). Donc, la formule de mesure du coût d'obtention de la qualité est :  $COQ = CQ + CNQ$ .

#### **h) Coûts cachés et performance managériale**

Les coûts cachés sont des dysfonctionnements qui affectent la performance économique de l'entreprise et provoquent de nouveaux effets sur l'état des interactions entre structures et comportements. Ces dysfonctionnements sont l'écart observé entre l'ortho-fonctionnements et les fonctionnements constatés.

#### **i) La notion d'amélioration continue**

La mesure de la qualité est une étape essentielle du processus d'amélioration continue de la qualité. Le principe de l'amélioration continue est un des principes de management de la qualité qui ont été identifiés dans les normes ISO 9000 :2000 pour faciliter la réalisation des objectifs qualité.

L'amélioration continue s'appuie sur les données d'entrées et de sorties suivantes: politique, objectifs, résultats d'audits internes, analyse des données, actions correctives et préventives et revue de direction, selon une boucle d'amélioration commune qui est le cycle d'amélioration continue dit la roue de DEMING (cycle PDCA: Plan-Do-Check-Act).

**Section 02 : Les leviers de la performance de l'ISO 9001<sup>13</sup>**

Les huit principes tels qu'ils viennent d'être définis (Voir page 14) 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 de leviers préconisés. Est-il nécessaire de rappeler que les huit principes, bien que présentés un à un sont pourtant interdépendants ? Que serait par exemple l'approche processus sans l'orientation client ?

**2-1) Un levier de satisfaction des clients-principe 1**

Alors que dans l'utilisation de la norme précédente il était possible de perdre plus ou moins de vue la satisfaction des clients, l'ISO 9001 :2000 est toute entière tournée vers eux. Les exigences des clients, définies comme 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 leur intégration dans la politique et les objectifs qualité ;
- D'utiliser la communication interne pour faire comprendre à chaque acteur sa contribution à la satisfaction clients ;
- De mettre en place un système de communication efficace vers ses clients pour les informer sur les produits, traiter les commandes, gérer leurs réclamations ;
- De se doter d'une mesure de 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 relations clients-fournisseurs reliant tous les services et à l'intérieur de ceux-ci, tous les postes de travail »<sup>14</sup>.*

---

<sup>13</sup> CABY. François, LOUISE. Virginie, ROLLAND. Sylvie, op. cit, P. 24.

<sup>14</sup> KOLTH. François, « La qualité essais sur l'évolution des pratiques du management », Collection Vuibert, Paris, 2002, P. 11.

**2-2) Un outil de gestion des ressources humaines-principe 2 et 3**

Le principe 2 (leadership) établit en premier 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 (implication du personnel), développent des considérations ressortissant au management des RH dont l'importance est avérée pour améliorer la performance. La place essentielle des hommes, quel que soit leurs niveaux de multiples façons à savoir :

- Mettre en cohérence l'ensemble de l'entreprise autour d'un projet commun et de valeurs partagées, sources 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.

**2-3) Un outil de pilotage-principes 4 et 5**

La norme ISO 9001 dans sa version 1994, alignait vingt exigences. Cette approche linéaire était de ce fait relativement déconnectée de la réalité des entreprises. La version 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 : le 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 et d'autres.

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

- Les processus opérationnels ou de réalisation dont l'impact est direct : 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 est en soi relativement simple et il serait surprenant qu'elle soit source de découverte pour l'entreprise. En revanche, l'analyse des processus se traduit en générale par l'identification précise de dysfonctionnement et, par la même, par l'amélioration du fonctionnement dudit 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).

#### **2-4) Un outil d'amélioration de la performance-principe 6 et 7**

L'ISO 9001 : 2000 érige l'amélioration continue en principe. 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 :

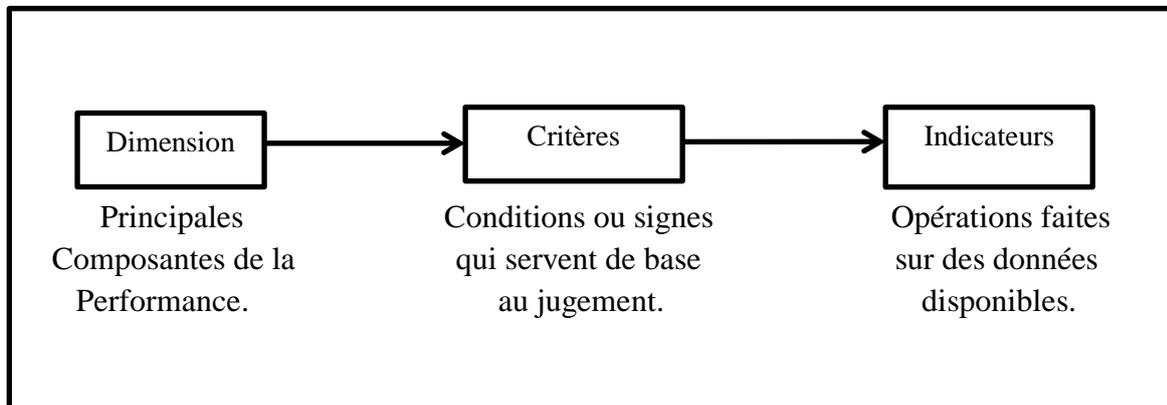
- La satisfaction du client qui résulte de l'écart entre la qualité attendue et la qualité perçue, est évaluée par des outils tels que les enquêtes de satisfaction, les tables rondes avec des clients, les remontées des personnels en contact avec les clients ;
  - L'efficacité globale du SMQ est évaluée par les audits internes ;
  - L'efficacité de chacun des processus est appréciée par la mesure de l'écart entre le résultat souhaité et le résultat obtenu ;
  - La qualité du produit ou du service est déterminée par les contrôles et essais.

L'analyse des résultats de mesure 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 doit améliorer en permanence l'efficacité de son SMQ en utilisant la boucle d'amélioration : politique et objectifs qualité, action correctives et préventives, revue de direction..., et bien entendu, cette amélioration doit être gérée comme un processus.

### Section 03 : L'évaluation de la performance des entreprises

La notion performance et sa mesure reste un sujet difficile à traiter à cause de sa polysémie. La méthodologie ou la manière de procéder pour mesurer la performance des organisations ambiguë et fait l'objet d'un consensus, ainsi MORIN<sup>15</sup> identifie trois niveaux d'abstraction que nous pouvons résumer à travers le schéma suivant :

**Figure n°05 : Mesurer la performance de l'entreprise.**



**Source :** DEBI. Ali, « La mesure de la performance dans les mairies : Dimensions et indicateurs », in revue Ville du management, décembre 2005. P. 8.

#### 3-1) Les dimensions de la performance<sup>16</sup>

La revue de littérature va nous permettre de connaître la plupart des dimensions auxquelles est rattachée la performance dans une organisation et que chacun la construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'organisation.

On distingue plusieurs dimensions à savoir les plus essentielles :

##### 3-1-1) La performance stratégique

La performance stratégique peut être définie comme étant « *le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable* »<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> MORIN Estelle M, GUINDON. Michel et BOULIANNE. Emilio, « Mesurer la performance organisationnelle », gestion volume 21, n°03, septembre 1996 in <http://zonecours.hec.ca/documents/A2006-1859988.MorinA1996performanceorg.pdf>. Consulté le 20/03/2015 à 13h53.

<sup>16</sup> YAICH. Abderaouf, « Le concept performance », la revue comptable et financier n°69, 2005, P. 01.

<sup>17</sup> MORAND. Marie Caroline, « La performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008, P. 02. In <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?articlen°282>. Consulté le 22/03/2015.

Autrement dit, pour assurer sa pérennité, une organisation doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante. Pour la direction, le souci majeur à cette étape est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme.

### **3-1-2) La performance concurrentielle**

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 liées 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.

### **3-2-2) La performance socio-économique**

Elle englobe diverses performances à savoir :

#### **a) La performance organisationnelle**

On peut définir cette dimension de performance comme étant « *la capacité d'une organisation à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit* »<sup>18</sup>.

Aussi il s'agit « *de mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économiques* »<sup>19</sup>.

Autrement dit, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient à les atteindre.

---

<sup>18</sup> Bouquin. Henri, « Le contrôle de gestion », PUF, Paris, 2004, P. 107.

<sup>19</sup> KALIKA. Michel, « Structures d'entreprises, réalités, déterminants et performances », Edition Economica, Paris, 1988, P. 340.

**b) La performance sociale**

Elle s'agit « *des résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en œuvre en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales* »<sup>20</sup>.

La performance sociale est aussi définie comme « *le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation, ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation* »<sup>21</sup>.

Certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale, qui peut être mesurée par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, ainsi que le niveau de satisfaction des salariés mesurés par le sondage et les enquêtes d'opinion, aussi le degré d'importance des conflits et des crises sociales.

**c) La performance économique et financière**

Elle s'agit de la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs, ayant trait aux coûts. Cette performance mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité...etc. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise.

**d) La performance commerciale**

La performance commerciale peut être définie comme « *la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs* »<sup>22</sup>.

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de

---

<sup>20</sup> In <https://rse-pro.com/performance-sociale-655>. Consulté le 25/03/2015.

<sup>21</sup> TEZENAS du MONCEL, par Mohamed BAYED, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du management, 1992, P. 381.

<sup>22</sup> LAHLOU. Cherif, op. cit, P. 18.

développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale<sup>23</sup>, à savoir :

- La part du marché ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché,...etc.

### **3-2) Les critères d'évaluation de la performance des entreprises**

Les critères nous informent sur ce qu'il faut savoir à propos de la performance d'une organisation, c'est-à-dire ce que l'on doit observer pour mesurer la performance.

Les critères peuvent être quantitatifs ou qualitatifs, qui sont considérés ainsi comme la matière première d'un jugement. Il n'y pas un ensemble de critères qui pourraient convenir à toutes les organisations, puisqu'elles n'ont pas les mêmes objectifs.

Afin d'illustrer quelques exemples de critères de performance on se limitera à la présentation du modèle de la performance organisationnelle **d'Estelle MORIN et Al**, qui comporte quatre dimensions (efficacité économique, pérennité, valeurs des ressources humaines et légitimité auprès des groupes externes) qui sont représentées ou décrites à l'aide de treize critères. Ces critères sont résumés dans le tableau suivant :

---

<sup>23</sup> In [http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTG/management/lexique/P-performance-commerciale-TSTG\\_man\\_lex078](http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTG/management/lexique/P-performance-commerciale-TSTG_man_lex078). Consulté le 23/03/2015.

Tableau n°02 : Le modèle original de MORIN SAVOIE et BEAUDIN.

<p><b><u>Valeur des ressources humaines</u></b></p> <p><b><i>Mobilisation du personnel</i></b> Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs</p> <p><b><i>Moral du personnel</i></b> Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positionnement par les employés.</p> <p><b><i>Rendement du personnel</i></b> Qualité et/ou quantité de production par employé ou par groupe.</p> <p><b><i>Développement du personnel</i></b> Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation.</p>	<p><b><u>Efficiences économique</u></b></p> <p><b><i>Economie des ressources</i></b> Degré auquel réduit la quantité des ressources utilisée par l'organisation tout en assurant le bon fonctionnement du système.</p> <p><b><i>Productivité</i></b> Quantité ou/et qualité des biens et services offerts par l'organisation par rapport à la quantité des ressources utilisées pour leur production durant une période donnée.</p>
<p><b><u>Légitimité auprès des groupes externes</u></b></p> <p><b><i>Satisfaction des bailleurs de fond</i></b> Degré auquel les bailleurs de fond estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale</p> <p><b><i>Satisfaction de la clientèle</i></b> Jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins.</p> <p><b><i>Satisfaction des organismes régulateurs</i></b> Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités.</p> <p><b><i>Satisfaction de la communauté</i></b> Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation.</p>	<p><b><u>Pérennité de l'organisation</u></b></p> <p><b><i>Qualité du produit/service</i></b> Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle.</p> <p><b><i>Rentabilité financière</i></b> Degré auquel certains indicateurs financiers de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé.</p> <p><b><i>Compétitivité</i></b> Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.</p>

Source : TREMBLAY Dianne Gabrielle, « Productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir », note de recherche, université du Québec, 2003, P. 26.

### 3-3) Les indicateurs de performance

D'une manière synthétique, nous pouvons dire que les indicateurs de performance peuvent être considérés comme toute donnée chiffrée, financière ou non, quantitative ou qualitative, permettant de mesurer et de suivre des résultats et/ou des objectifs préétablis.

VOYER considère un indicateur de performance comme « *tout élément d'information significative, un indice ou une statique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation* »<sup>24</sup>.

BERGERON ajoute que « *les indicateurs de performance sont avant tout des outils de contrôle et de pilotage. Leur rôle est donc d'influencer le comportement des agents pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance* »<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> ESSID. Moez, « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », thèse doctorat, science de gestion, université Paris-Sud-faculté jean Monnet, 2006, P. 39.

Selon AFGI (Association Française de Gestion Industrielle), définit « *un indicateur de performance est une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise* »<sup>26</sup>.

### 3-3-4) Les types d'indicateurs de performance

Ils existent trois types d'indicateurs à savoir :

#### a) Les indicateurs de gestion

Ils sont utilisés souvent en gestion financière. Ils permettent de mesurer l'évolution des performances de l'entreprise.

#### b) Les indicateurs de 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 les indicateurs de conformité. Il existe deux indicateurs dans cette catégorie à savoir :

- **Indicateurs de résultats** : S'appuient sur la qualité du produit et la prestation de service, 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 non résulte en effet du cumul des données dans le temps.

- **Indicateurs de processus** : C'est une mesure qui diffuse l'ensemble des activités à mettre en œuvre pour atteindre un objectif fixé, sur une période déterminée. Il indique le respect des processus existants. Par exemple : le respect des délais.

Il existe un lien qu'on ne peut pas négliger, c'est que les informations contenues dans les indicateurs de processus peuvent faciliter l'interprétation des indicateurs de résultats.

#### c) Les indicateurs de satisfaction des clients

Ils permettent de mesurer la satisfaction des clients et sont donc représentatifs de la qualité perçue. Car 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.

---

<sup>25</sup> ESSID. Moez, op. cit, P. 40.

<sup>26</sup> GUENNOU.P, « Maitrise de la performance, les travaux de L'AFGI » in « les indicateurs de performance », Hermes, Paris, 2001, P. 25.

Enfin, concernant ces trois catégories d'indicateurs, ont parlé d'indicateurs d'efficacité (l'atteinte de l'objectif souhaité), d'efficience (l'atteinte de l'objectif avec le minimum de ressources) et de satisfaction des clients.

### **3-3-3) Les caractéristiques des indicateurs de performance**

*« La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire qu'on peut la décrire par un ensemble ou un vecteur de mesure(ou indicateurs) plus ou moins complexes. La mesure de la performance ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat ».*<sup>27</sup>

De manière générale, l'indicateur de performance :

- N'a d'utilité que relativement à une action à piloter, il est donc lié à un processus d'action précis : il a une pertinence opérationnelle ;
- Doit avoir une pertinence stratégique, doit correspondre à un objectif, qu'il mesure l'atteinte de cet objectif ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à l'atteindre ;
- Est décliné à l'utilisation par des acteurs précis, généralement collectifs (équipes, y compris équipe de direction), dont il doit aider à orienter l'action et à comprendre les facteurs de réussites.

### **3-3-4) L'objectif de l'évaluation de la performance**

Pour bien gérer la performance, il faut bien connaître, et comprendre parfaitement l'ensemble des activités de l'entreprise, et pour cela elle a pour objectifs de :

- Dresser un état des lieux (moyens mis en œuvre, résultats obtenus) ;
- Mesurer l'évolution d'une situation dans le temps ;
- Vérifier si les objectifs fixés ont été atteints.

D'une manière globale, l'objectif de cette évaluation est de vérifier et comprendre comment et jusqu'à quel point les actions correctives mises en place répondent aux besoins des entreprises et ont permis une amélioration de leur performance et leur compétitivité.

Et aussi, d'apprendre de l'expérience et dresser un bilan de l'ensemble des bénéfices (mais aussi des échecs) retirés par les entreprises. Il s'agit d'apprécier les réussites et marges de progrès des actions correctives, dans une perspective d'amélioration en vue de la reconduction éventuelle de ce type d'actions.

---

<sup>27</sup> ALAZARD. Claude, SEPARI. Sabine, « Contrôle de gestion : manuel et application », Edition Dunod, Paris, 2007, P. 16.

**Section 04 : La relation entre le système de management qualité et la performance des entreprises.**

On a constaté dans le premier chapitre de ce document, la maîtrise substantielle du SMQ par les entreprises, désormais jugé comme la principale source d'avantage compétitif pour les entreprises par intérêt donné à la satisfaction client, relation fournisseur et l'implication du personnel dans la prise de décision. Ce qui entraîne de ce constat, que les entreprises ont adopté la qualité comme une nouvelle technique de management permettant d'augmenter leurs avantages concurrentiels.

Le SMQ, tel qu'il a été spécifié précédemment se compose d'un ensemble 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 d'un SMQ dans de nombreuses entreprises engendre des activités d'amélioration constante des processus en y associant tous les membres de l'entreprise dans un effort intégré d'amélioration de la performance globale orientée vers la satisfaction des clients au meilleur coût.

Depuis des années, la qualité a pris une dimension importante au sein des organisations. Plusieurs entreprises se sont plongées dans une démarche qualité où elles recherchent d'augmenter leurs avantages concurrentiels et d'améliorer la qualité de leurs produits et services. Ce recours vers la qualité est justifié par les objectifs suivants : satisfaction des clients, satisfaction des employés, satisfaction de la collectivité, satisfaction des actionnaires, etc. La satisfaction de ces derniers place l'entreprise dans une position de leader par rapport à ces concurrents. De plus, selon Rodney et Brian (2002), Evans et Eric (2003), Visawan et Tannock (2004), Petrou et Daskalopoulou (2005), Hemsworth et *al.* (2005), les managers croient fortement à une corrélation positive entre la qualité et la performance de l'entreprise.

Devant cette situation, le concept Total Quality Management (TQM) qui est défini comme étant « *une démarche qui vise un progrès permanent et total. L'idée centrale est que les organisations doivent sans cesse améliorer leurs performances, dans tous les domaines. Le TQM propose une manière d'organiser ces activités d'amélioration. Il constitue un prolongement du management de la qualité, une accentuation de la logique qualité.* »<sup>28</sup>, apparaît comme un ingrédient susceptible de maintenir et d'améliorer la performance des entreprises, qui pourront ainsi soutenir la concurrence. Partant de cette affirmation, Ansari

---

<sup>28</sup> CANARD. Frédéric, « Management de la qualité », Edition Extenso, Paris, 2009, P. 175.

(1999), souligne que le TQM est un outil puissant pour relever ces défis et contribue à atteindre un niveau de compétitivité élevé. Potentiellement, le TQM rehausse la qualité des produits et des services, diminue les coûts dans toutes les activités, réduit le délai de développement de produits, accroît la satisfaction de la clientèle, améliore les relations avec les intervenants externes, etc. De plus, le TQM vise à améliorer la performance globale des entreprises et à suivre la procédure, à la respecter et à rechercher en permanence à l'améliorer. C'est la raison pour laquelle de nombreuses entreprises ont pris conscience de la richesse de TQM et ont lancé des procédés pour en tirer des améliorations mesurables. Pour illustrer cette richesse, nous citons quelques expériences à cet effet, comme un appui sur la corrélation positive qui existe entre le SMQ et la performance des entreprises, telles que celles de :

1) Mann et Kehoe (1994), ont réalisé une recherche pour déceler parmi 65 pratiques du TQM celles qui ont un impact positif sur la performance financière et opérationnelle de l'entreprise. A travers un entretien avec 21 responsables d'entreprises ; les auteurs montrent que toutes les pratiques du TQM utilisées dans cette étude ont un effet positif sur la performance de l'entreprise.

2) Une autre extension, est l'étude menée par Chenhall (1997) [cité par Chan et al. (2002)], auprès de 39 entreprises américaines a montré l'existence d'une forte relation positive entre le MQ et la performance financière de l'entreprise (rehausse la profitabilité de l'entreprise). L'hypothèse dégagée de cet article, dont le degré de la performance dépend largement du degré d'adoption des pratiques de MQ ; autrement dit, plus l'entreprise est avancée dans une démarche de MQ, plus elle est performante.

3) L'étude d'Easton et Jarrell (1998), est la première qui a utilisé des données financières réelles. Cette enquête auprès de 108 entreprises cherche à examiner l'impact du MQ sur la performance financière de l'entreprise. La méthodologie adoptée par les auteurs, quant à ce travail, se résume aux points suivants :

- Une pré-enquête basée sur la technique d'interview a été réalisée ;
- Identifier un échantillon d'entreprises qui fournissent des efforts pour la mise en place d'un système de management de qualité ;
- Une analyse empirique des données financières, pour isoler l'effet du MQ ;
- Les résultats montrent que les améliorations de la performance après des efforts à long terme d'amélioration de la qualité sont valides.

4) Sur la même voie de recherche, Chan et al. (2002), soulignent que le développement de MQ était toujours accompagné par une mesure de son degré de performance. Cette performance d'après les auteurs touche les dimensions suivantes : clients, fournisseurs, produits et services ainsi que processus. Cette recherche a permis d'identifier une relation statistiquement significative entre le MQ et un ensemble d'indicateurs de la performance (la compétitivité, l'amélioration continue de produits et service, réduction des coûts, l'amélioration de la productivité, l'amélioration remarquable de la satisfaction des clients).

5) Les travaux récents de Daskalopoulou et Petrou (2005), Hemsworth et al. (2005), prouvent bien une relation très positive entre le MQ et la performance. Les auteurs dans deux études différentes réalisées en Espagne et en Grèce ont bien confirmé cette idée indiquant que :

- Le MQ est facteur de compétitivité pour les entreprises ;
- Le MQ a un effet direct et positif sur la performance opérationnelle et financière de l'entreprise.

A la lumière de ce qui précède, une conclusion mérite d'être signalée. Ainsi, nous avons pu démontrer à cet effet l'existence d'une relation positive entre le système de management qualité et la performance des entreprises suivant les résultats des travaux de professionnels en la matière. Ces connaisseurs ont favorisé le lien entre le développement des entreprises et l'édification d'un avantage concurrentiel notamment à la mise en place d'un SMQ.

**Conclusion du chapitre**

Dans le cadre de ce chapitre, notre attention est portée sur les divers concepts proches de la performance et plus particulièrement l'efficacité et l'efficience, et aussi on a constaté que la mesure de celle-ci est délicate, mais elle possède une méthodologie reconnue (Dimension, Critères et Indicateurs), ainsi que stipulé sur les différentes méthodes préconisées par le couple ISO 9001/ISO 9004 souhaitant la performance des entreprises.

Dans le même contexte, nous avons essayé de répondre à notre question de recherche par une sorte de déduction d'une relation favorable entre le SMQ et la performance des entreprises, à travers un ensemble d'enquêtes établies par quelques auteurs dans le domaine du management, qui ont parvenu à prouver l'influence positive entre les deux concepts à savoir le SMQ et la performance des entreprises.

## **Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils ainsi que la méthodologie de recherche**

---

### **Introduction au chapitre**

Dans ce troisième chapitre, nous essayons de présenter premièrement, le cadre d'étude, ou bien le secteur cible qu'on va exploiter comme terrain d'investigation à savoir (Général Emballage, L'UFMATP) où est tiré notre échantillon qui comprend 130 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles de la population mère de 1157 salariés.

Notre choix est ainsi justifié par l'existence, au sein de ces entreprises, d'un SMQ et une certification selon la norme ISO 9001, dont toutes leurs structures respectives ont été rendues destinataires d'un questionnaire comportant un ensemble d'interrogations relatives à trois enquêtes : d'efficacité, d'efficience et de satisfaction des clients par le SMQ.

Deuxièmement, nous allons procéder à une présentation détaillée de la méthodologie de recherche où nous essayons d'expliquer notre échantillon ainsi que sa méthode de construction. Ensuite, nous présenterons la méthode de collecte de données qui concerne le questionnaire d'enquête, l'organisation de l'enquête et le déroulement de l'enquête. Enfin, la méthodologie de traitement statistique des données qui comporte la construction des variables.

### **Section 01 : La présentation des organismes d'accueils.**

#### **1.1) La présentation de l'entreprise Général Emballage**

##### **1.1.1) L'historique**

Suite à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie et qui encourage les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises privées sont nées, Général Emballage est l'une d'elles.

Cette société de nature juridique SARL a été créée le 01 août 2000 par décision APSI N°13051 du 06 juin 1998 à la zone d'activités Taharacht, Akbou, Bejaia par Monsieur Mohand et Ramdane Batouche avec un capital social de départ de 32 millions de dinars algériens.

Les travaux de construction de bâtiment ont débuté en août de la même année et sont réalisés par des entreprises algériennes. En 2002, les équipements de fabrication importés d'Espagne furent installés, la société entre en production en juin de la même année, c'est-à-dire en 2002, avec un effectif de 83 employés.

Le capital de l'entreprise a été porté à 70 millions de dinars en 2005, puis à 150 millions de dinars en 2006, ensuite 1,23 milliards de dinars en 2007 et aussi une entrée en production de l'usine de Sétif dont l'effectif est de 425 employés. Général Emballage est désigné comme lauréat du « trophée de la production » du programme Euro-développement (PME).

L'assemblée générale des actionnaires de la société tenue le 03 juin 2009 a décidé de modifier le statut de la société en passant d'une SARL à une SPA (société par actions) et a augmenté le capital par l'intégration de deux nouveaux associés (MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II » LP et MAGHREB PRIVATE EQUITY II « mauritius » PPC pour le porter à 1 823 200.00 DA.

Le capital de la SPA Générale Emballage a été porté à deux milliards de dinars algériens par conversion du compte courant associé suite à la résolution n°2 de l'assemblée générale extraordinaire tenue le 30 juin 2009.

En 2011, un triple « A » a été labellisé pour Général Emballage par l'organisme Français de garantie des crédits à l'exportation, prouvant ainsi sa capacité à honorer ses engagements vis-à-vis de ses clients et fournisseurs. Et en 2012, les capacités de production

## **Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils ainsi que la méthodologie de recherche**

---

sont portées à 130 000 tonnes, l'usine d'Oran est transférée à la ZI HASSI AMEUR, l'unité de Sétif et aussi ils ont signé une convention cadre de partenariat avec l'université de Bejaia visant à « mutualiser les compétences des étudiants et les besoins de l'entreprise en cadres qualifiés ».

Dans son processus de modernisation, Général Emballage a engagé une démarche de certification le 01/03/2012, puis le 22/12/2013 elle a obtenu la certification ISO 9001 : 2008.

### **1.1.2) Localisation:**

L'entreprise Général Emballage est implantée au niveau de la zone d'activités de Taharacht, située à 2,5 kms au Nord-Est du chef-lieu de la commune d'Akbou. D'une superficie de 24 HA, elle est un véritable carrefour économique vu le nombre d'unités industrielles qui exercent dans différents domaines.

Les installations de la société occupent une assiette foncière d'une superficie de 25 175 m<sup>2</sup>. Les limites de la société sont les suivantes :

- Au Nord : lot inoccupé ;
- Au Sud : projet d'une unité industrielle ;
- A l'Ouest : chemin de servitude interne de la zone ;
- A l'Est : Oued Tifrit.

### **1.1.3) Son activité**

#### **➤ Segments de produits**

Pour cette entreprise, il existe divers segments de produits dont son activité principale consiste à fabriquer des plaques, afin de transformer ces dernières en emballage, pour produire des différentes gammes comme :

- Boites ;
- Box ;
- Barquettes ;
- Caisse américaine ;
- Plaque.

## Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils ainsi que la méthodologie de recherche

---

### ➤ Principaux clients

General Emballage vise à commercialiser ses produits aux clients qui exercent des activités dans les secteurs suivants :

- Secteur industrie agro-alimentaire ; SOUMMAM, tchinlait, snax, nca Rouïba ;
- Secteur pharmaceutique ; IMC ;
- Secteur agriculture ; groupe Tahraoui ;
- Secteur d'hygiène. Henkel, Hayet DHC.

### ➤ Principaux fournisseurs

La SPA Général Emballage produit ses produits à base de plusieurs matières premières principales à savoir :

- Papier ; Smurfit, Kappa, DS Smith ;
- La colle ;
- L'ancre.

#### 1.1.4) Structure organisationnelle de Général Emballage

La structure de cette entreprise est fonctionnelle, transversale, chaque chef fonctionnel est responsable de son personnel et de la réalisation des objectifs fixés et des missions confiées par la direction, comme il a une autonomie d'action à un certain niveau.

**A) L'organisation de l'entreprise :** L'effectif de cet organisme est représenté dans le tableau suivant :

**Tableau n°03 : La répartition de l'effectif de Général Emballage**

Catégories	Effectif	Pourcentage
Cadres	53	6%
Agents de maitrises	182	22%
Agents d'exécution	579	71%
Total	814	100%
Echantillon	80	10%

Source : Document interne de l'entreprise.

### **B) Définition des structures de l'entreprise**

Ici on va essayer de définir chaque structure, et éclaircir les rôles de chacune d'elles.

#### **1) Commercial**

Le service commercial prend en charge les commandes des clients et répond à leurs besoins. Après avoir négocié et étudié les quantités à produire, les prix à appliquer les délais de livraison et le mode de paiement et après la confirmation de la commande par le client, le service commercial établit une fiche de transmission pour le service programmation qui donne l'ordre de fabrication au service production.

#### **2) Production**

La production est considérée comme le service le plus important dans l'entreprise, à ce niveau, le carton ondulé est fabriqué à partir de différentes matières premières (test liner, fluting « partie d'ondulation » et kraft liner) en appliquant une colle sous une température bien déterminée afin de coller les feuilles entre elles et ainsi des plaques de cartons ondulés qui seront transformées en divers types d'emballages.

#### **3) Contrôle qualité**

Dans cette structure la SPA Général Emballage a adopté une stratégie d'amélioration de la qualité de son produit en installant un laboratoire de contrôle qualité qui est l'un des premiers laboratoires à l'échelle nationale de par son appareillage sophistiqué qui permet de contrôler la qualité des produits conformément au cahier des charges établi par l'entreprise.

#### **4) Maintenance**

Ce service joue un rôle très important dans l'entreprise en veillant de manière permanente au bon fonctionnement des équipements et en procédant à leurs réparations immédiates en cas de panne, comme il est chargé de la prévision des pièces de rechange et surtout du planning préventif d'entretien des installations.

#### **5) Finance et comptabilité**

La fonction finance et comptabilité se charge de l'enregistrement et de traitement des informations relatives aux mouvements financiers de l'entreprise, cette fonction est structurée en deux services :

- Comptabilité générale ;

- Contrôle de gestion.

### **6) Approvisionnement**

Le service d'approvisionnement assure à l'entreprise des besoins en matières premières, en pièces de rechange et en équipements, il est divisé en trois services :

- Les achats ;
- La gestion des stocks ;
- Le magasin.

### **7) Planification et ordonnancement**

Son rôle est de planifier la production et de suivre les réalisations.

### **8) Informatique**

Le rôle du service informatique consiste à :

- Développer des logiciels pour les besoins de l'entreprise ;
- Maintenir les logiciels ;
- Assistance et formation du personnel par l'utilisation de l'outil informatique.

### **9) Moyens généraux**

Ce service s'occupe du suivi de toutes consommations (téléphone, électricité, gaz ...etc.), de l'assainissement et de l'entretien de l'usine... etc.

### **10) Ressources humaines**

Cette activité se charge de tout ce qui a un lien avec le personnel. Pour ce service, l'entreprise a tenu à ce qu'elle recrute un personnel qui n'a jamais travaillé, afin de le former selon ses besoins, en commençant par une formation administrative, puis juridique. Sa mission a pour but :

- La gestion de la paie ;
- La gestion des contrats ;
- La gestion des congés ;
- Mouvement du personnel ;
- Déclarations annuelles ;
- Attestation de salaire ;

### **Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils ainsi que la méthodologie de recherche**

---

- Suivi du pointage du personnel ;
- Accidents de travail ;
- Suivi des contrats.

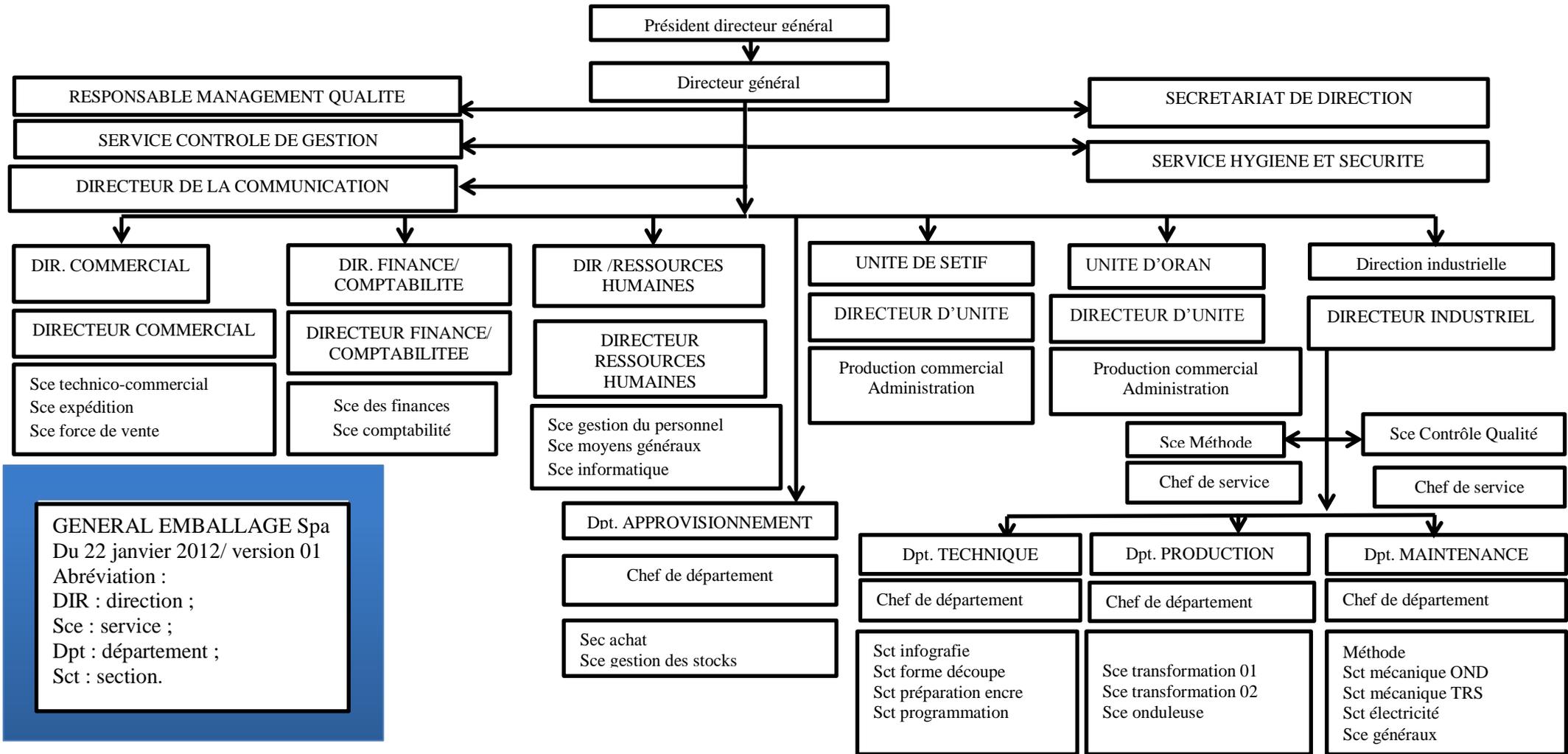
#### **C) L'objectif de l'entreprise**

Les moyens utilisés permettent de faire face à la demande actuelle, afin d'augmenter ses parts de marché, répondre dans les délais à la demande de plus en plus croissante et augmenter ses capacités de production, pour cela l'entreprise a entrepris des négociations pour l'acquisition d'une nouvelle ligne de transformation et pour l'extension de l'espace de stockage des matières premières et des produits finis.

#### **D) L'organigramme de l'entreprise**

L'organisation de Général Emballage est revue chaque fois que de besoin, pour l'adapter à la stratégie de la Société et aux évolutions de l'environnement. Sa souplesse renforce son activité. Qui est représenté ci- dessous.

Figure n°06 : L'organigramme général de l'entreprise Général Emballage.



GENERAL EMBALLAGE Spa  
 Du 22 janvier 2012/ version 01  
 Abréviations :  
 DIR : direction ;  
 Sce : service ;  
 Dpt : département ;  
 Sct : section.

Source : Documents interne à l'entreprise

### **1-2) La présentation de l'entreprise UFMATP**

#### **1-2-1) Historique et localisation de l'entreprise**

L'UFMATP dénommée Unité de Fabrication du Matériel Agricole et des Travaux Publics est une société à nom collectif privée de droit algérien. Elle a été créée dans les années 80 sous l'appellation « **ATELIERS AZIEZ** », ces principaux produits d'alors étaient les vis sans fin pour le conditionnement de différents produits (ciment, produits agro-alimentaires).

La société s'est développée au début des années quatre-vingt-dix par l'élargissement de sa gamme de produits et s'est orientée vers le matériel agricole et de travaux publics.

Le premier atelier de production a vu le jour à Allaghane dans la commune de Tazmalt, mais pour les besoins de son extension l'entreprise s'est délocalisée à Aftis Commune de Boudjellil pour ériger un site de production à la mesure de son envergure mais aussi le siège social avec un bloc administratif équipé de bureaux pour l'ensemble de ses services aussi bien de production, de la commercialisation, du service après-vente que des services de soutien (finances et comptabilité, logistique, maintenance) et des magasins de stockage des produits achetés et fabriqués.

L'entreprise sous l'effet conjugué de la démarche managériale pertinente et de sa politique d'investissement adaptée pour répondre de la meilleure façon à la demande sans cesse croissante du marché s'est vite retrouvée dans un challenge de revoir ses moyens de production par l'extension de ses ateliers.

Pour faire face à la demande sans cesse croissante, l'entreprise a érigé un second site de production proche du premier et il est réservé pour la production principalement des bétonnières et des autres équipements (mini centrale, parpaineuses, monte-charge, remorque agricole, busière, citernes). Le site initial sert à produire les pompes à bétons sous différentes versions et le compresseur d'air.

Dans son processus de modernisation, L'UFMATP a engagé une démarche de certification le 31/12/2011, puis le 03/10/2012 elle a obtenu la certification ISO 9001 : 2008.

### 1-2-2) Son activité

#### ➤ Segments produits

Les capacités de production installées sont les suivantes :

- Pompes à béton avec différentes versions ;
- Bétonnières ;
- Remorques agricoles ;
- Citernes ;
- Pondeuses parpaings ;
- Montes charges.

#### ➤ Principaux clients

- Les entreprises du bâtiment ;
- Les entreprises de travaux publics ;
- les particuliers et les jeunes promoteurs concernés par les dispositions de l'ANSEJ, CNAC ...

#### ➤ Principaux fournisseurs

- La traction et ses accessoires (TVZ Italie, SONAMIA France) ;
- Les modules de pompes à béton (ETCI Slovaquie, ATLAS COPCO Belgique, RENNER et GHH Allemagne, etc.) ;
- Les moteurs thermiques (DEUTZ Allemagne) ;
- (Cylindros Espagne) ;
- (BOSCH France, ETCI Slovaquie) ;
- Les radiateurs (CATALDI France) ;
- (EMILE MAURIN France) ;
- Roues jockeys (RTN GOETT France);
- Distributeurs hydrauliques (UNIDRO CONTARINI Italie) ;
- Rampe d'éclairage (CATALDI France) ;
- Flexibles et accessoires pour transport du béton (PAMEC Italie) ;
- Joint fixe pour cardan (OYMAK Turquie).

### 1-2-3) La structure organisationnelle de L'UFMATP

**A. L'organisation de l'entreprise:** L'effectif de cet organisme est représenté dans le tableau suivant :

**Tableau n°04** : la répartition de l'effectif de L'UFMATP

Catégories	Effectif	Pourcentage
Cadres	37	11%
Agents de maitrises	25	7%
Agents d'exécution	281	82%
Total	343	100%
Echantillon	50	14,6%

Source : Document interne à l'entreprise.

### B. Définition des structures de l'entreprise

#### 1) Commercial

Le service commercial a pour objectif de suivre les attentes des clients pour satisfaire leurs exigences, en veillant sur les étapes suivantes :

- Etre à l'écoute des clients ;
- Développer toutes actions pour vendre les « produits », pour garder les clients déjà acquis et “conquérir” de nouveaux clients ;
- Etudier et suivre l'évolution et les tendances des marchés ;
- Rechercher de nouveaux segments de marché et définir toutes conditions pour les satisfaire ;
- Analyser le retour d'informations clients ;
- Procéder aux recouvrements des créances.

#### 2) Production et technique

Sa principale mission est la mise à disposition du commercial un produit fini conforme et qui répond aux exigences des clients pour toutes les unités de productions suivant les plans d'élaboration des produits.

### **3) Contrôle qualité**

Dans le but de réaliser des produits conformes aux exigences des clients légaux et réglementaires applicables à notre activité avec les contrôles intermédiaires qui se font au moment de l'industrialisation et au contrôle final du produit fini.

### **4) Maintenances**

Ce service joue un rôle très important dans l'entreprise en veillant de manière permanente au bon fonctionnement des équipements et en procédant à leurs répartitions immédiates en cas de panne, surtout du planning préventif d'entretien.

- Maintenir le matériel de production en bon état ;
- Elaborer le plan de maintenance préventive, et veiller à son application ;
- Gérer la disponibilité permanente de la pièce de rechange.

### **5) Comptabilité et ressources humaines**

➤ La fonction finance et comptabilité se charge de l'enregistrement et de traitement des informations relatives aux mouvements financiers de l'entreprise, cette fonction est structurée en trois services :

- Comptabilité générale ;
- Comptabilité analytique ;
- Comptabilité matière.

➤ La fonction des ressources humaines a pour missions de :

• Définir et mettre en œuvre la politique de recrutement, en veillant à l'adéquation permanente, dans un cadre planifié entre les besoins et les ressources en personnel qualifié et délais de mise à disposition.

- Gérer le personnel (sous tous les aspects administratifs) ;
- Recruter (suivant les besoins exprimés par les structures de la Société) ;
- Appliquer le Plan de formation ;
- Traiter les affaires juridiques liées au personnel ;
- Superviser, conduire, contrôler la gestion administrative du personnel (effectifs, mouvements de personnel, temps de travail, dossiers individuels, rémunérations et charges sociales) ;
- Appliquer les procédures de recrutement et Préparer les éléments de paie.

### **6) Approvisionnement**

Le service d'approvisionnement assure à l'entreprise des besoins en matières premières, en pièces de rechange et en équipements, il est divisé en trois services :

- Les achats locaux ;
- Les achats importation ;
- Le magasin central.

### **7) Service après-vente**

A pour mission de :

- Assurer aux clients dans le cadre de la garantie, les prestations après-vente des produits de la Société ;
- Retour d'informations sur les pannes des produits ;
- Traitement des réclamations clients ;
- Orienter la fabrication pour améliorer les produits.

### **8) La logistique**

A pour mission de :

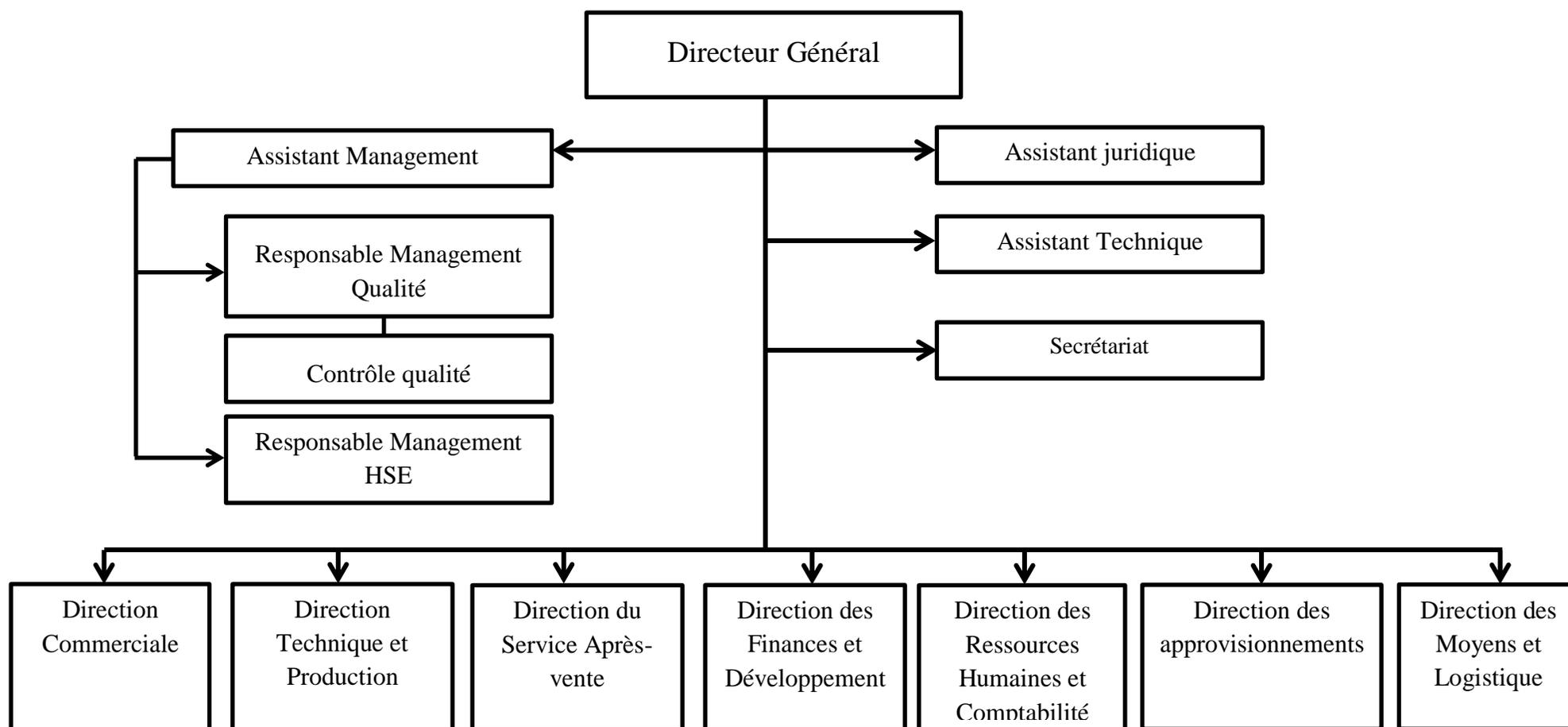
- Assurer une bonne gestion du processus logistique afin d'atteindre les objectifs assignés ;
- Assister les services demandeurs dans la définition de leurs besoins selon les normes en vigueur ;
- Regrouper les besoins en tenant compte des particularités des services demandeurs ;
- Gérer les échéanciers des demandes d'achat de consommables et de service ;
- S'assurer de la distribution des articles et des fournitures aux services demandeurs ;
- Gérer le matériel et fourniture stocké au niveau du magasin de la société.

### **9) Finance et développement**

A pour mission de :

- Suivi de la trésorerie ;
- Suivi financier des dossiers d'investissement ;
- Définition de la politique Budgétaire, plan de financement à court et moyen termes ;
- Le contrôle financier et comptable des "Projets".

Figure n°07 : L'organigramme général de L'UFMATP.



Source : Document interne à l'entreprise UFMATP.

### Section 02 : La présentation de la méthodologie de recherche

Le processus méthodologique s'effectue de la manière suivante :

#### 2-1) L'échantillonnage

Il se fait à partir d'une population préalablement définie en fonction de la thématique de recherche, constituée d'un groupe représentatif appelé échantillon qui peut être défini comme « *un sous-ensemble d'éléments (individus ou objets) extraits d'une population de référence qu'ils sont censés la représenter. L'échantillon est le nom donné à l'opération permettant d'effectuer cette sélection* »<sup>1</sup>. Pour le déterminer et afin d'assurer des résultats empiriques satisfaisants, nous avons essayé de le décrire et de l'éclairer de la manière suivante :

##### 2-1-1) La méthode de construction de notre échantillon

La détermination de la taille d'un échantillon revient à se demander combien de personnes faut-il interroger. Trois critères interviennent lors du choix de l'étendue d'un échantillon à savoir :

- Le coût de sondage ;
- Le degré de précision désiré ;
- Le degré de fiabilité des résultats<sup>2</sup>.

Pour cela, notre échantillon est porté sur 130 travailleurs de différentes catégories socioprofessionnelles des deux entreprises (Général Emballage et UFMATP) au sein desquelles existent un système de management de la qualité et une certification ISO 9001.

On a touché toutes les catégories car notre recherche s'appuie sur l'étude de la performance (efficacité, efficience, satisfaction des clients) des entreprises par le système de management de la qualité, qui a comme principe essentiel l'implication du personnel de toute l'entreprise par des campagnes de sensibilisation. Le tableau suivant illustre la répartition en détail de notre échantillon par catégorie socioprofessionnelle des deux entreprises :

---

<sup>1</sup> CAUMONT. Daniel, « Les études de marché, comment concevoir, réaliser et analyser une étude », Edition Dunod, Paris, 2007, P. 35.

<sup>2</sup> MARTIN VERDINE SYLVIE, « Initiation au marketing », 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, 2006, P.99

### Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils ainsi que la méthodologie de recherche

**Tableau n°05** : La répartition de la population enquêtée des deux entreprises par catégorie socioprofessionnelle.

Entreprises	Catégories socio-professionnelles			Effectif total	Représentativité De l'échantillon
	Cadres	Agents de maitrises	Agents d'exécutions		
<b>Général Emballage</b>	<b>53</b>	<b>182</b>	<b>579</b>	<b>814</b>	<b>10%</b>
<b>Echantillon 1</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>38</b>	<b>80</b>	
<b>L'UFMATP</b>	<b>37</b>	<b>25</b>	<b>281</b>	<b>343</b>	<b>14%</b>
<b>Echantillon 2</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	
<b>Effectif total</b>	<b>90</b>	<b>207</b>	<b>860</b>	<b>1157</b>	<b>11%</b>
<b>Echantillon global</b>	<b>30</b>	<b>37</b>	<b>63</b>	<b>130</b>	

Source : établi par nos soins à l'aide des documents internes aux entreprises

Notre idée de départ est d'utiliser la méthode des quotas qui consiste en « *une présentation aussi exacte que possible, des caractères et des proportions présents dans la population mère* »<sup>3</sup>, mais vu que le critère de représentativité, propre à la méthode des quotas, n'est pas respecté dans le choix des échantillons 1 et 2 respectifs aux deux entreprises étudiées, nous avons adopté la méthode de l'échantillon stratifié qui privilégie les catégories qui répondent le mieux à la problématique posée, et qui a comme objectif de « *retrouver sur l'échantillon la répartition de la population d'étude selon le ou les critères jugés pertinents. Les critères sont choisis parmi les variables qui peuvent influencer les réponses* »<sup>4</sup>.

Pour cela, nous avons interrogé à ce titre 80 salariés dans le cas de Général Emballage, dont 20 cadres, 22 agents de maitrises et 38 agents d'exécution. Quant à L'UFMATP l'échantillon représente un effectif de 50 salariés, dont 10 cadres, 15 agents de maitrises et 25 agents d'exécution, suivant le principe de l'implication du personnel de toutes catégories socioprofessionnelles confondues.

<sup>3</sup>AKTOUF. Omar, « Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations », Edition les presses de l'université du Québec, Montréal, 1987, P. 72.

<sup>4</sup>GAVARD-PERRET. Marie-Laure, GOTTLAND. David, HAON. Christophe. JOLIBERT. Alain, « Réussir son mémoire ou sa thèse, Méthodologie de la recherche en sciences de gestion », Edition Pearson, France, 2012, P.146.

Et comme l'étude porte sur l'impact du SMQ sur la performance des entreprises, la catégorie cadre apparait comme la catégorie la plus appropriée pour répondre aux questions de recherche par rapport aux exécutants.

Autrement dit, l'échantillonnage a pris une orientation quasi-inverse à la pyramide hiérarchique en terme de pourcentage.

### 2-2) Méthode de collecte de données

Différentes méthodes peuvent être employées pour collecter des informations fiables (questionnaire, guides d'entretien, etc.). Or, leur conception et leur formalisation posent de nombreux problèmes au néophyte, mais aussi aux spécialistes. Ray (2001) souligne que construire un bon questionnaire est un art qui relève de la pratique.

Pour concevoir un bon questionnaire, il est nécessaire de suivre certaines instructions qui sont les suivantes :

- Rédaction de question pour chaque information convoitée ;
- Choix de mots adaptés à un large public ;
- Formuler des questions simples, claires et faciles à comprendre<sup>5</sup>.

Aussi, le questionnaire est un document qui constitue « *une liste de questions, programmées selon un ordre et une logique prédéfinis par laquelle un enquêteur sollicite l'avis, le jugement à l'évolution d'un interviewé* »<sup>6</sup>.

Autrement dit, c'est un outil de collecte de données bien adapté aux recherches quantitatives puisqu'il permet de traiter de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées.

Pour cela, on a opté pour ce genre de technique de collecte de données qui va nous permettre de jumeler des informations fiables pour notre enquête sur l'efficacité par le SMQ, l'efficience par le SMQ et sur la satisfaction des clients par le SMQ.

#### 2-2-1) Le questionnaire d'enquête

Notre questionnaire (Voir l'annexe n°01) a été destiné à 130 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles des deux entreprises, dans le but d'obtenir des réponses fiables et adéquates à notre enquête.

---

<sup>5</sup> CAUMONT. Daniel, op. cit, P. 159.

<sup>6</sup> GAUTHY. SINECHAT et VAUDERMMEN, « Etude de marché, Méthode et outils », De Boeck Université Bruxelles, 2010, P. 431.

### **Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils ainsi que la méthodologie de recherche**

---

En ce qui concerne la nature des questions qui constituent notre questionnaire, elles sont présentées sous forme d'affirmation et d'infirmité ou des questions fermées à quatre modalités de réponses, ce qui facilite les analyses statistiques.

Le choix de ce type d'interrogation est motivé par la nature et l'objectif de notre enquête.

Notre questionnaire se présente sous la forme d'un document de cinq pages, de la manière suivante :

- **Une lettre d'introduction**

La première page est initiée par une introduction destinée aux répondants ayant comme informations ; les noms des étudiants, leur spécialité, le thème du sujet de recherche et son objectif, et leur faire savoir le respect de l'anonymat des réponses.

- **Le contenu du questionnaire**

Dans la seconde page, on a instauré une fiche signalétique qui porte sur le nom de l'entreprise, son secteur d'activité et la catégorie socioprofessionnelle du répondant. Ensuite nous avons posé une série de questions fermées allant de 1 à 7 portant sur ; la date du début de la démarche certification ainsi que la date de son obtention, la constatation d'un changement positif après la mise en place du SMQ, est-ce que le personnel est-il impliqué, l'existence d'un manuel qualité et procédures d'une politique qualité. Notre objectif par ces questions est de constituer un aperçu global du SMQ concernant sa mise en œuvre dans ses deux entreprises.

Concernant les autres pages allant de 3 à 5, elles sont ordonnées de la manière suivante :

Dans la page trois, nous avons posé une série de questions allant de Q8 jusqu'à Q14 à quatre modalités de réponse et qui portent sur l'efficacité par le SMQ.

Dans la quatrième page, nous avons présenté une succession de questions allant de Q15 jusqu'à Q18 portant sur l'efficience par le SMQ dont nous avons proposé quatre modalités de réponses.

Concernant la dernière page, elle comporte des questions allant de Q19 jusqu'à Q23 se rapportant à la satisfaction des clients par le SMQ où on a proposé quatre modalités de réponses. A la différence des autres parties, il est demandé dans cette dernière partie aux enquêtés de répondre selon les enquêtes de satisfaction clients réalisées au sein de leur organisme.

### **2-2-2) L'organisation de l'enquête**

Cette étude nous a permis d'enquêter sur un échantillon de 130 travailleurs de différentes catégories socioprofessionnelles au total. Ce sondage est effectué sur la base d'un questionnaire réparti en trois parties à savoir : l'efficacité par le SMQ, l'efficience par le SMQ et enfin la satisfaction des clients par le SMQ.

Ce questionnaire a été édifié tout d'abord à partir de la revue de littérature de cette étude, par la suite, il a été soumis à l'appréciation de notre promoteur.

### **2-2-3) Le déroulement de l'enquête**

Notre enquête s'est déroulée dans deux entreprises à savoir, Général Emballage et L'UFMATP, durant une période d'un mois allant du 15 Mars 2015 jusqu'aux 15 Avril 2015.

L'enquête porte sur les différentes catégories socioprofessionnelles des deux entreprises citées ci-dessus. L'outil central que nous avons utilisé est un questionnaire administré par voie directe, c'est-à-dire nous avons pris soin de les remplir en face à face, auprès de notre échantillon qui porte sur 130 travailleurs de différentes catégories socioprofessionnelles à savoir ; les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution, des deux entreprises.

### **2-3) La méthodologie de traitement statistique des données**

Dans le cadre de notre recherche sur l'étude de l'impact du SMQ sur la performance des entreprises, nous avons utilisé le logiciel SPSS pour l'analyse statistique des variables, et qui permet de tester la validité des hypothèses citées précédemment, et l'Excel pour la construction des graphiques. Ce choix est justifié par son adéquation aux exigences de notre problématique de recherche.

#### **2-3-1) La construction des variables**

Puisque notre sujet se focalise sur l'étude de l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises, on a procédé pour cela à l'étude de l'efficacité par le SMQ, de l'efficience par le SMQ et de la satisfaction des clients. Chacun de ses aspects est représenté par un ensemble de variable codées.

Les variables permettant de mesurer l'efficacité de l'entreprise par le SMQ sont présentées par des questions numérotées de Q9 à Q14, concernant les variables permettant de mesurer l'efficience de l'entreprise par le SMQ, sont formulées de Q15 à Q18, pour celles de

### Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils ainsi que la méthodologie de recherche

satisfaction des clients par le SMQ, elles sont énumérées de Q19 à Q23. Comme le montre le tableau ci-dessous :

**Tableau n°06 : Items de mesure des variables**

Indicateurs	Items de mesure
<i>L'efficacité par le SMQ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'augmentation du chiffre d'affaire.</li> <li>• Le respect des délais de réalisation des objectifs fixés par l'entreprise.</li> <li>• La qualité des spécifications des produits.</li> <li>• Le respect des plans d'amélioration des produits.</li> <li>• L'atteinte des objectifs qualité.</li> <li>• L'apport du SMQ dans l'entreprise.</li> <li>• Le degré d'engagement du personnel par rapport à la réalisation des objectifs qualité.</li> </ul>
<i>L'efficience par le SMQ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La maîtrise des coûts.</li> <li>• L'augmentation des résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre.</li> <li>• Le taux de rendement par rapport au capital investi.</li> <li>• La productivité totale de l'entreprise.</li> </ul>
<i>La satisfaction des clients par SMQ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le taux des ventes réalisées auprès des clients existants.</li> <li>• Le degré de satisfaction des clients.</li> <li>• Le suivi de l'amélioration des attentes des clients.</li> <li>• Le taux de retour des produits.</li> <li>• Le délai de traitement des réclamations.</li> </ul>

Source : réalisé par nos soins.

## **Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils ainsi que la méthodologie de recherche**

---

### **Conclusion du chapitre**

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons eu l'occasion de présenter la méthodologie qui va être utilisée plus spécifiquement au niveau du quatrième chapitre.

En premier lieu, nous avons pu éclaircir notre terrain d'enquête où nous avons choisi notre échantillon qui se compose de 130 salariés de différentes catégories (cadre, agent de maîtrise, agent d'exécution) des deux entreprises à savoir (Général Emballage et UFMATP) présentées précédemment, ce choix est motivé par l'existence d'un système de management de la qualité et une certification selon ISO 9001, et aussi l'existence d'une politique qualité.

En second lieu, une présentation détaillée a été réalisée sur la méthodologie de recherche où nous avons pu éclaircir notre échantillon ainsi que la méthodologie adoptée pour effectuer la collecte de données auprès des deux entreprises citées.

Notre choix pour cet échantillon et cette méthode de recherche est justifié par son adéquation aux critères de notre thème de recherche.

**Introduction au chapitre**

Dans le présent chapitre, notre objectif vise à apporter des éléments de réponse à notre question principale posée dans la partie théorique qui concerne l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises à savoir Général Emballage et L'UFMATP, où nous allons procéder à l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus lors du dépouillement des questionnaires.

Cependant, le contenu du présent chapitre sera présenté de la manière suivante : premièrement un rappel de l'objectif de notre recherche d'étude qui aura pour objet de présenter notre idée principale. Deuxièmement, nous procédons à l'interprétation et à l'analyse des résultats qui a pour rôle de signaler un aperçu global du SMQ des deux entreprises, de tester nos hypothèses et enfin d'amener des réponses à notre problématique citée ci-dessus.

**Section 01 : Rappel de l'objectif de notre recherche ainsi que le traitement des données.****1-1) Rappel de l'objectif de notre recherche**

Notre enquête par questionnaire a pour objectif de mieux concevoir et d'analyser l'impact du système de management de la qualité sur la performance vis-à-vis des entreprises Général Emballage et L'UFMATP en s'appuyant sur trois enquêtes subsidiaires à savoir l'efficacité, l'efficience, et la satisfaction des clients par le SMQ au sein desdites entités économiques.

Dans cette perspective, et afin de restreindre le champ de notre recherche, rappelons que nous avons proposé les hypothèses suivantes :

- Hypothèse 1 : le système de management de la qualité influe positivement sur l'efficacité des entreprises.
- Hypothèse 2 : le système de management de la qualité influe positivement sur l'efficience des entreprises.
- Hypothèse 3 : le système de management de la qualité influe positivement sur la satisfaction des clients des entreprises.

**1-2) Le traitement des données**

Le traitement des données collectées auprès d'un échantillon de 130 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles au sein des deux entreprises à savoir ; Général Emballage et L'UFMATP s'est fait à l'aide du logiciel SPSS (20.0) pour ressortir les tableaux de résultats (Voir l'annexe n°02) ainsi que le logiciel Excel pour la construction des graphiques.

En ce qui concerne le traitement des résultats d'un questionnaire, il se fait selon deux méthodes qui sont :

- **Le tri à plat (analyse uni variée) :** Cette analyse est du type uni variée car le traitement élémentaire des résultats consiste en une analyse individuelle des questions posées<sup>1</sup>.

- **Le tri croisé (analyse bi variée) :** Cette analyse consiste à étudier successivement le croisement de variables quantitatives et qualitatives<sup>2</sup>.

Nous avons opté lors de notre analyse pour les deux méthodes citées précédemment.

---

<sup>1</sup> CROUTSHE. Jean jacques, « Pratique statistiques en question et études de marchés », Edition ESKA, Paris, 1997, P. 113.

<sup>2</sup> CROUTSHE. Jean jacques, op. cit, P. 130.

Dans ce qui va suivre, nous présenterons les résultats de la recherche empirique, puis nous avancerons certains commentaires et remarques.

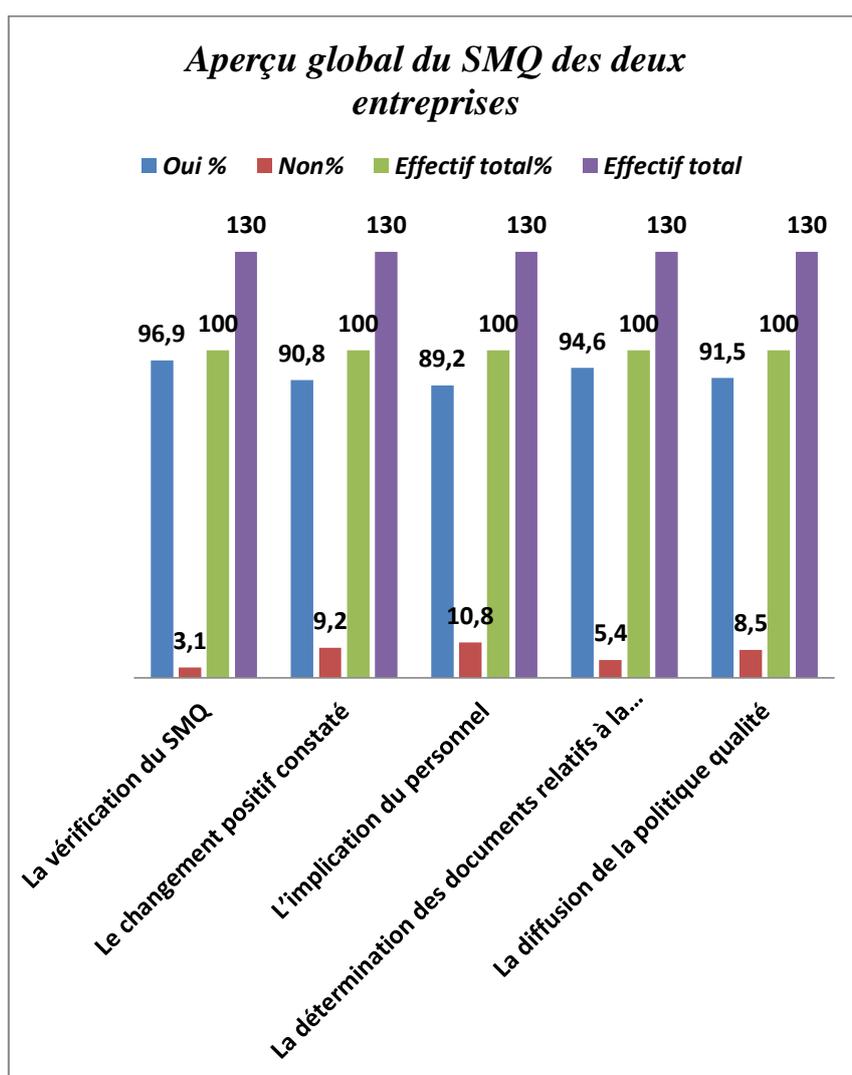
## Section 02 : Analyse et interprétation des résultats.

Nous allons analyser et interpréter les résultats que nous avons obtenus lors de notre enquête effectuée au sein de notre secteur cible, présenté par lesdites entreprises confondues.

### 2-1) Le tri à plat (analyse uni variée)

#### 2-1-1) Aperçu global du SMQ des deux entreprises

Figure n°08 : Aperçu global du SMQ des deux entreprises.



Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

La représentation graphique nous renseigne sur un aperçu global du SMQ des deux entreprises résultant des enquêtes effectuées auprès des personnels respectifs de ces deux

entités économiques confondues sur un échantillon global de 130 salariés de toutes catégories socio-professionnelles.

Ainsi, l'enquête menée sur le SMQ des dites organisations est portée sur :

- La vérification du SMQ où 96,9% du personnel ciblé ont répondu par l'affirmative et 3,1% ont répondu négativement sur un effectif total de 130 salariés, prouvant alors que le personnel des deux entreprises a largement opté pour une vérification du SMQ par un organisme accrédité de certification ISO.
- Concernant le point « changement positif constaté », un pourcentage important de 90,8% de salariés ont signalé un changement positif au niveau des entreprises suite à la mise en place d'un SMQ, notamment, un changement dans les divers domaines tels que : les moyens de production, l'implication des ouvriers dans l'amélioration de la qualité...etc.

Par ailleurs, seuls 9,2% du personnel ont signalé l'absence du changement positif au sein des entreprises.

- Pour ce qui concerne l'implication du personnel, les salariés ont répondu majoritairement OUI à 89,2% sur un effectif total de 130 salariés enquêtés soit 118 travailleurs. Ce résultat témoigne de l'engagement de ces entreprises au développement d'une démarche qualité, dont le résultat positif de l'implication du personnel découle d'une mise en œuvre du SMQ, se traduisant par des animations de la politique qualité et des objectifs qualité à tous les niveaux de l'organisme pour accroître la sensibilisation.
- Pour ce qui est du point suivant à savoir la détermination, par l'entreprise, des documents relatifs à la qualité, les enquêtés ont répondu majoritairement par l'affirmative à 94,6% représentant un effectif de 123 salariés sur un total de 130 enquêtés. Résultat signifiant que les deux entreprises disposent des documents relatifs à la qualité à savoir : le manuel qualité, les procédures et les enregistrements, qui visent à expliquer ce que représente la qualité et comment leurs gestions et leurs maîtrise permettent d'assurer la satisfaction permanente des clients.
- Quant au résultat obtenu au sujet de la diffusion de la politique qualité, il apparaît un pourcentage majoritairement significatif de 91,5% des 130 salariés enquêtés qui approuvent que la politique qualité est affichée à tous les niveaux des organisations en question. A noter que 8,5% du personnel enquêté n'ont pas approuvé cette diffusion de la politique qualité dans les entreprises.

Ces résultats obtenus illustrent que le personnel est informé de la politique qualité diffusée à tous les niveaux des organisations auxquelles sont attribués un axe d'orientation et un cadre permettant d'établir et de revoir les objectifs qualité.

❖ *Une synthèse concernant l'aperçu global du SMQ des deux entreprises*

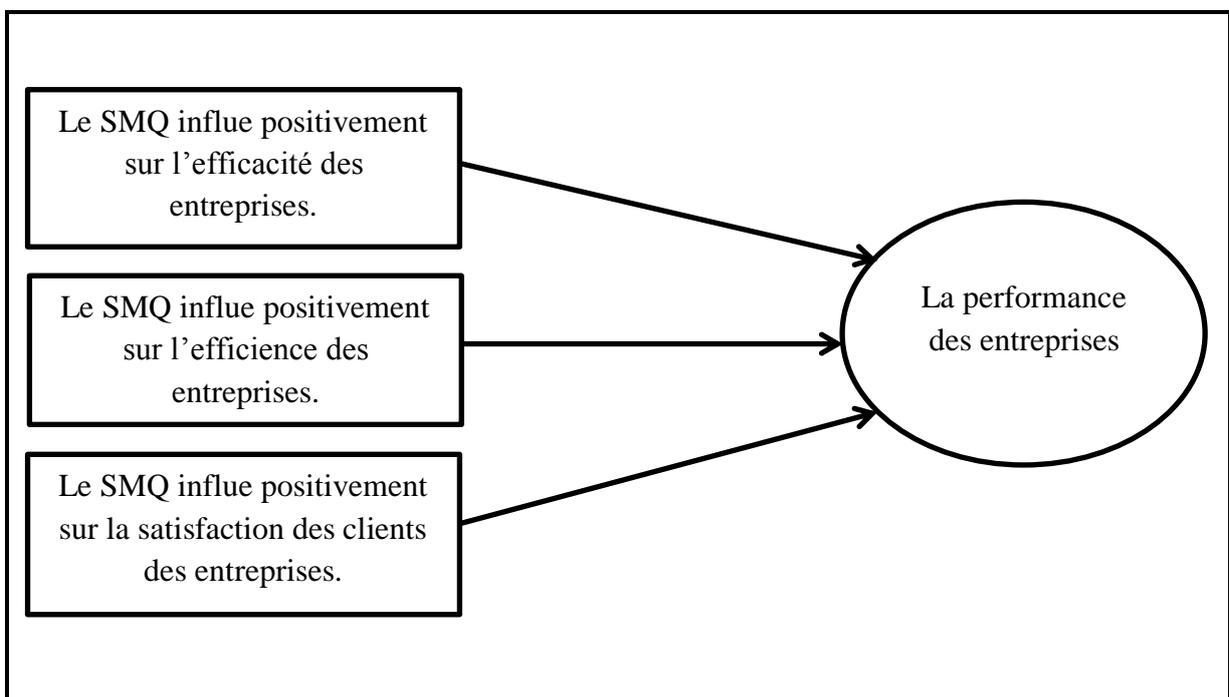
A la lumière de ce qui précède, nous constatons que le personnel enquêté répond majoritairement par l'affirmative pour les principes de base du SMQ ce qui signifie que les deux entreprises étudiées à savoir (Général Emballage et L'UFMATP) disposent d'un SMQ qui est à la base du fonctionnement de son organisme suivant la norme ISO 9001. Et ce, par sa vérification par un organisme accrédité, l'implication du personnel, la détermination des documents relatifs à la qualité et la diffusion de la politique qualité à tout le personnel des entreprises.

On peut dire que le SMQ vise à rendre les entreprises plus compétitives. A travers, le management de la qualité, c'est tout le personnel des entreprises qui doit partager une seule vision de la qualité, une vision qui place le client au centre des préoccupations des entreprises.

### 2-1-2) La vérification des hypothèses

Dans le but d'étudier l'impact du SMQ sur la performance des entreprises à travers la vérification des trois hypothèses, nous avons établi le modèle conceptuel suivant :

**Figure n°09** : Modèle conceptuel de la recherche.



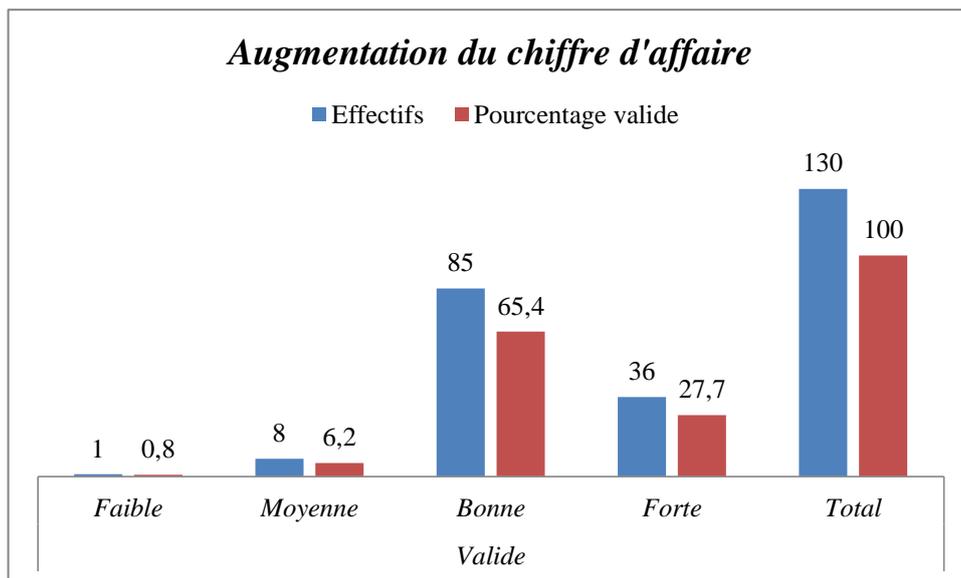
Source : Etabli par nos soins.

a) **Hypothèse 01 : le SMQ influe positivement sur l'efficacité des deux entreprises.**

Pour vérifier cette hypothèse nous avons opté pour une analyse détaillée de l'ensemble des questions qui la constituent allant de la question 08 à la question 14.

Ainsi, les résultats obtenus à l'aide des deux logiciels SPSS et Excel qui proviennent de l'enquête menée sur un échantillon de 130 salariés des deux entreprises considérées, nous présentons ci-après les différents résultats émanant de l'enquête réalisée :

**Figure n°10 : L'augmentation du chiffre d'affaire**

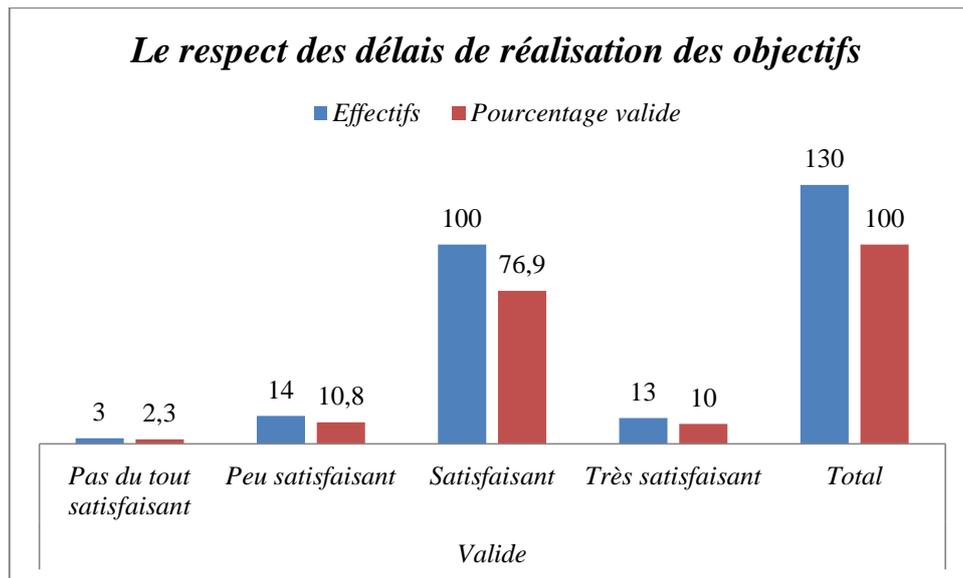


**Source :** Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Ce graphique illustrant l'augmentation du chiffre d'affaire des entreprises, fait ressortir que la majorité du personnel enquêté a répondu à 93% que l'augmentation du chiffre d'affaire est « Bonne » voire « Forte », contre un taux insignifiant de 7% de réponses pour « Faible » et « Moyenne ».

Ainsi, la mise en place d'un SMQ au niveau des deux entreprises aide à être plus efficace par l'atteinte de leurs objectifs concernant la qualité du produit et l'augmentation du volume des ventes qui a un lien direct avec la force de production de ces organisations économiques.

Figure n°11 : Le respect des délais de réalisation des objectifs.

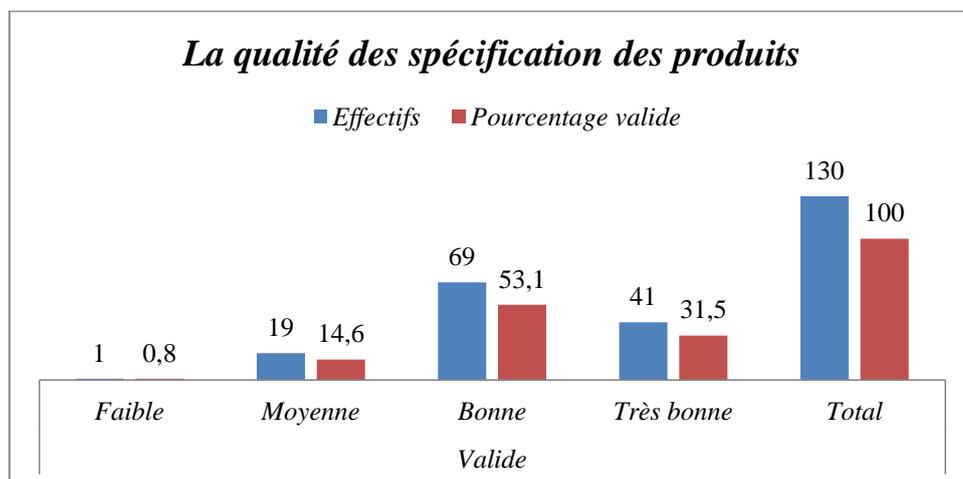


Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Ce tableau nous montre que le personnel interrogé a répondu à une large majorité, soit 86,9%, que le respect des délais de réalisation des objectifs est « Satisfaisant » et « Très satisfaisant », contre une minorité des salariés sondés qui représente 13,1% ayant opté pour les réponses « Peu satisfaisant » et « Pas du tout satisfaisant ».

Les entreprises en question ont opté pour le respect des délais de réalisation des objectifs en raison de leur bonne planification en matière de respect des délais de réalisation des objectifs et que les objectifs qualité sont simples et réalisables en employant des indicateurs de mesure plus efficaces et pertinents.

Figure n°12 : La qualité des spécifications des produits.

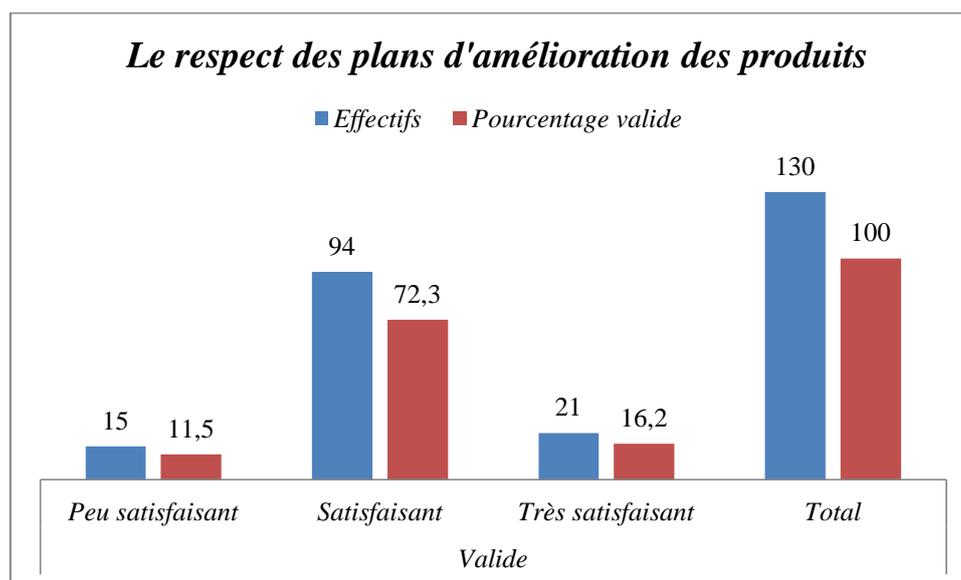


Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Dans ce graphique, environ 84% du personnel enquêté ont répondu que la qualité des spécifications des produits est « Bonne » et « Très bonne ». Par contre, seulement près de 16% du personnel dont les réponses sont orientées sur une qualité des spécifications des produits « Faible » et « Moyenne ».

Les résultats de sondage obtenus ci-dessus, sont les conséquences logiques de la vérification et la surveillance des caractéristiques des produits, l'utilisation des équipements appropriés et le respect des exigences légales et règlementaires applicables au produit.

**Figure n°13** : Le respect des plans d'amélioration des produits

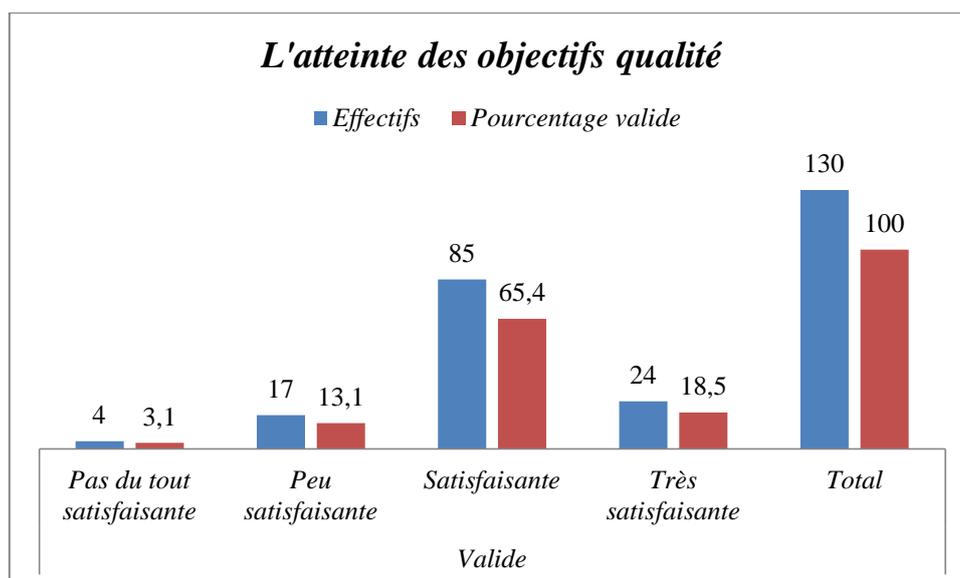


**Source** : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

A la lecture du graphique précédent, nous remarquons que 88.5% du personnel interrogé au sujet du respect, par les entreprises, des plans d'amélioration des produits, ont répondu « Satisfaisant » et « Très satisfaisant », contre 11.5% du personnel ayant répondu « Peu satisfaisant ».

Le respect par les entreprises, des plans d'amélioration des produits est le résultat de la mise en place d'un SMQ qui se traduit par l'application des actions correctives et préventives dans les plans d'amélioration des produits et aussi par la surveillance et la maîtrise des produits non conformes.

Figure n°14 : L'atteinte des objectifs qualité.



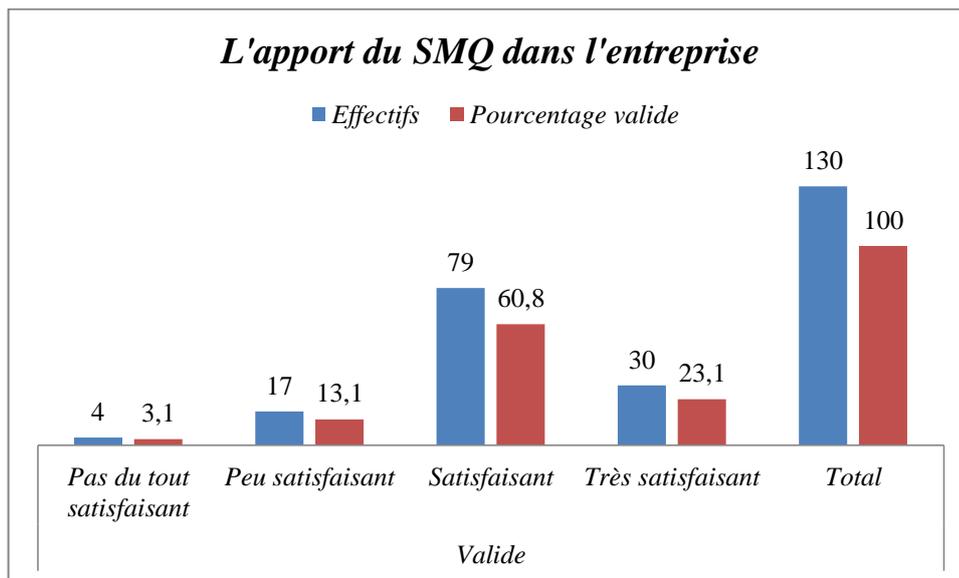
**Source :** Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Selon le graphique précédent, nous remarquons qu'une majorité absolue du personnel enquêté, soit un taux de 84%, a répondu que l'atteinte des objectifs qualité est « Satisfaisante » et « Très satisfaisante », contre une minorité du personnel enquêté, soit 16% de l'échantillon interrogé, a répondu que l'atteinte des objectifs qualité est « Peu satisfaisante » et « Pas du tout satisfaisante ».

Cette situation positive est due au fait de l'implication du personnel à l'atteinte de ces objectifs, l'adaptabilité et la finalité de la politique qualité qui sont assurés par la direction.

Ainsi, les deux entreprises ont fourni des efforts pour parvenir à la cohérence et à la mesurabilité des objectifs avec la politique qualité qui sont satisfaisants aux exigences relatives aux produits.

Figure n°15 : L'apport du SMQ dans l'entreprise

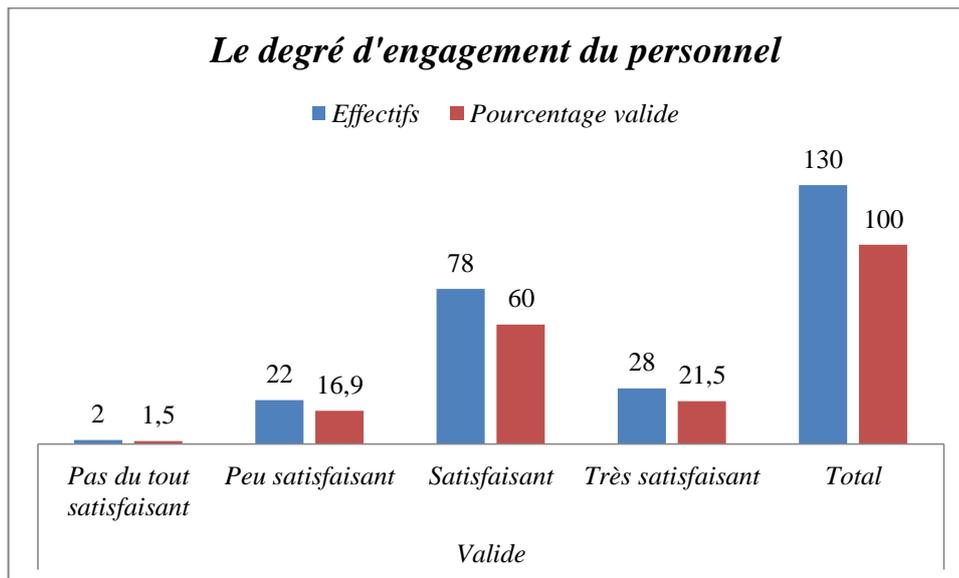


Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Selon ce graphique, l'apport du SMQ dans les entreprises est approuvé par plus de 83% des salariés enquêtés ayant répondu que l'apport du SMQ dans celles-ci est « Satisfaisant » et « Très satisfaisant », contre une partie minoritaire de 17% du personnel enquêté qui a répondu que l'apport du SMQ dans ces entreprises est « Peu satisfaisant » et « Pas du tout satisfaisant ».

Ce qui est dû au fait de la mise en place aux sein de ces deux entités d'un SMQ qui entraine une satisfaction des clients, une diminution des conflits internes entre les fonctions par la collaboration de tout le personnel et une rationalisation des méthodes de travail par la bonne mise en place d'un système qualité, avec son plan et son manuel qui allège les procédures.

Figure n°16 : Le degré d'engagement du personnel



**Source :** Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Il ressort du graphique précédent que le plus grand nombre du personnel enquêté, soit plus de 81%, a répondu que le degré d'engagement du personnel est effectif et approuvé par les modalités de réponses « Satisfaisant » et « Très satisfaisant » d'une part.

D'autre part, seulement 19% du personnel interrogé ont répondu que le degré d'engagement du personnel est « Peu satisfaisant » et « Pas du tout satisfaisant ».

De ce contexte, il résulte que cette majorité des employés des deux entreprises qui sont engagés à la réalisation des objectifs qualité est due aux formations qui sont assurées par ces entreprises, à l'augmentation de leurs salaires et à l'existence des bonnes conditions de travail qui sont à l'origine de leur engagement.

#### ❖ *Une synthèse concernant l'efficacité des entreprises par le SMQ*

A la lumière des graphiques précédents concernant l'enquête de l'efficacité des entreprises par le SMQ réalisée au sein de notre secteur cible qui se traduit par les deux entreprises à savoir General Emballage et L'UFMATP comportant notre échantillon de 130 salariés de différentes catégories socio-professionnelles, on a remarqué que la majorité du personnel questionné ont opté pour les modalités de réponses « bonne » pour l'augmentation du CA et la qualité des spécifications des produits. Ainsi que « satisfaisante » pour les items à savoir, le respect des délais de réalisation des objectifs, le respect des plans d'amélioration des

produits, l'atteinte des objectifs qualité, l'apport du SMQ dans l'entreprise et le degré d'engagement du personnel.

De ce qui précède, il y a lieu de savoir que des pourcentages importants témoignent de la conformité des résultats aux objectifs tracés par les dirigeants de ces deux entreprises, ce qui est traduit par une sorte de respect d'engagement du personnel en terme de qualité et d'amélioration du système de management par le respect des objectifs en terme de gains inscrits dans les plans d'amélioration. De manière générale, on peut signaler que les résultats attendus par les équipes de management sont atteints.

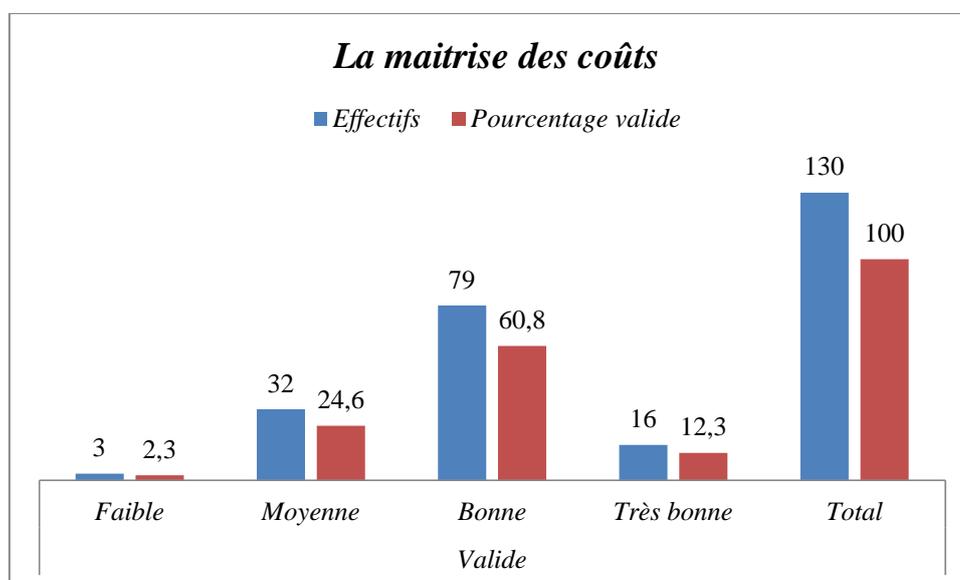
Et vu la réalisation des objectifs qualité mesurables et cohérents avec la politique qualité, laisse ces deux entreprises non seulement de survivre mais aussi de converger vers l'amélioration continue et voire de bâtir leurs avenir.

A cet effet, nous pouvons conclure que notre hypothèse initiale qui est « le SMQ influe positivement sur l'efficacité des entreprises » est confirmée.

#### b) Hypothèse 02 : le SMQ influe positivement sur l'efficacité des entreprises

En suivant le même cheminement avec l'enquête d'efficacité, là, nous allons de la question 15 à la question 18 où nous parvenons aux figures suivantes :

**Figure n°17 : La maîtrise des coûts.**

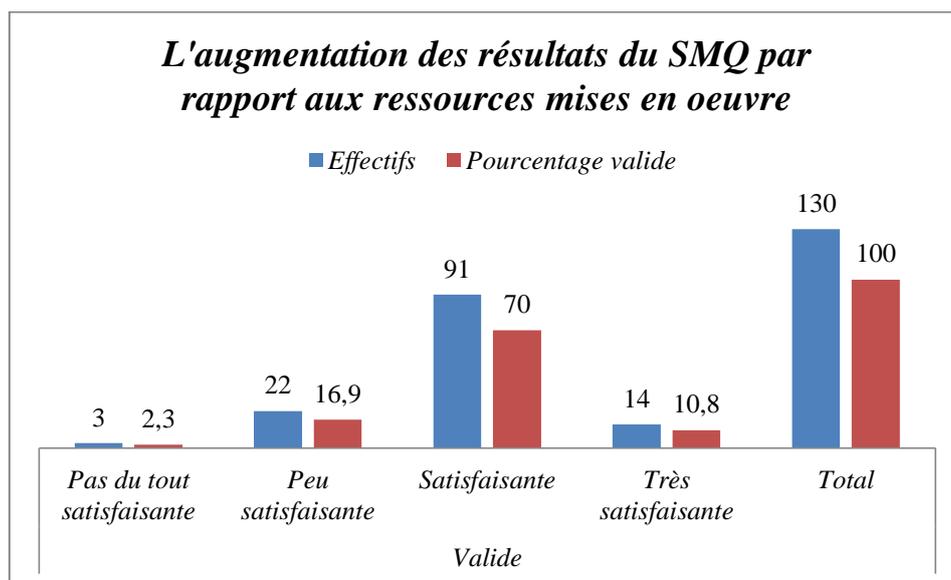


**Source :** Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Ce graphique nous illustre que la majorité du personnel enquêté s'est penché sur plus de 73% pour les réponses « bonne » et « très bonne », contre une minorité de salariés représentant environ 26% qui ont répondu par « faible » et « moyenne ».

Ce qui implique donc que la majorité des travailleurs questionnés des deux entreprises ont opté pour la modalité de réponse « bonne maîtrise des coûts » due à la mise en place d'un SMQ favorisant une bonne gestion technico-économique des entreprises, ainsi que le respect des prix sur le marché, ce qui engendre la confiance vis-à-vis des clients et entraîne leur fidélité œuvre

**Figure n°18 :** l'augmentation des résultats du SMQ par rapport à la ressource mises en œuvre.

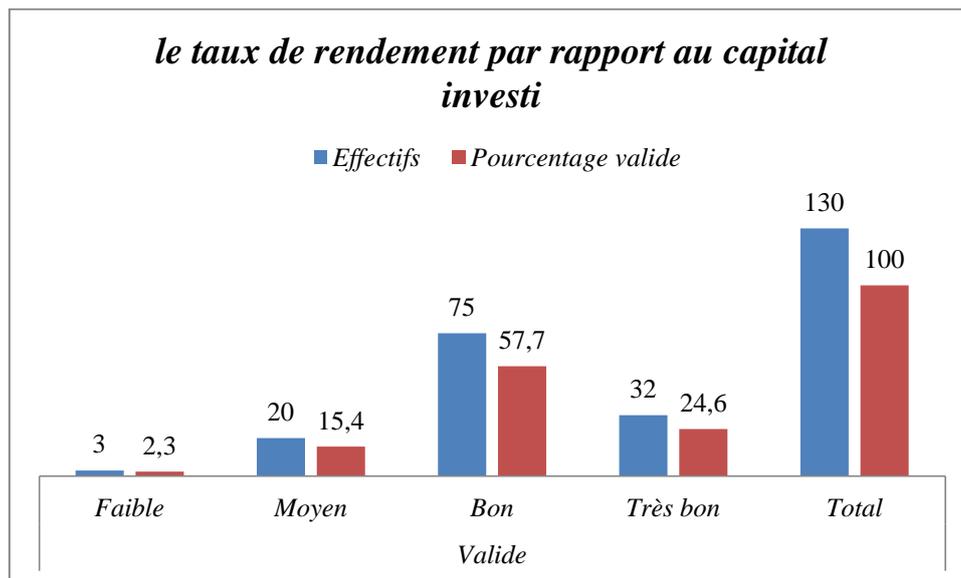


**Source :** Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Dans ce graphique il ressort que la majorité du personnel enquêté a répondu à l'augmentation des résultats du SMQ, par les modalités de réponses « Satisfaisante » et « Très satisfaisante » à plus de 80% de l'effectif enquêté des deux entreprises, contre seulement près de 20% de l'échantillon considéré pour les modalités de réponses « Peu satisfaisante » et « Pas du tout satisfaisante ».

Ces résultats découlent de la mise en place par ces deux entreprises des processus qui fixent des résultats attendus en terme de qualité en employant un minimum de ressources mobilisées comme ( temps minimal, efforts limités, économie de moyens ) qui se traduit par l'efficience.

**Figure n°19 :** Le taux de rendement par rapport au capital investi.

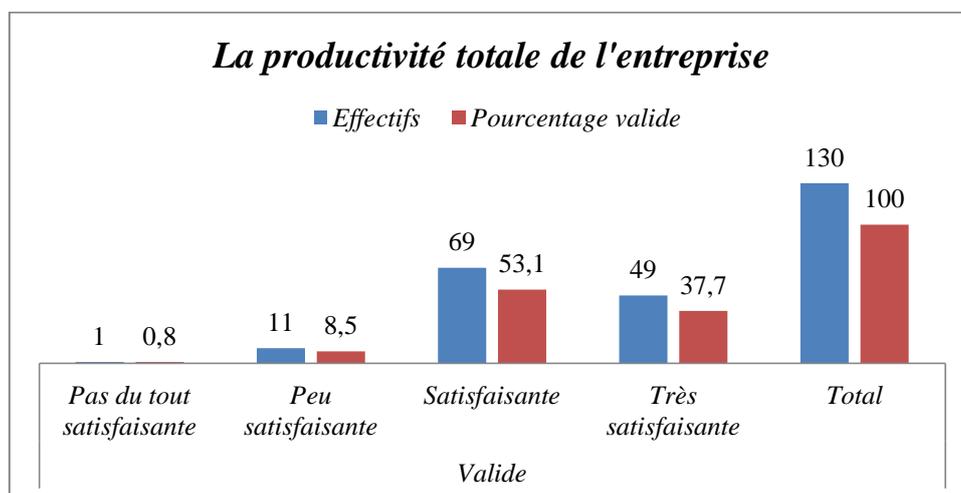


**Source :** Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Ce graphique nous montre que les réponses données par la grande partie du personnel enquêté, soit plus 72%, sont orientées sur les modalités « Bon » et « Très bon » du taux de rendement réalisé au niveau des entreprises étudiées. Concernant les modalités de réponses « Faible » et « Moyen » données par le personnel enquêté, elles représentent plus de 17% de l'effectif global.

En considération de ces résultats, on constate que les deux entreprises ont des taux de rendements meilleurs dus à la mise en place par ces entreprises, d'un SMQ faisant en sorte d'avoir un résultat désiré par rapport au capital investi.

**Figure n°20 :** La productivité totale des deux entreprises.



**Source :** Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Selon ce graphique qui représente la productivité totale de l'entreprise, un pourcentage important du personnel a opté pour les modalités de réponses « satisfaisante » et « très satisfaisante » aux taux respectifs de 53,1% et 37,7% de l'échantillon enquêté. Par ailleurs, un effectif insignifiant ayant opté pour les modalités de réponses « pas du tout satisfaisante » et « peu satisfaisante » se situe entre 0,8% et 8,5% de l'effectif enquêté.

Compte tenu de ces résultats, on constate que la plupart du personnel enquêté a opté pour satisfaisante concernant la productivité totale des deux entreprises, du fait de la surveillance et la mesure des quantités produites par rapport aux délais souhaités et aux moyens mis en œuvre, l'augmentation de la demande par les clients existants et l'arrivée des nouveaux clients.

❖ *Une synthèse concernant l'efficience des entreprises par le SMQ*

D'après les figures précédentes, qui traduisent les réponses obtenues à travers notre enquête d'efficience par le SMQ établi dans le terrain d'investigation, on remarque que la majorité du personnel enquêté a répondu que l'augmentation des résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre et la productivité totale des deux entreprises est « satisfaisante ». De même que, pour la modalité de réponse « bonne » relative aux variables de la maîtrise des coûts et au taux de rendement par rapport au capital investi.

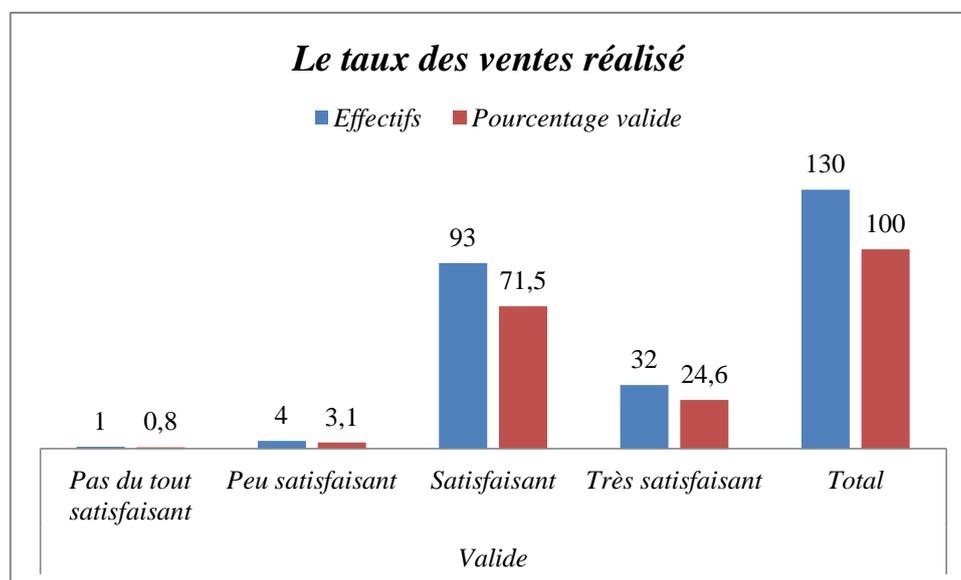
Ce qui signifie qu'il existe une forte adéquation entre les moyens engagés et les résultats obtenus où l'on peut ressortir une utilisation rationnelle des ressources en vue d'atteindre les objectifs tracés au moindre coût. Ce qui implique également une bonne maîtrise des coûts et une augmentation satisfaisante concernant les résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre, un bon rendement par rapport au capital investi et une productivité totale satisfaisante.

A cet effet, et vu les gains en «Qualité/Coût/Délai» générés par la mise en place d'un SMQ au sein de ses deux entreprises, la deuxième hypothèse mérite d'être confirmée.

**c) Hypothèse 03 : le SMQ influe positivement sur la satisfaction des clients des entreprises.**

Concernant cette dernière hypothèse, vue la contrainte de temps, nous avons demandé au personnel enquêté de se référer aux enquêtes de satisfaction clients que leurs organismes ont déjà établi.

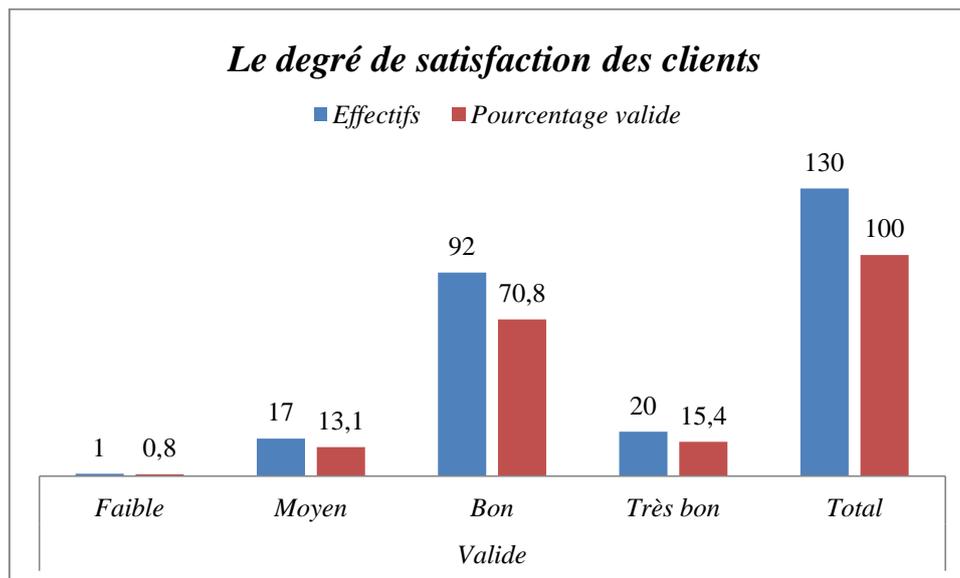
**Figure n°21 : Le taux des ventes réalisé.**



**Source :** Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Le diagramme ci-dessus illustre les différentes réponses du personnel enquêté allant de 0,8% de réponses « Pas du tout satisfaisant » à 71,5% du personnel répondant au taux de réalisation des ventes « Satisfaisant » en passant de 3,1% de « Peu satisfaisant » à 24,6% de réponses « Très satisfaisant » du personnel enquêté. Ce qui implique donc que la majorité du personnel questionné, ont répondu que le taux des ventes réalisé est largement satisfaisant, ce qui représente 93 salariés sur un effectif total de 130 travailleurs, suite à la conformité des produits, l'atteinte des objectifs qualité réalisés par ces deux organismes, ainsi que la forte notoriété sur le marché.

Figure n°22 : Le degré de satisfaction des clients.

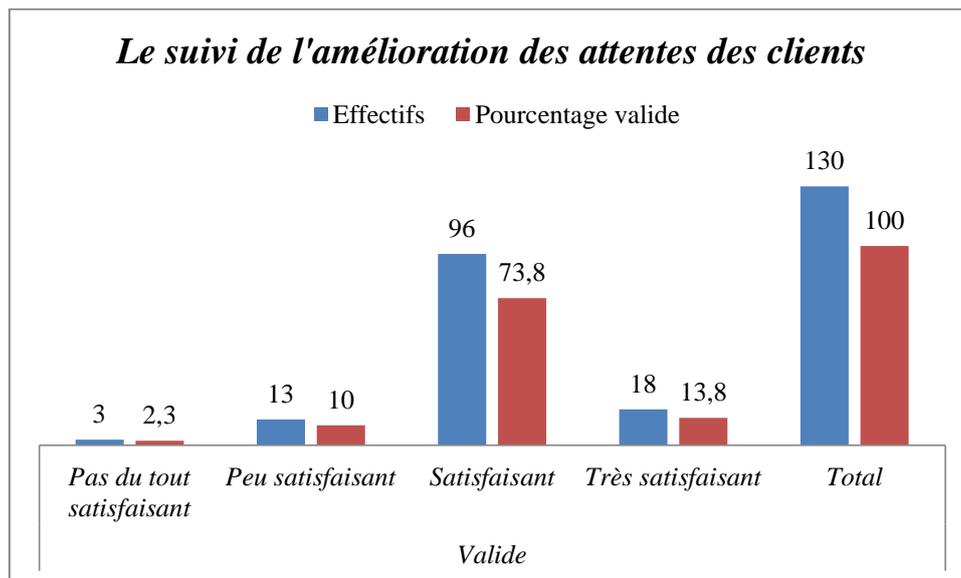


Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Le graphique précédent représente le degré de satisfaction des clients obtenu par plusieurs types de réponses émises par les différents groupes de l'échantillon du personnel des entreprises, dont 13,9% des salariés ont répondu que le degré de satisfaction des clients se situe entre « Faible » et « Moyen » d'une part. Et un fort pourcentage de réponses se situant à plus de 85% du personnel ayant répondu que le degré de satisfaction des clients est « Bon » à « Très bon » d'autre part.

Compte tenu du résultat de cette enquête, la majorité du personnel fait apparaître que les clients sont satisfaits, voire très satisfaits de la qualité des produits, des délais de livraisons et aussi, par rapport au respect des exigences de ces derniers par ces deux entreprises.

Figure n°23 : Le suivi de l'amélioration des attentes des clients.

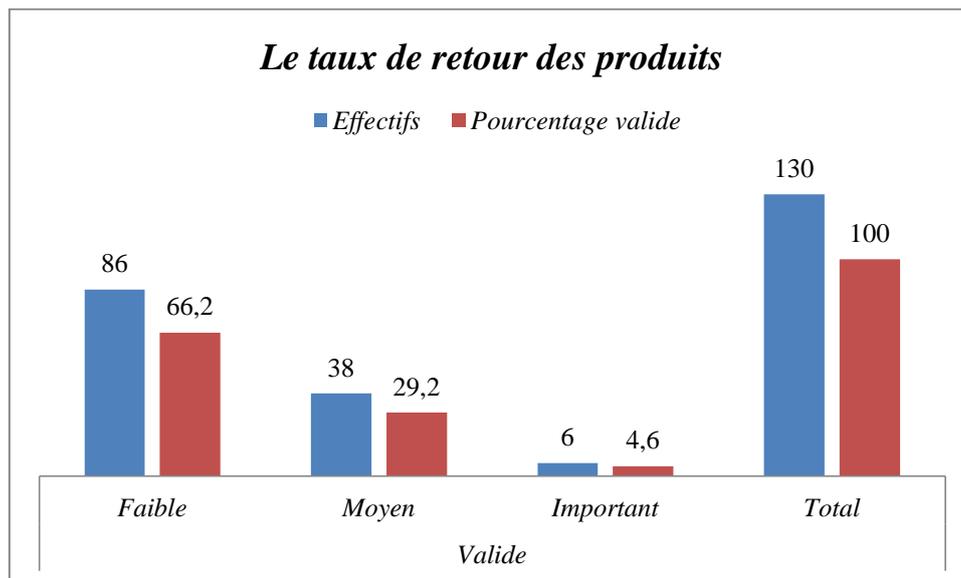


Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Sur ce sujet, il en résulte de l'enquête qu'un nombre insignifiant de salariés a opté pour les réponses « Pas du tout satisfaisant » et « Peu satisfaisant » avec des pourcentages respectifs de 2,3% et 10% du personnel enquêté. Par contre, plus de 87% de l'échantillon se sont exprimés par « Satisfaisant » et « Très satisfaisant » sur le suivi de l'amélioration des attentes des clients.

Ce qui entraîne donc, que les deux entreprises étudiées se sont amplement engagées dans le suivi de l'amélioration des attentes des clients, qui se traduit par la satisfaction des exigences des clients et la relation directe et le partage de l'information avec ces derniers.

Figure n°24 : Le taux de retour des produits.

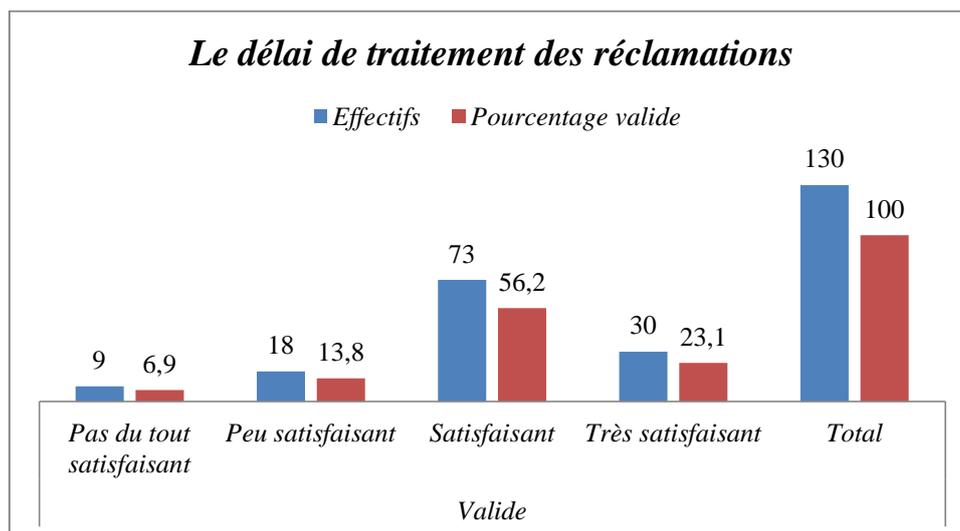


Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Dans ce graphique, on observe que 66,2% des travailleurs enquêtés ont répondu que le taux de retour des produits est « Faible », suivi par une frange de salariés de 29,2% ayant répondu que le taux de retour des produits est « Moyen ». Par contre, seulement 4,6% du personnel questionné a répondu que le taux de retour des produits est important.

Au terme de ces résultats, nous constatons que le taux de retour des produits est très négligeable. Ceci est dû à l'amélioration de la qualité des produits et à la réalisation effective des objectifs qualité au sein de ces entités économiques étudiées.

Figure n°25 : Le délai de traitement des réclamations.



Source : Etabli par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Concernant le point relatif au délai de traitement des réclamations des clients, il ressort que le personnel enquêté a opté en majorité pour les réponses « Satisfaisant » et « Très satisfaisant » avec les taux respectifs de 56,2% et 23,1% de l'effectif total soumis au questionnaire. Quant à la minorité des salariés, elle a répondu « Pas du tout satisfaisant » et « Peu satisfaisant » avec les pourcentages respectifs de 6,9% et 13,8%.

Vu les réponses ci-dessus énumérées, il est conclu que les entreprises ont œuvré positivement pour le traitement des réclamations des clients dans les délais impartis (respectifs) faisant qu'ils sont écoutés, orientés, conseillés dans le but de faciliter la démarche de traitement des réclamations.

#### ❖ *Synthèse concernant la satisfaction des clients par le SMQ*

Les résultats obtenus et affichés dans les graphiques précédents, sont issus de l'enquête effectuée sur un effectif total de 130 salariés des deux entreprises à savoir (Général emballage et L'UFMATP). Cette enquête est basée sur celle déjà initiée par ces dites entreprises.

Cependant, on a constaté que notre échantillon fait apparaître que les clients sont satisfaits au niveau des différents aspects évoqués dans l'enquête.

Ainsi, il apparaît une prépondérance de la modalité « satisfaisant » à plus de 60% pour les variables de mesure concernant le taux des ventes et le suivi de l'amélioration des attentes des clients.

Par la suite une majorité pour les modalités de réponses « bon » à l'égard du degré de satisfaction des clients et « faible » pour le taux de retour des produits qui représente un taux dépassant les 65% de l'effectif sondé. Ce qui justifie donc que les clients des deux entités confondues sont satisfaits.

Pour cela, on souligne que les deux organismes ont bien surveillé les informations relatives à la perception du client à travers « l'écoute client » sur le niveau de satisfaction de leurs exigences qui est considéré comme une mesure de la performance du SMQ.

En outre, il est prouvé par leurs adaptations à un véritable processus de communication vis-à-vis des clients, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et de traitement de leurs réclamations.

En effet, ce qui permet par la suite, de mentionner que la satisfaction des clients est le fruit de la réalisation des objectifs qualité et de l'engagement total du personnel dans les deux entités concernées.

Ce qui s'inscrit dans la logique d'amélioration continue des entreprises, et ce qui confirme notre dernière hypothèse qui est « le SMQ influe positivement sur la satisfaction des clients des entreprises.

## 2-2) Le tri croisé (analyse bi variée)

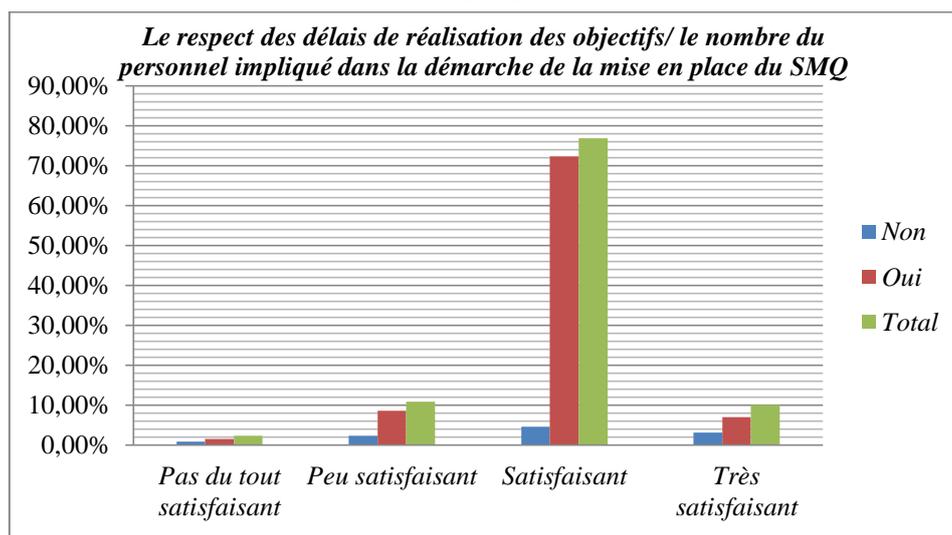
### 2-2-1) Le respect des délais de réalisation des objectifs/ Le nombre du personnel impliqué

**Tableau n°07 :** Respect des délais de réalisation des objectifs/ Le nombre du personnel impliqué.

Le respect des délais de réalisation des objectifs/ Le nombre du personnel impliqué	Pas du tout satisfaisant	Peu satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant	Total
Non	0,8%	2,3%	4,6%	3,1%	10,8%
Oui	1,5%	8,5%	72,3%	6,9%	89,2%
Total	2,3%	10,8%	76,9%	10,0%	100%

**Source :** établi par nos soins par le croisement de la Q9 et la Q5.

**Figure n°26 :** Respect des délais de réalisation des objectifs/ Le nombre du personnel impliqué



Source : établi par nos soins à l'aide de logiciel Excel.

D'après le croisement de la question n°5 et la question n°9, nous constatons que la modalité la plus retenue est « Satisfaisant » pour le respect de réalisation des objectifs soit 76,9% de la population enquêtée, dont 72,3% sont des personnes impliquées dans la démarche de la mise en place du SMQ et 4,6% sont des personnes qui ne sont pas impliquées dans la démarche de la mise en place du SMQ. Moyennement, ce respect des délais est peu satisfaisant avec une proportion de 10,8% dont 8,5% sont des personnes impliquées et 2,3% ne sont pas impliquées. Ainsi, un faible pourcentage des personnes interrogées, soit 2,3%, ont opté pour le respect de réalisation des objectifs « Pas du tout satisfaisant », dont 1,5% sont impliquées et 0,8% ne sont pas impliquées.

De ces résultats, on peut remarquer que les délais de réalisation des objectifs sont respectés par le personnel des deux entreprises, ce qui est dû à la bonne organisation et à l'existence d'un SMQ efficace dans ces deux entités. Enfin, on peut déduire, que plus l'implication du personnel est importante plus les délais de réalisation des objectifs sont respectés.

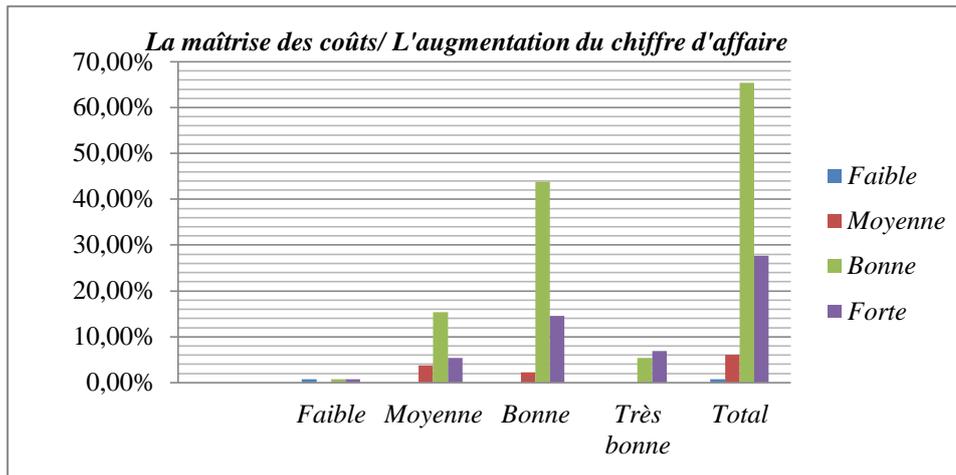
**2-2-2) La maîtrise des coûts/ L'augmentation du chiffre d'affaire**

**Tableau n°08 :** La maîtrise des coûts/ L'augmentation du chiffre d'affaire.

La maîtrise des coûts/ L'augmentation du chiffre d'affaire	Faible	Moyenne	Bonne	Forte	Total
Faible	0,8%	0,0%	0,8%	0,8%	2,4%
Moyenne	0,0%	3,8%	15,4%	5,4%	24,6%
Bonne	0,0%	2,3%	43,8%	14,6%	60,7%
Très bonne	0,0%	0,0%	5,4%	6,9%	12,3%
Total	0,8%	6,1%	65,4%	27,7%	100,0%

Source : établi par nos soins par le croisement de la Q15 et la Q8.

Figure n°27 : La maîtrise des coûts/ L'augmentation du chiffre d'affaire.



Source : établi par nos soins à l'aide de logiciel Excel.

En ce qui concerne le croisement des deux questions, à savoir la maîtrise des coûts et l'augmentation du chiffre d'affaire, il en résulte que 65,4% du personnel questionné ont répondu « Bonne » pour la maîtrise des coûts dont 0,8% pour « faible », 15,4% pour « Moyenne », 43,8% pour « Bonne », et 5,4% pour « Très bonne » concernant l'augmentation du chiffre d'affaire.

En revanche, une minorité de 6,1% du personnel enquêté ont opté pour «Bonne» concernant la maîtrise des coûts, dont 3,8% pour « Moyenne », 2,3% pour « bonne » relatif à l'augmentation du chiffre d'affaire, puis un faible pourcentage de 0,8% du personnel enquêté ont opté pour la modalité « Faible » pour la maîtrise des coûts ainsi que pour l'augmentation du chiffre d'affaire.

Ces résultats reflètent qu'une bonne maîtrise des coûts engendre une augmentation du chiffre d'affaire, ce qui nous conduit à noter que plus les coûts sont bien maîtrisés par la direction plus il y aura une augmentation du chiffre d'affaire.

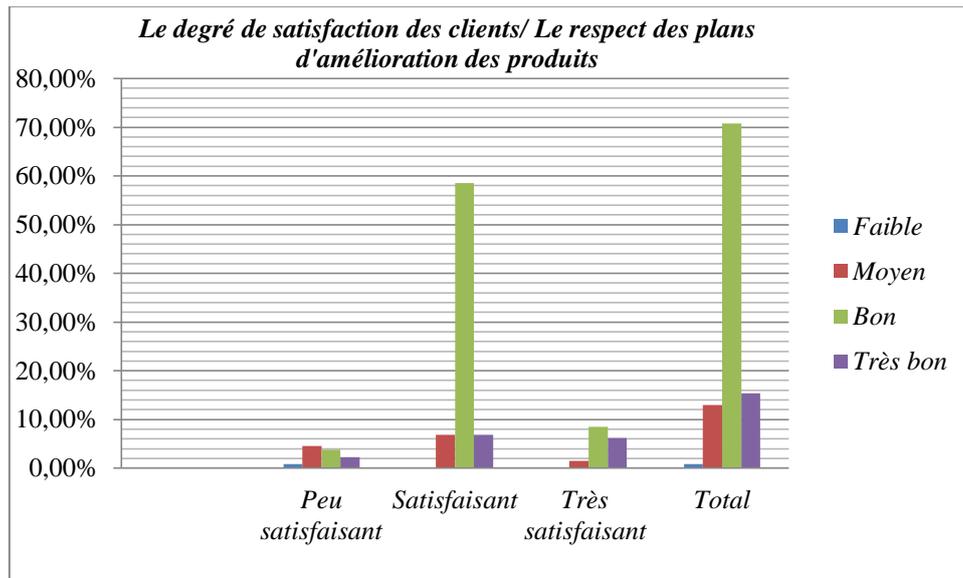
**2-2-3) Le degré de satisfaction des clients/ Le respect des plans d'amélioration des produits.**

Tableau n°09 : Degré de satisfaction des clients/ Le respect des plans d'amélioration des produits.

Le degré de satisfaction des clients/ Le respect des plans d'amélioration des produits	Faible	Moyen	Bon	Très bon	Total
Peu satisfaisant	0,8%	4,6%	3,8%	2,3%	11,5%
Satisfaisant	0,0%	6,9%	58,5%	6,9%	72,3%
Très satisfaisant	0,0%	1,5%	8,5%	6,2%	16,2%
Total	0,8%	13%	70,8%	15,4%	100%

Source : établi par nos soins par le croisement de la Q20 et la Q11.

**Figure n°28 :** Degré de satisfaction des clients/ Le respect des plans d'amélioration des produits.



Source : établi par nos soins à l'aide de logiciel Excel.

Selon les résultats obtenus précédemment dans les graphique et tableau ci-dessus , nous remarquons que la modalité de réponse la plus marquante de ce croisement est « Bon » pour le degré de satisfaction des clients soit 70,8% du personnel enquêtés, dont 58,5% ont respecté les délais de réalisation des produits d'une manière satisfaisante, 8,5% ont respecté les délais de réalisation des produits d'une manière très satisfaisante et 3,8% ont respecté les délais de réalisation des produits d'une manière Peu satisfaisante. Moyennement pour la modalité de réponse « Très bon » avec 15,4%, dont 6,9% pour « Satisfaisant », 6,2% pour « Très satisfaisant » et 2,3% pour « Peu satisfaisant ». Contrairement pour la modalité « Faible » qui représente 0,8%.

Donc on peut dire que les raisons majeures de la satisfaction des clients vis-à-vis des produits sont le respect des plans d'amélioration des produits et la qualité des produits.

Autrement dit, les clients cherchent avant tout un produit de qualité, ce qui laisse ces deux entreprises respecter les plans d'amélioration de leurs produits pour satisfaire leurs clients.

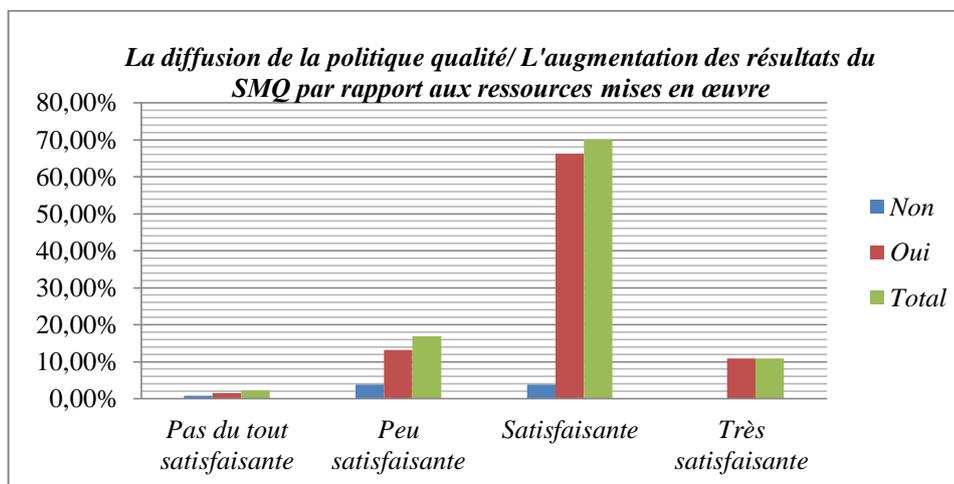
### 2-2-4) La diffusion de la politique qualité/ L'augmentation des résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre

**Tableau n°10 :** Diffusion de la politique qualité/ L'augmentation des résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre.

La diffusion de la politique qualité/ L'augmentation des résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre	Pas du tout satisfaisante	Peu satisfaisante	Satisfaisante	Très satisfaisante	Total
Non	0,8%	3,8%	3,8%	0,0%	8,4%
Oui	1,5%	13,1%	66,2%	10,8%	91,6%
Total	2,3%	16,9%	70,0%	10,8%	100%

Source : établi par nos soins par le croisement de la Q16 et la Q7.

**Figure n°29 :** Diffusion de la politique qualité/ L'augmentation des résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre.



Source : établi par nos soins à l'aide de logiciel Excel.

Suite au graphique ci-dessus découlant du croisement des deux questions n°7 et n°16, nous constatons qu'une majorité du personnel enquêté soit 70 % a opté pour la modalité « Satisfaisante » concernant l'augmentation des résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre, dont 66,2% pour « Oui » et 3,8% pour « Non » relatif à la diffusion de la politique qualité. La minorité du personnel a opté moyennement pour les modalités « Peu satisfaisante » et « Pas du tout satisfaisante » avec des pourcentages respectifs de 16,9%, dont 3,8% pour « Oui » et 13,1% pour « Non », puis 2,3%, dont 0,8% pour « Non » et 1,5% pour « Oui ».

En considération de ces résultats, on déduit qu'à travers l'animation et la diffusion de la politique qualité à tous les niveaux de l'organisme, ainsi que la connaissance et la conscience

du personnel en ce qui concerne la démarche mise en œuvre du SMQ, entraîne une augmentation des résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre.

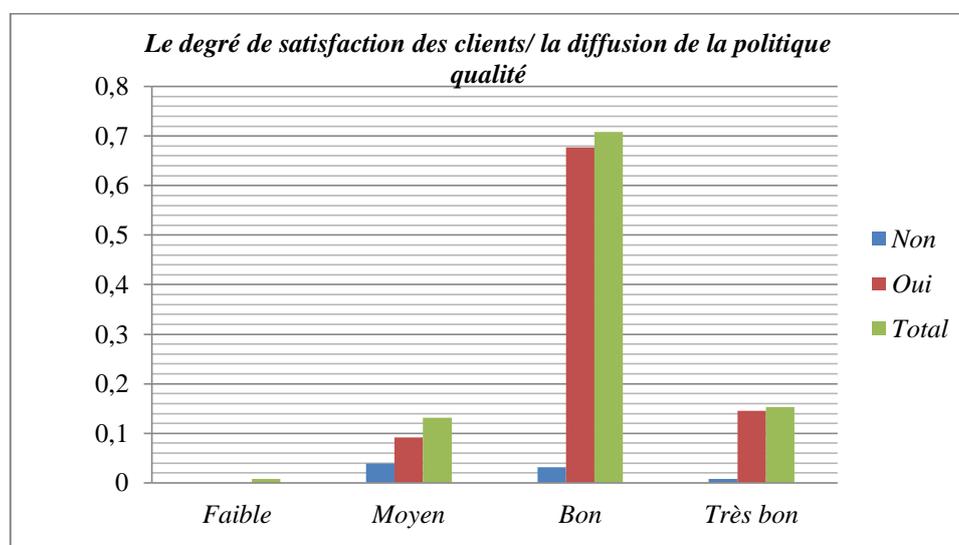
### 2-2-5) Degré de satisfaction des clients/ La diffusion de la politique qualité

**Tableau n°11** : Le degré de satisfaction des clients/ La diffusion de la politique qualité.

Le degré de satisfaction des clients/ La diffusion de la politique qualité	Faible	Moyen	Bon	Très bon	Total
Non	0,8%	3,9%	3,1%	0,8%	8,6%
Oui	0,0%	9,2%	67,7%	14,5%	91,4%
Total	0,8%	13,1%	70,8%	15,3%	100 %

Source : établi par nos soins par le croisement de la Q20 et la Q7.

**Figure n°30** : Le degré de satisfaction des clients/ La diffusion de la politique qualité.



Source : établi par nos soins à l'aide du logiciel Excel.

Selon le graphique ci-dessus, nous constatons que 70,8% du personnel enquêté ont adopté la modalité de réponse « Bon » pour le degré de satisfaction des clients, dont 67,7% ont opté pour « Oui » pour la diffusion de la politique qualité et 3,1% pour non diffusion de la politique qualité au sein des deux entités économiques.

En outre, 15,3% ont opté pour la modalité de réponse « Très bon », dont 14,5% pour « Oui » et 0,8% pour « Non » pour la diffusion de la politique qualité.

Pour ce qui est de la modalité de réponse « Moyen » concernant le degré de satisfaction des clients, seulement 13,1% y ont opté, dont 9,2% ont répondu « Oui » et 3,9% pour la réponse « Non » au sujet de la diffusion de la politique qualité.

Et enfin, un faible taux de réponse de 0,8% ressort pour la modalité « Non » relatif à la satisfaction des clients ainsi que la diffusion de la politique qualité.

De ce constat, on remarque que le degré de satisfaction des clients dépend de la diffusion de la politique qualité. C'est-à-dire, plus la politique qualité est bien diffusée à tous les niveaux des organismes, plus le degré de satisfaction des clients augmente, ce qui implique que les personnels des deux entreprises sont bien orientés par la politique qualité et plus conscients des objectifs qualité.

**Tableau n°12** : Récapitulatif des résultats de l'enquête.

<i>Hypothèses</i>	<i>Effets sur les entreprises</i>
<i>Le SMQ influe positivement sur l'efficacité des entreprises.</i>	<b>Confirmée</b>
<i>Le SMQ influe positivement sur l'efficience des entreprises.</i>	<b>Confirmée</b>
<i>Le SMQ influe positivement sur la satisfaction des clients des entreprises.</i>	<b>Confirmée</b>

**Source** : établi par nos soins.

De manière générale, les résultats montrent que le SMQ influe positivement sur la performance (efficacité, efficience, satisfaction des clients) des entreprises à savoir Général Emballage et L'UMATP. Ceci nous amène à confirmer largement nos hypothèses mises en évidence au sein desdites entreprises.

**Conclusion du chapitre**

A travers ce dernier chapitre, nous avons pu analyser les données recueillies auprès de notre échantillon de 130 salariés ayant ensuite abouti à des résultats à l'aide des deux logiciels SPSS et Excel relatifs à l'aperçu global du SMQ des deux entreprises ainsi que les trois enquêtes que nous avons menées pour qualifier l'impact du SMQ sur la performance des entreprises de positif à travers la confirmation des trois hypothèses. Ce qui prouve les conséquences avantageuses de la mise en place du SMQ au sein des deux entreprises.

Par ailleurs, nous avons constaté que le personnel de ces deux entreprises est sensibilisé lors de la mise en œuvre du SMQ, ce qui se traduit par un rapprochement entre les cadres et les agents d'exécutions, impliquant ainsi que la politique qualité et les objectifs qualité sont diffusés à tous les niveaux des entités économiques.

A cet effet, et suite aux réponses positives données par le personnel des deux entreprises confondues, à savoir Général Emballage et L'UFMATP, nous pouvons donc conclure que le système de management de la qualité a une influence positive sur la performance desdites entreprises.

## Conclusion générale

---

Dans le contexte du changement accru de la valeur de l'entreprise qui est devenu un impératif de compétitivité, de pérennité, et du développement, la présente étude s'est interrogée sur l'importance du système de management de la qualité. De nombreuses recherches en science de gestion s'intéressent à l'influence d'un paramètre (coût, qualité) sur la performance de l'entreprise.

De ce fait, nous avons eu l'idée de développer une réflexion qui se traduit par notre question principale suivante : **Quel est l'impact du Système de Management de la Qualité sur la Performance des entreprises dans le cas de Général Emballage et UFMATP ?**

Pour apporter des réponses à notre problématique de recherche citée ci-dessus, cette étude nous a amené à aborder dans un premier temps un certain nombre de notions à l'aide de la revue de littérature, dans le but de mieux cerner les éléments des deux concepts fondamentaux de cette étude à savoir le SMQ et la performance des entreprises. Ce qui nous a conduit aussi à ressortir le lien existant entre le système de management de la qualité et la performance des entreprises. Ensuite, en s'appuyant sur cette revue de littérature, découlent trois hypothèses à vérifier pour répondre à notre question principale, qui a ainsi supposé de façon globale que l'efficacité, l'efficience par le SMQ, la satisfaction des clients contribuent à l'amélioration de la performance des entreprises. Pour tester ces trois hypothèses, nous avons procédé à une enquête réalisée auprès de deux entreprises à savoir Général Emballage et UFMATP certifiées ISO 9001 version 2008, qui comportent notre échantillon de 130 salariés de différentes catégories socio-professionnelles que nous avons rendus destinataires d'un questionnaire pour la collecte des données. Enfin, après l'insertion des données recueillies auprès de notre échantillon, des analyses ont été effectuées par le biais du logiciel SPSS version 20.0 et Excel 2010. L'interprétation des résultats statistiques nous a amené à conclure que le SMQ a une influence positive sur la performance des entreprises, à travers la vérification des trois hypothèses, ce qui se traduit par la volonté du personnel desdites entreprises qui ont opté pour la confirmation des hypothèses à savoir : le SMQ influe positivement sur l'efficacité des entreprises, le SMQ influe positivement sur l'efficience des entreprises et le SMQ influe positivement sur la satisfaction des clients des entreprises.

Au terme de cette étude, il serait indispensable de synthétiser l'essentiel des résultats auxquels nous sommes parvenus concernant les deux entreprises confondues qui visent à :

- Atteindre leurs objectifs souhaités en terme de qualité (efficacité) ;
- Utiliser moins de ressources possibles pour atteindre ses cibles en matière de production ou encore des résultats obtenus (efficience) ;

## Conclusion générale

---

- S'intéresser à la satisfaction de leurs clients par l'écoute et la compréhension de leurs besoins, présents et futurs.

Car ces dites entreprises sont conscientes que ces éléments sont essentiels pour l'amélioration de leurs performances et voire leur survie. Cela, est dû au fait que le personnel des deux entreprises est impliqué dans la mise en œuvre de la démarche qualité au sein des entreprises. Ce qui entraîne que les objectifs qualité ainsi que la politique qualité sont diffusés à tous les niveaux des entreprises.

Cependant, il convient de souligner que pour toute entreprise désireuse de progresser ou même de survivre, elle doit satisfaire à un marché absolument vital, qui est le fait de répondre aux exigences du client. Pour ainsi dire par conséquent que la qualité est le noyau d'une entreprise.

En guise de conclusion, nous pouvons constater que notre étude a prouvé que le SMQ influe positivement sur la performance des entreprises à travers sa mise en œuvre qui permet de faciliter la maîtrise de la qualité souhaitée par le client et d'atteindre les objectifs visés par les responsables, puisque ce système oriente les entreprises vers la satisfaction permanente des clients, ce qui laisse ces entreprises non seulement de survivre mais aussi de bâtir leur avenir.

Nous espérons avoir participé à la réflexion sur la question et nous souhaitons que les limites de notre travail soient comblées par des études ultérieures, susceptibles d'enrichir la nôtre.

## **Liste des abréviations**

**ACQ** : Amélioration Continue de la Qualité.

**AFAQ** : Association Française pour l'Assurance Qualité.

**AFGI** : Association Française de Gestion Industrielle.

**AFNOR** : Association Française de Normalisation.

**CCI** : Centre du Commerce International.

**CNQ** : Le Coût de Non Qualité.

**CNUCED** : La Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement.

**COQ** : Le Coût d'Obtention de la Qualité.

**CQ** : Le Coût Qualité.

**CT** : Comité Technique.

**EHPAD** : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées dépendantes.

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines.

**ISO** : International Standard Organisation.

**MQ** : Management de la qualité.

**OMC** : L'organisation Mondiale du Commerce.

**RH** : Ressources Humaines.

**SARL** : Société à Responsabilité Limitée

**SMQ** : Système de Management de la Qualité.

**SNC** : Société en Nom Collectif.

**SPA** : Société Par Action.

**SPSS** : Statistical Package for the Social Sciences.

**TQM** : Total Quality Management.

**UFMATP** : Unité de Fabrication du Matériel Agricole et des Travaux Publics.

## Liste des tableaux

<b>Tableau n°01</b> : Caractéristiques respectives des normes ISO 9001 et ISO 9004. ....	19
<b>Tableau n°02</b> : Le modèle original de MORIN SAVOIE et BEAUDIN .....	49
<b>Tableau n°03</b> : La répartition de l'effectif de General Emballage. ....	59
<b>Tableau n°04</b> : La répartition de l'effectif de L'UFMATP. ....	66
<b>Tableau n°05</b> : La répartition de la population enquêté des deux entreprises par catégorie socioprofessionnelle.....	71
<b>Tableau n°06</b> : Items de mesure des variables.....	75
<b>Tableau n°07</b> : Respect des délais de réalisation des objectifs/ Le nombre du personnel impliqué.....	97
<b>Tableau n°08</b> : La maîtrise des coûts/ L'augmentation du chiffre d'affaire.....	98
<b>Tableau n°09</b> : Degré de satisfaction des clients/ Le respect des plans d'amélioration des produits .....	99
<b>Tableau n°10</b> : Diffusion de la politique qualité/ L'augmentation des résultats du SMQ par rapport aux résultats mises en œuvre .....	101
<b>Tableau n°11</b> : Le degré de satisfaction des clients/ La diffusion de la politique qualité ...	102
<b>Tableau n°12</b> : Récapitulatif des résultats de l'enquête.....	103

## Liste des figures

<b>Figure n° 01</b> : Concept relatif au management de la qualité.....	10
<b>Figure n°02</b> : La roue de Deming (PDCA) .....	12
<b>Figure n°03</b> : La structure documentaire .....	24
<b>Figure n°04</b> : Le modèle de système du management de la qualité selon la norme ISO Version 2000 .....	30
<b>Figure n°05</b> : Mesurer la performance de l'entreprise .....	45
<b>Figure n°06</b> : L'organigramme générale de l'entreprise Général Emballage .....	63
<b>Figure n°07</b> : L'organigramme général de L'UFMATP.....	69
<b>Figure n°08</b> : Aperçu global du SMQ des deux entreprises.....	79
<b>Figure n°09</b> : Modèle conceptuel de la recherche .....	81
<b>Figure n°10</b> : L'augmentation du chiffre d'affaire .....	82
<b>Figure n°11</b> : Le respect des délais de réalisation des objectifs .....	83
<b>Figure n°12</b> : La qualité des spécifications des produits.....	83
<b>Figure n°13</b> : Le respect de plans d'amélioration des produits .....	84
<b>Figure n°14</b> : L'atteinte des objectifs qualité.....	85
<b>Figure n°15</b> : L'apport du SMQ dans l'entreprise. ....	86
<b>Figure n°16</b> : Le degré d'engagement du personnel .....	87
<b>Figure n°17</b> : La maîtrise des coûts .....	88
<b>Figure n°18</b> : L'augmentation des résultats du SMQ .....	89
<b>Figure n°19</b> : Le taux de rendement par rapport au capital investi .....	90
<b>Figure n°20</b> : La productivité totale des deux entreprises .....	90
<b>Figure n°21</b> : Le taux des ventes réalisé .....	92
<b>Figure n°22</b> : Le degré de satisfaction des clients .....	93
<b>Figure n°23</b> : Le suivi de l'amélioration des attentes des clients.....	94
<b>Figure n°24</b> : Le taux de retour des produits.....	95
<b>Figure n°25</b> : Le délai de traitement des réclamations.....	96
<b>Figure n°26</b> : Respect des délais de réalisation des objectifs/ Le nombre du personnel impliqué.....	98

<b>Figure n°27</b> : La maitrise des coûts/ L'augmentation du chiffre d'affaire.....	99
<b>Figure n°28</b> : Degré de satisfaction des clients/ Le respect des plans d'amélioration des produits.....	100
<b>Figure n°29</b> : Diffusion de la politique qualité/ L'augmentation des résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre .....	101
<b>Figure n°30</b> : Le degré de satisfaction des clients/ La diffusion de la politique qualité .....	102

# Questionnaire

**M. AIT AHMED Hocine**  
**M. BENARAB Belkacem**  
**Sous la direction du docteur MEZIANI Mustapha**  
**Université A/Mira de Bejaia campus Aboudaou**  
**Faculté des sciences Economiques, Commerciales et de gestion**

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire pour l'obtention du diplôme de master en Sciences de Gestion spécialité Management Des Organisations, nous menons une enquête auprès de deux entreprises industrielles Algériennes certifiées dont l'objectif est d'analyser l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises.

Le mémoire s'intitule *"l'analyse de l'Impact du système de management de la qualité sur la Performance des entreprises"* : Cas des Entreprises Industrielles Général Emballage & L'U.F.M.A.T.P.

A cet effet, nous vous demandons, de bien vouloir répondre à l'ensemble des questions de ce questionnaire anonyme. Nous vous assurons une totale protection de vos réponses par la règle de confidentialité. Les données qui découlent de ce questionnaire feront par la suite l'objet d'un traitement statistique dans le cadre académique.

Nous vous remercions, pour votre précieuse collaboration et d'accepter de répondre à ce questionnaire et vous prions de croire en l'expression de nos sentiments distingués.

**Fiche signalétique**

- Nom de l'entreprise :.....
- Son secteur d'activité :.....
- Catégorie socioprofessionnelle :.....

❖ **Cochez la case de votre choix :**

1) *Date du début de la démarche de certification:* le \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

2) *Date d'obtention de la certification selon ISO 9001:* le \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

3) *Est-ce que le SMQ a été vérifié et certifié par un organisme accrédité ?*

Oui

Non

4) *Avez-vous constaté un changement positif après la mise en place du SMQ ?*

Oui

Non

5) *Concernant la démarche de la mise en place d'un SMQ, le personnel est-il impliqué ?*

Oui

Non

6) *Les documents relatifs à la qualité (manuel qualité, procédures) sont-ils déterminés ?*

Oui

Non

7) *La politique qualité est-elle diffusée à tout le personnel ?*

Oui

Non

**I) L'efficacité de l'entreprise par le SMQ :**

**8) L'augmentation du chiffre d'affaire est-elle :**

- Faible
- Moyenne
- Bonne
- Forte

**9) Le respect des délais de réalisation des objectifs fixés par l'entreprise est-il :**

- Pas du tout satisfaisant
- Peu satisfaisant
- Satisfaisant
- Très satisfaisant

**10) La qualité des spécifications des produits est-elle :**

- Faible
- Moyenne
- Bonne
- Très bonne

**11) Le respect des plans d'amélioration des produits est :**

- Pas du tout satisfaisant
- Peu satisfaisant
- Satisfaisant
- Très satisfaisante

**12) L'atteinte des objectifs qualité est :**

- Pas du tout satisfaisante
- Peu satisfaisante
- Satisfaisante
- Très satisfaisante

**13) L'apport du SMQ dans l'entreprise est :**

- Pas du tout satisfaisant
- Peu satisfaisant
- Satisfaisant
- Très satisfaisant

**14) Le degré d'engagement du personnel par rapport à la réalisation des objectifs qualité est :**

- Pas du tout satisfaisant
- Peu satisfaisant
- Satisfaisant
- Très satisfaisant

**II) L'efficience de l'entreprise par le SMQ :**

**15) La maîtrise des coûts est-elle :**

- Faible
- Moyenne
- Bonne
- Très bonne

**16) L'augmentation des résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre est-elle :**

- Pas du tout satisfaisante
- Peu satisfaisante
- Satisfaisante
- Très satisfaisante

**17) Le taux de rendement par rapport au capital investi est-il :**

- Faible
- Moyen
- Bon
- Très bon

**18) La productivité totale de l'entreprise est-elle :**

- Pas du tout satisfaisante
- Peu satisfaisante
- satisfaisante
- Très satisfaisante

*Selon les enquêtes de satisfaction client effectuées au sein de votre entreprise, veuillez cocher la case qui vous convient.*

**III) Satisfaction des clients par le SMQ**

**19) Taux des ventes réalisées auprès des clients existants est-il :**

- Pas du tout satisfaisant
- Peu satisfaisant
- Satisfaisant
- Très satisfaisant

**20) Le degré de satisfaction des clients est-il :**

- Faible
- Moyen
- Bon
- Très Bon

**21) Le suivi de l'amélioration des attentes des clients est :**

- Pas du tout satisfaisant
- Peu satisfaisant
- Satisfaisant
- Très satisfaisant

**22) Le taux de retour des produits est :**

- Faible
- Moyen
- Important
- Très important

**23) Le délai de traitement des réclamations est :**

- Pas du tout satisfaisant
- Peu satisfaisant
- Satisfaisant
- Très satisfaisant

**Merci**

**Aperçu global du SMQ des deux entreprises**

**La vérification du SMQ**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	4	3,1	3,1	3,1
Valide Oui	126	96,9	96,9	100,0
Total	130	100,0	100,0	

**Le changement positif constaté**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	12	9,2	9,2	9,2
Valide Oui	118	90,8	90,8	100,0
Total	130	100,0	100,0	

**L'implication du personnel**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	14	10,8	10,8	10,8
Valide Oui	116	89,2	89,2	100,0
Total	130	100,0	100,0	

**La détermination des documents relatifs à la qualité**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	7	5,4	5,4	5,4
Valide Oui	123	94,6	94,6	100,0
Total	130	100,0	100,0	

**La diffusion de la politique qualité**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	11	8,5	8,5	8,5
Valide Oui	119	91,5	91,5	100,0
Total	130	100,0	100,0	

## Tableaux découlant de l'analyse de l'efficacité par le SMQ

## L'augmentation du chiffre d'affaire

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Faible	1	,8	,8	,8
Moyenne	8	6,2	6,2	6,9
Valide Bonne	85	65,4	65,4	72,3
Forte	36	27,7	27,7	100,0
Total	130	100,0	100,0	

## Le respect des délais de réalisation des objectifs

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout satisfaisant	3	2,3	2,3	2,3
Peu satisfaisant	14	10,8	10,8	13,1
Valide Satisfaisant	100	76,9	76,9	90,0
Très satisfaisant	13	10,0	10,0	100,0
Total	130	100,0	100,0	

## La qualité des spécifications des produits

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Faible	1	,8	,8	,8
Moyenne	19	14,6	14,6	15,4
Valide Bonne	69	53,1	53,1	68,5
Très bonne	41	31,5	31,5	100,0
Total	130	100,0	100,0	

## Le respect des plans d'amélioration des produits

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Peu satisfaisant	15	11,5	11,5	11,5
Valide Satisfaisant	94	72,3	72,3	83,8
Très satisfaisant	21	16,2	16,2	100,0
Total	130	100,0	100,0	

**L'atteinte des objectifs qualité**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout satisfaisante	4	3,1	3,1	3,1
Peu satisfaisante	17	13,1	13,1	16,2
Valide Satisfaisante	85	65,4	65,4	81,5
Très satisfaisante	24	18,5	18,5	100,0
Total	130	100,0	100,0	

**L'apport du SMQ dans l'entreprise**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout satisfaisant	4	3,1	3,1	3,1
Peu satisfaisant	17	13,1	13,1	16,2
Valide Satisfaisant	79	60,8	60,8	76,9
Très satisfaisant	30	23,1	23,1	100,0
Total	130	100,0	100,0	

**Le degré d'engagement du personnel**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout satisfaisant	2	1,5	1,5	1,5
Peu satisfaisant	22	16,9	16,9	18,5
Valide Satisfaisant	78	60,0	60,0	78,5
Très satisfaisant	28	21,5	21,5	100,0
Total	130	100,0	100,0	

**Tableaux découlant de l'analyse de l'efficience par le SMQ**

**La maîtrise des coûts**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Faible	3	2,3	2,3	2,3
Moyenne	32	24,6	24,6	26,9
Valide Bonne	79	60,8	60,8	87,7
Très bonne	16	12,3	12,3	100,0
Total	130	100,0	100,0	

**L'augmentation des résultats du SMQ**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout satisfaisante	3	2,3	2,3	2,3
Peu satisfaisante	22	16,9	16,9	19,2
Valide Satisfaisante	91	70,0	70,0	89,2
Très satisfaisante	14	10,8	10,8	100,0
Total	130	100,0	100,0	

**Le taux de rendement**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Faible	3	2,3	2,3	2,3
Moyen	20	15,4	15,4	17,7
Valide Bon	75	57,7	57,7	75,4
Très bon	32	24,6	24,6	100,0
Total	130	100,0	100,0	

**La productivité totale de l'entreprise**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout satisfaisante	1	,8	,8	,8
Peu satisfaisante	11	8,5	8,5	9,2
Valide Satisfaisante	69	53,1	53,1	62,3
Très satisfaisante	49	37,7	37,7	100,0
Total	130	100,0	100,0	

**Tableaux découlant de l'analyse de la satisfaction clients par le SMQ**

**Le taux des ventes réalisé**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout satisfaisant	1	0,8	0,8	0,8
Peu satisfaisant	4	3,1	3,1	3,8
Valide Satisfaisant	93	71,5	71,5	75,4
Très satisfaisant	32	24,6	24,6	100,0
Total	130	100,0	100,0	

**Le degré de satisfaction des clients**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Faible	1	0,8	0,8	0,8
Moyen	17	13,1	13,1	13,8
Valide Bon	92	70,8	70,8	84,6
Très bon	20	15,4	15,4	100,0
Total	130	100,0	100,0	

**Le suivi de l'amélioration des attentes des clients**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas du tout satisfaisant	3	2,3	2,3	2,3
Peu satisfaisant	13	10,0	10,0	12,3
Valide Satisfaisant	96	73,8	73,8	86,2
Très satisfaisant	18	13,8	13,8	100,0
Total	130	100,0	100,0	

**Le taux de retour des produits**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible	86	66,2	66,2
	Moyen	38	29,2	95,4
	Important	6	4,6	100,0
	Total	130	100,0	100,0

**Le délai de traitement des réclamations**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfaisant	9	6,9	6,9
	Peu satisfaisant	18	13,8	20,8
	Satisfaisant	73	56,2	76,9
	Très satisfaisant	30	23,1	100,0
	Total	130	100,0	100,0

# Bibliographie

---

## Ouvrages

- AKTOUF. Omar, « Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations : une introduction à la démarche et une critique », Edition les presses de l'université du Québec, Montréal, 1987.
- ALAZARD. Claude, SEPARI. Sabine, « Contrôle de gestion : manuel et application », Edition Dunod, Paris, 2007.
- BOISLANDELLE. Henri Mahé, « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Edition Economica, Paris, 1998.
- BOUCHER. François, CROGUENNEC. Benoit, « Comprendre l'ISO 9001 :2008 », Edition Afnor, Paris, 2009.
- BOUQUIN. Henri, « Le contrôle de gestion », PUF, Paris, 2004.
- CABY. François, LOUISE. Virginie, ROLLAND. Sylvie, « La qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance », Edition Economica, Paris, 2002.
- CANARD. Frédéric, « Management de la qualité », Edition Extenso, Paris, 2009.
- CATTAN. Michel, « Pour une certification qualité gagnante : premiers pas vers la qualité totale », Edition Afnor, Paris, 2009.
- CAUMONT. Daniel, « Les études de marché, comment concevoir, réaliser et analyser une étude », Edition Dunod, Paris, 2007.
- CHANDLER. A.D, « Organisation et performance des entreprises », T1, Edition d'Organisation, Paris, 1992.
- CHERFI. Zohra, « La qualité ; démarche, méthodes et outils », Edition Lavoisier, Paris, 2002.
- CROUTSHE. Jean jacques, « Pratique statistiques en question et études de marchés », Edition ESKA, Paris, 1997.
- DEMEESTERE, LORINO, MOTTIS, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise », Edition Dunod, Paris, 2006.
- DETRIE. Philippe, « Conduire une démarche qualité », 4<sup>eme</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, 2001.

## Bibliographie

---

- DURET. Daniel, PILLET. Maurice, « Qualité en production : de l'ISO 9000 à six sigma », 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, 2001.
- ERNOUL. Roger, « Le grand livre de la qualité : Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes », Edition Afnor, Paris, 2010.
- GAUTHY. SINECHAT et VAUDERMEN, « Etude de marché, Méthode et outils », De Boeck Université Bruxelles, 2010.
- GOGUE. Jean-Marie. « Management de la qualité », 4<sup>ème</sup> édition, Edition Economica, Paris, 2005.
- JAMBART. Claude, « L'assurance qualité : la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 en pratique », 3<sup>ème</sup> édition, Edition Economica, Paris, 2001.
- KALIKA. Michel, « Structures d'entreprises, réalités, déterminants et performances », Edition Economica, Paris, 1988.
- KOLTH. François, « La qualité essais sur l'évolution des pratiques du management », Collection Vuibert, Paris, 2002.
- LAUDOYER. Guy, « La certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité », Edition d'Organisation, Paris, 2000.
- LECLLET. Hervé, VILCOT. Claude, « La qualité en santé, 150 questions pour agir », Edition Afnor, Paris, 1999.
- LONGIN. Pierre, DENET. Henri, « Construisez votre qualité : Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante », 2<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 2008.
- MARGERAND. Jean, GILLET-GOINARD. Florence, « Manager la qualité pour la première fois », Edition d'Organisation, Paris, 2006.
- MARTIN VERDINE SYLVIE, « Initiation au marketing », 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, 2006.
- MATHIEU. Stéphane, « Anticiper les normes ISO 9000 : 2000 », Edition Afnor, Paris, 2000.
- MAYEUR. Sylvie, « Guide opérationnel de la qualité : faut-il tué la qualité totale ? », Edition Maxima, Paris, 2003.
- MEIER. Olivier, « Le dico du management », Edition Dunod, Paris, 2009.

## Bibliographie

---

- GAVARD-PERRET. Marie-Laure, GOTTLAND. David, HAON. Christophe. JOLIBERT. Alain, « Réussir son mémoire ou sa thèse, Méthodologie de la recherche en sciences de gestion », Edition Pearson, France, 2012.
- NF EN ISO 9000 : 2005, « SMQ : principe essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France.
- NF EN ISO 9000 : 2000, « Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France.
- NF EN ISO9000 : 2008, « Système de management qualité-principes essentiels et vocabulaire », Edition Afnor, France.
- OUARET. Abdelhamid, « Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO9000 », Edition ENAP, Alger, 2002.
- OUARET. Abdelhamid, « Management de la qualité : les dirigeants face à la performance de leurs entreprises », Edition Alger-livres, 2009.
- PAYETTE. Adrien, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Université Québec les presses, Montréal, 2000.
- PINET. Claude, « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2008 », Edition Afnor 2009.
- ROBBINS. Stephen, DECENZO. David, COULTER. Mary, « Management : l'essentiel des concepts et pratiques », 7<sup>ème</sup> édition, Edition Pearson, France, 2009.
- ROBBINS. Stephen, DECENZO. David, GABILLIET. Philippe, « Management : l'essentiel des concepts et pratiques », 6<sup>ème</sup> édition, Edition Person Education, Paris, 2008.
- SEDDIKI. Abdellah, « Management de la qualité », Edition Office national des publications universitaires, Alger, 2004.
- SHOJI. Shiba, GRAHAM. Alan, WALDEN. David, « 4 révolutions du management par la qualité totale », Edition Dunod, Paris, 1998.
- TERFAYA. Nassima, « Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques », Edition Houma, Alger, 2013.

## Bibliographie

---

- VILLALONGA. Christophe, « Un nouveau souffle pour la qualité : optimisez votre système de management de la qualité », Edition Afnor, Paris, 2010.

### Articles et rapports

- BOURGUINION A, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de comptabilité, n° 269, Juillet-Aout, 1995.
- BRUNELLE. Eric, « Qualité-environnement », essai présente, université de Sherbrooke, Canada, 2005.
- CNUCED/OMC, « Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000 », CCI, Genève, 1996.
- DEBI. Ali, « La mesure de la performance dans les mairies : Dimensions et indicateurs », in revue Ville du management, décembre 2005.
- DORBES. Henry, « Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME », in revue science de gestion d'entreprise n°12, 2005.
- GUENNOU.P, « Maitrise de la performance, les travaux de L'AFGI » in « les indicateurs de performance », Hermès, Paris, 2001.
- LAHLOU. Cherif, « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », La revue de l'économie & de management, n°7, Tlemcen, Avril, 2008.
- MORAND Marie Caroline, « La performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie gestion, Avril, 2008.
- MORIN Estelle M, GUINDON. Michel et BOULIANNE. Emilio, « Mesurer la performance organisationnelle », gestion volume 21, n°3, septembre, 1996.
- TEZENAS du MONCEL, par Mohamed BAYED, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du management, 1992.
- TREMBLAY Dianne Gabrielle, « Productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir », Note de recherche, Université du Québec, 2003.
- WOLMARK. Yves, « La démarche qualité en EHPAD », revue Française n°08, Hôpital Bretonneau, Paris18, 2001.
- YAICH. Abderaouf, « Le concept performance », la revue comptable et financier n°69, 2005.

# Bibliographie

---

## Thèses et mémoires

- ESSID. Moez, « Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », Thèse de Doctorat, science de gestion, université Paris-Sud-faculté jean Monnet, 2006.
- MAHJOUB DHIAF. Mohamed, « Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement ». Thèse de Doctorat en science des métiers de l'ingénieur, Ecole national supérieur des Arts et Métiers, Paris, 2007.
- MEZIANI. Mustapha, « Contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Evaluation des performances managériales », Thèse de Doctorat d'Etat en science de gestion, université de Bejaia, FSEGC, Mai, 2012.

## Sites Internet

- [www.iso.org](http://www.iso.org). Consulté le 02 janvier 2015.
- <https://rse-pro.com/performance-sociale-655>. Consulté le 25/03/2015.
- [http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTG/management/lexique/Pperformance-commerciale-TSTG\\_man\\_lex078](http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTG/management/lexique/Pperformance-commerciale-TSTG_man_lex078). Consulté le 23/03/2015.
- <http://fseg.univ-tlemcen.dz>. Consulté le 16/02/2015.
- <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282> Consulté le 22/03/2015.
- <http://zonecours.hec.ca/documents/A2006-1859988.MorinA1996performanceorg.pdf>  
Consulté le 20/03/2015.

## Table des matières

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre I : Le système de management de la qualité: Fondements et concepts de base</b>	04
<b>Introduction au chapitre</b> .....	04
<b>Section 01 : Le concept qualité</b> .....	05
1-1) Définition de la qualité .....	05
1-2) L'évolution de la notion qualité.....	06
1-3) Les objectifs relatifs à la qualité .....	07
<b>Section 02 : Le management de la qualité</b> .....	10
2-1) Les principales composantes du management de la qualité .....	11
2-1-1) La planification de la qualité.....	11
2-1-2) La maîtrise de la qualité .....	11
2-1-3) L'assurance de la qualité.....	13
2-1-4) L'amélioration de la qualité .....	14
2-2) Les huit principes du management de la qualité.....	14
2-3) Les normes du management de la qualité selon ISO .....	17
<b>Section 03 : Le système de management de la qualité</b> .....	20
3-1) Les principes fondamentaux du système de management de la qualité. ....	20
3-2) Les étapes de la mise en place d'un système de management de la qualité.....	28
3-2-1) La prise de décision.....	28
3-2-2) Le diagnostic. ....	28
3-2-3) Montrer le projet.....	29
3-2-4) La certification .....	29
3-2-5) L'amélioration continue.....	29
3-3) Les principales exigences du système de management de la qualité.....	30
3-3-1) Responsabilité de la direction.....	31
3-3-2) Management des ressources .....	31
3-3-3) Réalisation du produits.....	32
3-3-4) Mesures, analyse et amélioration .....	32
3-4) L'apport du système de management de la qualité .....	33
<b>Conclusion du chapitre</b> .....	34

<b>Chapitre II : Conceptualisation et mesure de la performance des entreprises .....</b>	<b>35</b>
<b>Introduction au chapitre.....</b>	<b>35</b>
<b>Section 01 : Le concept de la performance.....</b>	<b>36</b>
1-1) Définition de la performance .....	36
1-2) Les éléments fondamentaux à la performance. ....	37
1-2-1) L'efficacité.....	37
1-2-2) L'efficience .....	37
1-3) Les méthodes d'évaluation de la conformité, l'efficacité et de l'efficience conformément à la norme ISO 9000 .....	38
<b>Section 02 : Les leviers de la performance de l'ISO 9001 .....</b>	<b>42</b>
2-1) Un levier de satisfaction des clients-principe 1 .....	42
2-2) Un outil de gestion des ressources humaines-principes 2 et 3.....	43
2-3) Un outil de pilotage-principes 4 et 5.....	43
2-4) Un outil d'amélioration de la performance-principes 6 et 7 .....	44
<b>Section 03 : L'évaluation de la performance des entreprises .....</b>	<b>45</b>
3-1) Les dimensions de la performance .....	45
3-1-1) La performance stratégique .....	45
3-1-2) La performance concurrentielle.....	46
3-1-3) La performance socio-économique .....	46
3-2) Les critères d'évaluation de la performance des entreprises.....	48
3-3) Les indicateurs de la performance .....	49
3-3-1) Les types d'indicateurs de performance .....	50
3-3-2) Les caractéristiques des indicateurs de performance .....	51
3-4) L'objectif de l'évaluation de la performance.....	51
<b>Section 04 : La relation entre le système de management de la qualité et la performance des entreprises .....</b>	<b>52</b>
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>55</b>
<b>Chapitre III : La présentation des organismes d'accueils ainsi que la méthodologie de recherche .....</b>	<b>56</b>
<b>Introduction au chapitre.....</b>	<b>56</b>
<b>Section 01 : La Présentation des organismes d'accueils .....</b>	<b>57</b>
1-1) La présentation de l'entreprise Général Emballage.....	57
1-1-1) L'historique .....	57
1-1-2) Localisation .....	58
1-1-3) Son activité .....	58
1-1-4) La structure organisationnelle de Général Emballage.....	59

A) L'organisation de l'entreprise .....	59
B) Définition des structures de l'entreprise .....	60
C) L'objectif de l'entreprise .....	62
D) L'organigramme de l'entreprise.....	63
1-2) La présentation de l'entreprise UFMATP .....	64
1-2-1) L'historique et localisation de l'entreprise .....	64
1-2-2) Son activité .....	65
1-2-3) La structure organisationnelle de L'UFMATP .....	66
A) L'organisation de l'entreprise .....	66
B) Définition des structures de l'entreprise .....	66
D) L'organigramme de l'entreprise.....	69
<b>Section 02 : La présentation de la méthodologie de recherche .....</b>	<b>70</b>
2-1) L'échantillonnage.....	70
2-1-1) La méthode de construction de notre échantillon.....	70
2-2) La méthode de collecte des données.....	72
2-2-1) Le questionnaire d'enquête .....	73
2-2-2) L'organisation de l'enquête .....	74
2-2-3) Le déroulement de l'enquête.....	74
2-3) La méthodologie de traitement statistique des données .....	74
2-3-1) La construction des variables .....	74
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>76</b>
<b>Chapitre IV : L'analyse et l'interprétation des résultats.....</b>	<b>77</b>
<b>Introduction au chapitre.....</b>	<b>77</b>
<b>Section 01 : Rappel de l'objectif de notre recherche ainsi que le traitement des donnée.</b>	<b>78</b>
1-1) Rappel de l'objectif de notre recherche.....	78
1-2) Le traitement des données .....	78
<b>Section 02 : Analyse et interprétation des résultats .....</b>	<b>79</b>
2-1) Le tri à plat ( analyse uni varié).....	79
2-1-1) Aperçu global du SMQ des deux entreprises .....	79
2-1-2) La verification des hypothèses .....	81
2-2) Le tri croisé ( analyse bi variée) .....	97
2-2-1) Le respect des délais de réalisation des objectifs/ le nombre du personnel impliqué ...	97
2-2-2) La maitrise des coûts/ l'augmentation du chiffre d'affaire.....	98
2-2-3) Le degré de satisfaction des clients/ le respect des plans d'amélioration des produits..	99
2-2-4) La diffusion de la politique qualité/ les résultats du SMQ par rapport aux ressources mises en œuvre .....	101

2-2-5) Le degré de satisfaction des clients/ la diffusion de la politique qualité..... 102

**Conclusion du chapitre** ..... 104

**Conclusion générale** ..... 105

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table des matières**

## **Résumé**

Le management de la qualité repose sur un courant d'idées dont le but est d'optimiser la qualité qui doit être au service de la performance de l'entreprise et son avenir dépend de sa capacité à générer de la valeur ajoutée dans les entreprises, en adoptant une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite. La question se pose alors de savoir « **Quel est l'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises dans le cas de Général Emballage et UFMATP ?** ». Cette recherche expose les résultats d'une étude exploratoire portant sur un échantillon de 130 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles desdites entreprises confondues, que nous avons rendus destinataires d'un questionnaire pour la collecte des données, qui nous a conduit à tirer des résultats par le biais des logiciels SPSS et Excel. Enfin, par l'analyse et l'interprétation des données, nous sommes parvenus à un résultat positif à travers la confirmation de nos hypothèses. Par ailleurs, ces résultats obtenus révèlent, que le système de management de la qualité tel qu'il est mis en œuvre par ces deux entreprises, génère l'amélioration de la performance et des conséquences avantageuses qui garantissent leurs compétitivités et voire leur survie.

**Mots clés : Le système de management de la qualité, Performance des entreprises.**

## **Summary**

The quality management is based on a flow of ideas that aims to optimize the quality that should be at the company's service performance and its future depends on its ability to generate value added in business, adopting a quality management approach, which aims to obtain a broad mobilization and involvement of the entire company to achieve perfect quality. The question then arises: "What is the impact of the quality management system on the performance of companies in the case of General Packaging and UFMATP?". This research presents the results of an exploratory study of a sample of 130 employees of different professional categories combined companies said, we sent details of a questionnaire for collecting data, which led us to take the results by through SPSS and Excel. Finally, the analysis and interpretation of data, we have achieved a positive result through the confirmation of our assumptions. Moreover, these results show that the quality management system that you el is implemented by both companies, generates improved performance and favorable consequences that guarantee their competitiveness and even their survival.

**Keywords: The quality management system, Business Performance.**