

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**

**MEMOIRE EN VUE DE L'OBTENTION D'UN DIPLOME DE MAGISTERE
EN SCIENCES ECONOMIQUES
OPTION : GESTION DES ENTREPRISES**

SUJET :

**DU MANAGEMENT DE LA QUALITE A LA
QUALITE DU MANAGEMENT : ETUDE DE LA
PREMIERE EXPERIENCE EN ALGERIE
(CAS DE L'ENIEM)**

Présenté par : ARAB Abdellah

Devant le jury composé de :

- **Président :** Mr KOUDRI Ahmed, professeur, Université d'Alger
- **Rapporteur :** Mr ABEDOU Abderrahmane, Maître de recherche, CREAD
- **Examineurs :** Mr BIA Chabane, Maître de Conférences, UMMTO
Mr GUENDOUDI Brahim, Maître de Conférences, UMMTO
Mr HADJOUT Mourad, Docteur en économie, UMMTO

Soutenu le : 10/07/2007

REMERCIEMENTS

Ce travail est le fruit de deux années et demi de recherche dont plusieurs personnes ont contribué à son aboutissement. C'est pour quoi il me semble du devoir de les remercier.

Je tiens à remercier particulièrement mon directeur de mémoire, le docteur **Abderrahmane ABEDOU**, pour les nombreux conseils précieux qu'il m'a donné tout au long du déroulement de ce travail, pour le suivi efficace de mes avancements et pour son soutien.

Je tiens également à remercier les cadres dirigeants de l'ENIEM pour toutes les commodités qu'ils ont mis à ma disposition en matière de disponibilité aux entretiens, d'orientation et d'accès à l'information. Ces remerciements s'adressent particulièrement à **Mr Arezki MEDJOUJ** Directeur Qualité, à **Mr Aomar BOUMEDINE** chef du département qualité, à Mr Brahim LARID Directeur des ressources humaines et à Mr Kamel BOUDJEMAI Directeur de l'unité commerciale.

Mes remerciements s'adressent finalement à tous ceux qui ont accepté de sacrifier un peu de leur temps précieux pour lire ce travail et signaler leurs remarques pertinentes sur le fond et la forme.

DEDICACES

Je dédie ce travail à mes parents, frères et sœur et à la mémoire de mon frère aimé **DJAFAR**, ainsi qu'à tous mes amis.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE I : SUBSTRAT THEORIQUE DU MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE

Chapitre 1 : Evolution de la gestion de la qualité

Section 1 : Evolution du concept qualité

1. De la qualité inspection à la qualité contrôle
2. La qualité assurance
3. La qualité totale

Section 2 : La gestion de la qualité

1. Définition de concepts
2. Les outils de management de la qualité
3. Les sept outils statistiques de gestion de la qualité
4. La gestion de la qualité à travers la chaîne de fabrication

Section 3 : L'approche normative de gestion de la qualité

1. La normalisation internationale dans le domaine de la qualité
2. Analyse de la dernière version des normes ISO 9001 version 2000

Chapitre 2 : Le paradigme du management par la qualité totale

Section 1 : Leadership et développement de la ressource humaine

1. Le leadership
2. Le développement de la ressource humaine

Section 2 : Organisation par processus orientés client

1. La connaissance intime du client
2. L'organisation par processus

Section 3 : Approche systémique de l'entreprise et déploiement de la stratégie

1. Approche systémique de l'entreprise
2. Mise en œuvre du système TQM

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

PARTIE II : VERS LE MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE : cas de l'ENIEM

Chapitre 1 : Le Système du management de la qualité de l'ENIEM

Section 1 : L'entreprise et les réformes économiques en Algérie

1. Les moments importants de l'entreprise algérienne
2. L'ouverture de l'économie algérienne : un défi pour les entreprises
3. Stratégie de l'Etat, en matière de qualité, face à l'ouverture économique

Section 2 : Système de management de la qualité de l'ENIEM

1. Profil de l'entreprise
2. Démarche qualité et certification ISO
3. Le système de management de la qualité de l'ENIEM

Section 3 : Résultats obtenus par la mise en place du système de management de la qualité

1. Résultat des audits qualité
2. Retour d'informations clients
3. Evolution des coûts de la non-qualité
4. Fonctionnement des processus et non-conformité des produits

Chapitre 2 : Les obstacles à la pratique du TQM au sein de l'ENIEM

Section 1 : Leadership et développement de la ressource humaine

1. Le leadership au sein de l'ENIEM
2. Développement de la ressource humaine

Section 2 : Orientation client et management des processus

1. Orientation client de l'ENIEM
2. Management et amélioration des processus orientés client

Section 3 : Déploiement de la stratégie qualité au niveau opérationnel

1. Les stratégies de l'ENIEM
2. Les actions découlant de la stratégie qualité
3. Le degré de réalisation des objectifs qualité

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

CONCLUSION GENERALE

Bibliographie ; Index des tableaux et figures ; Liste des annexes ; Table des matières

Plusieurs entreprises algériennes, publiques ou privées, industrielles ou de services, ont adopté ces dernières années la démarche qualité et certification ISO¹. Ceci, dans le but d'améliorer leur compétitivité en termes de qualité et d'accéder à des marchés internationaux exigeant le respect minutieux des normes de produits. La précipitation vers la certification ISO est le résultat des mutations récentes de l'économie nationale vers plus d'ouverture et de libéralisation du marché.

Le processus d'ouverture s'est manifesté, concrètement, à travers la mise en place de l'accord d'association avec l'Union Européenne (UE), déjà en vigueur depuis le 1^{er} septembre 2005, et la reprise des négociations avec l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) en vue d'une adhésion prochaine à celle-ci. Ces deux accords, une fois mis en place, permettront la levée de toutes les barrières tarifaires et non tarifaires que l'Algérie impose sur les marchandises importées, y compris celles qui constituent une menace pour les entreprises locales. En effet, le paysage économique qui sera induit ne laissera aucune place aux entreprises qui ne font pas de la qualité, vu le progrès réalisé par les entreprises étrangères dans ce domaine.

En parallèle à ces mutations, nous assistons à l'émergence d'un nouveau comportement du consommateur national, basé sur la recherche d'un meilleur rapport qualité/prix. Ce comportement est poussé par le progrès socioculturel qu'il a réalisé et qui l'a rendu expérimenté et tout à fait conscient de ce qui se passe autour de lui. Dès lors, ce dernier a pu développer une certaine culture de consommation fondée sur la recherche avide de la qualité plus, notamment dans le contexte actuel caractérisé par le passage à l'économie de marché où l'offre est largement supérieure à la demande ; contrairement à l'époque de pénurie où l'offre était inférieure à la demande, dans laquelle le consommateur n'avait pas le choix et les entreprises n'accordaient pas beaucoup d'importance à la qualité de leurs produits.

Pour gagner une place dans ce nouveau paysage économique, certaines entreprises, ayant compris l'enjeu, se sont vite engagées dans la démarche qualité et certification ISO 9001 version 2000. Cette dernière est la seule norme faisant objet de certification après l'édition de la nouvelle version en 2000 ; elle se définit comme une reconnaissance mondiale d'une bonne maîtrise du management de la qualité attribuée par un organisme ayant l'accréditation de ISO à une entreprise candidate.

¹ Organisation Internationale de Normalisation.

En voulant aider les entreprises dans leur processus de certification, les responsables algériens ont mis à leur disposition un certain nombre de mécanismes incitatifs, tels que :

- La création des normes algériennes de qualité à partir de 1989 ;
- Les aides directes et indirectes attribuées aux entreprises (publiques et privées) pour les accompagner dans leur processus de certification ;
- L'institution du prix algérien de la qualité à partir de 2002.

Depuis 1998, année de la première certification accordée à une entreprise algérienne et jusqu'à la fin 2004, il y a 125 entreprises qui ont obtenu le label ISO et 261 (dont 65% publiques) qui sont en cours de certification¹. Malgré cela, les objectifs attendus par les pouvoirs publics ne sont toujours pas atteints ; les exportations hors hydrocarbures ne veulent toujours pas franchir la barre de 700 millions de dollars, contrairement aux pays voisins (le Maroc et la Tunisie) qui exportaient l'équivalent de 7 milliards de dollars chacun. Ceci dit, les entreprises algériennes n'arrivent toujours pas à fabriquer des produits qui pourront être exportés, ni même à fabriquer des produits aptes à satisfaire le client local qui commence à devenir, lui aussi, très exigeant à cause de l'abondance de l'offre induite par l'ouverture du marché.

• **Problématique**

Face à cette situation paradoxale induite par le fait que les entreprises algériennes possèdent un système de management de la qualité répondant aux normes internationales mais qui n'arrivent pas à produire de la qualité, nous nous fixons comme objectif dans ce travail d'expliquer le pourquoi de cette situation. Pour ce faire, il nous semble absurde de vouloir l'expliquer sans lier l'entreprise algérienne au contexte dans lequel elle a évolué, et surtout aux habitudes managériales acquises durant les années de la gestion socialiste.

Les entreprises publiques algériennes ont beaucoup souffert des politiques interventionnistes de l'Etat et du mode de gestion imposé. Ceci a permis le développement des mauvaises habitudes en matière de gestion, telles que : le gaspillage des ressources, « la bureaucratie », l'irresponsabilité, le laisser-aller, etc. ; ce qui a induit, en conséquence, des

¹ Ministère de l'Industrie, Annuaire des entreprises certifiées ISO 9000, fin 2004.

pratiques managériales archaïques qui ne cadrent pas avec les données actuelles du marché. Malgré les multiples tentatives de réformer celles-ci sous les labels de la restructuration organique, l'autonomie de gestion et la création des différents organes intermédiaires (Fonds de Participation, Holdings, Sociétés de Gestion des Participations), l'essentiel des pratiques managériales dans les entreprises publiques (la nomination des dirigeants, les décisions d'investissement, la GRH,...) est déterminé par le pouvoir central qui connaît très peu les enjeux et les particularités de chaque entreprise.

Dans cette « anarchie managériale », les responsables algériens, à travers le ministère de l'industrie, encouragent les entreprises, notamment publiques, à mettre en place un système de management de la qualité conforme aux normes internationales par le biais de la certification ISO ; de ce fait, plusieurs entreprises se sont certifiées et d'autres sont en cours de certification (voir les chiffres de la page précédente). Ceci étant, et en tenant compte des problèmes de gestion que nous avons cité précédemment, nous arrivons à poser le premier élément de notre problématique qui s'énonce par la question suivante : **La mise en place d'un système de management de la qualité conforme aux normes internationales peut-elle donner des résultats positifs dans le système de management existant au sein de l'entreprise publique algérienne ?**

La réponse à cette première question nous permet d'enchaîner sur une autre question qui n'est pas de moindre importance. Cette question s'impose du fait de la mauvaise compréhension des normes de l'ISO et de l'ignorance des objectifs attendus de la démarche qualité. Certains dirigeants d'entreprises considèrent cette reconnaissance mondiale (la certification) comme une fin en soi ; c'est-à-dire, le fait d'obtenir cette certification suppose que tous les problèmes de la qualité seront réglés. Contrairement à cette attitude, les architectes de ces normes considèrent la certification comme une première étape dans ce qui est appelé le management par la qualité totale (TQM) ; d'ailleurs, ils ont édité des normes facultatives dénommées ISO 9004 version 2000 (qui sont méconnues par la plupart des entreprises algériennes, mêmes celles déjà certifiées) visant à aider les entreprises certifiées dans leur passage au management par la qualité totale. Ce dernier est défini comme : « Un ensemble de méthodes et de valeurs intégrées en une stratégie d'amélioration continue par la mobilisation de l'ensemble du personnel afin de satisfaire les clients au moindre coût »¹. Il est défini aussi comme : « Une gestion intégrale ou

¹ COTE M., HAFSI T., Le management d'aujourd'hui, Economica, 2000, p.101.

globale de la qualité au sein de toute l'organisation et par tous ses acteurs. Il se traduit par le concept de l'amélioration continue, la recherche de l'excellence en plaçant la satisfaction des multiples clients de l'organisation au centre des préoccupations »¹.

L'introduction de ce management par la qualité totale au sein de l'entreprise est un voyage qui ne se termine jamais, il repose sur : « Une culture centrée sur le client, la réduction de la bureaucratie et du gaspillage, le respect de la dignité et du potentiel créatif de chacun dans l'organisation, la simplification des processus, le déclouisonnement des frontières internes, etc., le tout suivant une approche d'amélioration continue partout et par tous »².

Les entreprises algériennes certifiées, qui sont au début du parcours, rencontrent des difficultés à assurer le passage de la certification au management par la qualité totale, et même à maîtriser le système de management de la qualité induit par la certification ISO. Dès lors, il est important d'identifier les problèmes se situant dans et en dehors du système de management de la qualité (SMQ) empêchant ces entreprises d'aller vers un management de qualité (TQM) qui facilitera la réalisation de la stratégie et des objectifs qualité de l'entreprise et la réalisation de la performance souhaitée. En effet, le deuxième élément de notre problématique peut être posé à ce niveau : **Quels sont les problèmes qui empêchent ces entreprises certifiées de réaliser leurs objectifs qualité et de progresser vers un management par la qualité totale qui permettra le succès au niveau opérationnel ?**

- **Hypothèses**

Répondre à ces préoccupations nécessite de prendre en considération deux hypothèses fondamentales qui pourront être assimilées à des réponses anticipées.

1. Mettre en place un système de management de la qualité dans un management global archaïque ne permet pas d'obtenir des bons résultats qualitatifs au niveau opérationnel, car le management de la qualité ne colle pas avec n'importe quel type de management d'entreprise. C'est comme si on veut mettre une pièce incompatible avec d'autres pièces dans une même machine, celle-ci ne fonctionnera jamais même si la pièce est de très bonne qualité. De ce fait, la qualité ne peut pas se réaliser par la seule mise en

¹ STORA G., MONTAIGNE J., La qualité totale dans l'entreprise, Editions d'Organisation, 1986, p.26.

² COTE M., HAFSI T., Op. Cit., p. 103.

place du système de management de la qualité (SMQ) qui respecte les normes internationales, mais elle doit être l'affaire de tous et partout dans l'entreprise, et c'est tout le management qui doit s'engager.

2. Comme il y a pas mal de méthodes permettant de réaliser le changement dans l'entreprise en vue d'assurer le passage d'un état actuel à un état souhaité, le changement est aussi possible par la démarche qualité. On trouve dans cette démarche des éléments de progrès tels que l'amélioration continue et le cycle de PDCA, etc.; ces éléments, combinées avec d'autres, pourront, avec le temps, assurer le passage à l'état souhaité, qui serait celui d'un management de qualité déterminant en grande partie la performance de l'entreprise.

- **Objet d'étude**

Comme il s'éclaire déjà de la problématique, notre objet d'étude concerne le management de la qualité et la qualité du management dans l'entreprise publique algérienne. Le management de la qualité est une discipline d'entreprise qui a acquis des concepts et des outils développés notamment par les japonais et les américains ; elle se trouve aujourd'hui devenir un ensemble de normes internationales rendues célèbres par l'organisation internationale de normalisation (ISO). La certification à ces normes est convoitée par les entreprises du monde entier, y compris les entreprises algériennes, qui les considèrent comme un passeport à l'exportation¹ et une clé de performance. Cependant, les entreprises algériennes rencontrent des difficultés à les mettre en œuvre et à appliquer un système performant de management de la qualité malgré leur certification. C'est pour quoi, nous intéressons dans ce travail aux résultats obtenus par ce système dans le but d'indiquer, dans le système et ailleurs, les problèmes qui font que les objectifs recherchés en termes de qualité ne soient pas atteints.

Le deuxième point, objet de recherche, est la qualité du management. Ce management de qualité est défini par le paradigme du management par la qualité totale qui repose sur un ensemble de principes qui seront développés prochainement dans ce travail. Dans les entreprises algériennes, le mode de management développé durant les années du socialisme a engendré des pratiques loin de permettre la mise en place d'une quelconque technique moderne de

¹ Voir TARODOV B., ISO 9000 Un passeport mondial pour le management de la qualité, Gaétan Morin, 1994.

management, même si cette technique est définie par des normes internationales, qui sont bien respectées par les entreprises (cas du SMQ). A cet effet, nous allons nous intéresser aux caractéristiques de ce management moderne dénommé TQM, et à partir du cas pratique, nous essayerons de repérer les dysfonctionnements dans le système global de management de nos entreprises qui entravent la réalisation de la démarche qualité et l'évolution du management existant vers le TQM.

- **Méthodologie**

Afin de vérifier nos hypothèses et de répondre à notre problématique, nous nous sommes retrouvés en face de deux méthodes, qui sont : soit d'étudier un échantillon d'entreprises certifiées ou d'opter pour une ou deux études de cas significatives. Etant donné, que nous intéressons à l'étude du système de management nécessitant un traitement approfondi des données, et surtout des données qualitatives, nous avons opté pour la dernière méthode. Au départ, nous avons l'intention d'étudier deux entreprises, à savoir l'ENIEM et SAIDAL, du fait que celles-ci soient les pionnières de la démarche qualité en Algérie. L'ENIEM est la première entreprise algérienne qui a obtenu la certification ISO en 1998 ; cette période relativement longue, nous permet d'analyser objectivement son expérience et de tirer des conclusions valables sur son système qualité. Aussi, le cas de SAIDAL est choisi par le fait qu'elle est la première entreprise lauréate du prix algérien de la qualité en 2003.

Concernant cette dernière entreprise, malgré les contacts répétitifs et le dépôt du CV et de la lettre d'introduction, après presque une année nous n'avons pas eu de réponse. De ce fait, nous avons limité notre travail à l'étude du cas de l'ENIEM qui reste, malgré tout, intéressante vue l'ancienneté de sa démarche qualité.

Pour mener à bien cette étude, nous allons faire appel à deux types de données provenant des entretiens répétitifs avec les cadres et ouvriers et de l'exploitation des documents de l'ENIEM. Les entretiens répétitifs vont nous permettre d'avoir des informations qualitatives qui sont d'une utilité fondamentale à notre travail. En plus, l'exploitation des documents, rendue possible grâce à la démarche qualité qui a exigé la formalisation de toutes les informations nécessaires en matière de qualité, nous permet d'avoir des données chiffrées sur le système qualité de l'ENIEM. A partir de là, cette étude se verra un mixage de données qualitatives et quantitatives, comme l'a exigé notre problématique.

Les données que nous utiliserons concernent principalement la période 2002-2004 (trois années), qui est suffisante pour analyser le système qualité de l'ENIEM. Nous avons choisi cette période parce que l'année 2002 coïncide avec la démarche d'adaptation à la norme ISO 9001 : 2000. Mais, cela n'empêche pas de se référer à des années en dehors de cette période pour montrer une évolution significative.

Par ailleurs, nous avons structuré notre travail en deux parties. La première partie est purement théorique, traitera les aspects relatifs au management de la qualité, mais aussi les grands principes du management par la qualité totale. Le passage par ce substrat théorique est important pour le traitement du cas pratique, vue la nouveauté de ces deux disciplines et la récente terminologie utilisée. Dans le cas pratique, nous avons besoin d'étudier une entreprise qui possède un système de management de la qualité relativement ancien et qui a traversé, en même temps, toutes les transformations et réformes connues par les entreprises publiques algériennes. De ce côté, le cas de l'ENIEM est éloquent ; il nous permet, d'une part, d'analyser les résultats de la démarche qualité vue l'ancienneté de son expérience et de repérer les problèmes qui entourent la démarche qualité et qui l'empêchent d'atteindre les objectifs visés, d'autre part.

Nous n'avons pas besoin de développer des dizaines d'argumentaires pour dire que la qualité est problématique. Il suffit d'observer autour de nous pour constater que la qualité constitue le problème principal de notre quotidien. Nous cherchons une nourriture de qualité, un habillement de qualité, un habitat de qualité,... bref, une vie de qualité. Hélas ! cela n'est pas toujours facilement atteint, parfois même inaccessible dans le cas des économies fermées. En creusant encore davantage au fond de cette question, nous constatons que derrière tout produit ou prestation fournie, il y a une entreprise qui est à son origine et qui détermine sa qualité finale.

La source des problèmes de la qualité de ce que nous consommons est donc l'entreprise. Démarrant de ce constat, et en essayant d'apporter une solution à notre problème, nous aborderons la qualité dans l'entreprise. Cependant, pour mener à bien cette étude, il nous semble primordial de commencer par le commencement, c'est-à-dire par le substrat théorique du management par la qualité totale, qui est un gage de bonne compréhension de notre problématique et un préalable nécessaire à la deuxième partie pratique.

Cette première partie de notre travail se veut purement théorique, nous la présenterons sous deux chapitres respectifs. Dans le premier, nous nous fixons comme objectif de présenter les principaux aspects théoriques du management de la qualité. Nous commencerons d'abord par l'évolution historique du concept « qualité », à travers laquelle, nous nous permettrons d'esquisser les différentes approches historiques du management de la qualité et surtout les solutions proposées aux problèmes de la qualité.

Dans la seconde section, nous essayerons de rassembler les outils de gestion de la qualité, dont nous expliquerons certains concepts utiles à notre démarche. Enfin, dans la dernière section du premier chapitre, nous tenterons de discuter l'approche normative de gestion de la qualité à travers ses trois versions ; et selon les conclusions tirées, un autre chapitre sera abordé.

Dans le deuxième chapitre de cette première partie, nous inverserons la formulation du problème et nous essayerons de traiter la qualité comme qualité du management à travers le paradigme du management par la qualité totale (TQM). Nous nous appuyerons, pour ce faire, sur des référentiels utilisés dans l'évaluation des systèmes de management adaptés à la démarche qualité (le prix Malcolm Baldrige, le EFQM, le Qualimètre, etc.).

Dans la première section, nous aborderons « le leadership et développement de la ressource humaine » qui sont considérés à l'origine de toute performance, et aucune démarche qualité, ou autre, ne peut réussir sans la présence de ces deux éléments.

La deuxième section sera consacrée à « l'orientation client et organisation par processus », à travers laquelle nous démontrerons comment les changements actuels touchant à l'environnement de l'entreprise et notamment la montée en puissance du client, obligent celle-ci à devenir très flexible. Pour ce faire, il est nécessaire qu'elle adopte l'organisation par processus orientés clients, qui ne cesse de démontrer sa supériorité par rapport à la structure verticale caractérisée par sa rigidité.

Enfin dans la dernière section de ce deuxième chapitre, nous insisterons sur la nécessité d'approcher systématiquement l'entreprise et un déploiement original de la stratégie, car cela évite de tomber dans le piège de la facilité et d'assurer que l'entreprise suit sa stratégie.

L'origine de la qualité remonte à l'ère pré-industrielle. L'artisan de l'époque, se trouvait muni d'un savoir-faire important qui lui permettait de maîtriser l'ensemble des tâches associées à son travail. Ce savoir-faire était le seul gage de confiance qu'il offrait à sa clientèle. La clientèle, étant réduite et locale, permettait le développement des relations de confiance avec l'artisan. En un mot, pour cette époque, « la production est un art, et la qualité était la mesure de cet art¹ ».

L'arrivée de la révolution industrielle du 19^{ème} siècle a engendré des changements profonds. On observait les petits ateliers d'artisanat devenir des grandes usines équipées de grosses machines mécaniques ; l'artisan se transformait alors en un employé maîtrisant une ou deux tâches routinières (conséquence de la division du travail). La production était de plus en plus importante, standardisée et adressée à une clientèle de plus en plus éloignée. En effet, le contact entre l'entreprise et sa clientèle devenait plus difficile.

Par ailleurs, les entreprises ont continué à fonctionner dans cette logique sans heurte, et même avec un rythme de croissance exponentiel pendant les trois quarts du siècle précédent. Ceci s'explique par le fait qu'on était encore dans une économie de l'offre, où il suffisait de produire pour vendre ce qu'on a produit. L'entreprise est restée pour longtemps considérée comme «boîte noire» indépendante de son environnement extérieur.

Le mouvement de revendications sociales des ouvriers des années soixante, la montée en puissance des clients, le ralentissement de la croissance économique et autres, ont été à l'origine de la remise en cause des hypothèses précédentes. Aujourd'hui, c'est le client qui détermine l'entreprise et non l'inverse. En effet, l'entreprise doit étudier et analyser les attentes des clients avant d'y répondre. Cette fois-ci, on est dans une économie de la demande, qui implique une autre manière d'approcher l'entreprise, le marché, le client, etc. A l'occasion, de nouvelles disciplines d'entreprise ont vu le jour, entre autres : le management stratégique, le marketing, le TQM, etc.

La gestion de la qualité, comme toute autre discipline d'entreprise, a connu un enrichissement considérable à travers le temps. C'est ce que nous proposons de découvrir dans ce premier chapitre à travers ses trois sections respectives. Dans la première, nous retracerons l'évolution du concept qualité à travers ses trois moments déterminants. Dans la seconde, nous

¹ GOGUE J. M., Management de la qualité, Economica, 1997, p. 9.

verrons un exposé détaillé sur la gestion de la qualité proprement dite. Enfin, la dernière section sera consacrée à la normalisation internationale dans le domaine de la qualité.

SECTION I : EVOLUTION DU CONCEPT QUALITE

Comme nous l'avons signalé dans l'introduction, le concept qualité remonte à loin dans le temps, mais nous pouvons constater principalement trois moments déterminants pour lui. Le premier est celui du passage de la qualité vue comme inspection à la qualité-contrôle. Le deuxième est l'assurance qualité et sa logique novatrice en matière de processus. Enfin, c'est le moment qui nous intéresse le plus, ce-lui de la qualité totale et sa « révolution » en matière de management qu'elle proposait.

1. De la qualité inspection à la qualité contrôle

La qualité-inspection se réfère à l'application des principes de l'organisation scientifique du travail (OST), lancée au début du siècle précédent par son pionnier F. W. Taylor. Quant à la qualité-contrôle, elle connut son essor avec l'arrivée de la production de masse qui a rendu difficile le contrôle systématique de produits par inspection.

1.1 Qualité-inspection

1.1.1 Contexte de son développement

L'application des méthodes scientifiques dans l'entreprise est le fondement majeur du taylorisme. Selon ce dernier, la recherche scientifique exacte doit se substituer à la connaissance empirique (...). Elle doit s'appliquer à toutes les méthodes de travail et aux temps d'exécution des tâches¹. Ainsi, plusieurs principes en découlent, entre autres : la parcellisation des tâches, la division horizontale et verticale du travail, la standardisation des produits fabriqués, etc.

L'application de ces principes a permis de réaliser des niveaux de production sans précédent. En revanche ces mêmes principes ont engendré des difficultés de coordination entre les tâches accomplies à cause de la division extrême du travail et de l'incompétence de la main d'œuvre employée (souvent des agriculteurs). Cet état engendrait de lourdes pertes en matière de qualité, de déchets, de rebuts, etc. d'où l'impératif de trouver une solution urgente à ce problème qui continue de peser lourdement sur les charges de l'entreprise.

¹ GOMEZ P., Qualité et théories des conventions, *Economica*, 1994, p. 14.

1.1.2 La qualité comme inspection

Pour remédier au problème évoqué plus haut, Taylor créa le poste d'inspecteur. Selon lui, « l'inspecteur est le responsable de la qualité du travail ¹ ». La qualité se conçoit donc comme une inspection permettant d'établir la conformité entre les actes accomplis et l'ordre scientifique². Elle exige un travail de la division inspection, qui se borne à bloquer l'expédition des produits défectueux. Toute l'attention est portée sur la qualité du produit fini ou semi-fini, les pièces rejetées étant détruites ou retravaillées³. Cette inspection concerne la totalité des produits en fin de la chaîne. L'usage des méthodes statistiques de gestion de la qualité est encore dans son stade embryonnaire. En effet, l'entreprise continue à subir des pertes de non-qualité, notamment avec l'importance des séries et les coûts élevés de l'inspection.

Remarque : Malgré son coût important, l'inspection reste à nos jours d'actualité pour certains produits où les défauts sont un danger mortel pour les utilisateurs.

1.1.3 Les limites de la qualité-inspection

La qualité dans le modèle taylorien est définie dans le bureau des méthodes par des normes scientifiques à respecter. On constate cependant, qu'aucune contrainte externe n'est prise en considération, notamment en ce qui relève des besoins et attentes des clients. L'entreprise est considérée donc comme « boîte noire », fermée sur son environnement extérieur.

En outre, dans le passage à la production de masse, la qualité-inspection rencontre deux problèmes majeurs. D'un côté, l'augmentation de la production implique la hausse des coûts de l'inspection qualité en termes de volume de production à inspecter et de nombre d'inspecteurs à employer. D'un autre côté, la production à grande échelle augmente le risque d'erreur et donc le nombre des pièces défectueuses.

¹ TAYLOR F. W., La direction scientifique des entreprises, ENAG/ Editions, 1992 p. 101.

² GOMEZ P., Op. Cit., p. 14.

³ STORA G., MONTAIGNE J., Op. Cit., p. 22.

k. Ishikawa¹ rajoute à cela deux autres problèmes de l'inspection : les données relevées lors de l'inspection sont trop tardives pour être utilisées rétroactivement au niveau de la fabrication ; de plus, les défauts sont seulement constatés une fois les pièces usinées, et dans ce cas, le rebut est difficilement récupérable.

L'étouffement de la qualité-inspection par ces contraintes nous conduit directement à la deuxième étape qui apporte un tant soit peu de solutions.

1.2 La qualité-contrôle

1.2.1 Origine et définitions

Les problèmes constatés dans la qualité-inspection à l'arrivée de la production de masse étaient à l'origine du lancement de plusieurs projets de recherche sur les coûts de la qualité. Celui mené à la *Western Electric company* (USA) sur l'analyse statistique des défauts de qualité durant les années vingt était un exemple éloquent. Les chercheurs sont parvenus à déterminer le niveau de qualité acceptable par un meilleur arbitrage coûts / bénéfices à travers des cartes de contrôle. Il s'exprime en pourcentage maximum de défectueux admis, et par le client et par le fournisseur.

Les méthodes statistiques constituent l'élément moteur, elles permettent le passage des données numériques brutes à l'information, sur laquelle s'appuie la décision qualité². C'est ainsi que les statistiques, depuis lors, se trouvaient impliquées en force dans la gestion de la qualité.

La gestion de la qualité pour l'époque était une gestion statistique. Nous pouvons retenir deux définitions de deux auteurs pionniers de la qualité, qui démontrent cela. DEMING (statisticien américain) définit la gestion statistique de la qualité comme : « une application des méthodes statistiques à toutes les étapes de la fabrication des produits les plus utiles, les plus conformes au marché et les moins chers »³. Pour son compatriote JURAN, également statisticien, la gestion de la qualité est : « un ensemble de moyens mis en œuvre pour déterminer les normes

¹ ISHIKAWA K., Le TQC ou la qualité à la japonaise, AFNOR gestion, 1981, p. 73.

² STORA G., MONTAIGNE J., Op. cit., p.181.

³ Idem, ISHIKAWA K., p.12.

de la qualité et les réaliser. La gestion statistique de la qualité est la partie de ces moyens, basée sur les outils statistiques, pour déterminer les normes de la qualité et les réaliser »¹.

1.2.2 La qualité-contrôle et méthodes statistiques

1.2.2.1 La statistique

D'origine latine « status », signifie Etat, car originellement c'était un outil aux mains des ministères. Elle se décline en français comme dénombrement. En tant que science, la statistique se définit comme : « la description des ensembles de données par des méthodes qui permettent leur synthèse et la mesure des paramètres essentiels qui les caractérisent »².

La statistique en tant que science se présente sous deux branches essentielles et complémentaires. La statistique descriptive s'intéresse principalement à l'analyse graphique et les conclusions qui s'en suivent. La statistique mathématique, à laquelle on a recours quand, il n'est pas possible de reproduire délibérément le phénomène observé, faisant ainsi un appel aux calculs probabilistes, qui nous permettent de se rapprocher plus de la réalité.

Cependant, qu'elle soit descriptive ou mathématique, son objectif reste de dégager ce qui est significatif dans la masse des données disponibles. Elle permet également une analyse objective des faits et la saisie des lois régissant les phénomènes³.

La statistique a contribué d'une façon significative à l'abaissement des coûts de contrôle qualité et à la réduction des défauts. Deming affirme cela en disant : « nous sommes entrés dans une nouvelle ère industrielle qui doit son origine aux principes et aux méthodes statistiques »⁴.

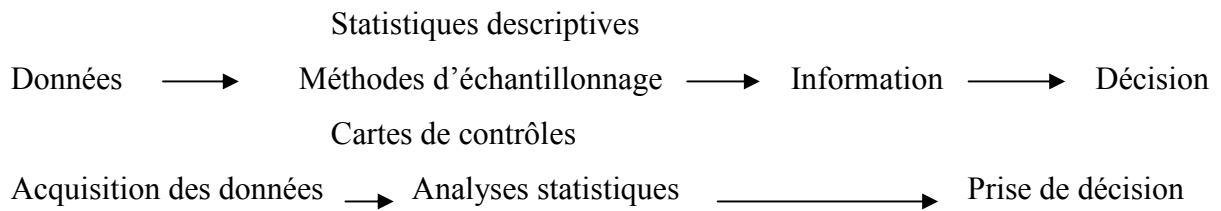
Les méthodes statistiques constituent ainsi un préalable à la prise de décision. Ça, nous pouvons l'illustrer à travers figure suivante :

¹ ISHIKAWA K., La gestion de la qualité outils et applications pratiques, Dunod, 1986, p. 2.

² SEDDIKI A., Management de la qualité, OPU, 2004, p. 70.

³ SOUVAY P., Statistique outils de qualité, AFONR, 1986, p. 1.

⁴ GOGUE J. M., Traité de la qualité, Economica, 2000, p. 101

Figure 1 : Les méthodes statistiques et la prise de décision

Source : STORA G., 1986, p.182.

1.2.2.2 Les méthodes statistiques

Parmi les méthodes qui sont largement utilisées dans la gestion de la qualité, on citera : les différentes présentations graphiques permettant d'établir une vision claire de l'évolution du phénomène observé, par exemple l'évolution des défauts. Les différentes lois de probabilité à travers l'échantillonnage qui permettent, avec un moindre coût, d'estimer la proportion de défauts, de rebuts, etc. Et enfin, les différentes lois de la statistique descriptive sont largement utilisées.

Toutes ces méthodes ont apporté des solutions formidables à des problèmes concrets. Mais le point noir que nous pouvons relever pour cette époque, concerne la limite de leur utilisation au contrôle des produits stricto sensu. Alors que leur usage dans les processus n'est pas encore de fait. Nous pouvons constater également des rapports de méfiance entre les employés qui s'installent au sein de l'entreprise dus aux excès de contrôle, souvent inutiles, qui vont à l'encontre de la motivation au travail.

2. La qualité assurance

2.1 Emergence du concept et définition

Dans la logique marchande de l'après guerre, le client joue un rôle déterminant pour l'entreprise, notamment avec l'intensification de la concurrence. Désormais, c'est le client qui donne le sens au produit tandis que les ingénieurs le réalisent. C'est dans ce contexte que l'idée de l'assurance qualité est née aux Etats-Unis, après la deuxième guerre mondiale, dans les

contrats passés entre le ministère de la défense et les industriels d'armement¹. Elle désigne : « les activités dont le but est de donner à toutes les personnes concernées, dans l'entreprise et chez les partenaires, les preuves nécessaires pour qu'elles soient certaines que la fonction qualité est exercée correctement »². Cette idée comprend deux notions sous-jacentes : qualité interne et qualité externe.

2.1.1 La qualité externe

Un produit n'est de qualité que s'il permet de satisfaire les besoins des clients. En effet, le client est, pour l'entreprise, le juge suprême de la qualité de ses produits ou services. Cette assurance qualité externe est formalisée pour la première fois dans les années soixante avec le programme d'assurance qualité de l'OTAN, qui consiste en l'audition de la fonction qualité chez les fournisseurs.

2.1.2 La qualité interne

« Est la capacité à réaliser les opérations conformément aux exigences spécifiées, et ceci du premier coup »³. Cette preuve de bonne qualité résulte, aux yeux de la direction de plusieurs activités : une politique qualité, un système d'audit de la fonction qualité, étude et résolution des problèmes, etc.

2.1.3 L'assurance qualité

La combinaison des deux concepts précédents nous permet de définir l'assurance qualité comme : « un ensemble approprié de dispositions préalables et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise⁴ ».

On trouve également l'assurance qualité Pour K. Ishikawa, comme : « la garantie d'une qualité qui permet aux consommateurs d'acheter sans inquiétude, et d'utiliser longtemps le

¹ GOGUE J. M., Op. cit, p. 321.

² JEMBERG C., L'assurance qualité iso en pratique, Economica, 1997, p. 11.

³ Selon AFNOR Norme x50-109 décembre 1979.

⁴ Ibidem.

produit avec satisfaction »¹. Ce même auteur insiste sur une bonne gestion des procédés de fabrication qui permet de supprimer les défauts à la source ; « **parfaire la qualité, c'est parfaire le procédé de fabrication** ». Cette assurance qualité déplace ainsi, le contrôle des produits à celui des processus. Désormais la qualité est à la fois : la qualité des produits, la qualité des procédés et la qualité de la satisfaction client.

2.2 Les caractéristiques de l'assurance qualité

La qualité-assurance apporte trois notions fondamentales qui sont : une nouvelle vision de la relation client fournisseur, la considération de l'entreprise comme un ensemble de processus et l'idée de prévention.

2.2.1 La relation client fournisseur

Le but de l'entreprise, dorénavant, est de satisfaire les besoins et les attentes de sa clientèle. Pour ce faire, elle doit entretenir avec elle des relations intimes permettant de comprendre ses besoins pour pouvoir y répondre. Mais, en fait la qualité demandée n'est pas le seul produit de l'entreprise. Celle-ci achète de la matière première de ses fournisseurs, dont la qualité finale du produit dépend.

Cependant, pour pouvoir aller au bout de sa mission, l'entreprise doit également entretenir de bonnes relations avec ses fournisseurs. C'est là que réside finalement l'apport principal de la qualité assurance, mais il ne s'arrête pas là, elle envisage d'étendre cette relation à toute l'entreprise. Les employés se trouvent être les clients internes de l'entreprise et les employés amonts de la chaîne de fabrication se trouvent être les fournisseurs des employés situés en aval. Dès lors, le développement des bonnes relations par la motivation, l'implication et une meilleure coordination des employés permet d'aboutir au produit de qualité attendue.

¹ ISHIKAWA K., Op. cit, 1981, p. 80.

2.2.2 L'entreprise considérée comme un ensemble de processus

Au départ on croyait que l'amélioration de la qualité des produits résultait de la multiplication des procédures de contrôle au cours et en fin de la chaîne de fabrication. Il s'avère qu'avec l'assurance qualité, la qualité est le produit des processus. L'idée consiste à remonter le contrôle à l'origine des défauts et donc de les éliminer là où ils coûtaient le moins cher. Il s'agit alors de s'assurer que les différentes opérations du processus de fabrication ont été correctement exécutées de façon à obtenir un produit ayant un minimum de défauts.

2.2.3 La prévention

Avant l'arrivée de l'assurance qualité, on se contentait uniquement du contrôle à posteriori de la qualité. Ceci engendrait en effet, des coûts de qualité importants. Dès lors, les japonais se sont vite rendus compte de l'importance de la prévention qui permet de mettre fin à «l'usine fantôme».

L'idée de la prévention consiste en la mise en œuvre, au préalable, d'un ensemble de dispositifs pour éviter les défaillances à tous les niveaux¹. Nous pouvons distinguer en fait deux types de prévention, l'une active et l'autre prospective.

2.2.3.1 La prévention prospective

Elle consiste à anticiper toutes les défaillances possibles et à concevoir le produit ou le service de façon à ce qu'il soit insensible à ces défaillances, avant la mise en fabrication du produit ou la fourniture du service². Donc, cela permet de faire bien du premier coup.

2.2.3.2 La prévention active

Elle consiste à éliminer les causes d'erreurs le plus en amont possible dans les processus. Elle permet de prendre, tout au long du processus, des mesures et des actions pour repousser le plus en amont possible les sources et la détection des défauts avant de les éliminer. C'est-à-dire faire bien dès le second coup.

¹ HADJOUT M., Mémoire de magistère : De la qualité au marketing , Tizi-ouzou, 1998, p. 21.

² STORA G., MONTAIGNE J., Op. cit., p. 53.

L'idée de prévention contient également le Poka Yoke (anti-erreurs ou détrampteur) qui est un dispositif technique qui vise à empêcher l'erreur humaine (l'oubli, la précipitation, etc.). Ceci, dans le cas où le travail est à domination manuelle¹.

2.3 La Logique de l'assurance qualité et ses apports pour l'entreprise

La qualité « assurance » relève d'un contrat. L'entreprise s'engage à produire de manière conforme aux closes du contrat, qu'il soit implicite ou explicite. En effet, la qualité est assurée par la mise en œuvre de tous les moyens de contrôle et de correction nécessaires de manière à garantir au client le maximum de qualité. Autrement dit, elle s'assure que les différentes opérations du processus de fabrication ont été correctement exécutées de façon à obtenir un produit ayant un minimum de défauts. Pour cela, les méthodes statistiques se trouvent largement utilisées ; dont le souci est d'améliorer à la fois la qualité des produits et le rendement des processus.

Grâce à cette logique de l'assurance qualité, les entreprises voient leur situation s'améliorer. C'est ce que Christian Doucet² a pu démontrer à travers les quatre vertus majeures de l'assurance qualité, qui sont :

- L'assurance qualité fait indiscutablement vendre, car elle accroît le rapport qualité/prix, et crée une bonne image de marque, qui sécurise et fidélise le client.
- L'assurance de la qualité accroît la rentabilité moyenne des produits en réduisant les frais internes inutiles : les rebuts, contrôle, etc.
- Une bonne image de marque permet la pérennité de l'entreprise.
- L'assurance de la qualité renforce finalement la cohésion sociale dans l'entreprise.

Finalement, nous pouvons noter que l'assurance qualité n'a pas apporté uniquement des bonnes choses. Elle a engendré dans de nombreux cas des pratiques formalistes, voire bureaucratiques, se traduisant par des consignes et des procédures élaborées par des experts, sans association du personnel concerné. Certains auteurs font même signe du retour du taylorisme sous une autre forme.

¹ BAGLIN G., Management industriel et logistique, Economica, 1990, p. 452.

² DOUCET C., Maîtrise de la qualité t1, AFNOR, 1987, p. ?

3. La qualité totale

L'accélération des changements que connaît l'environnement des entreprises actuelles leur exige d'être flexibles à tout moment. Ceci ne pourrait se faire que par une prise en charge sérieuse des attentes des clients et leur évolution. En outre, l'entreprise doit offrir des produits sans cesse améliorés et de meilleure qualité que ceux des concurrents. Pour atteindre cette clef de succès, l'entreprise doit dépasser l'idée de l'assurance qualité, souvent rigide, et « embrasser » celle de la qualité totale qui est plus large et mieux adaptée au contexte actuel.

« L'expérience a montré qu'un simple changement de méthodes ne pouvait pas être réalisé sans la volonté et la conviction des opérateurs concernés. Les changements importants qui doivent transformer en profondeur les organisations, les objectifs et les rôles des hommes nécessitent une forte adhésion des collaborateurs. Et pour que ces hommes y adhèrent, ils doivent en percevoir très clairement les objectifs, approuver les valeurs qui les guident, et comprendre les méthodes qu'ils auront à mettre en œuvre et, bien sûr, être motivés pour y contribuer ¹».

3.1 Origines du concept qualité totale

Contrairement aux autres disciplines d'entreprise, qui ont été rendues célèbres par des universitaires, la qualité totale est née dans l'industrie et ses pionniers sont tous des praticiens de calibre.

3.1.1 Walter A. Shewart (1891-1967)

Chercheur aux laboratoires *Bell*; publia deux ouvrages importants (*Economic Control of Quality of Manufactured Product* en 1931 et *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control* en 1939). Sa préoccupation principale consistait à comprendre la maîtrise de la qualité d'un produit fabriqué en série. La clef de cette maîtrise, selon cet auteur, réside dans le contrôle statistique des variations des caractéristiques du produit. Si ces variations sont trop grandes, l'utilisateur ne pourra être satisfait. Il faut donc chercher les causes des variations et les juguler. Cette recherche requiert la collaboration de toutes les personnes et services de l'entreprise.

¹ JOUCOU P. et MAYER P., La logique de la valeur, Dunod, 1996, p. 04.

Shewart est ainsi amené à effectuer une description complète des phases de ce qu'on appelle aujourd'hui le management de la qualité totale.

3.1.2 William Edward Deming (1900-1993)

Il a adopté les méthodes permettant d'atteindre le niveau de qualité acceptable. Il mit l'accent sur la nécessité de guider les efforts par une véritable analyse des données tout en s'appuyant sur un système de connaissances profondes faisant appel à la psychologie humaine, à la théorie de l'apprentissage et à la connaissance des variations à l'intérieur du système. Il insiste sur la priorité à donner au client et critiqua la méthode de gestion autoritaire héritée du taylorisme.

Deming propose ainsi une « roue » qui permet l'amélioration permanente de la qualité des produits et des services. Il identifie deux sources de progrès ¹ :

- L'élimination de défauts spécifiques associés à des tâches, à des personnes ou à des équipements et dont l'avènement est généralement considéré comme rare.
- La réduction des erreurs « systémiques » et donc récurrentes (*common causes*).

3.1.3 Joseph M. Juran (1904-)

Il est le premier à avoir eu l'idée d'appliquer le modèle de Pareto (d'abord conçu pour rendre compte de la distribution des richesses) pour représenter la répartition des défauts d'une production. En 1951, il édita un recueil de textes sur le thème de la qualité (*Quality Control Handbook*) qui a connu un grand succès. Il est également l'architecte du lancement des cercles de qualité en 1962. Il proposa enfin, une spirale d'amélioration de la qualité, appelée sur son nom, qui comporte les trois phases suivantes :

- La séquence de contrôle, qui permet de résoudre les problèmes isolés (les causes spéciales) par l'utilisation des techniques statistiques, les cartes de contrôle, etc.
- L'amélioration du process qui consiste à améliorer la qualité par la résolution des problèmes chroniques.

¹ DAUDIN J. et TAPIERO S., Les outils et le contrôle de la qualité, Economica, 1996, p. 91.

- Le programme qualité, où les objectifs et les priorités à court et à long terme sont dégagés.

3.1.4 Armand V. Feigenbaum (1920-)

Premier auteur à utiliser l'expression « contrôle de la qualité totale » dans le seul ouvrage qu'il publia, en 1951 (*Total Quality Control*). Il y définit cette qualité totale comme un système qui intègre efficacement les efforts des divers groupes d'une organisation pour développer, maintenir et améliorer la qualité. Pour lui, les quatre composantes de la qualité totale (technique, administrative, économique et métrique) doivent être prises en compte pour l'atteindre.

3.1.5 Philippe B. Crosby

Il mit l'accent sur la nécessité d'un bouleversement de la qualité d'entreprise pour focaliser les employés vers un objectif de qualité. Il propose le principe de « Zéro-défauts » qui est atteint par des mesures préventives. Les éléments fondamentaux de l'approche de Crosby sont les suivants :

- La définition de la qualité est la conformité au cahier des charges défini par la direction qui traduit en interne les besoins des clients.
- La qualité est possible grâce à la prévention. Il est donc indispensable de bien appréhender le processus de fabrication pour éliminer toute cause de défaut.
- Le standard de performance est le zéro défauts, vers lequel on doit tendre même si on ne peut l'atteindre.
- La mesure de la qualité est le prix de non-conformité.

3.2 Définition de la qualité totale

Pour les japonais la qualité totale signifie « la qualité produite tous ensemble ». Elle se veut une réponse absolue à la totalité des besoins des clients de l'entreprise et de ses partenaires. Cette qualité réputée totale est le produit de tous et partout dans l'entreprise ; ainsi, on y trouve ¹ : le marketing qui la spécifie, la recherche & développement qui la conçoit, les achats qui la

¹ HAFSI T. et COTE M., Op. cit., pp. 107-108.

procurent, la production qui la réalise, les ressources humaines qui l'accomplissent, la finance qui la traduit en chiffres monétaires et enfin les relations publiques qui en bâtissent l'image.

Pour G. Stora¹, le concept qualité totale cache derrière son vocable plusieurs significations :

- Totale qui signifie d'abord, que toutes les fonctions de l'entreprise sont impliquées dans l'obtention de la qualité des produits et des services.
- Totale signifie également qu'au sein de chaque fonction tous les employés sont des agents de la qualité, responsables à part entière. Cela sans distinction de rôle ou de niveau hiérarchique. Chacun doit percevoir ses objectifs en termes mesurables. La qualité, désormais, est l'affaire de tous.
- Totale signifie encore une intégration dans la gestion de la qualité de tous les besoins des clients (coûts, délais, performances, qualité au sens strict) ; une extension au sein de toute l'entreprise de la relation client-fournisseur et une norme totale universelle (absence totale de défauts).
- Totale signifie de plus que chaque fonction met en œuvre tous ses moyens propres pour améliorer la qualité. Ceci en orientant ses ressources vers la prévention plutôt que vers la résolution des problèmes de la qualité.
- Totale signifie enfin que chaque fonction est impliquée pendant toute la durée du cycle du produit. Depuis le stade de la conception jusqu'au service après-vente.

Le phénomène nouveau par rapport aux autres approches de la qualité consiste donc, à considérer que tous les éléments à l'intérieur de l'entreprise obéissent aux règles de détermination de la qualité. Elle se réfère à la satisfaction du client. Chaque salarié est supposé devenir un client et un fournisseur de ses propres collègues.

¹ STORA G., MONTAIGNE J., Op. cit., p. 26.

3.3 Les principes fondamentaux du management par la qualité totale

Il est intéressant de relever que la qualité totale constitue le mode de management par excellence. Celui-ci permet de tenir compte de ces nouveaux aléas induits par les changements permanents de l'environnement auxquels sont confrontées les entreprises d'aujourd'hui. Les principaux fondements sur lesquels repose ce système sont proposés par les grands auteurs de management de la qualité, ce sont les suivants¹ :

3.3.1 Le leadership et l'implication du personnel

L'absence de leadership dans le management des entreprises est considérée comme obstacle majeur à toute initiative de changement, ce qui a conduit les architectes du TQM à insister sur cet aspect qui, avec sa présence, permet de créer et de maintenir un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Le leader, seul, avec son esprit de leadership ne pourra guère impliquer tout le monde au sein de son entreprise. Il faudrait donc des politiques et pratiques adéquates en direction de tous les employés de l'entreprise, car en fait, les personnes, à tous les niveaux, sont l'essence même de l'entreprise, et une totale implication de leur part permet de mettre leurs aptitudes à la disposition de celle-ci.

3.3.2 L'organisation par processus orientés client et l'amélioration continue

Aujourd'hui, toutes les entreprises performantes sont conscientes des enjeux liés à leurs clients. Elles savent aussi que leur existence dépend de la manière avec laquelle elles répondent à leurs attentes et besoins. Il convient donc qu'elles en comprennent les besoins présents et futurs, qu'elles satisfassent leurs exigences et qu'elles s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

Cette conscience client pousse les entreprises à chercher les meilleures solutions qui permettent d'ajuster leur offre à la demande de ces derniers. Il s'avère que l'organisation par processus de l'entreprise est mieux adaptée que l'organisation traditionnelle caractérisée par sa

¹ Synthèse des différentes versions de Malcolm Baldrige, de EFQM et de la dernière version de l'ISO.

rigidité et sa lourdeur qui créent des ennuis aux clients. En effet, le TQM adopte cette approche, en croyant que celle-ci est la meilleure qui permette d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Il se trouve aussi que l'organisation par processus offre des opportunités inestimables d'amélioration de la performance de l'entreprise (nous verrons ceci en détail dans la chapitre suivant) et toute amélioration d'un processus induit forcément la modification des autres processus, d'où la nécessité de rester en veille permanente pour leur amélioration continue.

3.3.3 Management par approche système et déploiement de la stratégie

La vision simpliste de la réalité dans laquelle évoluent les entreprises, héritée du taylorisme, n'a pas sa raison d'être à l'ère du TQM. La réalité interne de l'entreprise ne se résume pas à un ensemble de procédures qui définissent les tâches et les relation entre les hommes et les organes, mais au-delà de tout cela, l'entreprise est un système complexe composé de sous-systèmes en interaction permanente, qui essaie de s'adapter à un environnement aussi complexe et incertain. Dans ce cadre de la complexité interne et externe, l'entreprise, en dehors de toute logique de *one best way*, fixe des objectifs sur son environnement en tenant compte de ses opportunités et menaces, et gère des processus corrélés comme un système pour contribuer à l'efficacité et l'efficience de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

En outre, les entreprises posaient, d'une manière récurrente, le problème de déconnexion entre leur stratégie et leurs pratiques du management au quotidien. Cela a poussé les architectes du TQM à penser une méthode originale de déploiement de la stratégie qui utilise le système TQM. Cette méthode permet de mettre en ligne toute l'organisation et de traduire l'intention stratégique en actions pratiques au quotidien.

3.4 Les apports de la qualité totale

3.4.1 La reconsidération du facteur humain

L'importance donnée au facteur humain est l'apport principal de la qualité totale. On assiste à une reconsidération de l'homme en tant que vraie ressource de l'entreprise et comme facteur déterminant de sa compétitivité dans un environnement concurrentiel¹.

¹ JOUCOU P. et MAYER P., Op. cit., 1996, p.04 .

En tant que consommateur, l'homme est devenu plus averti, moins fasciné et plus critique face à l'évolution de son style de vie. Il apparaît moins fidèle, cherche toujours du nouveau qui puisse satisfaire le mieux ses besoins. Même s'il est techniquement incompetent, il restera le seul à pouvoir apprécier de façon pertinente la valeur du produit ; appréciation qui repose sur son expérience d'utilisateur.

En tant que collaborateur dans l'entreprise, il est devenu très exigeant, attendant de son travail plus qu'un simple salaire mais du respect, de bonnes conditions de travail, etc. Ainsi, l'élévation de son niveau de formation a conduit cet homme à prendre distance par rapport au modèle qui leur était proposé et à formuler différemment ses désirs.

3.4.2 La responsabilité des individus

La qualité totale s'adresse à chacun. Elle concerne l'individu en tant que producteur et en tant que consommateur. Elle se donne comme mission de convaincre chaque individu de son implication dans la réalisation de la qualité. Ceci s'applique aussi bien au lien client-fournisseur, qu'aux liens tissés entre salariés et entreprise, voire salariés entre eux, elle conduit chacun en tant qu'individu libre, à s'inscrire dans la construction d'une qualité totale.

« Tous les membres de l'organisation, du PDG aux ouvriers, doivent étudier et pratiquer la qualité totale. Il est indispensable que les ingénieurs et cadres, contremaîtres et vendeurs, participent à la gestion de la qualité. Il est souhaitable d'étendre cette participation aux fournisseurs et aux sous-traitants »¹.

3.4.3 L'existence du marché interne

La qualité totale ne fait que suivre celle de la qualité-assurance, mais elle lui donne une dimension nouvelle. En effet, elle adopte l'idée qu'un marché est externe mais aussi interne à la firme, régule les relations et justifie les comportements.

¹ ISHIKAWA K., La gestion de la qualité outils et applications pratiques, Dunod, 1986, p. 41.

C'est dans cette logique que la notion du marketing interne est née. Elle propose de considérer le marché interne de la firme comme un marché à part entière sur lequel des flux d'information s'échangent. L'entreprise vend son projet à l'intérieur comme elle vend ses produits à l'extérieur.

Enfin, pour terminer à propos du concept qualité totale, nous pouvons dire que par rapport à l'assurance de la qualité, le concept traduit une évolution considérable de la gestion de la qualité. Il s'agit d'un changement du mode de fonctionnement de l'entreprise et du management dans son ensemble, à commencer par la direction générale et en suivant une progression du haut vers le bas.

Conclusion

En guise de conclusion pour cette section, nous retenons que la qualité, depuis qu'elle est devenue la préoccupation des entreprises, n'a pas cessé de leur apporter des économies importantes. Ceci, contrairement aux idées dominantes de l'époque, qui considéraient que le production de la qualité nécessitait des dépenses énormes. A travers cette section nous avons vu que le contrôle qualité, grâce aux méthodes statistiques, a pu réduire les coûts de l'inspection et de défauts ; puis, l'assurance qualité, avec sa logique des processus, a creusé dans les processus pour dégager les sources de non-qualités afin de les juguler à la source, avant même le lancement de la production. Enfin, la qualité totale propose une nouvelle logique managériale qui dépasse la simple idée du management de la qualité ; au-delà de tous ça, c'est la qualité qui doit, dorénavant, guider l'entreprise d'où l'appellation management par la qualité totale. La qualité devient ainsi l'affaire de tous et partout dans l'entreprise, pour que celle-ci puisse faire face à la concurrence, à l'incertitude qui caractérisent l'environnement d'aujourd'hui et à la persistance des exigences des clients.

SECTION 2 : LA GESTION DE LA QUALITE

Cette section nous fera synthèse du substrat relatif au management de la qualité. Nous axerons nos propos sur des concepts, des outils, des méthodes qualités, qui trouveront place dans le cycle de la qualité ; avec lequel nous terminerons cette section.

1. Définition de concepts

1.1 La gestion de la qualité

Avant de définir la gestion de la qualité, il est important de s'arrêter un petit moment sur le concept « qualité » lui-même.

1.1.1 La qualité

Le sens vague de ce terme nous impose de limiter sa définition à celle relative aux produits et services. Ainsi pour le marketeur, la qualité d'un produit est ce qui le rend vendable ; pour le financier c'est ce qui le rend rentable. Pour le service production, la qualité est synonyme de conformité à des spécifications ; pour le statisticien, elle est celle assurée par des tolérances ; pour les autorités publiques elle est celle qui ne menace pas la sécurité du public, etc.

En fait, laquelle des définitions importe le plus pour l'entreprise si ce n'est celle donnée par l'utilisateur du produit lui même ; sachant que ce dernier constitue sa raison d'être et sa condition de pérennité. L'utilisateur du produit définit la qualité comme : « l'aptitude d'un produit à satisfaire ses besoins ¹ » ou tout court « aptitude à l'emploi ² » selon les termes de Juran. C'est de là que les spécialistes de la qualité (qualiticiens) se sont inspirés pour définir finalement la qualité comme : « ensemble de propriétés et caractéristiques d'un produit qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ³ ».

¹ KELADA J., Gestion intégrale de la qualité, QUAFEC, 1987, p. 16.

² JURAN J. M., Gestion de la qualité, AFNOR, 1983, p. 15.

³ Recueil de normes françaises, AFNOR, 1989, p. 70.

1.1.2 La gestion de la qualité

Le souci de toute entreprise est de produire des biens et/ou des services à moindre coût ayant une qualité acceptable par le client et meilleure que celle des concurrents. Cependant, les moyens matériels et financiers ne suffisent plus pour y arriver ; il faut de plus avoir un système de management performant et entre autres une gestion de la qualité.

La gestion de la qualité est définie par les normes ISO¹ comme : « un ensemble d'activités de la fonction générale du management qui détermine la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les met en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité ». Plus simple que ça, la norme japonaise la définit comme : « système de moyens conçu pour produire économiquement les marchandises ou les services ayant la qualité qui convient aux exigences de l'acheteur² ».

1.2 Politique et objectif qualités

1.2.1 La politique qualité

La construction de la qualité est un travail de longue haleine qui nécessite une bonne politique qualité. Cette politique détermine : « les orientations et les objectifs généraux d'une entreprise en ce qui concerne la qualité, tels qu'ils sont exprimés formellement par la direction générale³ ». Cependant, l'avenir de l'entreprise est largement déterminé par celle-ci, car elle est à l'origine de beaucoup de décisions importantes dont le résultat n'est perçu qu'à long terme. En effet, il faut que cette politique soit écrite et largement diffusée dans l'entreprise pour éviter la dérive.

1.2.2 Les objectifs qualité

De la politique qualité découlent les objectifs qualité. Ces derniers doivent être, dans la mesure du possible, chiffrés, non contradictoires et hiérarchisés. En général, les objectifs qualité

¹ Norme ISO 8402- 1994.

² ISHIKAWA K., Le TQC ou la qualité à la japonaise, AFNOR gestion, 1981, p. 47.

³ Recueil de normes françaises, AFNOR , 1989, p. 72.

de l'entreprise se proposent de résoudre les problèmes qualités qui sont souvent inter-services. Dès lors, il faut que ces objectifs soient déterminés par concertation entre les différentes parties prenantes.

Par ailleurs, il se trouve que le personnel de fabrication des produits ignore les attentes des clients, c'est pourquoi il leur faut des objectifs différents. Juran¹ parlait de la conformité aux spécifications, qui concerne les caractéristiques de la qualité sur lesquelles ils peuvent avoir une action.

1.3 Les coûts de la qualité

L'estimation des coûts de la qualité constitue un préalable aux objectifs et à l'action qualité. Leur détermination n'est pas facile, car ils sont souvent des coûts cachés. Cependant, il y a lieu de distinguer entre deux sortes de coûts : ceux imputables à une mauvaise qualité et les dépenses pour obtenir celle-ci. Très souvent, les auteurs de la qualité parlaient des coûts de la non-qualité, qu'on peut définir comme : « coûts résultant de l'écart global constaté entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue »². A ces derniers s'ajoutent les coûts de prévention pour obtenir le coût total de la qualité.

Le premier auteur à s'intéresser aux coûts de la qualité était Feigenbaum dans son livre TQC, publié en 1961, où il distinguait quatre catégories de coûts³ :

- **Les coûts de prévention** : ce sont les coûts de mesures préalables prises pour des raisons préventives afin d'éviter les erreurs avant qu'elles n'arrivent. On peut intégrer dans cette catégorie : le coût de planification des inspections, les programmes de qualification, les programmes de formation à la qualité et les dépenses du département qualité.

¹ JURAN J. M., Op. Cit., p. 353.

² Recueil de normes françaises, AFNOR, 1989, p. 77.

³ KELADA J., Op. Cit., p. 47.

- **Les coûts de détection** : l'inspection entrante, l'inspection en cours de fabrication, inspection finale, métrologie et maintenance et les dépenses du département qualité.
- **Le coût de défaillances internes** : c'est le coût détecté avant que le produit ne quitte l'entreprise productrice ; il englobe : les rebuts, les réparations en production, la réparation des produits achetés et les actions correctives.
- **Le coût de défaillances externes** : est celui détecté après l'expédition du produit vers différentes destinations. Ce sont généralement : les dépenses de garantie, les dépenses post-garantie et l'assistance au client.

1.4 La fonction qualité

Vu son importance de plus en plus avérée, la fonction qualité s'est vite détachée de la fonction technique. Plus important que cela ; elle est devenue l'une des fonctions clés de l'entreprise, ce qui explique son rattachement direct à la direction générale. Sa mission essentielle est l'obtention des bons résultats qualitatifs. Dans cette ambition, elle s'intéresse à tout ce qui se passe dans les autres fonctions, notamment en ce qui concerne directement la qualité.

La fonction qualité s'appuie souvent sur trois processus primordiaux¹ :

- Le planning de la qualité qui consiste à développer les produits et les services nécessaires pour satisfaire les exigences des utilisateurs ;
- Le contrôle de la qualité qui se fait par les unités opérationnelles pour réaliser les produits et services escomptés ;
- L'amélioration de la qualité consistant à trouver expérimentalement des améliorations sur les produits, les services et les processus pour atteindre un niveau de performance jamais atteint.

¹ GOGUE J. M., Op. cit., 2000, p. 63.

En ce qui concerne les activités de la fonction, plusieurs tâches lui sont assignées. Nous relevons entre autres : le suivi statistique de l'évolution de la qualité, la normalisation, la gestion des activités des cercles de qualité, l'élaboration des méthodes statistiques, la réalisation des audits de qualité, la rédaction du manuel qualité, etc.

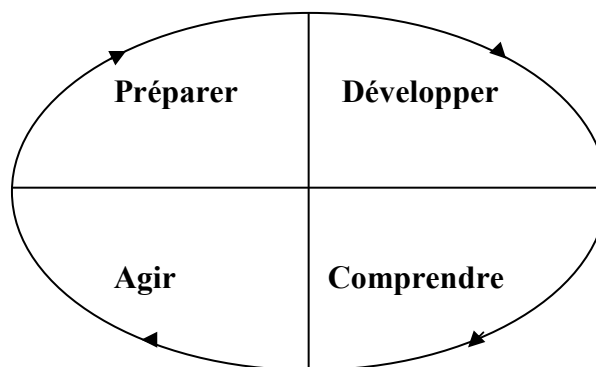
2. Les outils de management de la qualité

Nous pouvons distinguer plusieurs outils de management de la qualité, les plus utilisés sont repris dans les propos suivants.

2.1 Le cycle de PDCA

Ce cycle a été inventé par Shewart en 1939, puis amélioré par Deming et fut connu sous son nom par les japonais. Le cycle de Deming résume en quelques sortes, toute la philosophie de la gestion de la qualité ; il s'applique à tout le cycle de la qualité, notamment en ce qui concerne l'étude des processus. Le PDCA est une abréviation des mots anglais (*Plan, Do, Check, Act*), qui se traduisent respectivement en langue française par : Préparer, Développer, Comprendre, Agir. Sa présentation schématique se présente comme suit :

Figure 2 : Le cycle de PDCA



Source : GOGUE J. M., 2000, p. 64.

2.1.1 Préparer (Plan)

Cette première étape consiste en l'élaboration d'un plan d'action concernant une expérience ou un changement sur la base des prévisions. Exemple : si l'entreprise se prépare à faire

l'expérience d'un nouveau fournisseur, c'est qu'elle pense trouver certaines différences par rapport à son fournisseur habituel en matière de prix, délais, qualité, etc.

2.1.2 Développer (Do)

Il s'agit de faire l'expérience en respectant soigneusement le plan d'action. Certaines entreprises essaient de modifier le plan d'action en pleine exécution, ce qui est une erreur, car les modifications du plan d'action doivent être laissées au cycle suivant.

2.1.3 Comprendre(Check)

Cette étape a pour but d'observer les effets du changement ou de l'essai, d'étudier les résultats enregistrés, de chercher ce qui apporte un plus à la connaissance du problème. L'usage des méthodes statistiques à ce niveau est important car il permet de mieux comprendre le phénomène.

2.1.4 Agir (Act)

Pour cette dernière étape, deux situations peuvent se présenter :

- **L'essai est concluant** : dans ce cas, il faut mettre en oeuvre le changement étudié, qui peut être, par exemple, une nouvelle méthode de travail, une nouvelle spécification, etc.
- **L'essai n'est pas concluant** : dans ce cas de figure, il faut recommencer le cycle à la première étape, en utilisant la connaissance capitalisée durant le cycle précédent.

2.2 Les cercles de qualité (ou cercles de progrès)

Un cercle de qualité est un petit groupe d'employés qui se charge volontairement de contrôler la qualité dans un atelier (ou bureau)¹. Son but est d'améliorer la motivation et les conditions de travail des employés en mettant en place une procédure de dialogue consultatif,

¹ ISHIKAWA K., La gestion de la qualité outils et applications pratiques, Dunod, 1986, p. 132.

leur permettant d'exprimer leurs suggestions d'amélioration et d'étudier les modalités d'application associées¹.

2.2.1 Leurs objectifs

En plus de l'objectif principal cité en haut, plusieurs autres objectifs sont associés aux cercles de la qualité²:

- l'amélioration du leadership et des compétences en matière de gestion des contremaîtres et l'encouragement de leur développement ;
- une bonne implantation du contrôle de la qualité dans l'usine avec la participation de tous les travailleurs, pour élever leur moral et le niveau de production simultanément et pour créer un environnement dans lequel tout le monde est conscient de l'importance de la qualité ;
- il constitue enfin, un moyen dans l'usine pour l'implantation de la gestion intégrale (totale) de la qualité dans l'entreprise.

2.2.2 Raisons d'échec de certains (CQ)

Les (CQ) n'ont pas tous connus le même succès dans toutes les entreprises où ils étaient appliqués. Certains ont connu même des échecs pour les raisons suivantes :

- manque d'engagement réel de la direction générale ;
- l'usage des cercles uniquement comme une technique pour résoudre des problèmes spécifiques ;
- l'application rapide d'un programme (CQ) dans le but de réaliser des gains financiers à court terme.
- dans certains cas, ces cercles sont imposés par la direction générale, ce qui provoque le manque d'engagement de la part des employés (cas de l'ENIEM).

¹ DOUCET C., Op. cit.,p. 65.

² KELADA J., Op. cit.,p. 103.

2.3 Le manuel qualité

2.3.1 Définition et objectif

Le manuel qualité est l'un des outils indispensables exigé lors de la certification ISO. Il est défini par les normes française [NFX 50-109-1982] comme : « document décrivant les dispositions générales prises par l'entreprise pour obtenir la qualité de ses produits ou services ¹ ».

Son élaboration répond à un double objectif. D'un côté, il est nécessaire d'avoir une présentation théorique du fonctionnement de l'entreprise pour permettre à chaque fonction de trouver sa place en harmonie avec les autres. De l'autre côté, les clients d'aujourd'hui ne se limitent plus à la discussion des conditions techniques et financières des contrats, mais veulent en outre avoir l'assurance que l'entreprise est bien apte à réaliser les travaux avec une excellente qualité.

En somme, le but principal du manuel qualité est la maîtrise et l'amélioration de la qualité par une action dans tous les domaines de l'entreprise, comme il est possible d'en faire un document externe pour des fins publicitaires, mais son usage interne doit être classé en première position.

2.3.2 Elaboration et contenu

2.3.2.1 Son élaboration

Le manuel qualité formalise toute la politique et les procédures concernant la qualité. Pour cela, son élaboration doit respecter une méthodologie stricte car ce document va constituer l'image interne et externe de l'entreprise en matière de qualité. Un bon manuel qualité est donc celui élaboré dans un cadre de concertation entre tous les départements de l'entreprise. Sans cela, il sera une lettre morte, incompréhensible par ceux qui vont le mettre en œuvre.

Une fois que la politique et les procédures sont définies d'une manière concertée, on passe à sa rédaction. A ce moment, il faut veiller à ce que sa présentation soit agréable, des phrases

¹ DOUCET C., Op. cit., p. 237.

courtes, son vocabulaire simple, et surtout son volume limité à juste ce qui le faut. En revanche, chaque chapitre de ce manuel doit être suffisamment clair pour que tout cadre et tout employé concerné puisse identifier son rôle et sa responsabilité.

Enfin, pour lui donner plus de crédibilité, ce document doit être signé par la haute autorité de l'entreprise à savoir le directeur général. Ce dernier doit veiller à sa mise à jour avec son staff, et sa diffusion dans toute l'entreprise.

2.3.2.2 Son contenu

Le contenu du manuel qualité doit être limité uniquement aux politiques et procédures qui concernent directement la qualité. Cela ne veut pas dire qu'il va se limiter aux rôles et mission de la fonction qualité. Comme nous l'avons vu dans l'évolution historique du concept qualité, la qualité est l'affaire de tous et partout dans l'entreprise. Cela dit, chacune des fonctions a un rôle à jouer en matière de qualité. En effet, ce manuel doit contenir les procédures qui permettent à chacun, dans l'entreprise, de définir son rôle et sa responsabilité pour la réalisation de la qualité.

2.3.2.3 Sa gestion¹

La gestion du manuel qualité est assurée par la direction qualité, qui rédige son contenu et assure sa diffusion. On peut constater quatre tâches essentielles de gestion du manuel qualité :

- **La diffusion interne** : ce document doit être à la portée de tous les employés de l'entreprise et même, il doit faire l'objet d'explications et de concertation avec les subordonnés.
- **La diffusion externe** : le client, aujourd'hui, s'intéresse même à l'organisation et au management de l'entreprise partenaire. A cet effet, le manuel qualité peut être mis à leur disposition avec l'avis du PDG. A partir de là, le manuel qualité peut être utilisé pour des fins publicitaires pour attirer davantage la clientèle de l'entreprise.

¹ Manuel qualité de l'ENIEM J/ 2004, p. 06.

- **L'examen et mise à jour** : le manuel qualité doit faire l'objet d'un réexamen annuel par l'équipe chargée de la rédaction. Lorsque ce réexamen entraîne une mise à jour, le manuel qualité fait l'objet d'une nouvelle édition. Les propositions peuvent provenir de la clientèle, du personnel de l'entreprise, de l'équipe dirigeante, etc.

- **L'archivage du manuel qualité** : l'original du manuel qualité est destiné aux différents utilisateurs, et ceux aux indices antérieurs sont conservés pendant 18 mois par la direction de la qualité. Cette dernière, conserve également l'historique de l'évolution des éditions successives.

2.4 L'audit qualité

2.4.1 Définition

On utilise généralement l'audit qualité pour obtenir rapidement des résultats en vue de prendre des mesures préventives ou correctives le plus tôt possible. Il est défini comme : « un examen méthodique d'une situation relative à la qualité concernant une organisation, un processus, un produit, en vue de vérifier la conformité de cette situation aux dispositions préétablies et l'adéquation de ses dispositions à l'objectif recherché ».

L'audit qualité peut être mené par des auditeurs de l'entreprise ou bien par des auditeurs externes à celle-ci. Nous pouvons distinguer alors l'audit interne et l'audit externe. L'audit interne examine la conformité aux plans de la qualité. Ceci nécessite la familiarisation de l'auditeur avec les différents plans de l'entreprise et leurs modalités d'application. C'est pourquoi, dans ce cas là, on préfère l'auditeur de l'entreprise. L'audit externe est celui réalisé par des organismes externes à l'entreprise. Le plus connu est celui réalisé par les clients dans l'entreprise fournisseur, sous forme d'enquête, comme il y a une grande partie d'audits externes réalisées par des laboratoires spécialisés indépendants. On fait appel à l'audit externe dans le but d'avoir un point de vue extérieur à l'entreprise sur la capacité de celle-ci à fournir des produits de bonne qualité.

2.4.2 Le champ d'application de l'audit qualité

L'audit qualité s'applique à plusieurs domaines de l'entreprise, relatifs à la qualité. Nous pouvons distinguer cinq types d'audit, selon le champ d'application ¹:

- **L'audit qualité du système** : concerne l'ensemble du système qualité de l'entreprise.
- **L'audit qualité de l'organisation** : porte sur les structures, les responsabilités, etc.
- **L'audit qualité des procédés** : touche aux activités de production ou de la mise en œuvre des procédures opérationnelles.
- **L'audit qualité de produit** : consiste en l'évaluation de la qualité d'un produit en vue de déterminer son aptitude à l'emploi et sa conformité aux spécifications.
- **L'audit qualité de service** : quant à lui, vérifie si les plans qualité et les spécifications techniques du service sont appliquées.

2.4.3 Le questionnaire de l'auditeur

Le questionnaire constitue la partie technique de l'audit. Grâce à cet outil, l'auditeur n'omet aucun aspect de la situation et vérifie tous les points sélectionnés au cours de la préparation. Selon Juran², la ligne directrice qui doit conduire le questionnaire de l'audit est cet ensemble de questions :

- nos produits sont-ils aptes à l'emploi ?
- notre qualité est-elle compétitive ?
- recherchons-nous des opportunités de réduction des coûts ?
- respectons-nous nos plans ?
- etc.

Quant à la formulation des questions au cours des entretiens, elle relève du talent de l'auditeur et de son esprit de communication.

¹ TARODO B., Iso 9000 passeport mondial pour le management de la qualité, Gaétan Morin, 1994, p. 55.

² JURAN J.M., Op. cit., p. 418.

3. Les sept outils statistiques de gestion de la qualité

Les outils que nous présentons ci-dessous sont conçus en grande partie par les japonais. Ils sont simples et efficaces, notamment lorsqu'on a affaire à des petits problèmes de production. Leur application dans les entreprises japonaises a donné des résultats extraordinaires, mais leur apprentissage dans le reste du monde se fait avec un rythme plus au moins important selon les pays. En Algérie, c'est maintenant qu'on commence à les apprendre avec cette vague de certification ISO de nos entreprises.

3.1 Les feuilles de relevés

Les feuilles de relevés sont utilisées pour le décompte d'un ensemble de données. Elles permettent la réponse aux questions suivantes : combien de composants ont été rejetés ? combien sont défectueux ? de quels processus ces défaillances proviennent-elles et pour quelles raisons ? combien y a-t-il eu de réclamations ? pour quelles raisons ?

Les feuilles de relevés sont conçues, en respectant les trois critères suivants :

- La facilité de relever pour l'opérateur ;
- La facilité de lecture des relevés ;
- La facilité d'archivage.

Tableau 1 : Exemple des feuilles de relevés

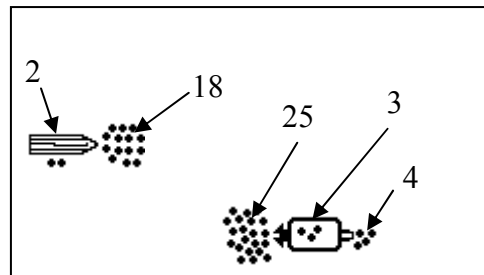
Type de circuit : X22c 64		Date : 12.01.2005
Numéro du lot : 1025		Atelier : B
Taille de l'échantillon : 500 cartes		Contrôleur : M. Arab
Type de défauts	Nombre de non-conformités	
Test pointes	11111111	8
Test fonctionnel	11111111111111111111111111111111	22
Défaut soudure	111111	6
Autres	11111	5
total		41

Source : SHOJI S., 1997, p. 100.

3.2 Le diagramme de concentration des défauts

Le diagramme de concentration des défauts consiste à reprendre le schéma théorique du produit, puis visualiser rapidement ses points faibles à chaque fois qu'une défaillance apparaît, on marque l'endroit sur un dessin par point.

Figure 3 : Le diagramme de concentration des défauts

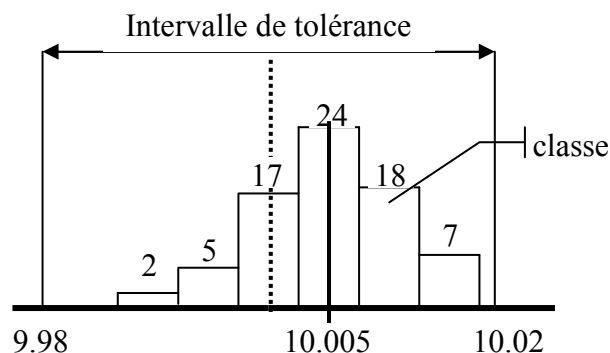


Source : SHIBA. S. 1997, p. 100.

3.3 L'histogramme

Est une présentation graphique de résultat, de mesure ou de dénombrement. Il traite généralement des données rassemblées dans des feuilles de relevés. Cette présentation permet d'identifier l'existence d'un modèle (loi normale, etc.) . On les utilise souvent dans la surveillance de la précision des machines ou l'étude des caractéristiques de processus.

Figure 4 : l'histogramme



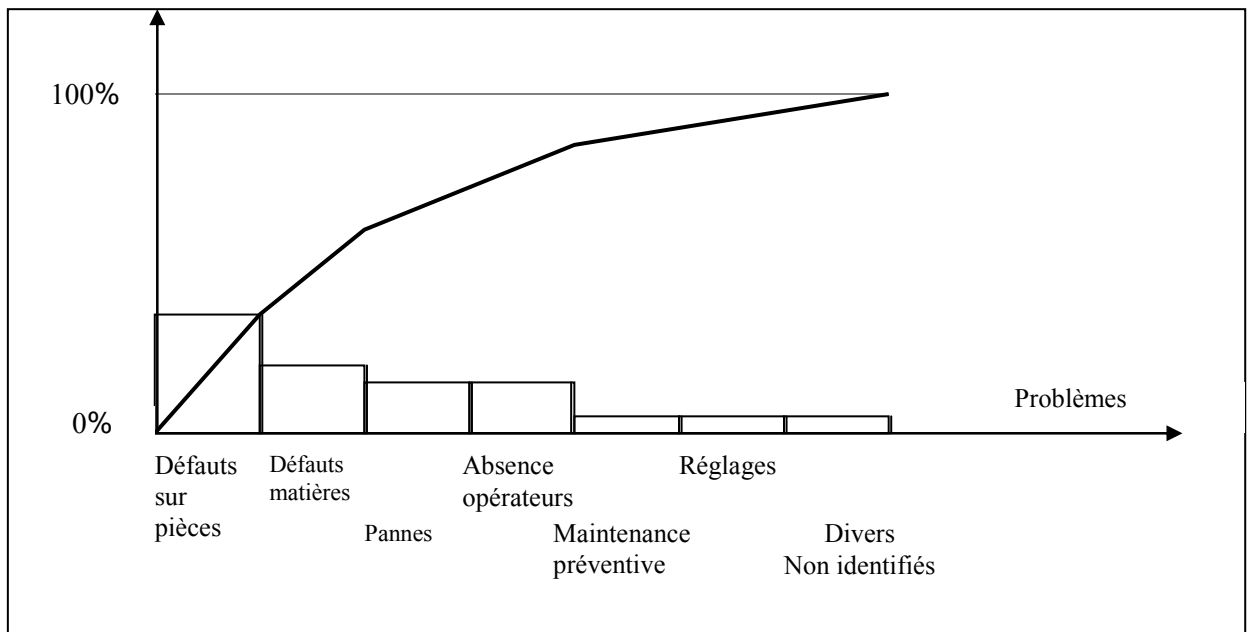
Source : SEDDIKI A., 2004, p.81.

3.4 Le diagramme de Pareto

Vilfredo Pareto (1848-1923) est un économiste italien qui a travaillé sur l'application des lois mathématiques à l'économie. Pour cet auteur : « un faible nombre de facteurs permet d'expliquer la majeure partie de phénomènes ».

Juran constate que ceci est valable aussi, pour les défauts de la qualité : « la plus grande partie des coûts de la qualité est la conséquence d'un petit nombre de causes spéciales¹ ». Ceci apparaît clairement si on présente graphiquement les défauts sous forme d'un histogramme. Il montre qu'il suffit de prévenir les défauts 1, 2 et 3 pour faire diminuer la non-qualité de 80%.

Figure 5 : Diagramme de PARETO



Source : SHIBA S., 1997, p.100.

3.5 Diagramme en arête de poisson (ou d'ISHIKAWA)

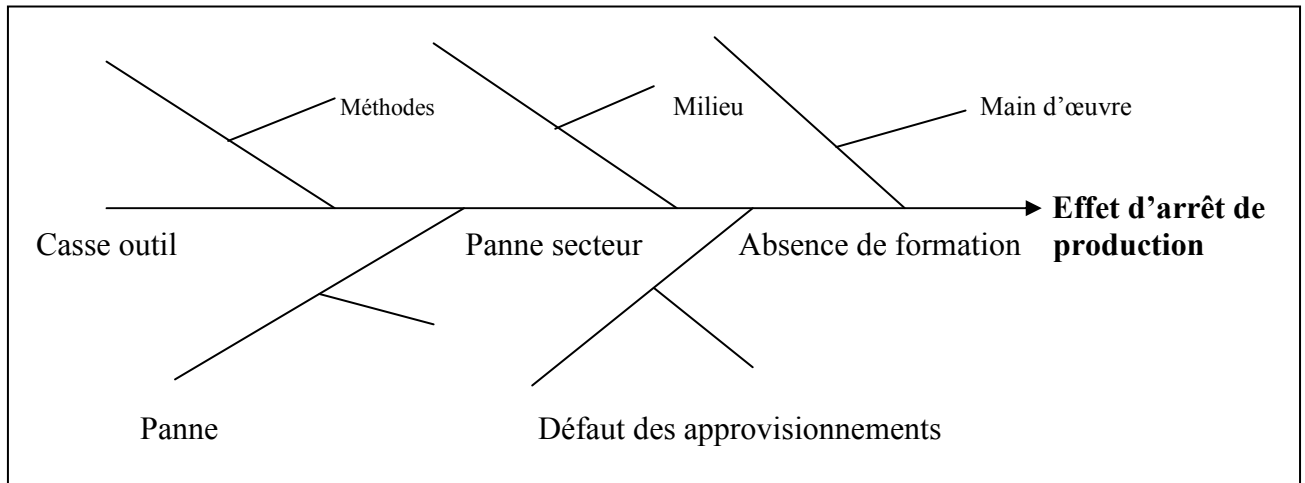
K. Ishikawa démarre du constat que les facteurs qui affectent la qualité des produits sont nombreux et variés. Un tel diagramme permet de définir les causes de dispersion et à organiser les relations combinatoires à travers une bonne illustration des causes diverses qui affectent la qualité du produit ².

¹ GOGUE M., Op. Cit., 2000, p.147.

² ISHIKAWA K., Op. Cit., 1986, p. 26.

Sa présentation consiste à regrouper sur une figure, qui a une forme d'arête de poisson, l'ensemble des familles de causes de l'effet étudié. Sur chaque ramification, on note les causes, la cause des causes, etc.

Figure 6 : diagramme d'ISHIKAWA



Source : ISHIKAWA K., 1981, p.81.

3.6 Les cartes de contrôle

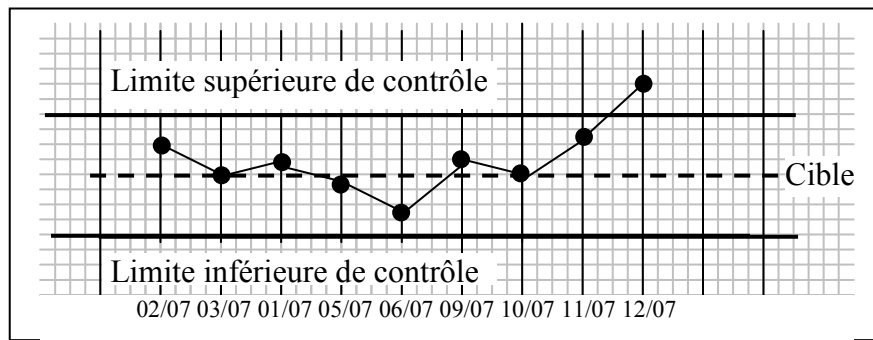
Elles sont utilisées pour la maîtrise des procédés. Le principe consiste à considérer que tout système est soumis à des variations aléatoires qui génèrent une répartition de la caractéristique qui suit une courbe de Gauss.

Tant que les variations de la sortie peuvent être expliquées, il n'est pas nécessaire d'intervenir. Dès que ces variations sont supérieures à la limite admissible, on considère que le système n'est pas sous contrôle, il faut intervenir.

Selon Périgord¹, cet outil permet de savoir :

- Si le procédé est sous contrôle ;
- Si un réglage est nécessaire ;
- Quel est le résultat de ce réglage.

¹ PERIGORD M., Réussir la qualité totale, Editions d'Organisation, Paris, 1992, p. 25.

Figure 7 : Les cartes de contrôle

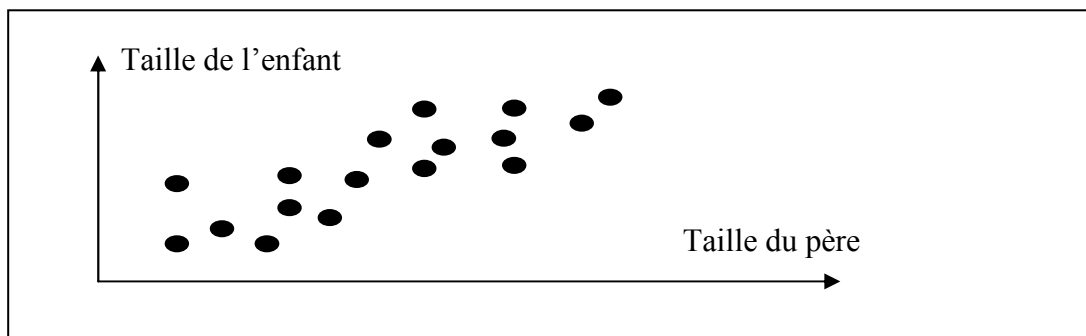
Source : SHIBA S., 1997, p. 107.

Dans cet exemple, le dernier point est hors contrôle, l'écart entre ce point et la valeur cible n'est pas expliqué par les variations aléatoires. On dit qu'il y a présence d'une cause spéciale.

3.7 Les diagrammes de corrélation

Ils mettent en évidence graphiquement la relation potentielle unissant deux variables (ou l'absence de cette liaison). Le principe est simple :

- On représente les mesures sur un diagramme dont les axes représentent les deux variables ;
- Chaque mesure représente un point, le relevé de plusieurs mesures forme un nuage de points ;
- La corrélation apparaît si le nuage est orienté suivant une droite.

Figure 8: Diagramme de corrélation

Source : SHIBA S., 1997, p. 107.

4. Gestion de la qualité à travers la chaîne de fabrication

Après avoir eu la conviction que la qualité est l'affaire de tous et partout dans l'entreprise, il s'agit de voir maintenant, comment elle se gère au niveau de chaque maillon de la chaîne de fabrication.

Mais avant cela, nous devons nous arrêter sur la définition de la chaîne qualité. Elle se définit comme : « l'ensemble d'activités qui concourent à la satisfaction du client, de façon à ce que la déficience d'un maillon ne neutralise pas les efforts faits par ailleurs¹ ». Cela dit, on doit s'assurer que l'effort de la qualité est homogène tout au long de la chaîne qualité, c'est-à-dire de la détermination des besoins à l'après vente.

4.1 Qualité et marketing

Le rôle du marketing en matière de qualité est déterminant. Il consiste à établir les caractéristiques que le produit devra satisfaire. Ces caractéristiques peuvent être fonctionnelles, c'est-à-dire que le produit fini aura la fonction pour laquelle il a été conçu ; comme elles peuvent être non-fonctionnelles, c'est-à-dire qu'il aura un usage autre que celui pour lequel il est conçu.²

Pour ce faire, le service marketing doit d'abord déterminer les besoins réels des consommateurs ; ensuite, les traduire en termes de demande de lancement du produit. Cette demande se matérialisera par un cahier des charges qui va constituer une base de travail du groupe chargé de la conception.

Cependant, il ne faut pas croire en la facilité de la tâche ; l'étude des besoins réels des consommateurs est souvent délicate et pleine de surprises. En effet, l'entreprise doit posséder un système d'information performant qui lui permettra d'acquérir des informations objectives et chiffrées sur son marché, soit par l'étude du marché ou le contact direct avec la clientèle. Ces informations vont aider l'entreprise à déterminer : la quantité à produire, la performance technique du produit, le prix, etc.

¹ DOUCET C., Op. Cit., p. 131.

² KELADA J., Op. Cit., p. 18.

4.2 Qualité et conception

Une fois que les besoins des clients sont traduits en cahier des charges par le service marketing, la conception pourra commencer. La conception consiste à établir tous les documents qui décrivent techniquement le produit, son utilisation, sa maintenance et qui permettent son élaboration. Les activités qui sont attachées à la conception sont : l'étude, les méthodes et la préparation.

4.2.1 Qualité de l'étude

La qualité d'un produit dépend très largement de la qualité de son étude. Si un produit est mal conçu, aucun contrôle ne peut le récupérer. Ceci pourra être évité si le bureau d'étude joue pleinement son rôle dans l'élaboration de la nomenclature complète du produit, les plans d'ensemble, des sous ensembles, les instructions particulières et les notes de calcul. Toutefois, il faut disposer d'informations constamment actualisées concernant les règlements, les procédés et les capacités techniques de l'entreprise, les normes de dessin, etc.

4.2.2 Qualité et méthodes

L'élaboration des méthodes est l'une des activités de conception qui consiste à : élaborer les procédés de fabrication, concevoir les outillages, concevoir les dispositifs d'essai et enfin préparer les conditions de fabrication. Les méthodes de qualité dépendent, dès lors, d'une bonne connaissance du produit et des procédés technologiques, d'une bonne collaboration des différentes fonctions de l'entreprise et de la qualité des procédures et des informations transmises.

4.2.3 Qualité et préparation

L'activité de préparation consiste à analyser le processus opératoire complet de fabrication et à le décomposer en opérations élémentaires, ordonnées logiquement.

En ce qui concerne la qualité à ce stade, il faut que les ordres et les instructions soient : précis, clairs et écrits.

4.3 Qualité et élaboration du produit

Après avoir fait les études marketing et la conception des produits et des processus, la fabrication peut être lancée. L'élaboration du produit comprend donc : l'approvisionnement, l'ordonnancement, la fabrication et le contrôle de fabrication.

4.3.1 Qualité et approvisionnement

L'approvisionnement consiste en l'ensemble des activités qui contribuent à mettre à disposition de la fabrication, le matériel et les matières nécessaires à l'élaboration du produit dans des conditions économiques et des délais compatibles avec ceux du produit à réaliser.

Pour avoir des matières premières dans de bonnes conditions qualité-coût-délai, il est important d'avoir un service approvisionnement performant qui peut établir des demandes (ordres émis) de qualité, un contrôle de réception de qualité, des informations de qualité, et des fournisseurs de qualité. Ceux-ci dépendent en grande partie de la qualité des relations avec les fournisseurs dans le cadre de l'assurance qualité et du pouvoir de négociation des acheteurs.

4.3.2 Qualité et ordonnancement

L'ordonnancement est l'activité qui consiste à gérer l'ensemble des moyens (postes et charges) et approvisionnements de l'entreprise. Elles entrent dans l'ordonnancement les activités suivantes :

- Déclencher et suivre les approvisionnements ;
- Ordonner la fabrication ;
- Lancer la fabrication.

Toutes ces activités doivent être réalisées économiquement et en tenant compte des délais de livraison des commandes, des approvisionnements et des charges des postes de fabrication.

A ce niveau, il faut faire attention à la qualité du dossier de préparation, à la qualité de l'ordonnancement proprement dit (cohérence, prévoyance, réactivité, précision, etc.) et enfin à la qualité du lancement et du suivi des fabrications.

4.3.3 Qualité et fabrication

La fabrication est l'ensemble des opérations aboutissant à l'élaboration du produit et de ses composantes à partir de ses éléments de base. Ceci doit se faire conformément au dossier technique descriptif du produit.

La qualité de la fabrication dépend en effet, du niveau de qualification de la main d'œuvre employée, de l'adéquation des méthodes et de la qualité des machines et des matières utilisées.

4.3.4 Contrôle de la fabrication

Au stade de la fabrication, nous pouvons distinguer trois types de contrôle :

- contrôle d'entrée, qui s'intéresse à la réception des matières et différents achats ;
- contrôle en cours de fabrication, qui se fait par l'auto-contrôle (les opérateurs de fabrication eux-mêmes) ou par les intermédiaires (l'encadrement, contrôleurs de gestion) ;
- contrôle final par le biais des contrôleurs de l'entreprise, par le client ou par des organismes externes spécialisés.

Le contrôle joue un rôle important pour l'amélioration de la qualité. Pour cela, il faut avoir un système de contrôle de qualité performant. Cependant, ce dernier dépend de la manière dont le contrôle est organisé et de la qualité des hommes et des moyens utilisés.

4.4 Qualité et distribution

La distribution consiste en la mise à disposition des utilisateurs du produit ou du service de l'entreprise. Cette étape est décisive, car c'est elle qui va montrer l'adéquation des produits de l'entreprise aux attentes de la clientèle. Cependant, un effort colossal doit être fournis par le service vente et après vente pour écouler les marchandises.

Le service après vente s'occupe de plusieurs activités, parmi lesquelles : la gestion des pièces de rechange ; l'assistance aux revendeurs et acheteurs ; la réparation et l'entretien en garantie ou hors garantie ; la collecte et le retour d'informations en usine. Il est devenu

actuellement un champ de bataille entre les entreprises. Les armes utilisées sont : la rapidité de l'intervention ; la facilité de résolution des problèmes ; la permanence des solutions apportées, les garanties. Toutes ces tâches nécessitent un niveau de qualification élevé du personnel, une formation de qualité et un système d'information performant.

Conclusion

En conclusion à cette section, nous constatons que le management de la qualité est une discipline d'entreprise qui a acquis des outils et des concepts dont la maîtrise est importante pour toute entreprise qui se lance dans la démarche qualité. Ces outils et concepts concernent à la fois les aspects procéduraux et les aspects techniques de la qualité, ce qui nous permet de dire que cette discipline offre aux entreprises une démarche exhaustive leur permettant de relever le défi de la qualité. Toutefois, la manière avec laquelle ces outils et concepts sont abordés détermine largement leur performance future. En effet, il est important de se baser sur le facteur humain dans la conduite de la démarche qualité, tout en lui assurant une bonne formation aux outils et techniques de management de la qualité et un état d'esprit favorable, car les procédures et les techniques ne fonctionneront jamais si l'homme n'est pas impliqué d'une manière effective. Pour faciliter la mise en œuvre de la démarche qualité, maintes entreprises adoptent la voie de certification ISO (*International Standard Organisation*), qui propose une approche normative de gestion de la qualité. Cette approche fera objet de notre section suivante.

SECTION 3 : APPROCHE NORMATIVE DE GESTION DE LA QUALITE

La normalisation internationale dans le domaine de la qualité est venue avec l'intensification des échanges commerciaux entre les pays. Elle vise la standardisation et la propagation des normes de la qualité à l'échelle planétaire. Nous proposons dans cette section un exposé sur ce mouvement qui a aidé la qualité à devenir une norme internationale, et qui commence à intéresser pas mal d'entreprises algériennes à travers la certification ISO. Nous traiterons dans un premier temps le développement de la normalisation internationale dans le domaine de la qualité, puis nous analyserons, dans un second lieu, la dernière version de ces normes, tout en faisant rappel des anciennes versions au moment opportun.

1. La normalisation internationale dans le domaine de la qualité

L'internationalisation des normes de la qualité

Comme beaucoup de disciplines économiques inspirées du domaine militaire, à l'exemple du management stratégique, les normes internationales de la qualité trouvent leurs origines dans ce dernier. Le risque lié à cette industrie de l'armement exige un référentiel normatif commun permettant d'éviter les problèmes de compatibilité et d'interchangeabilité, qui sont récurrents et souvent mortels. A partir de là, les premières réflexions sur les normes industrielles ont commencé. C'était d'abord dans l'industrie de l'armement, puis elles se sont propagées dans d'autres secteurs d'activité comme la chimie, l'électronique, etc. Le développement international de ces normes s'est effectué par le biais de l'ISO dans sa première version de 1987, tout en s'inspirant des normes militaires.

L'organisation internationale de normalisation (ISO)

L'ISO est l'organisation internationale qui a contribué le plus à la création, puis à la diffusion des normes internationales de la qualité. Depuis sa création en 1947, des centaines de normes ont été publiées. Ses efforts considérables se sont soldés par la création de la première version ISO 9000 en 1987 ; c'est-à-dire 40 ans après sa création. Aujourd'hui, elle compte 148 pays adhérents dont l'Algérie. Elle vise comme objectif la facilitation, la coordination et l'unification internationale des normes industrielles.

Pour l'ISO, la norme est définie comme : « une spécification technique ou (un) autre document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées, fondé sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international ». (selon la commission économique pour l'Europe des Nations Unis et *l'international standard organization for standardization*).¹

¹ GRATACAP A. et MEDAN P., Management de la production, Dunod, 2001, p. 407.

2. Analyse de la dernière version des normes ISO 9001 version 2000

Parcours de l'ISO jusqu'à la version 2000

L'arrivée de la version 2000 n'est pas le fruit du hasard, mais elle est la résultante des améliorations permanentes apportées aux versions précédentes. L'ISO exprime dans cette version une volonté de s'adapter aux perturbations que connaît l'environnement des entreprises actuelles. Nous revenons dans ce qui suit sur les dysfonctionnements et obstacles des versions précédentes, qui ont poussé à la naissance de la version actuelle ISO 9000 version 2000.

ISO 9000 version 1987

L'analyse de cette première version de l'ISO nous permet de relever certains problèmes de taille. Nous constatons, de prime abord, que ces normes s'adressaient uniquement aux industries manufacturières, alors que le domaine des services était totalement négligé, et cela au moment où le domaine des services connaît une révolution dans le monde, notamment dans les pays développés.

On trouve également dans ces normes une discipline qui relève du militaire. Cependant, cette rigueur militaire n'est pas toujours efficace, surtout pour les entreprises exerçant dans des secteurs dynamiques, contraintes par la rigidité des normes appliquées.

Nous constatons finalement que ces normes sont orientées vers le contrôle stricto-sensu, qui n'obéit à aucune logique préventive ou anticipatrice. Cela ne permet pas, en fait, de réaliser la performance souhaitée, ni même de réduire les coûts de la qualité. Comme nous l'avons détaillé dans la première section, la réduction des coûts de la qualité doit se faire par la prévention et l'anticipation au niveau des processus, pour éliminer les défauts à la source. Alors que dans cette version ce n'est plus le cas. Vu tous ces dysfonctionnements et autres, l'ISO édita la version ISO 9000 version 1994.

ISO 9000 version 1994

La version 1994 de l'ISO est venue remédier aux problèmes constatés dans la précédente. Les normes contenues dans cette nouvelle version proposaient l'extension de ces normes à tout

type d'organisation, tout en intégrant la notion de services et de logiciels, qui étaient absents dans la précédente. Le client dans cette version trouve sa raison d'être, mais les exigences se limitaient à éviter les non-conformités relatives à sa demande. En matière de gestion de la qualité proprement dite, la logique préventive et anticipatrice des risques est également introduite dans le cadre de l'assurance qualité.

Malgré cette avancée remarquable par rapport à l'ancienne version, beaucoup de problèmes sont constatés :

- Le nombre total des normes et documents restait élevé ; il était de vingt-sept (27). Cela créait des obstacles et encombraient les entreprises voulant les mettre en place ;
- Les techniques statistiques ne sont pas exigées malgré leur utilité avérée pour l'amélioration de la qualité ;
- Certaines entreprises réalisaient une démarche plutôt figurative quand l'intérêt de celle-ci se limitait au certificat et non à l'amélioration de la qualité et de la compétitivité ;
- L'introduction de ces normes limitait la liberté de l'initiative et encourageait l'excès de formalisation .

Jusque-là, et malgré tout ce qui a été fait, les normes de l'ISO restaient à la surface de ce qu'on appelle aujourd'hui le management par la qualité. Autrement dit, ces deux versions apportaient des solutions à des problèmes qui sont connexes à d'autres problèmes plus profonds. Le traitement de ces problèmes fera l'objet de la version 2000.

Le référentiel ISO 9000 version 2000

La nouvelle version ISO 9000, actuellement en vigueur, s'articule autour de quatre normes de base, suivant le cycle de PDCA sus-décrit. Cette version se veut porteuse d'une certaine pulsion managériale, même si le côté procédural reste toujours dominant.

2.2.1 Projet de révision des normes de l'ISO

Dans le but de s'adapter aux changements de l'environnement international, de remédier aux problèmes des versions précédentes et de se mettre en concurrence avec les autres modèles

de l'excellence en vogue, l'ISO adopte une démarche de réforme visant : ¹

- Formulation plus claire des normes en vue de faciliter leur compréhension ;
- Simplicité d'emploi et réduction significative du volume de la documentation requise ;
- Cohésion entre les systèmes de management de la qualité et les processus organisationnels ;
- Point de départ du management de la qualité ;
- Accentuation de l'objectif de satisfaction de la clientèle à travers un processus d'amélioration permanent ;
- Compatibilité avec les autres systèmes de management comme ISO 14000 pour le management environnemental ;
- Base cohérente pour traiter les besoins des organismes dans des domaines spécifiques (aéronautique, espace...).

De ces différents objectifs, l'orientation managériale apparaît clairement ; mais il reste à la vérifier dans les normes de cette version.

2.2.2 L'ISO 9000 version 2000

Nous nous limitons dans cet exposé aux apports de cette nouvelle version, sans rentrer dans la présentation mécanique ennuyante reprochée à l'ISO car en fait, les exigences de base sont toujours respectées. Cependant, il est intéressant de revenir sur les efforts faits pour la synthèse des normes, l'adoption du cycle de PDCA et la logique des processus caractérisant cette nouvelle version.

2.2.2.1 L'ISO 9000 et l'effort de synthèse

Le nombre de normes actuellement en vigueur est ramené de 27 normes et documents à quatre seulement. Cela pour simplifier et faciliter leur application dans les entreprises. Les quatre normes sont présentées comme suit :

¹ GRATACAP A. et MEDAN P., Op. cit., p. 424.

- **ISO 9000** : Elle présente les principes de management de la qualité et sert en quelque sorte d'introduction à l'ensemble de la famille des ISO 9000. Elle constitue un point de départ permettant d'assurer la compréhension des normes et définissant les termes et les concepts fondamentaux utilisés dans la famille des ISO 9000 ;
- **ISO 9001** : Elle est dédiée à l'assurance qualité du produit. Elle remplace les trois normes d'assurance qualité 9001, 9002 et 9003 (version 1994). Elle définit les exigences à utiliser pour évaluer l'aptitude de l'entreprise à répondre aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables. Elle sert de référentiel lors de la certification des systèmes qualité et elle constitue ainsi la seule norme de la famille ISO 9000 permettant d'effectuer une certification par une tierce partie. Elle peut servir aussi de base dans le cadre de la réalisation d'accords contractuels ;
- **ISO 9004** : Concerne directement le management de la qualité. Elle propose des lignes directrices susceptibles de guider les systèmes de management de la qualité dans la recherche de l'amélioration des opérations et l'obtention d'avantages pour les parties intéressées.
- **ISO 19011** : Elle constitue la référence en matière d'audit qualité et d'environnement.

2.2.2.2 L'ISO 9000 et le cycle de PDCA

En plus de l'effort de synthèse constaté dans cette nouvelle version, nous relevons un élément qui n'est pas de moindre importance que le précédent. Cet élément est le respect de la logique de PDCA dans l'élaboration de ces normes. Chaque norme correspond à une étape dans ce cycle. Ainsi, ISO 9000 correspond à l'étape de compréhension (*plan*), ISO 9004 à l'étape de construction (*do*), ISO 9001 à l'étape de démonstration (*check*) et enfin ISO 19011 correspond à l'étape de l'amélioration (*act*). Nous pouvons résumer cette logique de PDCA à travers le tableau suivant :

Tableau 2 : Logique de PDCA appliquée aux normes ISO 9000 : 2000

Cycle PDCA	Référence	Titre
<i>Plan</i> (Comprendre)	ISO 9000	Système de management de la qualité : principes essentiels et vocabulaire.
<i>Do</i> (Construire)	ISO 9004	Système de management de la qualité : ligne directrice pour l'amélioration de la performance.
<i>Check</i> (Démontrer)	ISO 9001	Système de management de la qualité : exigences.
<i>Act</i> (Améliorer)	ISO 19011	Lignes directrices relatives aux audits de systèmes de management qualité et environnemental.

Source : D'après AFNOR 2000.

L'introduction de cet outil important de gestion de la qualité dans cette nouvelle version permet forcément de réaliser des améliorations permanentes des performances de l'entreprise, car ce cycle appelé autrement cycle de progrès, dans sa logique de fonctionnement, admet l'amélioration continue.

2.2.2.3 L'ISO 9000 et la logique des processus

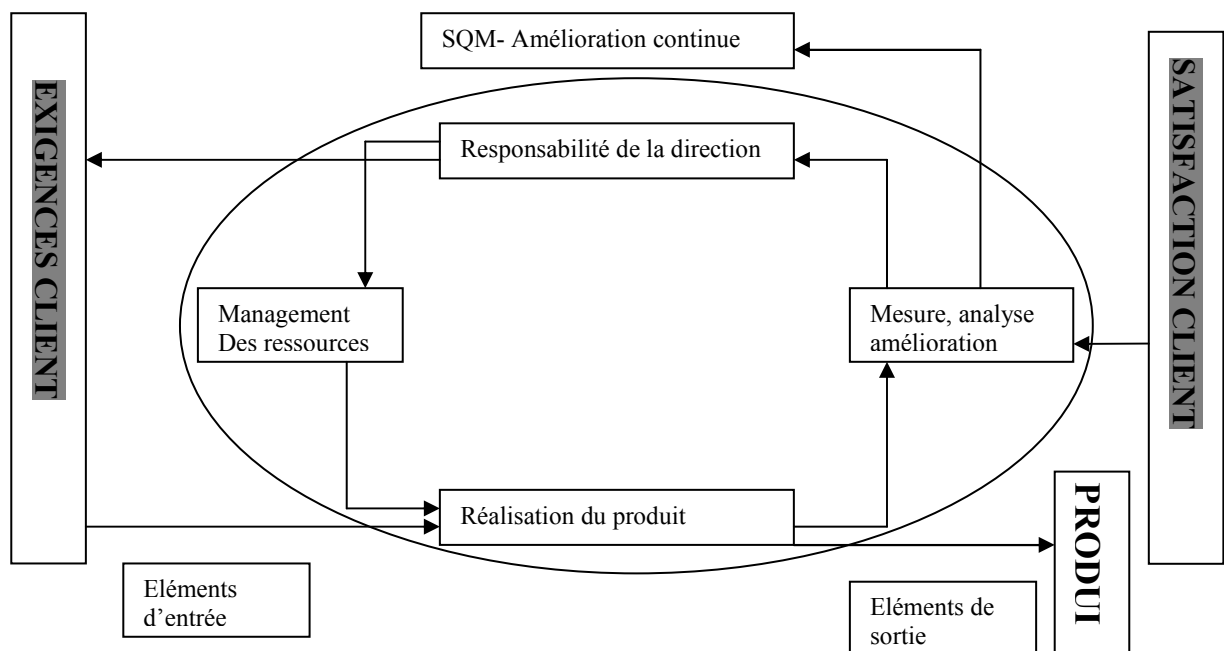
L'autre élément novateur qu'on ne trouve pas dans les versions précédentes est la conception de l'entreprise comme un ensemble de processus orientés client. L'ISO distingue trois grandes familles de processus, qui sont :

- **Les processus de management** : revue de direction, audits internes, actions correctives,...
- **Les processus de support** : formation, maintenance, qualification des fournisseurs,...
- **Les processus de réalisation du produit ou du service** : conception, développement, ...

Cette manière de s'organiser par processus permet, selon ISO¹, une meilleure maîtrise des activités de l'entreprise ainsi que leurs interactions. La logique du modèle de processus s'organise autour des quatre chapitres principaux comme l'illustre la figure (9): responsabilité de la direction, management des ressources, réalisation du produit, mesure, analyse et amélioration.

¹ www.ch/9000f/ISO90002000f/.

Figure 9 : La logique des processus de l'ISO 9001 version 2000



Source : Le projet des normes ISO 9000, AFNOR, 2000.

Cette figure nous renseigne sur une approche originale en matière de management, qui commence par l'étude des exigences des clients et se termine par la satisfaction des besoins de ce dernier. A l'intérieur, nous trouvons une organisation par processus qui adopte le principe de l'amélioration continue en plus de la logique de PDCA.

2.2.3 Limites et enjeux de l'approche normative de la qualité de ISO 9000 : 2000 ¹

La mise en œuvre des apports compris dans cette nouvelle version, exige de donner une importance particulière à la ressource humaine, qu'on ne trouve que maigrement concernée par cette version, dans les termes sensibilisation et formation. En plus, l'orientation client visée semble difficile, car les habitudes prises dans les versions précédentes et même pour certaines normes de la présente version, encouragent l'excès de formalisation qui va à l'encontre des bonnes relations avec la clientèle. La même chose est valable pour l'amélioration continue qui se trouve difficilement réalisable dans l'entreprise où le côté procédural domine sur le côté managérial, ce qui décourage toute initiative d'amélioration.

¹ GRATACAP A. et MEDAN P., Op. Cit., p. 427.

Ainsi, des enquêtes faites sur un certain nombre d'entreprises font ressortir des réalités « amères » à propos de l'application des normes et procédures de la certification ISO. Des enquêtes indiquent que certains dirigeants prétendent que si ISO 9000 n'était pas exigée par un ou plusieurs clients, ils ne l'auraient jamais appliquée¹. D'autres enquêtes indiquent encore que certains dirigeants se plaignent de l'augmentation de la "paperasse" après la certification.²

En outre, et comme nous l'avons vu dans la présentation de la famille ISO 9000, le modèle encourage la formalisation des processus, le contrôle et la centralisation des documents et le développement d'une culture écrite³. Ceci est bon dans un premier temps, mais il a des conséquences néfastes à long terme, car il pousse à l'immobilisme et à la rigidité dans les relations. Ainsi, la bureaucratisation de l'organisation résulte souvent de ces excès de formalisation.

Sur le plan commercial, l'effet commercial est minime après l'application des normes de l'ISO, car les concurrents font vite de même, et les clients n'y accordent pas d'importance, ce qui nous permet de dire que la certification ISO ne procure aucun avantage concurrentiel ni barrière à l'entrée pour l'entreprise certifiée.

Un phénomène récurrent mérite également d'être signalé ; il est relatif aux procédures entamées lors de la certification, qui sont souvent négligées après le premier succès. Cela nous pousse à mettre un point d'interrogation sur le but recherché par les entreprises à travers la certification, si ce n'est le label notoire acquis par des années de publicité investies par les autorités de l'ISO.

D'une manière générale, nous pouvons dire que la manière dont l'ISO aborde la préoccupation qualité dans l'entreprise et les objectifs affichés sont en contradiction avec la réalité du modèle. Là, nous posons une question de taille, qui va sûrement déranger les partisans de cette approche : est ce que cette nouvelle version est venue par ce qu'on appelle « la dépendance du sentier » enclenché depuis 1987, ou bien ce n'est qu'une simple imitation de ce

¹ CARLSON, M. and CARLSON, D., *Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry*, IJQRM, Vol. 13, No. 7, 1996, pp. 36-47.

² BERTY L. et PEYRAT, O., La certification d'entreprise : vrais enjeux et faux débats, *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, 1995, pp. 99-104.

³ JEMBERG C., *L'assurance qualité*, Paris, Economica, 1997, p. ?

qui se fait dans les autres modèles actuellement en vogue à savoir : Malcolm Baldrige et EFQM, dont l'aspect managérial pragmatique prime sur l'aspect procédural normatif ?

Nous terminons enfin par dire que l'ISO n'est en fait qu'un ensemble de procédures, malgré l'effort déployé pour le rendre un modèle de management¹. Pour y arriver, il lui reste un long chemin à parcourir en vue de débarrasser les entreprises de cette culture normative du *one best way* et à leur faire adopter un management défini comme art où la seule norme existante est le dépassement de la norme.

Conclusion

Tout au long de cette section, nous avons constaté plusieurs améliorations apportées aux normes de l'ISO depuis la première version de 1987. Ceci, pour faire face au changement rapide de l'environnement qui oblige l'ISO à se mettre à jour. Pour ce faire ; l'ISO, dans sa quête de l'excellence, préconise une démarche orientée vers plus de simplicité, moins d'encombrement et axée beaucoup plus sur les besoins des clients.

De là, nous comprenons que l'ISO veut bien s'aligner avec les autres modèles pionniers de management par la qualité totale, à savoir le prix Malcolm Baldrige et la EFQM (*European foundation for quality management*). Mais, il reste à dire enfin ; comment, avec cette myriade de procédures qui restent souvent lettre morte pour la majeure partie des entreprises certifiées (notamment algériennes), pourraient-elles atteindre leurs objectifs sans un effort important pour dépasser l'idée même de normalisation et embrasser celle du management ?

¹ BRILMAN J., Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance, Editions d'Organisation, 2000, p. 225.

CONCLUSION DU CHAPITRE

En guise de conclusion, nous pouvons relever que le fil conducteur pour ce chapitre était la recherche de la solution au problème de la qualité qui intéresse de plus en plus les entreprises du monde entier.

Nous avons vu dans la première section, que les solutions proposées tournaient autour du produit sous le titre inspection et contrôle au premier lieu, puis autour des processus dans le cadre de l'assurance qualité dans un second, et enfin autour du management sous le label du TQM. En adoptant cette dernière approche, nous avons exposé les différents outils de management de la qualité dans la deuxième section avec les différents concepts de base.

Enfin dans une troisième section, nous avons présenté une approche normative de gestion de la qualité, qui s'impose de soi, vue la notoriété qu'elle a eue à l'échelle mondiale. L'analyse des différentes versions de l'ISO, nous a permis de dégager que cette approche est loin de devenir un modèle de management de la qualité par excellence. C'est pourquoi nous proposons un autre chapitre dans lequel nous allons voir une approche plus globale du management de la qualité appelée le TQM.

Nous avons conclu le chapitre précédent par dire que la qualité est avant tout la qualité du management. Ceci dit, elle doit être l'affaire de tous et partout dans l'entreprise. Les approches traditionnelles que nous avons développées jusque-là ne nous permettent pas de résoudre tous les problèmes de la qualité, car comme on l'a déjà présenté, chacune d'elles porte en elle des symptômes de son échec. En effet, la solution se trouvait ailleurs.

Dans le présent chapitre, nous nous efforcerons d'approcher la qualité par le management, qui se base sur des principes et des idées du top management. Ces principes et idées étaient classés à l'origine du succès de pas mal d'entreprises qui ont une réputation mondiale dans le domaine de la qualité comme : Xerox, Toyota, Renault, etc. Nous utilisons à cet effet, des référentiels de renommée à l'échelle internationale comme : le prix Malcolm Baldrige¹ (USA), le prix Deming (Japon), le EFQM (Europe), et l'ISO 9001, dont le prix Algérien de la qualité s'est inspiré.

Dans tout changement important dans l'entreprise, le leadership de la classe dirigeante s'impose comme une condition sine qua non de réussite. Le TQM est un projet de changement profond qui transforme toute l'entreprise, d'où la nécessité d'un leadership exceptionnel pour ce faire. Le leadership, tout seul, est insuffisant s'il n'est pas accompagné d'une politique visant à mobiliser et à impliquer les employés de l'entreprise de tous les échelons. C'est pourquoi, nous proposons d'étudier dans la première section le leadership et développement de la ressource humaine.

Aujourd'hui, toute entreprise qui ne « pense pas à l'envers² » connaîtra une crise certaine. Penser à l'envers veut dire que l'entreprise doit être conçue à partir de l'aval (marché) selon les attentes et besoins du consommateur. Cela exige de porter une attention particulière à l'évolution des besoins et attentes des clients et de s'organiser autour. Dès lors, la deuxième section de ce chapitre, nous la consacrerons à l'orientation client et organisation par processus, qui caractérisent les entreprises adoptant le TQM.

Enfin, le passage réussi au management par la qualité totale nécessite d'approcher l'entreprise comme un système ouvert qui assure sa survie grâce à sa capacité de réaction aux

¹ Voir l'intégralité du texte en annexe n° 4.

² Voir CORIAT B., Penser à l'envers.

fluctuations de l'environnement externe, mais aussi sa capacité à gérer la complexité interne. A partir de là, le TQM se conçoit dans le cadre d'une approche systémique, loin de toute idée de simplification de la réalité héritée du taylorisme, qui ne permet pas de répondre aux aspirations de l'entreprise d'aujourd'hui. Cette approche systémique est aussi nécessaire pour le déploiement de la stratégie grâce au système TQM, une fois mis en place. C'est pour cette raison que nous proposerons à la fin de ce chapitre, dans sa dernière section, l'approche systémique et déploiement de la stratégie au sein du système TQM.

SECTION 1 : LEADERSHIP ET DEVELOPPEMENT DE LA RESSOURCE HUMAINE

Le système TQM est une invention de l'homme qui nécessite des hommes pour le mettre en place. Pour cette raison, nous préférons commencer ce chapitre par cet élément moteur à l'origine de toute performance. Nous nous arrêterons dans cette première section sur le leadership des hommes de la classe dirigeante. Nous nous rappellerons dans un premier temps sa définition, pour enchaîner ensuite, sur les déterminants de leadership et caractéristiques du leader, et nous terminerons enfin, sur les différents styles de leadership ainsi que le leadership transformationnel.

Au second point de cette section, nous compléterons le leadership par le développement de la ressource humaine, nécessaire à l'adhésion des employés de l'entreprise. Dès lors, nous proposerons un développement sur la motivation et l'implication du personnel, le travail en équipe et l'empouvoirement, qui sont des instruments parmi d'autres, qui permettent d'obtenir des collaborateurs le comportement voulu, et qui participeront ainsi à la réalisation du TQM.

1. Le leadership

Tout changement important dans l'entreprise doit être précédé et suivi par un leadership efficace; voilà un principe fondamental du TQM. Le TQM se veut une transformation profonde qui touche aux fondements mêmes de l'entreprise. En effet, remettre en cause ses fondements nécessite un leader capable de « semer » la confiance chez ses collaborateurs, de donner une vision claire de l'avenir, de changer vite et de changer les autres avec lui. D'ailleurs, l'échec de réforme de certaines entreprises s'explique en grande partie par l'absence de cet esprit de leadership. Pour y remédier, les différents modèles de TQM accordent à cet aspect une importance vitale dans la conduite de l'évaluation des entreprises candidates à leur prix qualité.

1.1 Définition du leadership

Avant de mettre le point sur l'importance du leadership dans la conduite du TQM, nous tenons d'abord à revenir sur cette notion, qui reste malgré tout, négligée par les entreprises et souvent mal définie. Pour enlever toute ambiguïté à son égard, nous proposons les différentes approches de leadership, en commençant par les plus classiques d'entre elles, pour aboutir enfin à une définition objective, qui s'accorde avec la réalité de TQM.

A leur époque, Platon et Michiavel¹ définissaient respectivement le leader comme : « philosophe-Roi » et « tout à fait dominant ». A partir de là, se dégagait une vision du leader comme ayant une personnalité dominante, faisant tout ce qu'il veut au moment où il veut, sans concertation ni contestation. Depuis lors, cette notion a connu des changements considérables, notamment après son introduction au sein de l'entreprise. [Kurt Lewin, Rounalts Lippirt et Rolpen White (1938-1952)] distinguèrent plusieurs caractéristiques psychologiques qui relèvent du leader gestionnaire, et qui lui confèrent une autre signification que la précédente. Un peu plus tard, Robert Black et Jean Mouton (leadership et confiance 1978) qui s'intéressaient aux origines de leadership constatèrent qu'à côté des caractéristiques psychologiques du leader, la performance du leader et la satisfaction des subordonnés, relèvent du leadership. Enfin (Paul Herez et Kenneth Blanchard 1982) insistèrent sur la notion de « situation » comme variable déterminante du leadership.

Tout cela nous pousse à dire que la notion de leadership, aujourd'hui, n'est plus celle définie par Michiavel ou Platon, mais elle est tout à fait autre chose. Elle se définit comme :

- « La capacité de susciter la participation volontaire des personnes ou des groupes au regard des objectifs poursuivis.... C'est la capacité à mettre en œuvre toutes les actions nécessaires à l'accomplissement de sa mission et celles des autres, il s'exerce avec ou sans pouvoir hiérarchique à tous les niveaux de l'organisation »².
- « Le leadership est cette énergie fondamentale nécessaire pour lancer et soutenir une action et la capacité de traduire l'intention en réalité et de soutenir le mouvement »³.

¹ DULUC A., Leadership et confiance, Paris, Dunod, 2003, p. 62.

² CROZIER M., Le management d'aujourd'hui : théories et pratiques, Demos, 1999, p.70.

³ BRUNO H. Leadership et management, Liaisons Paris, 1993, p.37.

1.2 Les déterminants de leadership et caractéristiques du leader

1.2.1 Déterminants de leadership

La présence d'un esprit de leadership dans une entreprise n'est pas un fait du hasard, mais plusieurs facteurs sont à l'origine de son émergence et de son développement. Nous relevons, au minimum, trois de ces déterminants, qui sont : la personnalité du leader, les caractéristiques des subordonnés et le contexte culturel.

1.2.1.1 La personne du leader

Le leadership est une caractéristique extrêmement rare, qu'on ne peut trouver que chez certaines personnes distinctes. Un leader apparaît, en premier lieu, comme une personne dynamique avec un esprit jeune et un haut niveau de professionnalisme ; cela lui permet d'avoir une vision claire de l'avenir, d'apporter une sécurité et de susciter une adhésion totale des subordonnés. Il exprime, en outre, une confiance en soi et une capacité extraordinaire de propager cette confiance dans l'entreprise. Enfin, et malgré la complexité de son environnement, il l'approche d'une manière exceptionnelle qui lui permet de donner un sens et une cohérence à ce qui est instable et changeant.

Tout cela revêt une importance vitale pour les entreprises d'aujourd'hui qui sont en face du défi du TQM, et qui espèrent évoluer dans un environnement en perpétuel changement. En effet, cela les conduit à promouvoir ce profil chez leurs cadres responsables.

1.2.1.2 Les subordonnés

Avoir toutes ces caractéristiques psychologiques est insuffisant pour devenir un leader capable de faire fonctionner le système TQM. Il est important également de prendre en considération les attentes et les caractéristiques de tous ceux qui font agir ce leader. Les subordonnés dans l'entreprise ont un rôle important à jouer, mais ils ont également des attentes

en matière de leadership vis-à-vis de leurs dirigeants ; et dont la prise en charge est primordiale à l'adhésion à leurs stratégies. Ces attentes sont selon Alain Duluc,¹ les suivantes :

- L'honnêteté ; c'est-à-dire la cohérence entre les paroles et les actes ;
- La compétence, pour une meilleure coordination de l'action collective ;
- Etre tourné vers l'avenir et porteur d'une vision claire de l'avenir,
- Etre motivant : c'est la plus importante et c'est là que le talent du leader s'impose pour entraîner et motiver ses « troupes » dans le but d'accomplir sa mission et la mission des autres.
- Etc.

Quelque-soit le talent du leader et sa personnalité, s'il n'arrive pas à convaincre et à agir en fonction de ses subordonnés, l'entreprise n'ira nul part.

1.2.1.3 Le contexte culturel

Le contexte culturel dans lequel évolue le leader est aussi un déterminant de son leadership. En effet, les efforts du leader pour intégrer des actions individuelles dans l'harmonie collective dépend des données culturelles propres à la société qui déterminent le comportement de ses individus. Cependant, La faculté de jouer avec ces variables culturelles fait partie du bagage de base du leader, car « s'il y a contradiction entre stratégie du leader et culture d'entreprise, c'est toujours la culture qui l'emportera »².

Dès lors, il faut que tous les projets émanant de l'entreprise soient compatibles avec les caractéristiques culturelles de la société, y compris celui qui concerne le TQM. Le TQM, grâce à son caractère large, offre aux leaders une marge de manœuvre assez importante qui leur permet d'atteindre la performance souhaitée et cela, sans compromettre les valeurs culturelles de la société.

¹ DULUC A., Op. Cit., p. 69.

² BRILMAN J., Op. cit., 2000, p.55.

1.2.2 Caractéristiques du leader

Plusieurs auteurs intéressés par la question du leadership dans l'entreprise relèvent plusieurs caractéristiques inhérentes au leader. Les caractéristiques qui reviennent souvent, et auxquelles nous tenons, sont les suivantes :

1.2.2.1 La vision

La vision exprime, dans une formule courte, la vocation centrale de l'entreprise et ses finalités. Elle est utilisée comme une table de lois pour toute la société. Le leader est porteur d'une vision claire de l'avenir qui n'est pas comme celle des autres. Comme on dit : « on ne peut construire que ce qu'on est capable d'imaginer ». Chez le leader, cette capacité d'imagination est très forte, il désire toujours faire mieux, faire avancer et créer. Cette faculté lui permet **d'imaginer ce que sera demain et d'anticiper pour s'y adapter.**

Avoir une bonne vision de l'avenir est insuffisant si cette vision n'est pas partagée par les collaborateurs. Le leader talentueux est celui, en plus d'une bonne vision de l'avenir, capable de diffuser sa vision et de convaincre ses collaborateurs que cette vision est la seule permettant de conduire l'organisation à une meilleure performance. Cela étant, les personnels se mobiliseront autour de leur leader pour réaliser sa stratégie qui devient la leur.

1.2.2.2 La passion

Il est difficile d'imaginer quelqu'un qui fait bien ce qu'il n'aime pas. Le leader exerce son leadership comme une passion, il aime ce qu'il fait et il le fait bien et sait le transmettre à son équipe. Ceci donne aux subordonnés le goût au travail et leur permet d'agir dans l'axe défini par leur leader.

1.2.2.3 Donner l'exemple ou être intègre

Il est nécessaire que le leader fasse preuve d'intégrité et donne l'exemple, car ses collaborateurs ne croient qu'aux actes, et les discours ne les intéressent pas tellement. Ce sens

d'intégrité est acquis par une bonne connaissance de soi (ses forces et ses faiblesses) et la connaissance des autres.

1.2.2.4 Faire preuve d'audace, de curiosité, d'innovation.

Les leaders ont une âme de créateur. Ils aiment prendre des risques et s'aventurer, ils apprennent de leurs échecs. Cet esprit suscite la créativité chez les autres et leur permet d'innover tout le temps. Le leader ne blâme jamais, car pour lui, le blâme crée des sentiments de rejets ou d'humiliation, qui lui feront perdre tout espoir d'être suivi. Au lieu de blâmer, le leader encourage ses collaborateurs à accepter leurs erreurs et favorise ainsi un état d'esprit positif.

Citons un exemple concret : un cadre de MICRO SOFT fait perdre à son entreprise dans une affaire 50 000 \$, et en voulant déposer sa démission, voilà la réponse de son leader : « j'ai dépensé 50 000 \$ pour vous former et vous demandez maintenant la démission ! » résultat, la démission est rejetée.

Enfin, J. BRELMAN¹ nous résume ces caractéristiques comme suit : le leader a un esprit tourné vers l'avenir et les résultats, mobilisateur des autres grâce à sa vision, a une grandeur, un sens de communication, inspire la confiance, optimiste et ne tolère pas le statu quo.

1.3 Les différents styles de leadership

Les écrits sur les leaders repèrent plusieurs styles d'exercice de leadership ; mais en fait, tous ces styles s'intègrent dans les trois principaux repris dans les travaux de Lewin Ronald Lippert et Rolpen White². Ces derniers sont parvenus à ces trois styles par la comparaison du degré d'orientation vers les tâches et le degré d'orientation vers les relations humaines du responsable dans une entreprise. Parmi ces styles, un seul convient à la réussite du TQM.

¹ BRILMAN J., L'entreprise réinventée, Editions d'Organisation, 1996, p. 258.

²LEVY LEBOYER C., La motivation dans l'entreprise, Editions d'Organisation, 2001, p. 220.

1.3.1 Le style autocratique

Un responsable de style autocratique a tendance à prendre les décisions seul et agir avec autorité. La seule chose qui l'intéresse est l'accomplissement des tâches assignées aux employés sans prendre en considération leur état d'esprit. En effet, il ne fournit aucun effort en vue de motiver et d'impliquer ses collaborateurs ; tout cela est pour lui inutile ; il préfère durcir le contrôle et recourir aux punitions. En conséquence, les membres du groupe mené par ce responsable se montrèrent soumis, et cela crée un climat de tension caractérisé par l'ambiguïté, l'agressivité et la démotivation au travail. Et même s'ils apparaissent des fois actifs, c'est par crainte et non par conviction.

1.3.2 Le style laissez-faire

La seule chose qui intéresse un cadre du style « laissez-faire » est de maintenir le statu quo. Il est passif à toute idée brillante, peu concerné ; et il s'isole souvent des autres pour se replier sur soi. En aucun cas, ce dernier ne pourra devenir leader, car un leader, par définition, est un être sociable capable de motiver ses « troupes ». Il se trouve en effet, ni orienté vers les tâches ni vers les relations humaines, mais plutôt orienté vers lui-même en faisant abstraction des autres.

1.3.3 Le style démocratique

Un leader démocratique est à mi-chemin entre les deux styles précédents. Il n'est ni autoritaire ni replié sur lui-même. Il préfère le consensus au directif ; dès lors, il fait participer un grand nombre de collaborateurs dans la prise de décision. En effet, il se trouve beaucoup plus orienté vers les relations sociales que vers les tâches ; il sait que l'intérêt se trouve là, car un homme motivé et heureux est un être productif. En plus de ça, un cadre démocratique n'aime pas garder tout pour lui ; il délègue et partage le pouvoir avec ses collaborateurs.

Toutes ces caractéristiques nous permettent de dire que le style démocratique est le style le plus approprié pour la conduite des grands changements de taille du TQM. Car en fait, ce style crée un cadre de concertation et de motivation mutuelle entre les différentes parties prenantes, ce qui favorise la transformation de l'entreprise vers l'état souhaité (TQM).

1.4 Le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel est la partie de leadership qui concerne de plus le TQM, et c'est toutes les caractéristiques du leader qui doivent trouver leur place dans cette phase critique, qui est celle du changement. Car en fait, le TQM apporte des changements importants à l'entreprise, qui nécessite un leadership transformationnel adéquat pour que ce dernier devienne une réalité. En effet, pour ce faire, il est nécessaire de disposer « d'un leader capable de changer et de faire changer les autres ». Cela étant fait, les hommes de l'entreprise vont rompre avec les anciennes habitudes qui ne cadrent pas avec la réalité du TQM et vont accepter des fonctions, des relations et des valeurs nouvelles.

Pour faciliter cette phase de transition et d'adaptation, TESSIER et ROGER¹ proposent les quatre étapes suivantes :

1.4.1 Diagnostic et développement de la vision et de la stratégie

Cette première phase est une phase de prise de conscience ; le leader se concentre beaucoup plus sur la tâche pour comprendre les multiples facettes de son organisation, à savoir : les liens entre les composantes de l'organisation, avec son environnement, la GRH, etc. Ce travail nécessite des capacités intellectuelles élevées, un certain degré d'ouverture, d'écoute et de jugement chez le leader-gestionnaire.

1.4.2 De la prise de conscience et de la perception positive du changement à l'adhésion et à l'acceptation du changement

Le travail de la phase précédente donnera au leader une idée sur la situation générale qui prévaut au sein de son entreprise. Cette idée va déterminer la manière d'annoncer le changement pour éviter au maximum les perceptions négatives du changement à implanter. Cependant, une bonne analyse des forces favorables et défavorables au changement permet de concevoir un style de communication qui présente une image positive du changement et réduit ainsi les résistances.

¹ TISSIER R. et TELLIER Y., Pouvoir et cultures organisationnelles, Presses de l'université de Québec, 1991, p. 75

Pour cette phase, l'information compte beaucoup. Le leader doit convaincre son organisation que la somme totale des inconvénients est inférieure à la somme des avantages du changement. Le niveau d'adhésion et d'implication des subordonnés sera donc fonction de leur perception positive ou négative du changement.

1.4.3 Implantation du changement et résistances.

La vitesse du changement dépend de la résistance des forces contraignantes. Bruno¹ distingue deux origines de résistance :

- **Origine psychosociologique**

Elle provient d'abord des individus eux-mêmes. Ainsi, l'inertie inhérente à la nature humaine incite chacun à hésiter devant un effort de transformation, « il n'y a pas de raison de changer car la situation actuelle est jugée satisfaisante ». Elle est également d'origine collective. En effet, si la pression du groupe est pour le statu quo, l'individu favorable au changement n'osera pas franchir le pas. Si, en outre, le groupe perçoit le changement comme unilatéral et imposé, il renforcera son opposition.

- **Origine stratégique**

Les individus ont des objectifs différents de ceux de leur entreprise ; plus les buts de l'organisation et ceux des individus divergent, plus la résistance au changement sera ressentie. En outre, étant donné que l'organisation est le support de la réussite des individus, les jeux du pouvoir visent à servir l'individu ou le groupe au détriment de l'organisation dans son ensemble. Dans ce cas, la résistance sera plus forte.

La mission ici, pour le leader, est complexe ; il doit gérer cette résistance, comprendre les véritables causes et y apporter des remèdes. C'est là qu'apparaît le vrai talent du leader à travers sa manière de gérer ces résistances au changement.

¹ BRUNO H. Op. Cit., 1993, p. 135.

1.4.4 Internalisation du changement

Si le changement devient institutionnalisé, cela signifie qu'il est accepté par tous, que les attitudes requises sont également adoptées. Il reste que le leader n'aime pas le statu quo, il préfère l'amélioration continue ; cela déclenche une nouvelle vision et un autre « cycle transformationnel ».

Pour finir avec le leadership, nous affirmons que c'est cette notion qui échappe souvent aux entreprises dans la conduite des grands changements, et par voie de conséquence ; elles voient leurs projets s'écrouler. En la matière, l'entreprise publique économique algérienne (EPE) peut être citée comme un cas exemplaire, car on ne sait pas qui est réellement leader et comment il exerce son leadership, ce qui explique, en partie, l'échec de toutes les tentatives de réformes entreprises jusqu'alors. En vue de remédier à cela, les architectes du TQM insistent sur cette notion, notamment le leadership transformationnel, comme préalable nécessaire au succès du système TQM.

2. Le développement de la ressource humaine

Nous avons vu précédemment à quel point le leadership est important pour le TQM. Il reste à dire que si ce leadership n'est pas combiné avec une politique de développement des collaborateurs, il sera entravé par ces derniers.

Aujourd'hui, la montée en puissance des clients et l'intensification de la concurrence imposent aux entreprises, pour se mettre au diapason, de nouvelles logiques de fonctionnement en matière de GRH. En effet, la GRH est devenue, aujourd'hui, beaucoup plus qualitative que quantitative. Les gens de haut potentiel sont recherchés partout, et ils sont très bien rémunérés. Tout cela dans le but de produire une offre meilleure que celle des concurrents et de répondre à une clientèle insatiable qui demande toujours le meilleur. Pour ce faire, les entreprises ont compris que la seule voie qui mène vers la satisfaction des clients externes est la considération des hommes de l'entreprise comme des clients internes. C'est dans cette logique que nous proposons cette partie sur le développement de la ressource humaine, qui vient compléter la présence d'un leadership efficace.

2.1 Motivation et implication des collaborateurs

Motivation et implication sont deux termes complémentaires et nécessaires pour obtenir les comportements voulus de la part des collaborateurs. « La motivation est cette tension que l'action apaise, et qui est aussi source d'action »¹. Une fois cette tension est apaisée, les collaborateurs s'engagent à réaliser les objectifs de l'entreprise et s'identifient à elle. Cette implication va se traduire par :²

- Une forte croyance et une acceptation des buts et valeurs de l'entreprise ;
- La volonté d'exercer des efforts considérables pour l'entreprise ;
- Une très fort désir de continuer d'appartenir à l'organisation.

Ce n'est pas aussi simple qu'on pourrait l'imaginer, mais il faut un effort considérable de la part de la classe dirigeante en direction de ses collaborateurs. Pour ce faire, plusieurs auteurs proposent des théories célèbres en la matière.

2.1.1 Théories de la motivation

Les pionniers de la théorie de la motivation, sans contestation, sont : ABRAHAM Maslow et FREDIRICK Herzberg.

A. Maslow analyse les besoins humains à travers une hiérarchie composée de cinq paliers. Il distingue respectivement : les besoins physiologiques, la sécurité, l'appartenance à un groupe, estime de soi et réalisation de soi. A partir de cette étude, Maslow dégage les conclusions suivantes :

- Un besoin n'apparaît que si les besoins inférieurs sont suffisamment satisfaits ;
- Dans chaque niveau, l'individu cherche d'abord à maintenir la satisfaction présente puis gagner de nouvelles satisfactions ;
- Dès qu'un palier est atteint l'individu vise le niveau supérieur ;
- Si un besoin est satisfait, il est inutile d'y répondre plus largement ;
- Si l'individu est menacé, il rétrograde, il n'y a pas de pyramide.

¹GELINIER O., Stratégie de l'entreprises et motivation des hommes, Editions d'Organisation, 1993 p. 241.

²FAVRY J., L'entreprise de la valeur, Editions d'Organisation, 2001, p. 196.

Ces conclusions revêtent une importance particulière pour le manager qui veut les mettre en application. Mais là, il faudrait que la satisfaction de ces besoins soit une récompense à un effort fournis ou un stimulus à des efforts supplémentaires ; sinon, ils perdront toute leur signification et deviendraient des dépenses supplémentaires sans contrepartie.

Quant à F. Herzberg, il constate que : « le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais l'absence de la satisfaction ». Plus explicitement encore, les avantages accordés aux salariés ne sont plus des récompenses mais des droits ; par contre, la véritable source de motivation, selon cet auteur, se trouve en dehors du contenu du travail et du poste. En effet, le manager doit traiter les conditions de travail plus que le contenu du travail et insister sur l'enrichissement des tâches, car c'est la voie royale du développement de la motivation.

A partir de ces deux théories, nous relevons quand même que la motivation peut provenir, à la fois, du contenu du poste du travail et des conditions qui entourent le poste. Donc, il est aussi intéressant de porter attention aux conditions du travail que de rester concentrer sur son contenu.

2.1.2 Les facteurs de motivation

Les facteurs de motivation sont de deux ordres : pécuniaire et non pécuniaire. Les facteurs pécuniaires sont liés aux salaires et aux différentes primes, individuelles ou collectives. Par contre, les facteurs non pécuniaires sont de plusieurs sortes, entre autres : une bonne formation, l'autonomie, des objectifs ambitieux, le droit à la parole, etc.

A l'heure actuelle, les motivations non pécuniaires apparaissent les plus pratiquées et les plus rentables, car motiver par l'argent seul engendre des coûts salariaux importants plus que la productivité attendue. En plus, l'argent facile et les horaires courts n'incitent pas toujours à la productivité. Cependant, dans l'entreprise algérienne, dès qu'on parle de motivation, la première chose qui vient à l'esprit du manager est la motivation pécuniaire¹, ce qui le conduit à conclure par dire que nous n'avons pas les moyens.

¹ Entretien avec le DRH de l'ENIEM, 2005.

2.2 Le travail en équipe

Après avoir cru pendant longtemps que la performance se réalise par la parcellisation et la simplification des tâches, le modèle japonais et suédois¹ viennent démontrer le contraire, en réalisant des performances extraordinaires tout en travaillant en équipe.

2.2.1 Pourquoi le travail en équipe ?

Le travail en équipe apporte des avantages qu'on ne trouve pas dans le cas où le travail est réalisé individuellement ; notamment à l'ère actuelle où les entreprises connaissent une complexité de plus en plus accrue. Cette complexité leur exige d'exploiter toutes les énergies humaines disponibles au sein de l'entreprise. Pour ce faire, le travail en équipe offre un cadre propice à l'émergence puis « l'exploitation » de cet esprit créatif dans l'entreprise.

En plus de ça, l'apprentissage en groupe a un plus grand effet sur l'entreprise que l'apprentissage individuel, car les personnes qui apprennent ensemble se motivent les unes les autres, et quand ce groupe de personnes aura appris une chose, ce savoir devient rapidement le patrimoine du groupe, au même titre que celui de l'individu.

Enfin, il ne faut pas être naïf et croire qu'il suffit de mettre les personnes en groupe pour voir la performance se réaliser. Souvent, des conflits de personnes apparaissent si le travail en groupe n'est pas organisé et bien géré par l'animateur du groupe.

2.2.2 Mise en place du travail en groupe

Pour éviter les conflits cités précédemment, le travail en groupe doit suivre une méthodologie stricte dans sa mise en œuvre. SHIBA S., dans son livre « Les 4 révolutions du TQM »², distinguait quatre étapes pour mener à bien une équipe de travail.

¹ Voir les modèles productifs de Robert Boyer , et revue sociologie de travail n° 3/95

² SHIBA S., 4 révolutions du management par la qualité totale, Dunod, 1997, P. 258.

La formation de l'équipe doit commencer d'abord par un travail supplémentaire confié aux collaborateurs. Cela nécessite un agent capable de convaincre ses collaborateurs, quant à l'importance de ce travail pour l'entreprise et pour lui-même, par un effort de communication étroit. Cela étant, un sentiment d'appartenance à ce groupe apparaîtra et les collaborateurs seront prêts à travailler ensemble et à partager le destin commun. Ensuite, on doit leur apprendre les outils et les pratiques nécessaires pour la maîtrise du travail en équipe et les mettre en application. Enfin, un système de reconnaissance doit être mis en œuvre pour créer chez le collaborateur un sentiment d'accomplissement de soi dans le cadre d'un travail collectif.

Là encore, nous nous arrêtons sur le rôle important que doit jouer l'animateur de l'équipe pour maintenir l'esprit de groupe et les conduire vers l'objectif visé. Un animateur doit d'abord comprendre les attentes de chaque élément du groupe et savoir les motiver et les impliquer. En plus, il est important de commencer par un succès au départ pour consolider le groupe, c'est pourquoi il est nécessaire de les lancer dans un problème qui peut être résolu facilement. Sur le plan communication, l'animateur doit être attentif aux propositions de tous les membres de son équipe, créer un environnement propice à l'apprentissage organisationnel, et surtout, coordonner entre les travaux réalisés par chacun car le travail en groupe est avant tout un travail individuel.

2.3 L'empouvoirement « *empowerment* »

2.3.1 La logique de l'empouvoirement

L'empouvoirement n'est pas synonyme de l'autonomie comme le croyaient certains ; son sens est au delà de l'autonomie ; il signifie : « celui qui est proche du client ou qui réalise les opérations, qui est le mieux placé pour prendre la décision. Il lui revient par essence¹ ». C'est pourquoi nous préférons utiliser le terme empouvoirement². L'empouvoirement est l'un des piliers du TQM, venu remédier à la défaillance du système hiérarchique qui ne favorise pas la prise de décision au niveau où les compétences sont les plus pertinentes.

Le principe de l'empouvoirement consiste donc à ne remonter au niveau N+1 que les décisions qui ne peuvent pas être prises au niveau N.

¹ BRILMAN J., Les meilleures pratiques de management, Editions des organisations, 2000, p. 334.

² Terme utilisé par BRILMAN J. dans les meilleures pratiques de management et l'entreprise réinventée.

En termes d'avantages, l'empouvoirement favorise l'engagement et l'implication de tous les hommes de l'entreprise ; il permet une meilleure adéquation entre lieu de décision et champ de compétences. Comme il permet un meilleur service au client par une réaction rapide aux attentes et besoins des clients.

Vu tous ces avantages, les entreprises doivent confier davantage de responsabilités à leurs collaborateurs, notamment ceux qui sont proches du client. Même si celles-ci doivent être temporaires, c'est leur donner l'occasion de révéler des capacités jusque-là restées dans l'ombre, c'est aussi leur permettre de mesurer ses limites, ce qui est quel qu'en soit le résultat, est toujours constructif¹.

2.3.2 La mise en œuvre de l'empouvoirement

En fin, la mise en place de l'empouvoirement n'est pas chose aisée ; il faut au préalable remplir les conditions suivantes²:

- Une orientation claire : vision, stratégie, satisfaction client, etc.
- Identification des clients internes et externes ;
- Accès instantané à l'information ;
- Possibilité de mobiliser les ressources internes de l'entreprise ;
- Compétences et formation ;
- Retour de l'information ;
- Mesures de satisfaction client et indicateurs ;
- Reconnaissance des compétences.

Conclusion

Durant cette section, nous avons exposé l'élément moteur de toute initiative. Cet élément est l'homme, l'homme en tant que leader ou simple collaborateur dans l'entreprise est à l'origine de toute performance ; si non, comment expliquer la réussite de l'entreprise japonaise malgré que le pays est démunie de toute ressource naturelle ?

¹ JOUCOU P. et MAYER P., Op. cit., p.125.

² BRILMAN J., Op. Cit., 2000, p. 336.

En traitant de la qualité totale, on se trouve obligé de passer par le cerveau et les bras de cet homme de l'entreprise ; sans cela, le TQM restera lettre morte à sa surface. D'abord, et à travers le leadership, la classe dirigeante est appelée à s'engager d'une manière irréversible à réaliser le TQM, puis cet engagement doit être suivi par des actes concrets en direction des employés, dans le but de leur faire accepter tout ce qui peut découler de sa mise en œuvre. Ensuite, il ne suffit pas de posséder cet esprit de leadership pour voir le TQM se réaliser, mais il faut également avoir une politique de développement de la ressource humaine, qui permet d'exploiter tout le génie « dormant » dans l'entreprise à travers des structures appropriées.

En résumé, le TQM est un projet de changement radical de l'entreprise, qui nécessite l'engagement profond de la classe dirigeante et l'adhésion totale de tous les employés de l'entreprise. Sans cela, il ne vaut pas la peine d'aller loin dans la démarche.

SECTION 2 : L'ORGANISATION PAR PROCESSUS ORIENTES CLIENT

Là, nous sommes dans le cœur du management par la qualité totale. Nous traiterons dans cette présente section deux autres éléments déterminants du TQM, l'un concerne la partie demande et l'autre la partie offre de l'entreprise. La partie demande est régie par le client, sans lequel l'entreprise ne pourra pas exister. La partie offre, quant à elle, est régie par des processus qui, sans qu'ils soient bien maîtrisés, l'entreprise ne pourra pas satisfaire les besoins et attentes des clients. Mais avant de penser à cela, il faut d'abord qu'elle connaisse intimement sa clientèle.

1. La connaissance intime du client

Aujourd'hui, une entreprise qui ne connaît pas ses clients est condamnée à disparaître. Pour les connaître, il est impératif de passer à l'étude des déterminants de leurs comportements, d'analyser leur processus d'achat et leur réaction post-achat. Cela étant fait, l'entreprise restera à l'écoute de ce qui se passe chez ses clients, et saura améliorer son offre en fonction de l'évolution de leurs besoins et attentes, ce qui lui permet de rester pérenne.

1.1 Les déterminants du comportement du consommateur

Les spécialistes du domaine distinguent quatre familles de facteurs qui déterminent le comportement du consommateur, lesquels nous synthétisons dans les propos suivants.

1.1.1 Les facteurs socioculturels

Cette famille regroupe les éléments de la culture et de sous-culture qui caractérisent un groupement humain donné. Les éléments de la culture sont : les valeurs, les croyances, les mythes, les coutumes et traditions¹ ; auxquels s'attache une société. Les éléments de la sous-culture, quant à eux, peuvent exister au sein d'une même culture principale, mais ils ont des spécificités particulières qui les distinguent des autres, comme les groupes : religieux, régionaux, ethnique, etc.²

A cela s'ajoutent les classes sociales, qui sont caractérisées par leur homogénéité par rapport à leur système de valeurs, leur mode de vie, etc. Une classe sociale donnée a tendance à se comporter d'une façon homogène pour ne pas dire similaire.

L'intérêt de tous ces facteurs pour l'entreprise est d'avoir un point de vue « socioculturel » sur le comportement des consommateurs à l'égard de leurs produits et prestations fournies, en vue de les ajuster à leur demande.

1.1.2 Les facteurs psychosociaux

L'individu, depuis sa naissance, est influencé par plusieurs groupes d'influences. Il est d'abord influencé par sa famille à la maison, ensuite à l'école par ses camarades de classe, ses enseignants et la société dans son ensemble. Lorsqu'il devient travailleur, il est influencé par ses collègues de travail et l'environnement professionnel. Lorsqu'il se marie, il est influencé par son conjoint et ses enfants, etc.

¹ AMINE A., Le comportement du consommateur, Management, 1999, p. 13.

² KOTLER P. et DUBOIS B., Marketing et management, 9^{ème} édi., Publi-Union Editions, 1997, p.196.

A partir de là, et selon le statut qu'il occupe dans la société, l'individu exprime différemment ses besoins. Il est intéressant donc pour l'entreprise, de s'intéresser au milieu dans lequel évolue son client et les parties qui ont une influence sur son comportement pour bien cerner ses besoins.

1.1.2 Les facteurs psychologiques

Enfin, mêmes les facteurs psychologiques intéressent les spécialistes des comportements du consommateur. Ainsi, l'intérêt porté à la **motivation** permet de comprendre les origines des comportements dont l'objet, est d'apaiser ou de supprimer une tension¹. L'étude de la **perception** permet également de comprendre le processus par lequel l'individu choisit, organise et interprète des éléments d'information externes pour construire une image cohérente du monde qui l'entoure. Aussi, l'expérience acquise par la fréquence d'achat ne doit pas échapper à l'entreprise car, devant tout acte d'achat, le consommateur se sert d'elle pour acquérir son produit ou service.

1.2 Processus de décision d'achat

Il n'y a pas uniquement les déterminants des comportements du consommateur qui intéressent l'entreprise, mais aussi le processus de décision d'achat peut révéler des informations précieuses pour celle-ci. Cependant, l'entreprise « intelligente » doit aider son client dans chaque étape du processus en vue de mieux le satisfaire et pourquoi pas, le fidéliser.

Le processus de décision d'achat commence d'abord par l'éveil du besoin, qui résulte de l'écart perçu entre un état vécu et une situation souhaitée qui serait celle de la satisfaction de ce besoin. L'éveil du besoin pousse le consommateur à chercher la meilleure façon de l'assouvir, cela passe par la recherche intensive de l'information. Donc, la deuxième étape, serait celle de la recherche de l'information ; les informations peuvent provenir soit de source interne (les informations stockées dans sa mémoire) ou externe (publicité, famille, amis, etc.). Après la recherche de l'information, vient l'étape de l'évaluation des alternatives. Celle-ci permet au consommateur de comparer les alternatives possibles et donc de choisir un produit ou service qui lui convient. Enfin, la décision d'achat vient concrétiser l'acte d'achat, mais ce n'est pas la seule possible ; le consommateur peut également renoncer à l'acte d'achat ou le reporter.

¹ HENDREVIE J., LINDON D., Mercator théorie et pratique du marketing, 7^o éd., Dalloz, 2003, p. 147.

1.3 Réaction post-achat

La réaction post-achat joue un rôle crucial pour la pérennité de l'entreprise, car c'est elle qui conditionne le comportement d'achat futur de l'individu. Une fois que l'acheteur a acquis puis utilisé le produit, il compare les bénéfices retirés de sa consommation aux attentes générées par l'offre. Lorsque la performance du produit est jugée insuffisante par rapport à ses attentes, le consommateur exprime un sentiment d'insatisfaction et une mauvaise attitude vis-à-vis du produit et de l'entreprise qui l'a fabriqué. Le problème ne s'arrête pas là ; parfois, le consommateur peut faire une « compagne » publicitaire négative (bouche-à-oreille négatif) à l'égard de l'entreprise, et ainsi dissuader les autres consommateurs potentiels de la marque.

En revanche, si le client est satisfait de l'offre de l'entreprise, il fera une publicité positive et gratuite pour celle-ci, ce qui lui ramène de nouveaux clients et de nouveaux bénéfices. En plus, l'entreprise aura une forte chance à ce que ce dernier lui-déviens fidèle. La fidélité du client est largement recherchée par les entreprises actuelles, car, selon les spécialistes, le coût d'avoir un nouveau client est six fois plus cher que celui de fidéliser l'existant¹. Donc, l'entreprise a tout intérêt à fidéliser ses clients avant de penser à en avoir plus.

Enfin, même si la réaction post-achat du client est négative, il faut que l'entreprise comprenne les causes et les origines de cette insatisfaction en vue de les juguler incessamment. Il se peut que l'offre de l'entreprise soit de qualité, mais faute d'un réseau de distribution performant, d'une politique de communication efficace ou d'une bonne relation avec le client, etc., le client exprime une aversion envers tout ce qui émane de l'entreprise.

En matière de communication, les entreprises ont aujourd'hui des atouts précieux, si elles les exploitent efficacement. Parmi ces atouts, le mass media pour la publicité, les agences spécialisées dans les études de marché pour le conseil, et également les centres de formation de haut niveau pour la formation de sa force de vente, etc. Avec toute cette panoplie de moyens, l'entreprise peut rester en contact permanent avec la clientèle et les informer de toute nouveauté en vue de les fidéliser davantage et pourquoi pas d'en avoir plus.

¹ Voir KOTLER P. et DUBOIS B., op. cit.

2. Organisation par processus

Précédemment, nous avons dit que l'entreprise doit connaître intimement sa clientèle pour pouvoir aller au bout de sa mission, mais il serait absurde de se limiter à cela. Cependant, il faudrait traduire les informations collectées sur la clientèle et les consommateurs en général, en une organisation et management capables de répondre aux attentes du marché. Pour ce faire, le TQM propose une organisation par processus orientés client. L'orientation client veut dire que l'ensemble des éléments de l'entreprise (services, fonctions, etc.) agit pour créer des processus apportant de la valeur aux clients¹.

Avant d'aborder l'organisation par processus orientés client, nous décrirons d'abord l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise traditionnelle, afin de marquer la transition qui doit se faire pour créer des processus orientés client.

2-1 Organisation et fonctionnement de l'entreprise traditionnelle

2.1.1 L'organisation de l'entreprise traditionnelle

L'entreprise traditionnelle est passée par trois principales formes organisationnelles. La première est de structure fonctionnelle, venue réduire la complexité de la gestion connue par les entreprises post-révolution industrielle qui ont vu leur taille croître rapidement. Cette structure propose une départementalisation basée sur la nature des tâches et crée ainsi des fonctions auxquelles sont rattachés des services et des départements². Elle permet de créer une spécialisation par fonction afin de faciliter les tâches à accomplir, mais en revanche, elle engendre une centralisation de la décision au sommet de la hiérarchie et une difficulté de coordination entre les services et fonctions.

La deuxième forme organisationnelle connue, est de structure divisionnelle³. Celle-ci est venue répondre à la stratégie de diversification caractérisant les entreprises de l'époque. Elle consiste à décomposer l'entreprise en divisions chargées chacune d'un domaine d'activité,

¹ BRILMAN J., Op. Cit., 2000, p.108.

² DESREUMAUX A., Structure d'entreprise : analyse et gestion, Vuibert, 1992, p. 56.

³ Inventée par du pont 1920.

souvent défini par une famille de produits d'une certaine nature technique et ayant une certaine clientèle ou un réseau de distribution donné. Cette forme d'organisation permet de déterminer le centre de profit et la responsabilité de chaque division, mais ceci crée en contraste, des conflits entre différentes divisions¹.

Enfin, nous arrivons à la structure matricielle, qui est la plus récente et la plus « sophistiquée ». Elle propose de combiner entre les deux structures précédentes, en désignant des chefs de projet auxquels il est attribué des moyens et des employés détachés de leur département ou fonction d'origine. Le principe consiste à avoir des départements fonctionnels qui prennent en charge les objectifs de spécialisation et des directeurs de produits qui prennent ceux de coordination. Le problème posé dans cette forme d'organisation est la dualité hiérarchique ; c'est-à-dire, que d'un côté, l'employé est soumis à l'autorité de son département et, de l'autre, il se trouve soumis à l'autorité de son chef de projet lorsqu'il est en position de détachement.

2.1.2 Fonctionnement de l'entreprise traditionnelle

Sans revenir sur le débat qui détermine l'autre, la stratégie ou la structure, nous dirons quand même, que la structure organisationnelle détermine, en partie, le fonctionnement de l'entreprise. Henry Mintzberg (1982)² distinguait par rapport à cela cinq forces concurrentielles au sein de l'entreprise traditionnelle.

Le centre opérationnel, qui est en contact direct avec le produit, essaie de minimiser l'influence de l'encadrement et lutte pour plus de décentralisation et d'autonomie. Pour le sommet stratégique, qui s'occupe du respect de la mission de l'entreprise et de servir les intérêts des propriétaires ; il veut bien garder tout pour lui et ne décentraliser que dans le cas extrême ; cela pour conserver le contrôle sur le maximum des décisions que prend l'entreprise.

Quant à la ligne hiérarchique, qui se situe à l'intermédiaire des deux précédents et qui a une autorité directe sur les opérationnels, elle réclame plus d'autonomie vis-à-vis du sommet stratégique et une décentralisation verticale limitée pour avoir plus de pouvoir sur les opérationnels.

¹ Collectif des professeurs de HEC, Stratégor : Politiques générales de l'entreprise, 3^{ème} édi., Dunod, 1997, p. 297.

² MINTZBERG H., Structure et dynamique des organisations, Dunod, 1996, p.82.

La quatrième force qui intervient dans l'entreprise traditionnelle est la technostucture, qui regroupe des analystes qui servent l'entreprise en agissant sur le travail des autres (comptabilité, budget, méthodes, etc.). Ces derniers ont pour objectifs de standardiser toutes les procédures, pour que l'entreprise soit dépendante des standards qu'ils conçoivent, ce qui leur donne un peu plus de poids dans l'entreprise.

Enfin, la dernière force est les fonctionnels de support et logistique. Ces derniers ont une maigre marge d'influence car ils fonctionnent indépendamment du centre opérationnel de l'entreprise.

Nous arrivons par là à conclure que l'entreprise traditionnelle offrait une organisation pyramidale rigide, qui donnait l'image d'un champ de bataille où tout le monde luttait pour ses propres intérêts ; et dans tout cela, l'entreprise restait perdante. C'est pourquoi le TQM propose d'orienter toutes ces forces disparates vers le service du client à travers une approche par processus pour réaliser une performance meilleure, et c'est tout le monde qui sera gagnant en fin du compte.

2.2 Approche par les processus

2.2.1 Définition du processus

« Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie »¹. Les entrées sont : des informations, des métiers, produits en cours de fabrication, qui seront transformés et transmis à un processus aval ou au client final. Il peut être défini aussi comme un ensemble d'opérations transversales qui vise à transformer un produit (ou service initial) en produit (ou service final). Il implique, à ses différents stades, des relations client-fournisseur bien rodées. Ce sont ces interfaces qui vont définir la qualité du service rendu au client final². Chaque processus peut être décrit par les cinq M suivants³ : matières, main d'œuvre, matériel, méthodes et milieu.

¹ HUBERAC J. P., Guide méthodique de la qualité, Maxima, 2000, p. 53.

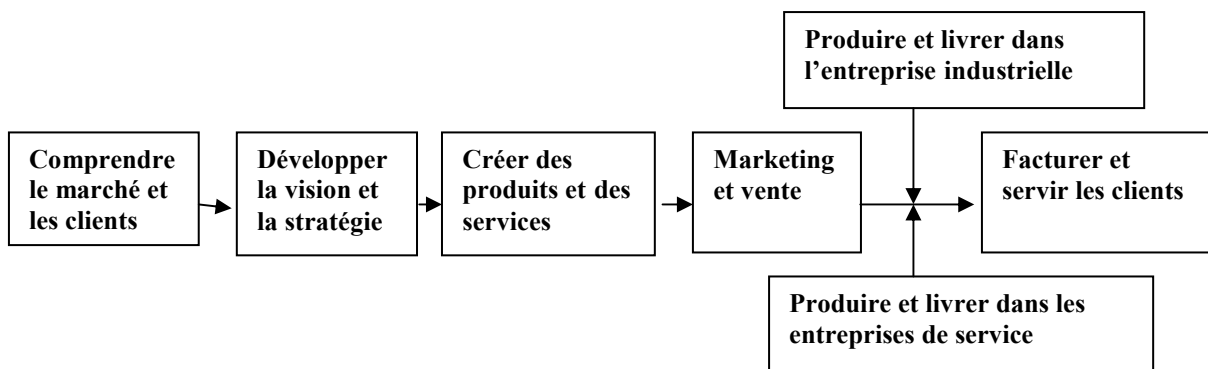
² ECKEL P. et HARMAND C., Guide du management intégré, AFNOR, 2004, p. 68.

³ Idem. P. 53.

Une entreprise qui adopte cette approche devient un ensemble de processus opérationnels et de projets, aidés par des processus ou des fonctions supports apportant de la valeur au client¹. La présentation de cette nouvelle entreprise sera comme suit :

- **Des processus opérationnels :** ces processus opérationnels forment une chaîne horizontale qui commence par l'expression du besoin des clients et se termine par le service après vente, comme cela apparaît sur le schéma suivant :

Figure 10 : Les processus opérationnels



Source : BRILMAN J., 2000, p. 263.

- **Des processus de support :** Les processus opérationnels sont aidés par des processus de support, qui sont :
 - Développement et gestion des ressources humaines ;
 - Gestion des systèmes d'informations ;
 - Application d'un programme environnemental ;
 - Gestion des ressources financières et des actifs ;
 - Gestion des relations extérieures ;
 - Amélioration et changement.

Cette manière d'organiser l'entreprise permet de satisfaire le client à travers une structure plate par processus et non par tâches, et donc comporte peu de niveaux hiérarchiques et confie le

¹ BRILMAN J., Op. Cit., 2000, p. 257.

travail à des équipes autonomes, voire autogérées¹. Pour arriver à cela, l'entreprise doit faire une transition graduelle, car c'est difficile de convaincre des gens qui ont l'habitude de travailler dans une structure pyramidale de l'intérêt de l'approche horizontale.

2.2.2 Le passage à l'entreprise orientée processus

Pour réussir le passage à l'entreprise orientée processus, certains auteurs² recommandent trois étapes essentielles. La première consiste à identifier les processus apportant de la valeur aux clients, tout en maintenant l'ancienne organisation. Cela peut engendrer ensuite des affectations dans des fonctions, des changements de tâches et de rôles, en vue de trouver à l'employé la place qui lui convient le plus pour participer à la création de la valeur aux clients finals.

La seconde étape consiste en la mise en place d'une organisation matricielle. A ce niveau, la structure fonctionnelle sera maintenue, mais les managers des fonctions ont la tâche supplémentaire d'être responsables d'un ou de plusieurs processus. Là, une question mérite d'être posée : accepteront-ils facilement cette responsabilité supplémentaire ? La réponse à cette question dépend de l'effort fourni en matière de leadership et de développement de la ressource humaine, qui sont traités dans la section précédente. Par ailleurs, les objectifs et les indicateurs fixés, jadis par fonctions, seront maintenant par processus, ce qui permet de prime abord d'éliminer certains niveaux hiérarchiques.

Enfin, la troisième étape vient concrétiser la logique des processus en confiant plus de tâches aux processus qu'aux fonctions. En effet, les responsables de processus auront un rôle important à jouer, mieux que les responsables fonctionnels, car ces derniers sont loin de la réalité et beaucoup d'informations leur échappent.

2.2.3 Management des processus orientés client

Comme l'écrivait Jo cou Pierre et Lucas Frédéric³ : « en qualité totale, tous les efforts portent sur la maîtrise des processus, par une attitude permanente, méthodique systématique d'amélioration continue. C'est la clé de succès de la démarche ». Le management des processus

¹ BRILMAN J., Op.cit., 1996, p.142.

² BRILMAN J., Op.cit., 2000, p. 263.

³ Au cœur de changement, une autre démarche de management, Dunod, Paris, 1992.

consiste donc, en l'évaluation systématique des processus apportant de la valeur au client en vue de déceler des possibilités d'amélioration et de maîtrise totale de ceux-ci.

2.2.3.1 Management des processus de conception

En ce qui concerne les processus de conception des produits ou services nouveaux, le référentiel Baldrige recommande l'emploi de méthodes sérieuses qui permettent de prendre en considération toutes les attentes des clients, dès le stade de la conception. En effet, il insiste sur la participation des processus aval et amont à la conception du produit pour minimiser les problèmes qui peuvent surgir lors de la conception ou après, ainsi que sur la prise en compte tous les aspects de la qualité dès la conception. Finalement, il recommande la mise en place d'un système d'amélioration permanente des processus de conception, en particulier par le retour d'expérience et d'information.

2.2.3.2 Management des processus de production/ livraison

Les points sensibles du management des processus de production / livraison de produits ou services, sont les suivants : l'importance accordée au système de mesure de la performance, notamment en ce qui concerne les points critiques sur lesquels elle se construit ; la détection très tôt des problèmes pouvant résulter des variations, y compris quand le client est partie prenante au processus à l'origine des variations ; l'analyse des causes, notamment à travers le diagramme de causes à effets ; la manière dont sont gérées les actions correctives ; l'amélioration des processus par l'analyse, le benchmarking, le reengineering, etc. Evidemment, tout cela ne peut se faire que par le recours aux méthodes et techniques exposées dans le chapitre précédent comme : le diagramme de causes à effets, les cartes de contrôle, diagramme de Pareto, etc.

2.2.3.3 Management des processus de support

Le management des processus de support vient compléter la gestion des processus opérationnels et assurer leur bon fonctionnement. La particularité qu'ils ont, c'est qu'ils s'adressent à une clientèle interne contrairement aux précédents qui s'adressent aux clients externes. Dès lors, un bon management des processus de support doit définir les besoins clés des clients internes, concevoir les processus qu'il faut pour leur donner satisfaction tout en

s'appuyant sur les idées mentionnées lors de l'exposé sur les processus opérationnels. La maîtrise des processus de support est primordiale pour la maîtrise des processus opérationnels et, par voie de conséquence, la performance de l'entreprise. Ceci conduit certains spécialistes de management à prédire que la compétitivité des entreprises va se focaliser dans les prochaines années sur la valeur apportée par ces processus.

2.2.4 Amélioration continue des processus

L'amélioration continue constitue le vif du TQM. C'est cette dynamique d'amélioration qui permet aux entreprises de tendre vers l'excellence managériale. Le TQM propose une approche originale d'amélioration de la qualité, qui revient à la source des problèmes. Au lieu de porter toute l'attention sur le produit (résultat), elle s'intéresse aux processus qui ont engendré ce dernier, et qui sont le gisement inépuisable d'amélioration de la valeur apportée au client.

2.2.4.1 Les sources de l'amélioration des processus

L'amélioration de la valeur apportée au client peut provenir de l'amélioration du produit (intrinsèque ou extrinsèque) ou de l'amélioration des processus. Cependant, le produit offre des possibilités d'amélioration très limitées, et les défauts de qualité des produits sont généralement dus aux défaillances des processus qui les ont engendré. Par conséquent, il est important de porter beaucoup plus d'attention à ces derniers.

Les sources de défaillances dans les processus sont variées, et proviennent de plusieurs origines, entre autres¹:

- Des temps, des matières, des consommations inutilement dépensés ;
- Des hommes qui font des gestes inutiles ou erronés ;
- Des machines qui manquent de précision ou d'efficacité ;
- Des défauts de conception du produit ;
- De la pléthore de la direction et des conflits d'intérêt ;
- Etc.

¹ JOCOU P. MAYER P., Op. Cit., p. 82.

A partir de là, il apparaît clairement que les processus offrent un potentiel infini d'amélioration; car, aussi élaboré qu'ils soient, leur fonctionnement peut toujours être amélioré, en termes de fiabilité, de coût ou de rapidité ; plus ils progressent, plus ils sont porteurs de nouvelles possibilités d'amélioration.

2.2.4.2 Typologie d'amélioration des processus

- **La maîtrise des processus**

Maîtriser un processus, c'est d'abord assurer la conformité du produit aux spécifications attendues et être en mesure de le reproduire avec une même fiabilité. Ceci n'est pas toujours aisé et la norme reste difficilement atteinte, d'où la nécessité de multiplier les efforts d'amélioration continue en vue d'une maîtrise totale des processus; car en fait, dans toutes les opérations qui composent le processus, il existe toujours des actes improductifs, et chaque amélioration d'une opération ou d'une suite d'opérations entraînera la mise en évidence de nouveaux gestes sans valeur.

Cependant pour atteindre cette maîtrise totale des processus, il est nécessaire de disposer d'un processus normalisé et de suivre la procédure qui le décrit, pour s'assurer qu'il fonctionne correctement et pour remédier aux écarts éventuels. Ce processus normalisé doit être rapidement remis en cause pour que le cycle d'amélioration continue. Continue sans cesse.

- **Amélioration corrective**

L'amélioration corrective traite de la correction ou de l'amélioration des processus existants, en réaction à des imperfections telles que les défauts, les retards et les gaspillages. Pratiquement, il apparaît sur les cartes de contrôle (exposées dans le chapitre précédent) plusieurs points se situant en-dehors des limites d'acceptabilité. Il est donc évident que quelque chose ne va pas dans le processus. Pour cela, l'amélioration corrective se propose comme une démarche composée de sept étapes qui permettent de résoudre les problèmes liés aux processus au sein de l'entreprise :

- Choisir un thème d'amélioration concrète (diminuer les défauts du produit X, ...).

- Recueillir et analyser les données pour découvrir les types de défauts qui reviennent souvent ;
- Analyser les causes pour découvrir la cause première du type de défaut le plus fréquent ;
- Préparer et appliquer la solution pour prévenir la réapparition de la cause première ;
- Evaluer les effets pour vérifier les nouvelles données et s'assurer que la solution a bien fonctionné ;
- Normaliser la solution pour remplacer de façon permanente l'ancien processus par le processus amélioré ;
- Réfléchir au processus et au problème suivant (le type de défaut arrivé en deuxième position).

- **Amélioration anticipatrice**

L'amélioration anticipatrice s'impose lors de la conception d'un nouveau produit, du choix de nouvelles orientations pour l'entreprise, ou de la conception de nouveaux systèmes.

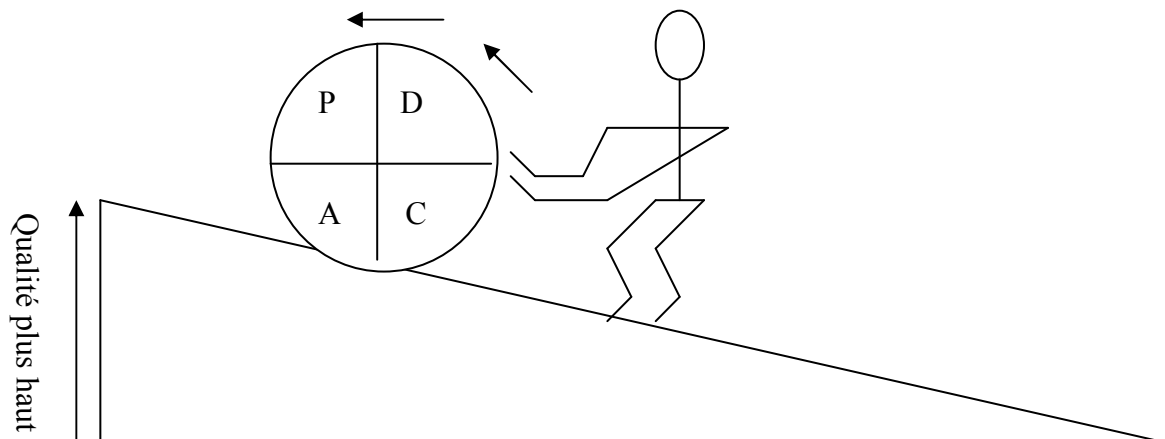
Au début, on conçoit vaguement la solution concernant les attentes des clients, ce qu'on est capable de fabriquer pour eux et les processus qu'il est nécessaire de corriger. Une fois la solution largement explorée, on est en mesure de formuler le problème ; De là, on peut revenir sur les sept étapes précédentes.

- **Amélioration itérative**

L'amélioration itérative se réalise par le cycle de PDCA, présenté dans le chapitre précédent. Le PDCA symbolise le principe d'itération dans la résolution des problèmes. Son principe consiste à réaliser progressivement des améliorations pas à pas et répéter le cycle d'amélioration plusieurs fois.

Cette logique de PDCA peut être résumée d'une manière plus explicite à travers les schéma suivant :

Figure 11: Amélioration continue



Source : SHIBA S., 1997, p. 70.

« Grâce à cette logique de PDCA, de nouveaux standards sont fixés que pour être mis en question, révisés et remplacés par d'autres, meilleurs et plus récents¹ ». C'est en appliquant cela, que l'entreprise restera en mouvement permanent d'amélioration continue dans le but d'atteindre la performance maximale.

2.2.5 Les caractéristiques d'un processus performant

Une bonne gestion des processus opérationnels et du support, dans une logique d'amélioration continue, permet d'aboutir à des processus performants. Ces processus se définissent par trois caractéristiques fondamentales, qui sont les suivantes :

- La mise en puissance du personnel en contact avec les clients (empouvoirement) et ceux travaillant sur des opérations à forte valeur ajoutée pour obtenir des processus caractérisés par : une prise de décision rapide, une offre compétitive que celle des concurrents, et un niveau de qualité plus élevé.
- Un processus performant se caractérise également par son coût faible, car un processus coûteux se traduira par une prestation plus chère et potentiellement moins compétitive que la concurrence. Pour être performant sur cette

¹ IMAI M., Kaizen : La clé de la compétitivité japonaise, Eyrolles, 1995, p 59.

caractéristique, il est important donc que le personnel qui contribue au processus dispose des informations comparatives concernant les coûts des processus dans d'autres entreprises comparatives en vue de les concurrencer. C'est ce qu'on appelle le benchmarking.

- Les processus les plus performants, enfin, sont généralement les plus simples. Un processus simple se reconnaît à la fois par un très faible nombre d'incidents qualité qui sont à traiter et par le haut degré de satisfaction des clients du processus. En plus, un processus simple a en général un coût faible.

Conclusion

L'effort que nous avons fournis jusque-là, durant cette section, semble nous donner une nouvelle forme d'entreprise que nous n'avons pas l'habitude d'observer en réalité. Quoi qu'il en soit ; c'est la tendance des entreprises les plus performantes à l'échelle mondiale. Ce n'est pas un effet de mode car c'est le client (Roi) qui l'exige, et qui les oblige à se comporter ainsi. Dès lors, la transition doit se faire, même si elle est difficile et coûte chère, plutôt que de disparaître dans un environnement de plus en plus agressif.

L'entreprise organisée par processus orientés client donne une image complètement différente de l'entreprise traditionnelle. Et pour faire apparaître ces différences de taille, nous les synthétisons dans un tableau récapitulatif, qui reprend tous les aspects vus au cours de cette section.

Tableau 3 : Comparaison entre entreprise traditionnelle et entreprise orientée processus

Entreprise traditionnelle	Entreprise orientée processus
Entreprise : ensemble de fonctions concourant à la réalisation d'une production.	Entreprise : ensemble de processus apportant de la valeur au client.
Organisation pyramidale, coordination / régulation remontante par le chef.	Coordination le long des processus, régulation par relation client / fournisseur, le chef est remplacé par le coach, facilitateur, coordinateur.
Focalisation sur les performances des fonctions.	Focalisation sur la maîtrise des processus et leur amélioration.
Concept du client extérieur.	Concept du client interne et externe.
Séparation nette de la conception et réalisation.	Processus de développement intégrant dès la conception des représentants des processus de fabrication, de commercialisation et du service après vente.
Processus complexes et tâches simples.	Processus simplifiés et tâches complexes.
Nombreux niveaux hiérarchiques soit un chef pour sept hommes.	Réduction des niveaux hiérarchiques, un coordinateur pour plusieurs équipes semi-autonomes soit 30 à 50 personnes.

Source : BRILMAN J., 2000, p.330.

SECTION 3 : APPROCHE SYSTEMIQUE DE L'ENTREPRISE ET DEPLOIEMENT DE LA STRATEGIE

Tout ce que nous avons vu jusque-là, nous l'avons séparé pour des raisons purement méthodologique, alors qu'en réalité, le tout est imbriqué. C'est pourquoi, il semble évident de terminer ce chapitre par l'approche systémique qui se veut une approche réaliste de l'entreprise et un cadre nécessaire pour le déploiement de la stratégie. Cette approche remet en cause toutes les démarches stratégiques connues dans le domaine de management stratégique qui sont basées sur la simplification de la réalité¹. Dès lors, dans le premier point de cette section, nous traiterons de l'approche systémique de l'entreprise, en abordant ses fondement théoriques et son utilité pour le TQM.

Dans la deuxième point de cette section, nous présenterons les différentes phases de déploiement du management par la qualité, qui sont respectivement : la phase d'initiation, l'appropriation et le déploiement de la stratégie. Dans cette dernière phase, nous allons nous

¹ Voir MINTZERG H., Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod, 1994.

arrêter sur une méthode originale de déploiement de la stratégie par l'usage du système TQM, qui est quelque chose de nouveau pour la démarche stratégique.

1. Approche systémique de l'entreprise

1.1 Fondement théorique de l'approche systémique

« Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamiques, organisé en fonction d'un but »¹. Cette définition, même si originaire du domaine de la biologie, s'applique à l'entreprise de notre époque. A l'ère de la mondialisation des marchés et des interactions complexes (réseaux,...) qui rendent l'environnement des entreprises très menaçant, il est important de concevoir l'entreprise comme un système ouvert qui assure son équilibre (équilibre dynamique) par un flux d'échanges perpétuels et des relations avec son environnement. Cette approche vient donc contrecarrer la conception ancienne de l'entreprise conçue comme un système fermé (boîte noire), selon laquelle l'équilibre n'est menacé par rien et l'environnement n'a aucune influence sur elle.

Cette approche systémique, qui n'est pas une vision simpliste ou réductrice de la réalité, présente la réalité entant que telle avec toute sa complexité. Elle se trouve intéressée par les relations qui unissent les parties plus que leur composition, car « le tout est plus que les parties »².

Malgré cela, jusqu'à maintenant, certains responsables d'entreprises continuent d'expliquer la performance de leurs entreprises par la somme des performances réalisées par chacune de leurs fonctions séparément, sans prendre en considération les contre-performances liées aux interactions. Ces interactions sont laissées définies par des procédures et des lois figées qui sont en retard par rapport au présent et l'avenir immédiat de l'entreprise, car, ces dernières consolident des équilibres et des compromis déjà atteints et n'aident pas réellement l'entreprise à préparer son avenir pour lequel ses produits et services sont destinés.

¹ ORGOGOZO I., Le paradoxe de la qualité, Editions d'Organisation, 1989, p. 50.

² BOYER L., Organisation : Théorie et application, Editions d'Organisation, p.130.

L'acceptation de l'approche systémique dans l'entreprise doit se traduire par : « l'observation et la description de la réalité de l'entreprise, qui s'attache aux interactions entre les éléments plutôt qu'à ses causes et aux règles de fonctionnement qui lui permettent de changer, d'évoluer, de s'auto-organiser sans cesse. L'auto-correction se fait en fonction de l'évolution de l'environnement et des finalités propres au système (entreprise) »¹.

1.2 Définition systémique de l'entreprise

L'approche systémique nous donne une définition de l'entreprise comme système ouvert, finalisé, régulé et composé d'un ensemble de sous-systèmes en interactions². Cette définition mérite certaines explications :

L'entreprise est un système : Elle comporte une structure composée d'éléments matériels (locaux, machines,...), incorporels (fonds du commerce, notoriété,...) et humains, un réseau de flux physiques, financiers et d'information reliant ses différents éléments et réalisant l'unité de l'organisation.

L'entreprise est un système ouvert : Elle est en relation avec son environnement économique, technique, institutionnel, etc.

L'entreprise est un système finalisé : Elle a des buts précis, des objectifs propres (maximisation du profit, croissance,...).

L'entreprise est un système régulé : Elle s'adapte en permanence pour atteindre des objectifs précis, par auto-régulation ou en raison de l'existence d'organes de commande (direction).

L'entreprise est composée de sous-systèmes (sous-ensembles) en interaction : Parmi lesquels on peut citer les systèmes de pilotage, d'information et d'organisation, etc.

¹ ORGOGOZO I., Op. Cit., p. 52.

² BOYER L., Op. Cit., p. 132.

1.3 Utilité de l'approche systémique pour le TQM

La représentation de l'entreprise comme un système complexe, composé de sous-systèmes en interactions à la fois entre-eux et avec l'environnement extérieur, permet d'abandonner la vision simpliste de traitement des problèmes de la qualité et d'accepter d'agir dans la complexité. L'entreprise qui décide d'adopter le TQM se voit confrontée à une réalité plus complexe caractérisée par de nouvelles méthodes et de nouvelles logiques de fonctionnement qui sont loin de la rigidité des procédures et de la logique du statu quo caractérisant l'entreprise traditionnelle.

Cette complexité accrue relative au TQM, nécessite de concevoir « systématiquement » toute l'entreprise pour espérer tirer tous les avantages de l'approche que nous présentons ci-dessous.

1.3.1 L'organisation par processus

Nous avons signalé lors de l'exposé sur l'organisation par processus que les pertes de valeurs sont constatées à la frontière entre les processus séquentiels. Il se trouve que l'approche systémique s'intéresse beaucoup aux interactions, et grâce à un système d'information performant, les problèmes constatés à ce niveau pourront être résolus. Cela passe par un traitement global des problèmes et non pas par des traitements locaux parcellaires dans des processus séparés.

En plus, la prise en compte des besoins des clients au sein des processus est une condition sine qua non de leur performance. Mais pour ce faire, il est demandé aux personnels travaillant dans des processus aussi éloignés en amont dans l'entreprise, de prendre en considération les besoins des clients des processus aval. Ceci nécessite une connaissance relative de tout ce qui se passe dans l'entreprise et donc un traitement systémique des problèmes de coordination entre les processus.

1.3.2 Mobilisation du personnel de l'entreprise

La complexité qui règne au sein de l'entreprise et autour d'elle, fait que l'entreprise exprime le besoin d'exploiter toutes les idées brillantes qui proviennent du personnel de son entreprise dans son système de finalisation et pilotage. Cela engendre une mobilisation et une

prise de conscience générale chez les employés, ce qui est bénéfique pour le développement du TQM. Mais pour arriver à cela, il faudrait qu'ils soient au courant de tous les problèmes que rencontre leur entreprise, pour pouvoir exprimer leurs avis et apporter leurs contributions. Cependant, la nécessité d'un système d'information conçu dans le cadre d'une approche systémique, s'impose pour mettre à la disposition des employés une base de données complète primordiale à leurs réflexions.

1.3.3 L'insertion de l'entreprise dans son environnement

L'entreprise, conçue comme système inséré dans un grand système appelé environnement, avec lequel elle est en interaction permanente, lui offre des opportunités considérables. D'abord, cette conception lui permet une meilleure flexibilité et une adaptation aux changements de l'environnement par la détection rapide (avant les concurrents) de toutes les opportunités que lui offre son environnement et l'évitement de toute sorte de menace.

Cette approche permet également d'étendre le champ de la réflexion aux clients et fournisseurs de l'entreprise. Ceci se fera par le traitement global des problèmes qui intéressent toutes les parties. En effet, on voit se tisser des relations de confiance et de collaboration entre l'entreprise et ses fournisseurs et clients. Dans l'approche traditionnelle, le traitement séparé des problèmes affectant les relations client-fournisseur, a fait perdre beaucoup d'opportunités aux entreprises, qu'elles auraient pu profiter s'elles avaient travaillé ensemble.

Enfin l'approche systémique permet une bonne connaissance des besoins des clients ainsi que leur prise en charge dans toutes les structures de l'entreprise grâce à un système d'information performant et une veille stratégique dans le cadre d'un système de pilotage et de finalisation.

2. Mise en œuvre du système TQM

Après avoir exposé le noyau dur du TQM et le contexte interne et externe dans lequel évoluent les entreprises actuelles, nous arrivons maintenant à la phase cruciale du TQM, qui concerne sa mise en œuvre. La mise en œuvre du TQM nécessite des années et des années d'effort soutenu, durant lesquelles tout le monde participe. Pour faciliter cette phase de transition

au TQM, nous distinguons trois étapes primordiales. La première est celle de l'initiation et de la préparation du terrain ; la deuxième est celle de la diffusion, et enfin la dernière est celle du déploiement de la stratégie.

2.1 Phase d'initiation

2.1.1 L'engagement du directeur général

L'engagement du directeur général n'est pas une lettre d'engagement à afficher sur les murs des couloirs, ou une lettre à envoyer aux différents services, ou même la création d'une structure administrative qui se charge de la mise en œuvre du TQM. C'est tout à fait autre chose. L'engagement du directeur général doit se manifester par des actes concrets qui poussent les autres à suivre son chemin. C'est pourquoi nous avons insisté, au début de ce chapitre, sur le leadership comme élément important de la réussite du TQM. Un directeur général qui prend au sérieux le TQM démontre son engagement par : des visites à rendre aux entreprises appliquant le TQM, la participation à sa préparation et au pilotage, la direction du comité qualité de l'entreprise, la fixation des objectifs, le suivi et enseignement des premiers cours, le diagnostic des cas présentés, etc.

Cependant, même avec cela, il n'y a aucune garantie que les autres le suivent sans la présence d'un leadership exceptionnel. Car ce dernier a un effet de cascade ou de « dominos » comme l'avait appelé Shiba dans son livre. En effet, si le directeur général peut entraîner et mobiliser les cadres supérieurs et les facilitateurs, s'il peut leur communiquer son enthousiasme, ils entraîneront les ouvriers ou les collaborateurs isolés. C'est avec cela que tout le monde se trouvera impliqué dans ce projet.

Le leadership du directeur général est également important dans cette phase pour rassembler les informations utiles pour la suite de son projet, qui se trouvent éparpillées dans toute l'entreprise. Cela induit en effet, le partage de l'information et l'enrichissement des idées afin de parvenir à une vision commune partagée par l'ensemble des employés.

Enfin, nous dirons que sans l'engagement du directeur général, la probabilité de l'échec est forte et il sera plus difficile de réussir à l'entreprise qui a échoué dans sa première tentative.

L'échec initial suscitera, au sein de l'entreprise, l'opinion que le TQM ne marchera pas, ce qui rend toute nouvelle tentative malaisée.

2.1.2 Fixation des objectifs (vision / mission)

En qualité totale, nous avons trois sortes d'objectifs qui même s'ils ne sont pas toujours affichés, existent toujours quelque-part au sein de l'entreprise. D'abord, les objectifs nobles qui ont pour fins la motivation des hommes, sont à caractère général et abstrait, et parfois visent l'extérieur de l'entreprise. Pour être plus explicite, nous citons deux exemples :

- Avoir comme objectif la certification ISO 14000, qui vise à respecter l'environnement écologique.
- Epanouissement du facteur humain.

Nous comprenons bien à travers ces exemples que l'entreprise qui affiche ce genre d'objectif vise à donner le visage d'une entreprise « citoyenne », qui se préoccupe des soucis de l'Homme dans la société, mais indirectement, elle vise à attirer plus de clientèle et à réaliser sa propre performance.

Vu le caractère abstrait des objectifs nobles, il va falloir aux entreprises de se fixer des objectifs intermédiaires, qui permettront de guider l'entreprise vers une stratégie de réalisation des objectifs nobles. En la matière, certaines entreprises fixent des objectifs comme : manager par des faits, orientation processus, etc.

Enfin, le dernier type d'objectif est l'objectif annuel. Les objectifs annuels sont plus précis et généralement accompagnés par des chiffres. Par exemple : réduire les coûts de 10%, réduire les délais de livraison de 15 jours, etc. A ce niveau, l'entreprise doit avoir un seul objectif sur lequel elle va mettre l'accent, mais cela ne l'empêche pas d'avoir d'autres objectifs à des fins de mobilisation seulement, car il est difficile de se concentrer sur plusieurs objectifs à la fois et de répartir les forces de l'entreprise.

2.1.3 Mise en place de l'organisation

L'organisation TQM comprend deux éléments essentiels : le comité TQM et le service TQM. Le comité TQM est le groupe responsable de la direction et de la diffusion et du management du TQM, c'est l'équipe de la direction se réunissant en ayant pour ordre du jour le TQM. Quant au service TQM, est une petite unité assistant le directeur général en ce qui concerne la qualité.

- **Le service TQM**

Le service TQM dépend directement du directeur général auquel il rend des comptes. Ceci dit, il n'est influencé par aucune autre structure dans l'entreprise, et n'exerce aucune autorité au sein de celle-ci. Un responsable du service TQM doit posséder cinq qualifications principales : avoir une vision stratégique ; être reconnu dans l'entreprise ; doué dans la communication ; avoir des capacités pratiques (pour traiter par exemple des données réelles) ; doté d'une forte personnalité. En plus, le service TQM doit être léger et comportant deux à trois personnes pour une entreprise ayant quelques milliers de personnes.

- **Les comités de pilotage TQM**

Les comités de pilotage du TQM sont composés de personnes qui, dans les divisions, ont en charge de diffuser le TQM. Fondamentalement, ces personnes doivent posséder les mêmes qualités que celles du service qualité, un esprit tourné vers la stratégie, l'art de communiquer, le respect des autres, l'ouverture d'esprit, et la pratique de la qualité sur le terrain. Tout cela est nécessaire pour accomplir les tâches suivantes :

- Approuver la politique et la stratégie qualité ;
- Définir la mise en place pratique du programme TQM ;
- Suivre cette mise en œuvre et le bon déroulement du programme
- Jouer le rôle d'interface entre l'ensemble de l'entreprise ;prendre les décisions qui s'imposent pour faire avancer le TQM

2.2 Phase d'appropriation

Durant cette phase, les pratiques et les outils du TQM commencent à se répandre au sein de toute l'entreprise. Cela nécessite de donner au personnel les outils nécessaires à sa pratique, l'encourager à s'en servir et l'impliquer dans l'effort de la qualité. Il est nécessaire également de le stimuler par la diffusion des récits de succès obtenus en matière d'amélioration à travers des canaux appropriés.

2.2.1 Formation et enseignement

Selon Ishikawa : « le TQM commence par la formation et se termine par la formation ». Cet avis est partagé par l'ensemble des praticiens du TQM, car rien ne peut être fait, en matière de TQM, sans une formation adéquate. Mais là, il faut dire, qu'elle ne doit pas se faire n'importe quand ni n'importe comment. Un bon système de formation nécessite des moyens humains, matériels et financiers importants, d'où la nécessité d'une gestion rationnelle. A cet effet Shiba insiste sur sept remarques importantes nécessaires à la réussite du système de formation ¹:

- Ne pas recourir à des professionnels de l'enseignement pour enseigner ;
- Préparer les éléments de la formation de façon à réduire la dispersion des résultats ;
- Utiliser l'apprentissage mutuel et non les rôles traditionnels professeur /étudiant ;
- Créer des occasions d'apprendre dans le travail quotidien ;
- Créer une ambiance stimulante pour l'apprentissage ;
- Créer des structures de soutien institutionnelles ;
- Manager l'enseignement avec le cycle de PDCA.

Le respect de ces remarques précieuses permet de faciliter la mise en œuvre du TQM, et c'est seulement à ce moment-là que nous pouvons dire que la formation est un investissement et non pas une perte d'argent, comme certains continuent à le croire.

¹ SHIBA S., Op. Cit., p.320.

2.2.2 Activités promotionnelles

Les activités promotionnelles ont pour objectif la diffusion du TQM dans tous les compartiments de l'entreprise, et cela à travers les différents moyens d'information.

2.2.2.1 Les manifestations

Les occasions de rencontre offrent des opportunités à la propagation du TQM au sein de l'entreprise et ailleurs, notamment celles qui réunissent l'administration et les ouvriers. A l'occasion, les administrateurs, à leur tête le DG (directeur général), se forcent d'expliquer aux employés les enjeux et ce qui est attendu d'eux pour mener à bien le projet TQM, essaient de répondre à leurs préoccupations et écoutent leurs propositions. A l'extérieur de l'entreprise, et à travers des journées portes-ouvertes aux clients, ces derniers s'attacheront davantage à leur entreprise et prendront conscience de ce que leur prépare en matière d'avantage de qualité, de prix et de délai.

Enfin il n'y a pas que ces moyens qui peuvent être exploités, mais beaucoup d'autres sont offerts, comme : les présentations, la formation, les repas groupés, etc.

2.2.2.2 Les supports écrits

Les supports écrits doivent être également exploités pour faire progresser la qualité au sein de toute l'entreprise. Les moyens souvent utilisés sont les journaux de l'entreprise, les prospectus et les documents.

Pour un usage efficace de ces moyens, il est préférable qu'ils soient rédigés par les employés eux-mêmes, et que les articles édités dans le journal de l'entreprise soient bien sélectionnés et rédigés d'une manière accessible à tout le monde.

2.2.2.3 Les supports visuels

Pour ceux qui sont allergiques à la lecture, il est possible d'utiliser les supports visuels qui apportent maintenant plus d'efficacité. En vertu du développement des technologies de

l'information, l'imagerie est de plus en plus utilisée à travers plusieurs supports : la vidéo, l'affichage visuel, les symboles, l'intra net, etc.

2.2.3 Diffusion des récits de réussite

En qualité totale, l'apprentissage réalisé par les individus durant leurs années d'expérience ne doit pas être mis à l'écart. En effet, toute amélioration faite au sein de l'entreprise doit faire l'objet d'une diffusion. Cette diffusion des récits de réussite permet à la fois le partage du savoir acquis de par ailleurs et l'évitement des erreurs déjà commises.

Plus explicitement, l'idée de la diffusion des récits de réussite consiste à recueillir en permanence les idées d'améliorations brillantes, les utiliser et les diffuser. Elle indique comment faire d'une pratique de l'amélioration et contribue en même temps à promouvoir les activités d'amélioration. Dès lors, la communication de ces récits ne doit pas porter seulement sur l'idée qu'une amélioration est possible, mais aussi sur les moyens nécessaires à sa réalisation.

2.3 Phase de déploiement de la stratégie qualité

Avant de traiter avec le déploiement de la stratégie, il nous semble primordial de commencer par présenter la place de la qualité dans la démarche stratégique d'aujourd'hui, sachant qu'il fut un temps où personne n'en parlait.

2.3.1 La qualité comme variable stratégique

2.3.1.1 Qualité et compétitivité

Le management stratégique s'est axé, ces dernières années, sur des stratégies qualitatives. Cela est le résultat des transformations profondes qui ont touché à l'environnement en général, et aux comportements des consommateurs en particulier.

En qualité totale, axer une stratégie sur la qualité signifie prendre en compte les trois éléments de la compétitivité, qui sont : la qualité, le coût et le délai¹. La qualité ici signifie la conformité aux caractéristiques qui définissent le produit ou service et qui sont destinées à

¹ VINCENT C., Management par les processus, Editions d'Organisation, 1997, p. 39.

satisfaire un besoin. Le coût doit être minimisé au maximum pour vendre le produit avec un prix meilleur que celui des concurrents. Enfin, le délai a aussi son importance pour le client, et souvent un retard dans les approvisionnements lui provoque des pertes énormes. C'est pour cela, qu'il choisit des fournisseurs capables de respecter les délais. Dès lors, une entreprise qui veut être compétitive doit respecter ses délais de livraison.

Enfin, il est important de souligner que ces trois variables de performances sont interdépendantes, et agir sur l'une revient à modifier la performance des deux autres. C'est pourquoi il est nécessaire de gérer un juste équilibre entre ces trois critères par rapport au marché, cela relève certainement des décisions les plus délicates à prendre dans une entreprise ; cette délicatesse leur donne une vocation stratégique qui constitue l'une des préoccupations majeures du sommet hiérarchique de l'entreprise.

2.3.1.2 La qualité dans la démarche stratégique

L'introduction de la qualité dans la réflexion stratégique a induit des changements aussi bien dans la démarche stratégique elle-même que dans l'entreprise. Dans la démarche stratégique, c'est l'ensemble des tâches qui sont touchées¹:

- **Construire, planifier et qualité** : la qualité est un moyen de compétitivité de l'entreprise, qui s'accorde avec des objectifs et des orientations stratégiques plus globaux et à long terme.
- **Organisation et qualité** : le risque de non coordination entre directions, rigidification structurelle, chevauchement entre fonctions, etc. seront d'autant plus aigus dans une démarche de qualité totale s'ils n'ont pas été traités préalablement. (En la matière, le TQM propose l'aplatissement des structures et l'approche systémique du traitement des problèmes).

¹ HERMEL P., Qualité et management stratégique, Editions d'Organisation, 1989, p. 120.

- **Allocation des moyens et qualité** : la mise en œuvre des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs est la mission importante du management stratégique. Mais pour réaliser les objectifs de qualité, il faut également des moyens de qualité.
- **Contrôle permanent et qualité** : l'activité de contrôle est importante pour la qualité ; (d'ailleurs, toutes la réflexion que nous avons mené dans le premier chapitre vise à améliorer le contrôle qualité d'une manière à atteindre zéro défaut).
- **Activation, animation et qualité** : le management a pour mission celle d'activer les structures et d'animer les équipes pour combattre la routine et la sclérose de l'organisation. Sans cela, la stratégie qualité ne pourra pas être réalisée.

2.3.2 Déploiement de la stratégie par le management hoshin

Une fois que le terrain est préparé à la mise en œuvre de la qualité et la conscience qualité partagée et diffusée dans toute l'entreprise, nous arrivons à la phase de déploiement de la stratégie. En stratégie, les problèmes rencontrés sont souvent liés à la mise en œuvre de celle-ci. Il ne suffit pas d'avoir une bonne stratégie qui cadre avec l'environnement, mais il est nécessaire d'avoir les moyens de sa mise en œuvre, et de pouvoir la déployer correctement de manière à ce que tout le monde adhère à sa réalisation.

Le système TQM offre, en la matière, une méthode originale de déploiement de la stratégie. Cette méthode s'appelle « management hoshin », qui utilise le cycle de PDCA pour le déploiement de la stratégie.

2.3.2.1 Définition et objectifs de management Hoshin

« Quelque-soient les objectifs poursuivis, ou même l'absence des objectifs, toute entreprise est sur une trajectoire produite par des transformations internes et celle de son environnement, la trajectoire qui la conduit vers un état probable dans un horizon donné, si aucune intervention particulière ne vient modifier ce parcours, cet état probable n'est que très rarement l'état souhaitable, qui devrait lui permettre d'assurer sa compétitivité comme il serait nécessaire. Il est donc indispensable d'intervenir à intervalle régulier pour réorienter le cours de l'évolution de

l'entreprise, mesurer son évolution, l'adapter aux transformations de l'environnement, renforcer ses potentialités, lutter contre ses faiblesses et assurer en permanence l'accroissement de la productivité¹». Le management Hoshin est celui donc, qui permet de donner à l'entreprise les objectifs qui vont modifier sa trajectoire pour l'approcher au mieux de l'état souhaité.

- **Définition**

« Le Hoshin est une méthode qui utilise le système de TQM pour déployer la stratégie, elle concentre les efforts de l'entreprise sur un à trois objectifs majeurs appelés percées. Son objectif est de mettre en ligne l'organisation, c'est-à-dire faire passer les stratégies choisies dans les faits. Pour commencer, il faut formuler la vision et les stratégies clés pour établir une unité de vue puis institutionnaliser par des plans à moyens termes, des plans annuels et des plans d'action suivant le modèle de PDCA, pour mettre en œuvre les percées »².

Le Hoshin s'appuie sur la réalité de l'entreprise pour concevoir et mettre en œuvre une stratégie adaptée et opérationnelle. Il consiste à choisir des directions qui répondent aux nécessités et aux possibilités de l'entreprise puis, orienter toutes les forces qui s'y exercent dans ces mêmes directions.

- **Les objectifs du management Hoshin**

Le management Hoshin vise trois principaux objectifs³:

- Il vise d'abord l'orientation de l'ensemble du personnel de l'entreprise vers des objectifs clés de l'entreprise, de préférence par des mesures indirectes, en le sensibilisant à leur impérieuse nécessité de choisir des activités d'amélioration, dont les objectifs sont importants d'un point de vue stratégique.

¹ JOCOU P. et MAYER P., Op. cit., p. 103.

² BRILMAN J., Op. cit., 2000, p. 160.

³ SHIBA S., Op. cit., p. 372.

- Il vise également, l'orientation de l'ensemble des fonctions et des tâches, qu'il s'agisse du travail quotidien ou du travail d'amélioration¹, sur les objectifs clés de l'entreprise, de façon à réaliser des percées, en concentrant et coordonnant les efforts et les ressources.
- Il vise enfin, l'adaptation rapide et efficace des objectifs et des activités de l'entreprises aux changements rapides de la société et de l'environnement.

2.3.2.2 Les étapes du management hoshin

2.3.2.2.1 La planification (plan)

- **Elaboration d'un plan à moyen terme**

Cette première étape consiste à identifier les opportunités de progrès à partir du plan à long terme, puis analyser la situation concurrentielle, les tendances, les percées possibles qui apportent de la valeur significative pour le client et permettront de changer les bases de la compétition. A ce niveau, l'analyse de Pareto et causes/ effets constituent souvent un bon départ. Il faut ensuite sélectionner les percées vitales qui peuvent nécessiter plusieurs années d'effort. Enfin, et à l'aide des diagrammes de corrélation d'une grande partie de l'organisation, nous pouvons déterminer les responsabilités préliminaires, les séquences annuelles et décrire les percées en termes mesurables avec des écarts à combler.

Toutes ces analyses vont nous permettre de dégager un plan à moyen terme qui comprend :

- L'analyse de la situation : identifier les problèmes et les opportunités ;
- La planification des fins : concevoir le futur que l'on désire, conception de la structure organisationnelle, et des systèmes de management ;
- La planification des moyens : celle-ci consiste à définir les moyens pour réaliser l'avenir désiré.

¹ Le TQM distingue entre le travail quotidien assimilé aux routines et le travail d'amélioration au quotidien, fait par les collaborateurs en ce qui concerne l'amélioration des procédures de travail et les nouvelles idées.

- **L'établissement d'un hoshin annuel**

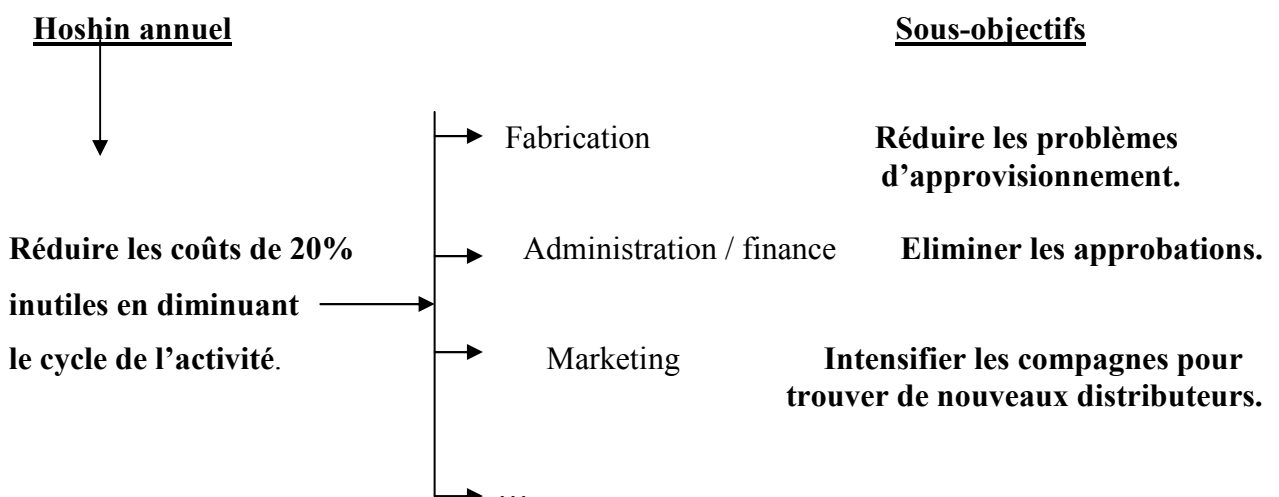
Le plan à moyen terme sera ensuite traduit en hoshins annuels. Les hoshins sont : « une formulation des résultats visés pour l'année, avec des moyens de les atteindre et d'en mesurer la réalisation ». Dès lors, chaque hoshin doit contenir les cinq éléments suivants : une formulation des résultats visés pour l'année à venir + définition des moyens + indicateurs de mesure des progrès + une valeur cible pour chaque indicateur + un délai.

Cependant, durant cette étape, le management hoshin détermine les améliorations nécessaires et garantit que les solutions se présentent en cascade dans toute l'entreprise, de telle sorte que le travail quotidien de chacun se modifie. La modification peut être une amélioration de la manière de faire ou bien un changement radical de cette manière de faire, en vue d'adapter les comportements aux hoshins annuels. Pour ce faire, il est nécessaire de donner à chacun les outils dont il a besoin pour changer sa façon de travailler.

2.3.2.2.2 Le déploiement avec hoshin

Cette étape consiste à déployer les hoshins annuels vers le bas de la hiérarchie à travers des sous-objectifs et les moyens de les accomplir et de les mesurer, le tout en ligne avec les hoshins annuels. A chaque niveau subordonné, les hoshins ont les mêmes présentations mais ils sont plus précis. Nous pouvons illustrer cela à travers cet exemple :

Figure 12 : Déploiement de la stratégie avec Hoshin



Pour réussir le déploiement des hoshins d'un niveau à un niveau, il est nécessaire de se baser sur des analyses factuelles. Il faut déterminer ce qui empêche l'entreprise d'atteindre ses objectifs clés à tous les échelons. A cet effet, l'analyse de Pareto et le diagramme de causes à effet sont vivement recommandés. A partir de ces analyses, chaque directeur de division peut établir des hoshins (sous-objectifs) adaptés pour déployer les hoshins annuels dans son domaine propre.

A ce niveau, il faut d'abord faire adhérer le personnel à la vision et aux objectifs globaux, ensuite descendre en cascade. Les employés doivent concevoir le plan et prendre des engagements.

2.3.2.2.3 La maîtrise à l'aide des indicateurs

Chaque hoshin déployé comprend un indicateur et un objectif. Les indicateurs, dans cette phase, sont suivis et comparés aux objectifs, dont le but est la maîtrise du processus de déploiement. A cet effet, des mesures, des moyens et des objectifs sont effectués mensuellement, et des actions sont décidées si leurs résultats s'écartent des limites spécifiées. A travers cela, il est possible de dresser des éléments qui contribuent à la réalisation des objectifs du travail quotidien de chaque individu, et de les organiser. L'analyse du travail quotidien permet donc :

- De comprendre quelles tâches quotidiennes ont une priorité supérieure, parce qu'elles se rapportent aux hoshins.
- De comprendre quelles sont les tâches à ajouter ou à éliminer pour réaliser les hoshins.
- A tout le monde de comprendre ce que l'autre est en train de faire.

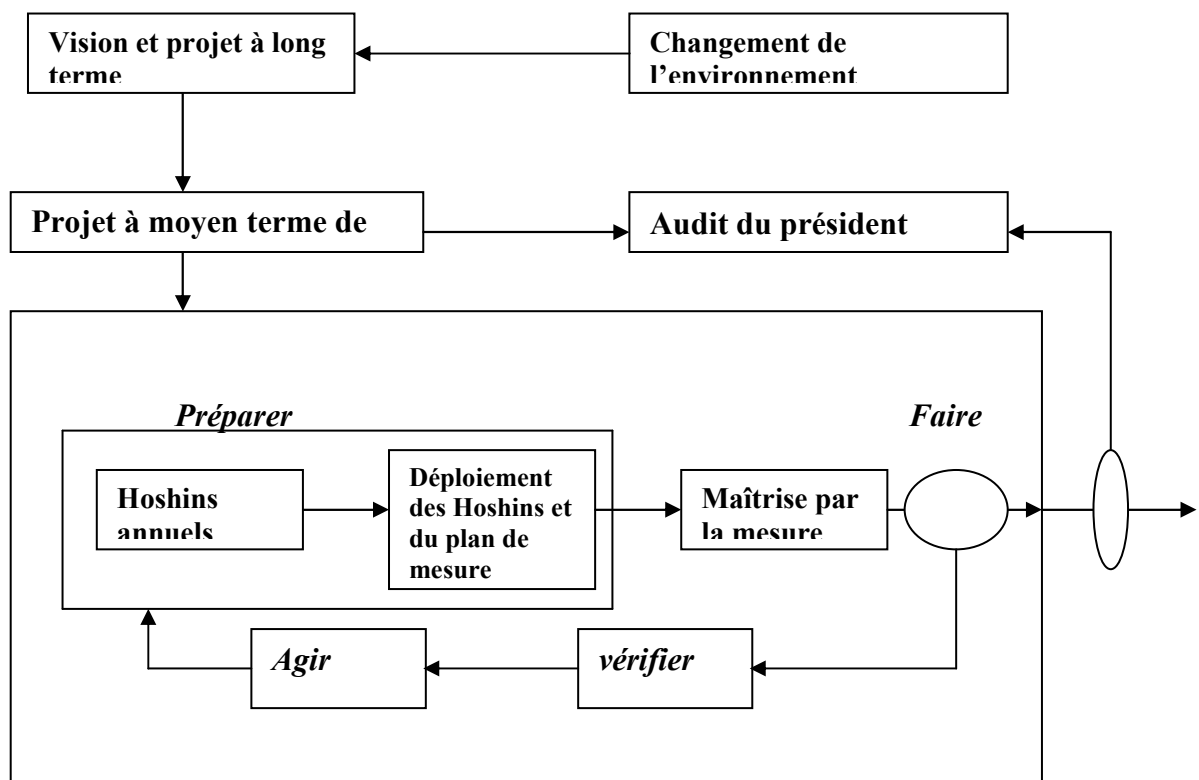
2.3.2.2.4 Vérifier et agir

Une fois le plan annuel élaboré et déployé sur l'année ou le semestre, vient le moment d'identifier les points faibles du plan ou de sa mise en œuvre et d'en tirer les conséquences pour le plan de l'année suivante ou éventuellement les plans à moyen et à long terme.

Chaque année, le directeur général évalue la façon dont chaque division ou secteur d'activité s'acquitte des activités du management hoshin ; cela à travers des rapports faisant le point sur la situation, adressés au directeur général et son équipe TQM. Ces rapports permettent au directeur général :

- D'écouter et de voir ce qui se passe réellement (les problèmes, les contraintes, etc.) dans l'entreprise ;
- De poursuivre en permanence sa formation en matière de qualité en écoutant et posant des questions aux rapporteurs (qui sont souvent des spécialistes en qualité) ;
- Elle lui permet de comparer les divisions entre elles et identifier par conséquent les points forts et les points faibles de l'entreprise.

Figure 13 : Schéma synthétique de déploiement de la stratégie par le management hoshin



Source : SHIBA S., 1997, p. 373.

CONCLUSION DU CHAPITRE

En adoptant la thèse de la qualité comme qualité du management, ce chapitre nous a révélé un système de management par la qualité totale (TQM). Ce système se base sur : le leadership, le développement de la ressource humaine, l'orientation client, le management par processus, une approche systémique et un déploiement original de la stratégie.

L'analyse de ces fondements du TQM nous a permis d'avoir une idée beaucoup plus large des faces cachées de la qualité ; en effet, il ne suffit pas d'appliquer les différents outils de gestion de la qualité, importés du Japon ou d'ailleurs, pour réaliser des résultats qualitatifs, car ils ne fonctionneront jamais dans un système de management « archaïque ». Dès lors il faudrait d'abord préparer le terrain avec un système de management adéquat, qui facilitera la mise en oeuvre de la démarche qualité.

Les américains et les européens lorsqu'ils ont importé les techniques de gestion de la qualité du Japon, très vite se sont rendus compte que ces outils sont bien connus chez eux, mais qu'ils ne servaient plus à grand-chose. Ce constat les a poussés à chercher davantage le secret des entreprises japonaises, qui sont devenues imbattables en matière de qualité de leurs produits. Conclusion : les techniques de gestion de la qualité ne peuvent pas fonctionner sans l'existence, au préalable, d'un système de management adéquat ; voilà le secret japonais, (**un système de management performant qui prend en charge tous les problèmes de la qualité**).

Maintenant, les entreprises qui sont au début du parcours, comme les nôtres, sont appelées à préparer leurs systèmes de management pour s'engager dans la démarche qualité. Même si la démarche qualité donnait des résultats, sans un système de management à la japonaise, l'implantation du TQM permet à l'entreprise de tendre vers l'excellence managériale.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Au terme de cette première partie théorique dans laquelle nous avons fixé comme objectif de présenter l'essentiel du management de la qualité, mais aussi du management par la qualité totale, nous pensons que l'objectif est relativement atteint. Ceci étant, il est intéressant, quand même, d'esquisser certaines conclusions inachevées, qui attendent d'être confirmées dans la deuxième partie pratique.

Nous avons commencé notre réflexion par poser la qualité comme qualité inspection ; mais avec le temps, celle-ci s'avérait coûteuse et lourde. La venue de la production de masse a compliqué davantage cette inspection, et la qualité contrôle avait pris naissance. Le contrôle qualité appliquait des méthodes statistiques sur des prélèvements par échantillonnage qui permettaient de réduire les coûts et la durée du contrôle ; mais, encore, ce contrôle ne permettait pas de régler certains problèmes de la qualité. Ce n'est qu'avec l'assurance qualité que les problèmes de la qualité commencèrent à être posés sérieusement, en insistant beaucoup plus sur la prévention, l'anticipation, la prise en compte des besoins des clients, etc. C'est vrai que l'assurance qualité a permis aux entreprises qui l'ont appliquée, d'améliorer leurs résultats qualitatifs, mais beaucoup de problèmes restent posés. Ces problèmes sont traités dans ce qu'on appelle le management par la qualité totale, pour lequel la qualité n'est pas une norme à respecter, mais un élément de compétitivité ; c'est donc un problème de management. Le développement de cette question a fait l'objet de tout un chapitre dont nous avons expliqué les principaux fondements de ce management qui nous permettra d'aborder avec aisance la partie pratique.

En posant donc le problème de la qualité comme qualité du management, et en s'appuyant sur des référentiels connus à l'échelle mondiale, nous avons déduits six principaux fondements d'un management par la qualité.

Durant notre exposé, nous avons démontré comment un leadership est nécessaire pour conduire le changement et maintenir un état d'esprit favorable chez les collaborateurs. Nous avons insisté, après, pour ce faire, sur le développement de la ressource humaine qui constitue la vraie richesse de l'entreprise, et l'élément qui fait la différence en matière de compétitivité si elle est bien prise en charge. Ensuite, nous avons développé un autre point sur l'organisation par processus orientés client, dans lequel nous avons montré la supériorité de cette organisation

(souple) sur les organisations anciennes (rigides). Cette organisation se base sur un principe qui consiste à éliminer, dans l'entreprise, toutes les activités qui ne contribuent pas à l'amélioration de la valeur pour le client, et fait en sorte que tout le monde soit conscient des attentes des clients et du rôle attendu de lui.

A la fin du chapitre, nous avons signalé deux problèmes qui reviennent souvent dans les pratiques managériales des entreprises, et pour lesquels nous avons abordé deux autres principes du TQM, à savoir : l'approche systémique et le déploiement de la stratégie, qui apportent un tant soit peu de solutions. Les problèmes liés à ces deux aspects sont posés d'une manière récurrente. Nous trouvons ainsi des managers qui, craignant la complexité de leurs entreprises, s'efforcent de la simplifier par des procédures et des lois pour faciliter le travail, mais la compliquent pour l'entreprise dans son ensemble. Aussi, faute de cela ; les entreprises trouvent leurs stratégies en déconnexion totale avec leurs pratiques quotidiennes, d'où la nécessité de chercher une méthode originale de déploiement de la stratégie, qui pourrait être celle que nous avons présenté dans la dernière section.

Que peut-on tirer d'intéressant de tout cela ?

A travers ces deux chapitres, dont le premier portait sur le management de la qualité et le deuxième sur la qualité du management, nous pouvons conclure que la démarche qualité n'est pas uniquement un ensemble d'outils techniques à mettre en place ou une démarche normative à suivre ; mais avant tout l'affaire du management. Alors, comment expliquer que certaines entreprises réussissent la démarche qualité (qui est unique) pendant que d'autres échouent ? La différence se trouve forcément au niveau du management, mais quel management ?

Le management recherché pour réussir la démarche qualité est donc celui piloté par une équipe dirigeante performante et armée d'un esprit de leadership capable de susciter l'adhésion totale des subordonnés, et mis en place par des collaborateurs compétents et motivés, conscients de leurs missions, dans le cadre d'une organisation souple par processus, qui s'oriente complètement, du sommet à la base, vers la satisfaction du client. La qualité en tant que démarche à mettre en œuvre trouve le terrain facile dans ce système de management, appelé management par la qualité totale (TQM).

Pour confirmer les conclusions auxquelles nous avons abouties dans la première partie, il y a lieu de réaliser une étude empirique. Le cas idéal est de traiter une entreprise qui rencontre des problèmes de management et qui essaie, en même temps, de mettre en place un système de management performant de la qualité. Il se trouve que ces deux caractéristiques soient réunies dans l'entreprise nationale de l'industrie d'électroménager (ENIEM), qui a vécu toutes les politiques interventionnistes de l'Etat et leurs retombées négatives sur les pratiques et les habitudes acquises en termes de gestion. En plus, l'ENIEM est la première entreprise algérienne certifiée ISO, et ça depuis juillet 1998, ce qui nous permet, ainsi, d'analyser objectivement son système de management de la qualité et d'en tirer des conclusions valables.

Nous avons scindé cette deuxième partie en deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous fixons comme objectif d'analyser les résultats obtenus par la mise en place du SMQ au sein de l'ENIEM. Ceci, après avoir présenté l'entreprise choisie à travers les réformes qu'elle a connu, son profil et son système de management de la qualité. Tout ça, dans le but de mieux répondre au premier élément de notre problématique, à savoir : **La mise en place d'un système de management de la qualité conforme aux normes internationales peut-elle donner des résultats positifs dans le système de management existant au sein de l'entreprise publique algérienne ?**

Une fois que nous avons répondu à cette première question, nous efforcerons de répondre à la deuxième question de notre problématique dans le deuxième chapitre. Pour ce faire, nous allons reprendre les éléments de TQM, traités dans le deuxième chapitre de la partie théorique, retraçant les principes fondamentaux d'un management de qualité. Ceci, dans le but de les comparer aux pratiques managériales existantes au sein de l'ENIEM afin de déceler les obstacles à surmonter pour réussir sa démarche qualité et améliorer son management existant. A ce moment-là, nous pourrons répondre au deuxième élément de notre problématique, qui s'énonce comme suit: **Quels sont les problèmes qui empêchent cette entreprise certifiée de réaliser ses objectifs qualité et de progresser vers un management par la qualité totale qui permettra le succès au niveau opérationnel**

Nous traiterons dans ce premier chapitre le système du management de la qualité de l'ENIEM. Ceci, après avoir largement abordé, dans la première partie, les outils et les techniques du management de la qualité dans un cadre théorique. A travers ce cas d'entreprise, nous essayerons d'analyser les résultats obtenus par la mise en place de ce système de management qui se voulait conforme à la norme ISO 9001 version 2000 et de préparer le terrain pour le deuxième chapitre.

Nous montrerons d'abord l'impact des politiques de l'Etat sur la gestion de l'entreprise publique algérienne dans le but d'avoir une idée sur ses pratiques managériales et de pouvoir analyser certaines d'entre-elles en rapport avec la qualité ; puis, nous présenterons le système du management de la qualité de l'ENIEM, tel qu'il est mis en place pour répondre aux différentes normes de l'ISO ; enfin, nous analyserons les résultats obtenus par ce système à travers un certain nombre d'indicateurs. Chacun de ces points trouvera place dans les trois sections suivantes :

Section 1 : L'entreprise et les réformes économiques en Algérie.

Section 2 : Le système de management de la qualité de l'ENIEM.

Section 3 : Analyse des résultats obtenus par le SMQ de l'ENIEM.

SECTION 1 : L'ENTREPRISE ET LES REFORMES ECONOMIQUES EN ALGERIE

Dans cette première section, qui se veut introductive, nous aborderons les différentes réformes traversées par l'entreprise publique algérienne et ses défis actuels. Dans un premier point, nous relaterons les moments importants traversés par les entreprises publiques à partir de la gestion socialiste des années 1970 jusqu'aux privatisations actuelles, en passant, bien évidemment, par les lois sur l'autonomie et les différents organes intermédiaires créés à cet effet. Dans un deuxième point, nous présenterons l'environnement actuel des entreprises algériennes, caractérisé par les premières implications de l'accord d'association avec l'Union Européenne (UE) et les défis de l'adhésion prochaine de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Enfin, et dans un dernier point, nous arborerons les dispositions prises par les pouvoirs publics, en matière de qualité, en vue de préparer les entreprises algériennes à l'ouverture économique.

1. Les moments importants de l'entreprise algérienne**1.1 Mise en place de l'industrie nationale**

Au lendemain de l'indépendance, les autorités algériennes ont opté pour un modèle de développement socialiste tourné vers l'intérieur et centré sur une forte industrialisation. La décennie (1970-1979) a connu des investissements énormes dans l'industrie, ce qui représentait 50% du PIB en moyenne annuelle¹. Le financement de ces investissements était assuré par les revenus pétroliers élevés et l'endettement excessif, dans le cadre des deux plans quadriennaux. Ces derniers, ont pour objectif de créer des grands complexes industriels permettant le développement des industries avales, dans le cadre de la politique de « l'industrie industrialisante ».

Ce choix fait pour le développement socialiste impliquait le monopole de l'Etat sur toute l'activité économique. Cela n'a pas épargné les entreprises, qui se trouvaient soumises à la stratégie et aux plans de développement de l'Etat. Même en ce qui relève de la gestion opérationnelle, les entreprises devaient obéir aux exigences du niveau macro et inscrire leurs actions dans le cadre des objectifs du plan national de développement.

¹ Ce qui classe l'Algérie en première position au monde pour la décennie 70.

En effet, l'entreprise se trouvait chapeauté par les ministères de la tutelle ; chacun, dans son domaine de compétence, exerçait son autorité selon les priorités définies au niveau du centre sans prendre en considération les enjeux économiques propres à celles-ci. Pour le choix des investissements, la décision devait être prise par le ministère du plan. Pour le financement de ses investissements, la décision revenait au ministère des finances, etc. Plus « étonnant » que cela, il n'y avait pas une véritable coordination entre les différents ministères et souvent des conflits étaient signalés sur le dos des entreprises qui encaissaient leurs retombées.

A l'intérieur des entreprises, on a mis en place la Gestion Socialiste des Entreprises (GSE) à partir de 1975. Celle-ci visait la participation des travailleurs à la prise de décision dans les entreprises publiques ; pour ce faire, trois organes de gestion étaient créés¹ : l'assemblée des travailleurs, les commissions permanentes et le conseil de direction. Cependant, la GSE n'a pas fonctionné comme il a été prévu et la participation à la gestion n'a pas été appliquée. Les travailleurs, en fait, n'étaient pas intéressés par les organes de la GSE, pour eux, la GSE signifie uniquement la participation aux résultats financiers de l'entreprise.

Au niveau de son environnement, l'entreprise était privée de toute liberté d'initiative ; ses prix étaient, souvent, déterminés par l'Etat, parfois même inférieurs au prix de revient, notamment lorsqu'ils s'agissaient des produits de première nécessité. Cette situation contraignait les entreprises de réduire leur offre, ce qui provoquait la pénurie et par voie de conséquence les files d'attente et le développement du marché parallèle². En outre, le monopole exercé par l'Etat sur le commerce extérieur et le commerce du gros provoquait des lenteurs dans les approvisionnements et conduisait à des arrêts récurrents de travail. En matière de concurrence, les entreprises publiques étaient sécurisées par une politique protectionniste appliquée sur les produits d'importation par des contingentements (licences d'importation) et des taxes douanières élevées. Quant aux entreprises privées nationales, elles étaient marginalisées et reléguées aux petites industries de textile et au commerce de détail. De ce fait, elles ne pouvaient plus concurrencer les entreprises du secteur public.

¹ Voir BOUYAKOUB. A., La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, Volume II, OPU, 1988.

² Voir HENNI A., Essai sur l'économie parallèle cas de l'Algérie, ENAG/ éditions, 1991.

1.2 Résultats négatifs obtenus par les entreprises publiques

Malgré la bonne intention des pouvoirs publics de vouloir développer l'industrie dans le but de substituer aux importations, de créer une industrie forte et de valoriser les exportations, les résultats obtenus étaient loin des aspirations. A la fin des années soixante-dix (70) et au cours des années quatre-vingt (80), tous les indicateurs de performances économiques étaient négatifs dans les sociétés nationales¹:

- Un faible taux d'utilisation des capacités productives situé entre **(45-50 %)** ;
- Une dépendance de l'extérieur en matière d'approvisionnement, environ **1/3** des matières premières et des demi-produits consommés ;
- Un déficit structurel des entreprises qui étaient devenues un lieu de redistribution des revenus pétroliers, au lieu d'être un lieu de création des richesses.
- Un **endettement excessif**, qui va connaître son « boom » dans les années 80 et qui va coûter très cher à l'Etat.

1.3 Autonomisation de la gestion des entreprises publiques économiques (EPE)

Les résultats négatifs obtenus par les entreprises publiques ont conduit les responsables à tenter la réforme de celles-ci. C'était d'abord dans le cadre de la restructuration organique, qui consistait en un découpage des 18 sociétés nationales en 416 unités industrielles, une séparation entre les fonctions et une décentralisation des sièges sociaux. Cette réforme avait échoué car, elle était de surface et elle n'a pas remis en cause le mode de gestion existant au sein de l'entreprise publique. En plus², le découpage en 416 unités industrielles n'a pas engendré une compétition entre celles-ci et n'a fait que compliquer les problèmes de coordination. Cet échec a engendré une remise en question progressive de la gestion étatique des entreprises (notamment après la crise pétrolière de 1986) et ouvrait, ainsi, des perspectives à l'autonomisation puis à la privatisation des entreprises publiques.

¹ ABDOUN, Les réformes économiques depuis 1988, Cneap, 1994, p. 32.

² LAMIRI A. Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché, Prestcomm éditions, 1993, p.18.

L'année 1988 a donné naissance à un ensemble de lois¹, qui ont marqué une orientation nouvelle des EPE, vers plus d'autonomie et de liberté. Cette autonomie consistait en une séparation entre les pouvoirs du propriétaire du capital de l'entreprise et les prérogatives d'administration et de gestion de l'entreprise ; l'Etat reste propriétaire actionnaire de l'entreprise publique, mais ne gère plus. Il crée des structures spécialisées, dénommées fonds de participation, à qui il confie la gestion des actions².

La concrétisation de ces lois sur l'autonomie avait permis à l'entreprise publique³:

- d'établir librement son organigramme en fonction de ses problèmes propres de management ;
- de fixer des prix plus rémunérateurs pour ses produits en application de la loi 89-12, relative aux prix et dont les décrets d'application sont publiés en avril 1990 ;
- de choisir ses circuits de distribution après la démolition du monopole de l'Etat sur le commerce du gros ;
- de déterminer les modalités de rémunération des travailleurs au moyen des conventions collectives après l'abrogation du statut général du travailleur (SGT) ;
- de choisir les investissements les plus rentables.

Les problèmes qu'avaient connu les fonds de participation ont transformé ces derniers à des échelons administratifs supplémentaires entre l'Etat et l'entreprise publique, et toutes les prérogatives qui leurs étaient assignées n'étaient, en fait, que du noir sur blanc. Comme l'avait remarqué A. Benachenhou : « l'autonomie des entreprises a été proclamée partout et a progressé sur le papier, mais pour l'essentiel de leurs décisions de gestion reste dépendant d'autres acteurs »⁴. En conséquence, l'autonomie des entreprises publiques n'a pas pu fonctionner.

¹ 88-01 Autonomie des entreprises publiques
88-02 Nouveau système de planification.
88-03 Création des fonds de participation.
88-04 Réforme du code du commerce.
89-19 Lois sur les prix.

² DEBBOUB Y., Le nouveau mécanisme économique en Algérie, OPU, 1995, p. 15.

³ BENESSAD H., Les réformes économiques en Algérie, OPU, 1991, p. 36.

⁴ BENACHENHOU A., Bilan d'une réforme économique inachevée en méditerranée, Les cahiers de CREAD n° 46, Alger 1998, ppp. 67- 68 -70.

1.4 Privatisation des entreprises publiques économiques (EPE)

A l'orée des années 1990, l'Algérie présentait des indicateurs macro-économiques très critiques : une croissance économique négative de -1,6% (en moyenne entre 1991-1994), un taux d'inflation de 29% (1994) et une dette extérieure de 26,4 milliards de dollars (1993) avec un service de la dette dépassant les 100%. Cette situation a obligé les autorités algériennes de signer deux accords avec le fonds monétaire international (FMI) :

- Le premier accord dit « stand by », portait sur une période d'une année (avril 1994-mars 1995).
- Le second dit de « facilitation de financement élargi » (de mai 1995 à mai 1998).

A travers ces accords, les autorités du FMI ont recommandé à l'Etat algérien, entre autres, de poursuivre son désengagement du secteur concurrentiel, notamment le commerce, et de veiller à ce que les holdings remplissent correctement leur mission de rentabiliser les portefeuilles qu'ils ont reçus. L'Etat devait aussi jouer son rôle de régulateur, en veillant à garantir aux agents économiques un cadre macro-économique stable et favorable à l'investissement.

Comme effet de ces recommandations, l'année 1995 a connu deux ordonnances importantes qui sont : l'ordonnance 95-22 du 26 août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques et l'ordonnance 95-25 du 25 septembre relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat. Ces deux ordonnances visaient¹ :

- L'accentuation de l'autonomie de gestion des entreprises publiques par la reconnaissance du droit de l'entreprise de disposer pleinement de son patrimoine.
- Et, la mise en place d'un schéma organisationnel plus cohérent notamment, par le remplacement des ex-fonds de participation par les holdings publics et la clarification des relations entre l'entreprise et l'Etat.

Nous avons assisté, donc, au remplacement des fonds de participation par les holdings, auxquels il est conféré les attributs de droits de propriété et des missions en matière de stratégie

¹ SADI N., La privatisation des entreprises publiques en Algérie, OPU, 2005, p.56.

de développement et de structuration (filialisation), il sont soumis aux règles de droit commercial et au dispositif banques-entreprises, initié au début de 1997. En plus de ça, il est confié aux holdings la tâche de déterminer les programmes de privatisation en collaboration avec les entreprises concernées.

En 1997, une autre loi était sortie portant la privatisation des EPE, mais exclut plusieurs segments des secteurs privatisables, comme les banques, l'eau, les télécommunications, etc. Pour accomplir une telle opération, un conseil de privatisation était installé en 1996, mais qui devait attendre septembre 1998 pour qu'il soit opérationnel.

Jusqu'à 2003¹, il y a cinq entreprises qui sont effectivement privatisées, trois par l'introduction en bourse avec une ouverture de capital à 20 % (c'est le cas de EL-AURASSI, SAIDAL et ERIAD Sétif) et l'ouverture du capital social aux investisseurs étrangers à hauteur de 70% pour SIDER El-hadjar et 60% pour ENAD. C'est un bilan mitigé en six ans. Mais, nous tenons à souligner que ces dernières années, le processus de privatisation a connu un saut qualitatif ; selon le dernier bilan donné par le ministre des participations et de la promotion des investissements² : sur les 1060 entreprises proposées à la privatisation, 270 opérations de privatisations ont été réalisées, regroupant 45 cessions d'actifs isolés (hangars, garages,...), 58 entités cédées aux institutions publiques telles que les wilayas et une privatisation effective de 167 entreprises. Dans ces 167 entreprises privatisées, jusqu'à la fin de 2005, il y a 67 entreprises qui ont connu une privatisation totale, 22 qui sont partiellement privatisées, 60 cédées aux travailleurs et 18 en partenariat.

2. L'ouverture de l'économie algérienne : un défi pour les entreprises

Nous assistons ces dernières années à une accélération du processus d'ouverture de l'économie nationale à travers la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne et les négociations en cours pour l'adhésion de l'Algérie à l'OMC. Cette ouverture va se manifester par l'élimination progressive des barrières douanières imposées aux marchandises importées. Autrement dit, les entreprises nationales seront appelées à concurrencer les grandes entreprises étrangères qui ont les meilleurs rapports qualité/prix dans le monde.

¹ SADI N. Op. Cit., p.189.

² Selon le ministre des participations et de la promotion des investissements au Forum de l'ENTV du 14 janvier 2006.

2.1 L'accord d'association avec l'Union Européenne (UE)

L'accord d'association avec l'UE est, aujourd'hui, une réalité ; sa mise en place a commencé depuis le premier septembre 2005. Même si, dans un premier temps, il est en faveur des entreprises algériennes, qui paieront moins cher leurs matières premières importées, prochainement cet accord touchera tous les produits provenant de la communauté européenne. L'accord vise, en fait, huit objectifs, dont les plus importants sont :

- L'établissement d'une zone de libre échange en conformité avec les règles de l'OMC.
- La libéralisation des services, la libre circulation des capitaux et le respect des règles de la concurrence.
- Le renforcement de la coopération économique et financière.

La mise en œuvre de cet accord se fera d'une manière progressive à travers la suppression des droits de douanes et taxes d'effet équivalent en trois périodes. Il touchera¹ dans une première période (à partir du premier septembre 2005) une liste de produits représentant près de 23% du volume global des importations algériennes en provenance de l'UE, cette liste contient les matières premières dont le taux de protection tarifaire varie entre 5% et 15%. Dans une seconde période, il touchera une deuxième liste composée des mini-produits et des biens d'équipements industriels et agricoles, qui représente près de 36% des importations algériennes qui proviennent de l'UE. Les droits de douanes et taxes d'effet équivalent seront supprimés d'une manière progressive, deux ans après l'entrée en vigueur de l'accord sur une période de six (06) ans. Enfin, dans une dernière période, il concernera une liste dite longue liste qui porte sur le reste des **produits industriels**, elle représente près de **40% des importations** en provenance de l'UE. Cette liste verra le démantèlement des droits de douanes et taxes d'effet équivalent deux ans après l'entrée en vigueur de l'accord et de manière régulière selon un calendrier étalé sur 12 ans.

¹ BELKHADEM A., Interview accordée à la revue mutation / janvier 2002, p. 32.

2.2 L'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)¹

Les négociations avec l'OMC ont, bel et bien, repris ces derniers temps. Les négociateurs algériens sont en train de répondre à une longue liste de questions sur l'environnement économique national dans son ensemble, ce qui nous permet d'augurer une proche adhésion à cette organisation.

L'organisation mondiale du commerce (OMC) était créée dans le but de déterminer les règles qui doivent régir le commerce international, dans le cadre des cycles de négociations organisés entre les pays membres de cette organisation. Ces règles seront transformées à des accords permettant à chacun des pays membres de gérer un système commercial non discriminatoire, qui retrace ses droits et ses obligations. L'objectif suprême de l'OMC est la libéralisation des échanges commerciaux, et tout pays souhaitant adhérer à cette organisation doit respecter cet objectif. L'Algérie, qui s'apprête à adhérer à cette organisation, doit répondre à cette logique et libéraliser son commerce extérieur ; cela passe par la ratification des principes de l'OMC dont les principaux sont¹:

- **La clause de la nation la plus favorisée** : tout avantage accordé à un pays membre doit être automatiquement accordé aux autres pays membres de l'OMC.
- **Le traitement national** : égalité des traitements pour les étrangers et les nationaux, autrement dit, les produits importés et les produits de fabrication locale doivent être traités de manière égale.
- **La libéralisation progressive du commerce et par voie de négociation** : elle passe par la réduction des barrières douanières et les autres barrières non-tarifaires (contingentement,...).
- **La promotion d'une concurrence loyale** : consiste à combattre les différentes politique de dumping et de subvention à l'exportation.

¹ Voir le site de l'OMC : <http://www.wto.org> ; article intitulé : comprendre l'OMC.

3. Stratégie de l'Etat, en matière de qualité, face à l'ouverture économique

La concurrence à l'échelle mondiale se caractérise par une bataille atroce en matière du rapport qualité/prix, notamment avec l'émergence de nouveaux pays industrialisés comme la Chine. Pour aider les entreprises algériennes à faire face à cette concurrence, conséquence de l'ouverture économique, les responsables algériens ont mis en place des dispositions permettant à celles-ci d'améliorer leur compétitivité en matière de qualité et de prix. Ces dispositions sont : la création des normes algériennes de qualité, l'aide à la certification ISO des entreprises (incluse dans le programme de la mise à niveau) et l'institution du prix algérien de la qualité.

3.1 La normalisation dans le domaine de la qualité

3.1.1 L'émergence des normes algériennes de qualité

Malgré l'existence de l'INAPI (Institut Algérien de la Normalisation et de Propriété Industrielle) depuis 1973, l'activité de normalisation en Algérie accuse un retard à cause de ¹:

- L'absence de la concurrence entre les produits ;
- Le faible intérêt accordé à la fonction qualité par les gestionnaires ;
- La faiblesse du contrôle au niveau de la production.

A partir de 1989, l'année qui a coïncidé avec la suppression du monopole de l'Etat sur le commerce, nous avons assisté à la relance de l'activité de normalisation. Cette relance apparaissait dans l'adoption d'un certain nombre de lois et décrets, qui ont pour objet la création des normes algériennes de la qualité, l'organisation de l'activité de normalisation, création des organismes chargés de la normalisation, etc. Les principales premières lois sur la normalisation étaient :

- La loi n° 89-02 du 07 février 1989 relative aux règles générales de la protection du consommateur ;
- La loi n° 89-23 du 19 décembre 1989 relative à la normalisation ;
- La loi n° 90-18 du 31 juillet 1990 relative au système national légal de métrologie.

¹ Symposium international : Qualité et maintenance au service de l'entreprise, QUALIMA01- Tlemcen 2004.

Un peu plus tard, nous avons assisté en 1998 à la restructuration de l'INAPI, qui a donné naissance à l'IANOR (Institut Algérien de Normalisation), ce dernier avait pour objectif¹:

- L'élaboration, la publication, la diffusion des normes algériennes ;
- La certification et la coordination des travaux de normalisation ;
- L'adoption de la marque de conformité aux normes algériennes (TEDJ).

3.1.2 L'élaboration des normes algériennes de la qualité

L'article trois (03) de la loi n° 89-23 reconnaissait l'importance de l'activité de normalisation et stipule : « la normalisation constitue un outil de rigueur indispensable et un instrument de travail idéal dans le processus d'organisation et de développement de l'économie nationale ». A travers toujours cette loi, il est conféré à la normalisation les objectifs suivants :

- La protection du consommateur et de l'intérêt collectif ;
- L'amélioration de la qualité des biens et services ;
- L'augmentation de la productivité du travail.

L'élaboration des normes algériennes de la qualité commence d'abord par l'élaboration d'un projet de programme de normalisation par l'organisme chargé de la normalisation (IANOR), sur la base du plan de développement national, en tenant compte des besoins particuliers exprimés par les administrations, les opérateurs nationaux et les propositions des comités techniques. Ce projet est soumis, ensuite, au comité d'orientation et de coordination des travaux de normalisation ; après son examen et son approbation par ce comité, le programme est notifié, enfin, par l'organisme chargé de la normalisation aux différents comités techniques, qui sont chargés de sa mise en oeuvre.

3.1.3 La certification aux normes algériennes de la qualité

La certification aux normes algériennes de la qualité se fait par une inspection, menée par un organisme mandaté (possédant la compétence et la fiabilité nécessaire) sur le système de production d'une entreprise pour vérifier si, il est conforme aux normes objets de certification.

¹ [http/ www.IANOR.org](http://www.IANOR.org) (site officiel de l'IANOR).

L'inspection peut s'effectuer sur l'ensemble du système ou sur des éléments particuliers de cet ensemble. La conformité aux normes est sanctionnée par l'apposition de la marque nationale (TEDJ) et/ou d'un certificat de conformité.

La marque de conformité aux normes algériennes est constituée d'un monogramme constitué des lettres arabes pour TAQYS (normalisation) et pour JAZAIRI (algérienne), lesquelles, assemblées, forment le mot arabe (couronne).

3.2 La qualité dans le programme de la mise à niveau des entreprises¹

Le programme de la mise à niveau des entreprises algériennes était initié dans le but d'aider les entreprises industrielles, publiques ou privées, à faire face aux aspects découlant de l'ouverture économique de l'Algérie. Ce programme s'inscrit dans une stratégie globale de promotion de la compétitivité industrielle qui vise une amélioration des performances des entreprises et une mise à niveau de leur environnement immédiat.

Il s'agit d'instaurer, pendant la période de transition vers l'économie de marché, des mesures d'accompagnement et d'aides appropriées à toutes les entreprises viables et acceptant de faire des efforts d'adaptation indispensables pour atteindre et préserver le niveau de compétitivité requis au plan international.

Le financement de ce programme est assuré par le compte d'affectation spéciale n°302-102 intitulé « Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle ». Ce Fonds est doté d'une enveloppe financière de 5 651 millions de DA (70 millions \$), dont 4 000 millions de DA obtenue au titre du Plan de Soutien à la Relance Economique (2001-2003) et 1 651 millions de DA, au titre de l'année 2004. Dans cette enveloppe financière, 2 800 millions de DA revient aux entreprises :

- 2300 millions de DA (29 millions \$) pour la mise à niveau des entreprises,
- **Et, 500 millions de DA réservés à la certification d'entreprises aux normes internationales de qualité.**

¹ Rapport du ministère de l'industrie sur le bilan de la mise à niveau, année 2004.

A la fin 2004, sur les 824,6 millions de dinar dépensés pour certifier 261 entreprises, le gouvernement algérien a contribué de 404,9 millions de dinars¹. Cela dit, presque la moitié des charges de la certification des entreprises publiques et privées était assumée par l'Etat.

3.3 Institution du prix algérien de la qualité

3.3.1 Création du prix algérien de la qualité

A l'instar des pays industrialisés, qui ont lancé des prix nationaux de la qualité (le prix Deming au Japon, le prix Malcolm Baldrige aux USA, le prix français de la qualité, etc.), l'Algérie a mis en place son propre prix qualité à partir de 2002. Ce prix a vu le jour, suite au programme pour le développement du système national de normalisation, approuvé par le gouvernement en mars 2000. L'institution de ce prix a été faite par le décret exécutif n° 02-05 du 06 janvier 2002.

Le prix algérien de la qualité a été lancé, d'une manière effective, en 2003 par le ministère de l'industrie. Il consiste en un concours ouvert aux organismes opérant en Algérie. Le lauréat de ce prix recevra une récompense de 2 millions de dinars (2000.000 DA), dont le premier lauréat était SAIDAL en 2003, suivi d'une cimenterie de Sétif 2004 et de BCR en 2005.

3.3.2 Son objectif

Grosso-modo, la participation au prix algérien de la qualité permet aux entreprises candidates de bénéficier d'une étude permettant de dégager, avec précision, les points forts et les points faibles de leur démarche qualité à l'aide d'une grille d'analyse constituée à cet effet. Elle leur permet, en plus, de récompenser les résultats obtenus dans toutes les activités de l'organisme, grâce à l'apport de la qualité.

En somme, la participation au prix algérien de la qualité permet aux organismes²:

¹ Rapport du ministère de l'industrie portant développement de la politique qualité en Algérie, 2004.

² Le prix algérien de la qualité, édition 2004.

- Le choix du chemin qui mène vers l'excellence ;
- L'évaluation de la démarche qualité par un réseau de spécialistes en la matière ;
- La compétition pour l'obtention de ce prix qu'assure la reconnaissance et la promotion de la démarche de progrès dans le domaine ;
- La motivation et l'implication de l'ensemble du personnel au projet qualité ;
- Le renforcement de l'image de marque de l'entreprise par le prix de la qualité ;
- La reconnaissance des efforts accomplis par les entreprises et les institutions dans la quête de la qualité ;
- La démonstration aux clients du niveau du respect des exigences en matière de qualité.

3.3.3 Le contenu du prix algérien de la qualité¹

Le prix algérien de la qualité contient une grille d'évaluation composée de neuf chapitres (09). A chaque chapitre, il est attribué un certain nombre de points, selon son importance dans la réussite du projet qualité, sur un total de point égal à 1000. Cette grille d'évaluation ainsi que la pondération de chaque chapitre pour l'année 2004 peut être présentée dans le tableau ci-après :

Tableau 5 : Les chapitres et pondérations du prix algérien de la qualité en 2004

chapitre	L'objet du chapitre	Pondération
01	Présentation de l'organisme	Non noté
02	Engagement de la direction	120 points
03	Stratégie et objectif qualité	80 points
04	Ecoute des clients ou des usagers	200 points
05	Maîtrise de la qualité	120 points
06	Mesure de la qualité	100 points
07	Amélioration de la qualité	80 points
08	Participation du personnel	100 points
09	Résultats	200 points

Source : Prix algérien de la qualité 2004.

¹ Voir son intégralité en annexe n° 5.

La revue de toutes les éditions du prix algérien de la qualité, de puis sa première édition en 2002, nous permet de constater que ce prix n'a pas beaucoup évolué, que se soit dans son contenu ou dans la pondération de chaque chapitre. Contrairement à cela, si nous référons aux prix qualité connus à l'échelle mondiale (Malcolm Baldrige, EFQM, ...), nous constatons qu'ils sont en constante amélioration. Chaque nouvelle édition apporte des nouvelles rubriques et un changement dans la pondération de chaque rubrique. Ceci étant, les responsables algériens doivent améliorer à chaque fois leur prix qualité pour l'adapter aux nouvelles exigences de l'environnement ; car, ce n'est pas normal de voir ce prix contenir dans ses rubriques l'amélioration continue alors que lui-même n'est pas amélioré.

Conclusion

Au terme de cette section que nous avons développée sur la place de l'entreprise dans les réformes économiques en Algérie, nous avons perçu la volonté de l'Etat de se désengager de la sphère de la gestion des entreprises publiques, notamment après l'échec de toutes les tentatives de réforme de celles-ci. Ceci apparaissait clairement dans la loi sur l'autonomie (du 88-01) et la loi sur la privatisation (du 95-22). En plus, l'ouverture de l'économie est prise sérieusement par les pouvoirs publics à travers la signature de l'accord d'association avec l'UE et la reprise des négociations avec l'OMC.

A partir de là, la transition vers l'économie de marché semble irréversible, et les entreprises, qui ont évolué pendant longtemps dans un environnement protégé, doivent changer rapidement leur comportement pour s'adapter aux nouvelles exigences du marché. Pour ce faire, l'Etat a mis à leur disposition des mécanismes d'accompagnement visant l'amélioration de leur compétitivité à travers : la création des normes algériennes de la qualité, les aides financières à la certification ISO et l'institution du prix algérien de la qualité. De ce fait, ces entreprises sont appelées, plus que jamais, à améliorer leur offre en termes de qualité, prix et délai et de se concentrer sur les besoins et attentes des clients, si elles veulent se maintenir en vie dans un environnement de plus en plus concurrentiel. A cet effet, la démarche qualité et TQM s'annoncent comme une voie royale permettant à ces entreprises d'améliorer leur compétitivité à l'échelle nationale et mondiale.

SECTION 2 : SYSTEME DU MANAGEMENT DE LA QUALITE DE L'ENIEM

Nous aborderons dans cette section le système du management de la qualité de l'entreprise algérienne ENIEM. Son objectif consiste à fournir des éléments d'analyse pour la troisième section qui se veut analytique. Pour ce faire, nous présenterons d'abord l'entreprise à travers son historique, sa stratégie, sa ressource humaine, etc. ; ensuite, nous arborerons la démarche qualité de l'ENIEM depuis sa création jusqu'à la dernière certification ISO obtenue en janvier 2003 ; Enfin, nous terminerons cette section par la présentation du système du management de la qualité de l'ENIEM, qui fera objet d'analyse de la section suivante.

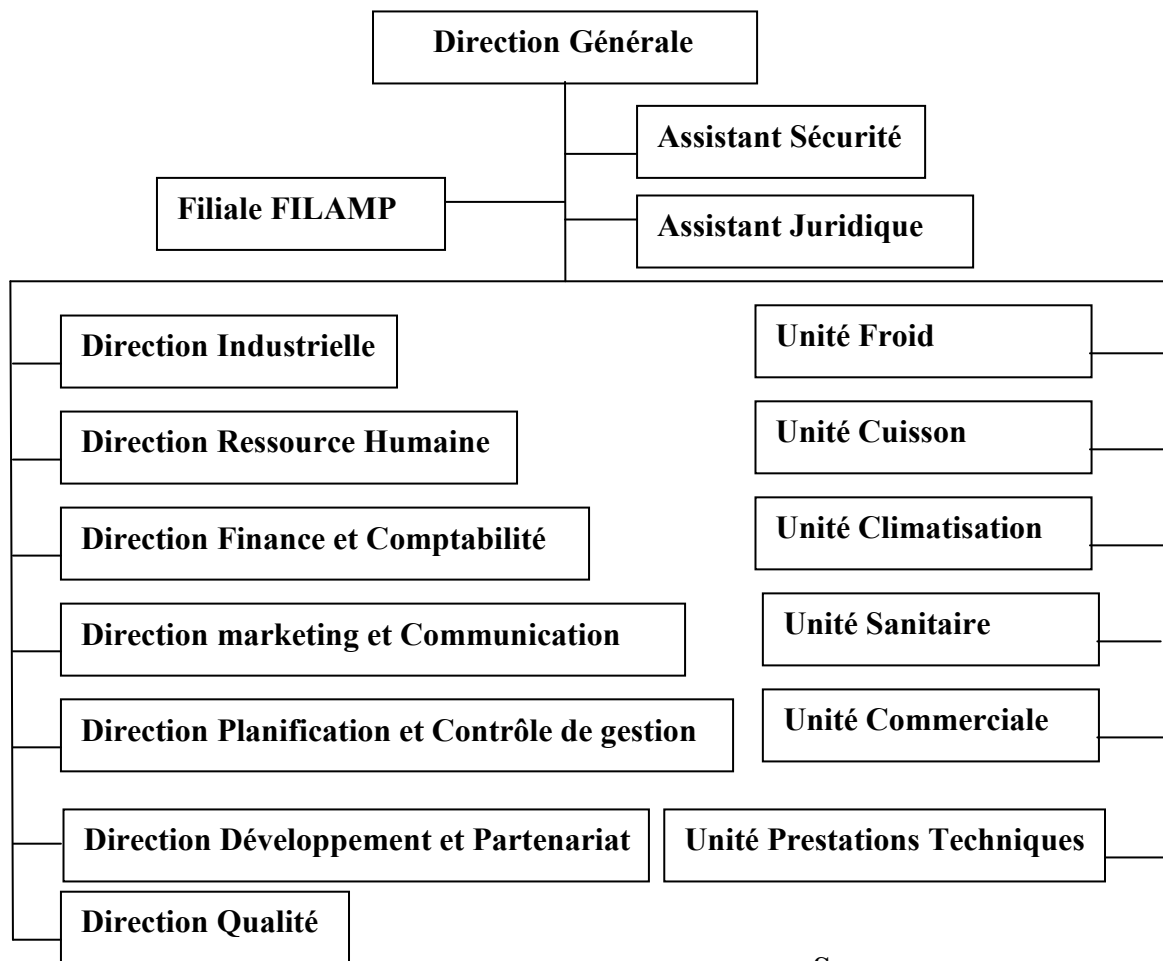
1. Profil de l'entreprise

1.1 Organisation de l'ENIEM

L'ENIEM est issue de la restructuration organique de la SONELEC (Société Nationale de fabrication et de montage du matériel Electrique et Electronique) en 1983. Sa mission consistait à produire et à commercialiser les produits électroménagers dans le but de répondre à une demande nationale importante en progression. Présentement, elle a un capital social évalué à 2.957.500.000 DA, qui est détenu à 100 % par la société de gestion de participation « Industrie Electrodynamique » (INDELEC).

L'ENIEM est composée de six Unités et de sept Directions chapeautées par un Président Directeur Général, plus une filiale située à El-mohammadia (Mascara). L'organisation complète de cette entreprise peut être présentée dans l'organigramme suivant :

Figure 14 : Organigramme de l'entreprise ENIEM



Source : Direction de l'ENIEM 2005.

1.2 Stratégie de l'ENIEM

Comme toutes les entreprises nationales créées par l'Etat dans le but de répondre à une demande sociale importante, l'ENIEM avait pour objectif de satisfaire les besoins de la population en matière de produits électroménagers. Pour ce faire, elle s'était engagée dans une gamme assez variée de produits pour répondre à la variété de la demande ; sachant que cette dernière (la demande) était supérieure à l'offre et que l'entreprise était presque la seule sur le marché (position de monopole). Dans ce contexte, l'entreprise n'avait pas besoins de stratégie, vu l'absence de la concurrence locale et étrangère.

Les dernières transformations qu'a connu l'économie algérienne, caractérisées par le passage progressif à l'économie de marché et la libéralisation du commerce extérieur, font que le marché des entreprises nationales deviennent de plus en plus concurrentiel. Face à cette nouvelle

donnée, l'ENIEM se trouve obligée de tracer une stratégie qui lui permettra de faire face à la concurrence et d'assurer sa pérennité. Dès lors, l'entreprise affiche une stratégie de recentrage sur son métier de base, composé des produits suivants :

- Réfrigérateurs petit et grand modèles ;
- Congélateur vertical ;
- Cuisinière 04 et 05 feux ;
- Climatiseurs type fenêtre et *split-system*.

Ces produits sont destinés en totalité au grand public par le biais des distributeurs qui sont des agents agréés. L'ENIEM compte au total 200 agents agréés dont 109 agents font la distribution en gros/détail et 91 agents de réparation assurent le service après vente. Ce nombre important lui permet d'avoir un réseau de distribution couvrant tout le territoire national.

Dans le cadre du recentrage sur son métier de base et sa stratégie de spécialisation, l'ENIEM souhaite réduire ses coûts de l'ordre de 10% ; et pour ce faire, elle mise sur les actions suivantes :

- L'utilisation optimale des capacités de production existantes afin de réaliser une couverture de 80% du marché national ;
- La concrétisation des actions de partenariat notamment avec les étrangers ;
- La pénétration des marchés étrangers.

1.3 Composante humaine de l'ENIEM

1.3.1 Evolution de l'effectif de l'ENIEM

Depuis sa création, l'ENIEM a beaucoup souffert du sureffectif induit par la politique de l'époque, qui assurait un emploi à tous ceux qui le demande, même si l'entreprise n'exprimait pas un besoin en recrutement. Cet état a alourdi la masse salariale de l'entreprise et a provoqué, souvent, des conflits de travail. Mais à partir de 1990, l'entreprise a connu un mouvement important dans son effectif grâce à l'abrogation du SGT (Statut Général du Travailleur) et les recommandations du FMI (Fond Monétaire International). L'évolution de cet effectif sera donnée dans le tableau ci-après :

Tableau 5 : Evolution de l'effectif de l'ENIEM

Années	1995	2002	2003	2004
Effectif	4476	3051	2856	2839
Taux de croissance	-	-31,83%	-6,39%	-0,6%

Source : Elaboré à travers des données de la DRH, 2005.

A travers ce tableau, nous constatons que l'effectif de l'ENIEM a connu une baisse régulière à partir de 1995. En huit ans (1995-2002), elle a perdu 31,83% de son effectif total, ce qui lui permet de réduire son sureffectif et d'alléger sa masse salariale.

1.3.2 Niveau d'instruction des employés et taux d'encadrement

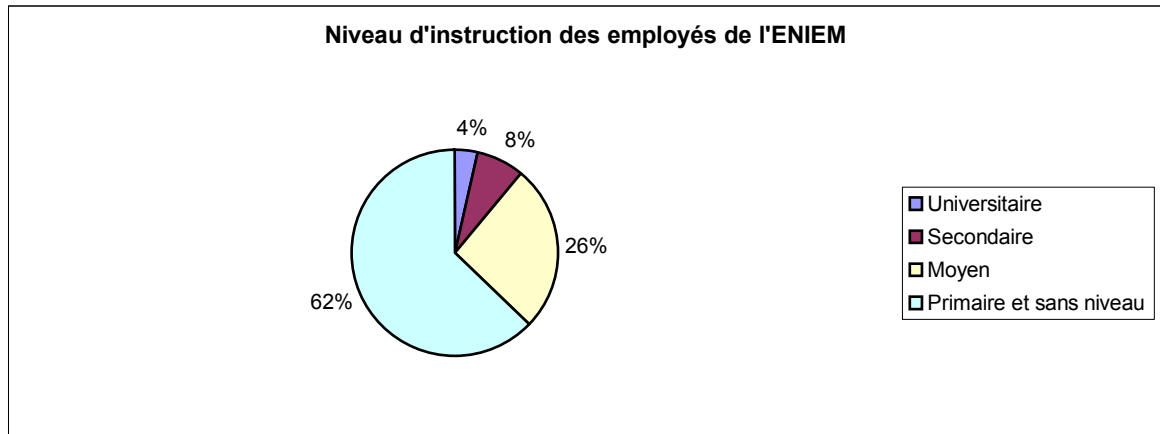
Pendant longtemps, l'ENIEM a souffert d'un déficit d'encadrement et du bas niveau d'instruction de ses employés, ce qui lui a créé des obstacles à son développement. La présentation de la ressource humaine de l'entreprise, selon le niveau d'instruction, peut être donnée par le tableau suivant :

Tableau 6 : Niveau d'instruction des employés de l'ENIEM en 2002

Niveau d'instruction	Nombre d'effectif	Pourcentage
Universitaire	109	3,58%
Secondaire	232	7,57%
Moyen	800	26,1%
Primaire et sans niveau	1923	62,76%
TOTAL	3064	100%

Source : DRH de l'ENIEM, 2005.

Les données de ce tableau peuvent être présentées plus clairement dans le diagramme en secteurs suivant :

Figure 15 : Niveau d'instruction des employés de l'ENIEM

Source : Elaboré à partir du tableau N°6.

Cette représentation graphique montre que la majorité des employés n'a pas le niveau d'instruction nécessaire pour assurer le développement de l'entreprise, 62,76% de ses employés sont des sans niveau ou d'un niveau primaire, tandis que les employés du niveau universitaire représentent seulement 3,58%. Dans cet encadrement, il y a uniquement 26,52% qui ont un niveau universitaire, ce qui est très faible et qui ne permet pas d'assurer un encadrement de qualité.

En ce qui concerne le taux d'encadrement, il a enregistré une amélioration considérable ces dernières années après avoir été de 9% en 1995. Cette amélioration peut être présentée dans le tableau ci-après :

Tableau 7 : Evolution du taux d'encadrement

Années	2001	2002	2003	2004
Nombre de cadres	444	411	394	406
Taux d'encadrement	13,54%	12,32%	13,81%	14,30%

Source : DRH de l'ENIEM, 2005.

1.3.3 Répartition par catégories socioprofessionnelles

Actuellement, l'effectif de l'ENIEM se répartit sur quatre catégories socioprofessionnelles, que nous pouvons synthétiser dans le tableau suivant :

Tableau 8 : Répartition par catégories socioprofessionnelles de l'effectif de l'ENIEM

Catégories socioprofessionnelles	Nombre d'employés	Pourcentage (%)
Ouvriers d'exécution	1584	54,89
Agents de maîtrise	910	31,55
Cadres	310	11,07
Cadre supérieurs	72	2,49
TOTAL	2885	100

Source : DRH de l'ENIEM, 2003.

1.4 Les technologies utilisées par l'ENIEM

Toutes les technologies de l'ENIEM sont importées dans le cadre de l'exploitation des licences et des copies de fabricants et fournisseurs étrangers. Elle se trouve, en effet, dépendante de l'extérieur en ce qui concerne l'assistance technique qui lui revient très cher. En revanche, l'ENIEM possède, comme avantage, l'exploitation des licences de grandes marques étrangères. Les technologies utilisées dans chaque domaine d'activité de l'entreprise, ainsi que le pays d'origine peuvent être résumés dans le tableau suivant :

Tableau 9 : Origine des technologies utilisées par l'ENIEM

Produits de l'ENIEM	Technologies	Pays d'origine
- Réfrigérateurs 200 et 240 litres	BOSCH	Allemagne
- Congélateurs bahut 350 et 480 litre et réfrigérateur 520 litres	LEMATIC	Liban
- Reste des réfrigérateurs	TOSHIBA	Japon
- Cuisinières	TECHNOGAZ	Italie
- Climatiseurs	AIR WELL	France

Source : Département R&D de L'ENIEM, 2005.

1.5 Préoccupations environnementales de l'ENIEM

L'ENIEM est la première entreprise africaine et arabe à avoir mis des installations de reconversion de CFC (Chloro-Fluoro-Carbone) pour la protection de la couche d'ozone, selon la convention de Montréal, à partir de 1997¹. En plus, l'ENIEM dispose d'un système rigoureux de gestion des déchets en vue de réduire sa pollution de l'environnement et ses consommations de l'énergie. Pour l'année 2004, elle a pu réduire sa consommation d'énergie de l'ordre de 5% par rapport à l'année 2003.

En ce qui concerne les déchets plastiques, gaz et tôles, l'entreprise recycle une partie et vend une autre en état. Pour les déchets liquides, elle procède à leur purification afin d'éliminer leurs substances dangereuses et leur impact sur l'environnement ; pour ce qui concerne les huiles industrielles, elles sont récupérées par NAFTAL. Enfin, l'ENIEM utilise des instruments de mesure au niveau des cheminées permettant de mesurer la pollution de l'atmosphère afin de réduire l'effet de ses gaz sur l'environnement.

Grâce à ce dispositif mis en place, l'ENIEM est en cours de certification ISO 14001 : 2000 relative à l'environnement. Dans le même cadre nous rappelons que les produits de l'ENIEM

¹ Inauguration des lignes de production... sans CFC, Le nouveau lien de l'ENIEM, N° 04, AOUT 1997, p. 03.

sont déjà conformes à la norme internationale de qualité ISO 9001 :2000 et cela depuis janvier 2003.

1.6 Les relations de l'ENIEM avec son marché

1.6.1 Principaux fournisseurs, clients et concurrents de l'ENIEM

La libéralisation de l'économie algérienne (prix et commerce,...), l'ouverture aux autres économies (accord d'association avec l'UE, l'adhésion à l'OMC,...) ont induit un environnement de plus en plus concurrentiel pour l'ENIEM. Celle-ci, doit affronter des grandes marques étrangères connues dans le domaine de l'électroménager par leur meilleur rapport qualité/prix. Cependant, l'ENIEM reste toujours dépendante de ses fournisseurs étrangers, occasionnée par :

- un faible pouvoir de négociation avec les fournisseurs ;
- une faible valeur ajoutée (80% du prix de revient provient des achats) ;
- un manque de devise dû à l'absence d'exportation ;
- renchérissement de l'Euro par rapport au dollar qui a engendré la hausse de la facture des approvisionnements.

En outre, le consommateur algérien est devenu, aujourd'hui, de plus en plus exigeant en matière du rapport qualité/prix. Dans ce qui suit, nous présentons les principaux fournisseurs, clients et concurrents de l'ENIEM dans le tableau ci-dessous:

Tableau 10 : Les principaux fournisseurs, clients et concurrents de l'ENIEM

Fournisseurs	Clients	Concurrents
1- TISSEN (Allemagne)	1- Deux grossistes de Chlef	1- SAMSUNG
2- ISPAT (Algérie)	2- Deux grossistes de Mascara	2- LG
3- FERRO (France)	3- Un grossiste de Elouad	3- CONTINENTAL
4- CORRECCI (Italie)	4- Un grossiste de Bejaia	ELECTRONIQUE
5- TECUMSEH (France)	5- Un grossiste de Annaba	4- VORIC/ FRIGOR
6- BAYER (Allemagne)	6- Un grossiste de Blida	5- SONARIC
7- BASF (Allemagne)	7- Un grossiste de Sétif	
8- EAR Canal (Espagne)	8- Un grossiste de Tizi-ouzou	
9- DUROPAC (Autriche)		
10- RANCO (Italie)		

Source: Département marketing de l'ENIEM, 2005.

1.6.2 Les défis de l'entreprise

L'ENIEM occupe une place de leader sur le marché national dans les domaines de réfrigérateurs, congélateurs et cuisinières, mais en ce qui concerne les climatiseurs, elle trouve du mal à les écouler sur le marché. Les parts du marché qui reviennent à l'ENIEM dans chaque produit se présentent comme suit :

- 65% du marché dans des réfrigérateurs et cuisinières ;
- 40% du marché des climatiseurs ;
- 30% du marché des articles sanitaires.

Vu l'importance des moyens nécessaires pour investir dans le domaine de l'électroménager, il y a peu d'entreprises qui s'installent sur le territoire national ce qui rassure l'ENIEM pour le moment ; en revanche, la vraie menace pour l'entreprise provient des importateurs des grandes marques et certaines entreprises de montage. En effet, pour pouvoir se maintenir dans cet environnement de plus en plus concurrentiel, l'ENIEM s'est lancée des défis dans chaque domaine d'activité. Ces défis seront présentés dans le tableau suivant :

Tableau 11 : Les défis stratégiques de l'ENIEM

Domaine d'activité	Défis de l'entreprise
Froid	<ul style="list-style-type: none"> - Consolider et maintenir la position de leader sur le marché national ; - Maîtriser les coûts, qui sont élevés ; - Devenir compétitive sur les marchés internationaux.
Cuisson	<ul style="list-style-type: none"> - Maximiser la rentabilité par l'utilisation optimale des capacités de Production ; - Augmenter la couverture du marché potentiel ; - La sous-traitance de certaines activités.
Climatiseur	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter la couverture du marché potentiel ; - Optimiser la rentabilité ; - Réduire l'impact de la fluctuation des taux de change

Source: Elaboré à partir des données de l'ENIEM, 2005.

2. Démarche qualité et certification ISO

2.1 Evolution de la structure qualité au sein de l'ENIEM

Au début de son activité, l'ENIEM (SONELEC à l'époque) était organisée en quatre départements prévus par son constructeur allemand DJARG. La structure qualité se trouvait noyée dans le département technique qui l'avait limité au contrôle de la production stricto-sensu, c'est-à-dire « rebuter et retoucher les pièces non-conformes¹ ». La réorganisation du complexe opérée en 1980 avait libéré la structure qualité du département production, pour devenir un département entier. Malgré cette avancée, le rôle de la structure qualité se limitait au contrôle par inspection à 100 % au niveau de la chaîne de fabrication. Dès lors, il fallait attendre 1985 pour étendre son activité au contrôle des réceptions au niveau des magasins de pièces et de matières.

¹ X, L'évolution du système qualité de l'ENIEM, Le lien, Numéro spécial, p.05.

Dans son passage à l'organisation par divisions, effectué en 1987, l'ENIEM avait créé deux départements qualité, qui étaient rattachés à la division « développement qualité ». Le département méthodes-qualité s'occupait de la définition des moyens et des plans de contrôle, l'analyse des résultats des contrôles, la gestion des normes relatives aux produits et l'élaboration des rapports mensuels sur la qualité. Pour sa part, le département contrôle-qualité effectuait des contrôles en réception et en fabrication conformément aux instructions de contrôle préconisées par le département méthodes-qualité.

Au début des années quatre-vingt-dix (90), la direction de l'ENIEM avait effectué un réaménagement dans son organisation dans le but de s'adapter aux nouvelles données du marché qui se caractérise par une forte concurrence et une clientèle exigeante. Cette nouvelle organisation donnait à la qualité une place stratégique en devenant un département rattaché directement à la direction du complexe ; il s'occupe des contrôle-réception, contrôle-fabrication et méthodes-qualité.

Enfin, pour la mise en place du système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001/2000, l'entreprise avait créé une direction qualité ayant pour mission la mise en place, l'entretien et l'amélioration d'un système de management de la qualité au niveau de toute l'entreprise. Il est assigné à cette direction les tâches suivantes :

- L'élaboration des procédures de gestion ;
- L'identification et description des processus de gestion ;
- La création et révision des documents de gestion ;
- La préparation des revues de direction ;
- L'élaboration du plan d'amélioration de la qualité au niveau de l'entreprise ;
- L'analyse et élaboration d'une synthèse des rapports mensuels de qualité ;
- L'analyse et synthèse des réclamations clients ;
- L'élaboration des programmes d'audits internes ;
- La conduite des audits internes.

2.2 Démarche de certification de l'ENIEM

La difficile conjoncture traversée par l'ENIEM durant les années 1990, notamment après les deux accords signés avec le FMI (Fond Monétaire International), a eu des conséquences désastreuses sur sa situation financière. La dévaluation du dinar, la libéralisation des prix, la baisse du pouvoir d'achat des citoyens ont fait que l'ENIEM réalisait une mévente, qui a engendré des sur-stocks énormes. Face à cette situation, les responsables de l'entreprise avaient procédé par des remises en question profondes touchant à toute l'entreprise dans le but de : réduire ses coûts qui sont énormes, chasser ses rebuts, éliminer les défauts de fabrication et répondre aux exigences des clients.

Dans cette perspective réformatrice, l'ENIEM avait opté pour le management de la qualité comme voie royale, lui permettant la maîtrise de ses coûts, l'amélioration de la qualité de ses produits et une meilleure satisfaction de ses clients. Pour ce faire, la direction de l'ENIEM avait réalisé le premier diagnostic qualité en 1995, après avoir créé le comité qualité. Ce diagnostic, lui avait permis le lancement officiel de la démarche assurance qualité en 1997, qui a été concrétisée par l'adoption d'une politique qualité élaborée par le comité qualité de l'entreprise.

2.2.1 La certification ISO 9002 version 1994 de l'ENIEM

Afin de mettre son système qualité conforme aux normes internationales du management de qualité, l'ENIEM s'est engagée à décrocher l'une des certifications proposées par l'ISO dans sa version de 1994 (ISO 9001, 2, 3). Après étude des moyens et des activités de l'entreprise, les responsables ont opté finalement pour l'ISO 9002, qui reconnaît la capacité de l'entreprise à répondre aux normes internationales en matière « **de production, d'installation, et de prestations associées** ».

Pour voir aboutir cette démarche, c'est toutes les unités qui s'étaient engagées dans la¹ :

- révision, modification et rédaction des gammes de contrôle, des fiches d'instruction et des paramètres de fabrication qui ont une incidence sur la qualité des produits ;
- révision et diffusion des plans définissant les produits ;

¹ X, L'évolution du système qualité de l'ENIEM, Le lien, Numéro spécial, p. 08.

- révision du système documentaire des Unités.

En plus, la direction de l'ENIEM s'est engagée dans un processus d'amélioration continue de la qualité par l'élimination totale des défauts, en s'appuyant sur la mobilisation, la motivation et la formation de son personnel. La concrétisation de ces actions a conduit les responsables à demander un audit externe, qui a été effectué par un expert de l'AFAQ (association française de l'assurance qualité) en 1997. Cet audit a été bénéfique pour l'entreprise, car il a permis de dégager un certain nombre d'insuffisances.

La réussite de ce premier audit a encouragé les dirigeants de l'ENIEM à solliciter, cette fois-ci, l'audit de la certification ISO 9002, qui a eu lieu du 16 au 20 mai 1998. A la fin de cet audit, l'AFAQ a décidé d'accorder à l'ENIEM la certification ISO 9002 pour une durée de trois ans à compter du 1^{er} juillet 1998. Malgré la certification, les experts de l'AFAQ ont émis des réserves concernant 20 procédures de travail et la procédure concernant les approvisionnements, pour lesquelles, l'ENIEM devait engager des actions correctives avant l'audit de suivi, qui a été mené avec succès en juin 1999.

2.2.2 L'adaptation à l'ISO 9000 version 2000

L'édition de la nouvelle famille ISO 9000 version 2000 a rendu l'ancienne caduque. En effet, les autorités de l'ISO ont donné un délai allant au 31 décembre 2003 à toutes les entreprises certifiées ISO pour s'adapter à cette nouvelle version. Comme toute entreprise certifiée, l'ENIEM s'était engagée dans une démarche d'adaptation à la norme ISO 9001 version 2000 (la seule faisant objet de certification), à partir de 2002. Pour mener à bien cette opération, l'ENIEM a choisi l'institut canadien de management de la qualité (QMI), comme organisme accompagnateur, et qui lui a permis d'obtenir la certification ISO 9001 version 2000 en janvier 2003 et de réaliser un audit de suivi avec succès en avril 2004.

3. Le système du management de la qualité de l'ENIEM

Le système du management de la qualité de l'ENIEM est élaboré selon la norme ISO 9001 versions 2000 qui s'articule autour des cinq chapitres suivants :

- La responsabilité de la direction ;

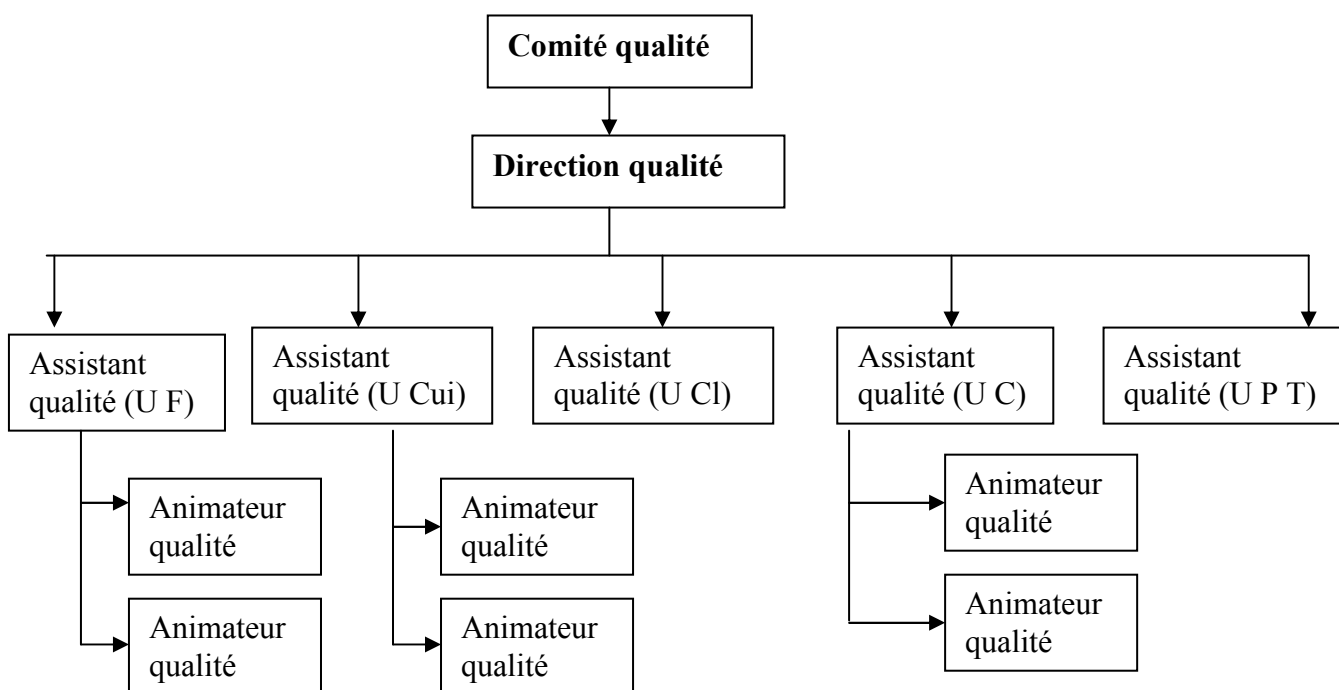
- Le management des ressources ;
- La réalisation du produit ;
- La mesure, analyse et amélioration ;
- Les processus et documentation du système de management de la qualité.

3.1 Les moyens humains et organisationnels

3.1.1 Les moyens organisationnels

En vue de réaliser sa politique qualité, qui se base sur le souci de l'amélioration continue de ses processus, produits et services, permettant d'accroître la satisfaction de ses clients, l'ENIEM a mis en place une organisation qui prend en charge les problèmes de la qualité du haut vers le bas de la hiérarchie. Nous pouvons résumer cette organisation à travers l'organigramme suivant :

Figure 16 : Organigramme des structures qualité



Source : Direction qualité de l'ENIEM, 2005.

En plus de ça, à l'intérieur de l'organigramme de l'entreprise, chacune des structures a un rôle à jouer en matière de qualité ; ainsi, les responsabilités sont définies dans le tableau suivant :

Tableau 12 : Missions des structures de l'ENIEM en matière de qualité

Responsabilités	Missions
Le président directeur général (PDG)	<ul style="list-style-type: none"> - Veille au bon fonctionnement du management de la qualité. - Préside le comité qualité. - Appuie par son autorité les actions correctives nécessaires à l'amélioration permanente du système de management de la qualité. - Fournit les ressources nécessaires à la réalisation de la qualité.
Le comité qualité représenté par : l'assistant du PDG chargé de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Développe le système du management de la qualité par la mise en œuvre des données nécessaires à la maîtrise de la qualité. - Organise les audits internes de la qualité. - Veille à la formation et à la sensibilisation du personnel. - Fournit à la direction générale les informations nécessaires concernant la qualité.
Le directeur de l'unité	<ul style="list-style-type: none"> - S'assure du bon fonctionnement du management de la qualité au niveau de son unité. - Etablit et met à jour un organigramme normatif. - Met les moyens nécessaires à la formation et à la qualification de son personnel.
Assistant du directeur de l'unité chargé de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Met en place le plan qualité. - Développe des actions de prévention. - Contrôle le bon fonctionnement de l'unité en matière de qualité.
Chef du département service qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Elabore le système de mesure du niveau de la qualité au moyen d'indicateurs. - Analyse les coûts d'obtention de la qualité et leurs variations. - Applique les normes et la réglementation spécifiée aux produits fabriqués.

Source : Direction qualité de l'ENIEM, 2005.

3.1.2 Les moyens humains

En plus des moyens organisationnels mis en place, la direction de l'ENIEM a procédé en parallèle à la sensibilisation et à la formation de son personnel pour l'impliquer dans le projet de la qualité. Ceci a commencé par l'identification du personnel ayant une incidence directe sur la qualité, pour lequel un ensemble d'actions est dégagé :

- Des séminaires de sensibilisation touchant à l'ensemble du personnel ;

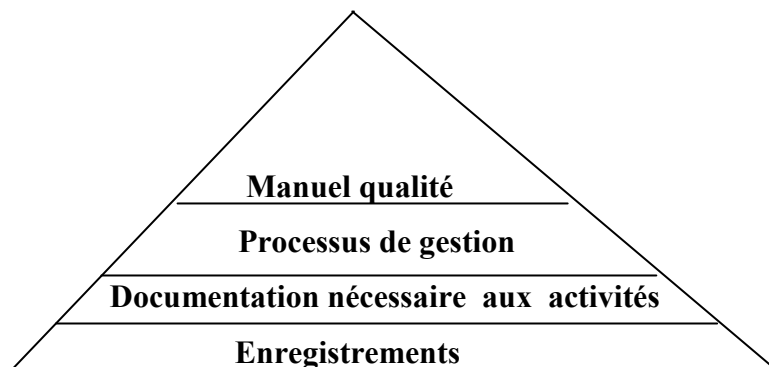
- Des formations aux concepts de management de la qualité, disposées à l'ensemble des cadres dirigeants et des directeurs d'unités ;
- La formation des auditeurs qualité (en France) ;
- L'affichage, au niveau des différentes structures, de la déclaration de la direction générale, des lettres du PDG et de suivi des objectifs.

3.2 Engagement de la direction et maîtrise documentaire

3.2.1 Maîtrise documentaire

Vu la tradition orléanaise qui a régné dans la gestion au sein de l'ENIEM, beaucoup de problèmes ont été constatés au niveau de la définition des responsabilités et de la coordination entre les tâches. Pour dépasser ces problèmes et se mettre en conformité avec les normes de l'ISO, il est recommandé d'instaurer un certain nombre de documents et de formaliser toutes les procédures et processus de travail. A cet effet, la direction de l'ENIEM a mis en place des comités de rédaction des procédures pour chacune des structures de l'entreprise, notamment celles afférant au management de la qualité.

Le système documentaire, actuellement en vigueur à l'ENIEM, comporte la déclaration de la direction générale, dans laquelle on trouve la politique et les objectifs qualité de l'entreprise ; la documentation interne constituée : du manuel qualité, des procédures formalisées, des processus, des documents nécessaires aux activités (planification, réalisation, spécification,...) et des enregistrements ; enfin, la documentation externe composée : de la réglementation, des lois et règlements en vigueur, des normes et contrats, etc. Cette structure documentaire peut être présentée dans la pyramide suivante :

Figure 17 : La pyramide des documents qualité de l'ENIEM

Source : Manuel qualité de l'ENIEM 2004 p. 16.

La maîtrise de la documentation relative au système de management de la qualité est assurée par la direction qualité ; sa gestion est soumise aux règles de gestion documentaire qui sont : l'élaboration, la codification, la vérification, l'approbation, la diffusion, la modification et l'archivage.

3.2.2 Responsabilité de la direction

L'engagement de la direction dans le système de management de la qualité se manifeste par la détermination de la politique qualité de l'entreprise, l'assurance des ressources nécessaires à la réalisation et à l'application des dispositions et procédures du système de management de la qualité. Nous pouvons lire sur la déclaration générale de mars 2005 les propos suivants : « l'ENIEM base sa politique qualité sur l'amélioration continue de ses processus, produits et services dans le but d'accroître la satisfaction de ses clients. Aussi, dans le souci d'améliorer la protection de l'environnement, l'ENIEM décide de mettre en place un système de management environnemental selon la norme ISO14001¹ ». Cette politique qualité est traduite en termes d'objectifs annuels, qui sont pour l'année 2005 :

- mettre en place un système de management environnemental selon la norme ISO 14001 ;
- maintenir l'effort de formation et de communication ;
- améliorer le design des réfrigérateurs ;
- maintenir les coûts de non-qualité ;
- augmenter la production ;

¹ Déclaration de la direction générale de l'ENIEM, mars 2005.

- améliorer le chiffre d'affaires.

Pour réaliser cette politique qualité, la direction générale de l'ENIEM s'engage à :

- fournir les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs ;
- se conformer aux exigences légales et réglementaires touchant ses produits et son environnement ;
- appliquer et faire respecter les dispositions et procédures établies en matière du système de management de la qualité et de l'environnement.

3.3 Management de la qualité à travers la chaîne de fabrication

3.3.1 Les approvisionnements

3.3.1.1 Programme des approvisionnements

Le programme annuel des approvisionnements est établi selon le programme des ventes et le programme de la production. La première étape consiste à élaborer le programme prévisionnel des ventes par l'unité commerciale sur la base des études de marché et les besoins exprimés par les clients et en tenant compte des ventes réalisées durant l'année.

Une fois que le programme prévisionnel des ventes est établi en tenant compte des éléments précédents, de la faisabilité technique du programme, des capacités de production des unités et des ressources disponibles ; ce dernier sera traduit en un programme prévisionnel de production. Sur la base de ce dernier, des états des stocks, des nouvelles spécifications des produits, la structure gestion des stocks établit un programme global d'approvisionnement.

3.3.1.2 Approvisionnement

L'ENIEM effectue deux types d'achats, qui sont : l'achat de matières premières et composants qui est géré par un système informatique et les achats divers (fournitures, biens et équipements, etc.), qui ont un processus bien spécifique.

Avant d'effectuer l'acte d'achat, la commission d'évaluation des offres ou la commission des marchés de l'ENIEM procède à l'évaluation des fournisseurs, selon des critères (technique,

qualité, commercial, etc.) préalablement définis. Le fournisseur retenu sera celui qui offre les meilleures conditions en termes de coûts, qualité et délai.

3.3.1.3 Contrôle qualité et essais à la réception

Au niveau des approvisionnements, nous distinguons deux types de contrôle qualité effectués sur les produits et matières achetés. Le premier est effectué chez les fournisseurs et le deuxième au moment de la réception des marchandises. Ce dernier consiste en un double contrôle par échantillonnage :

- **Le contrôle quantitatif** est effectué par la structure « réception quantitative » en utilisant les méthodes statistiques. Ce contrôle permet de signaler les insuffisances constatées par rapport à la commande, qui peuvent être des manques ou des excédents à la commande, des dégâts engendrés par des mauvaises conditions de transports, etc.
- **Le contrôle qualitatif** est effectué par la structure « inspection matières » qui, à travers des gammes de contrôle, plans et fiches techniques, porte les quantités acceptées et les quantités refusées sur le bulletin de réception et établit un rapport de contrôle des marchandises non-conformes qui sera, ensuite, transmis au responsable qualité.

Enfin, en ce qui concerne les achats divers ayant un impact sur la qualité du produit fini, tels que : les machines, les moules, les outils, ..., ils sont vérifiés chez le fournisseur, puis de nouveau validés lors de la réception définitive.

3.3.2 La production

Avant le lancement de la production, la structure ordonnancement-lancement détermine les charges machines et élabore les dossiers de fabrication de l'ensemble des ateliers de fabrication, en fonction du programme prévisionnel de production.

Nous distinguons au sein de l'ENIEM, deux types de produits, qui sont : les produits standards et les produits non standards. En ce qui concerne les produits standards, les responsables des ateliers disposent des dossiers de fabrication constitués des documents suivants :

- Le descriptif des processus ;
- Le plan qualité ;
- Le plan d'ensemble et les plans détaillés des composants ;
- Les gammes de contrôles (auto-contrôle) ; modes opératoires machines ;
- Les instructions de réglage ;
- Le support d'enregistrement.

Par rapport au contrôle qualité, il y a dans chaque atelier des inspecteurs produits disposant des plans de contrôle, des gammes de contrôle et des cartes de contrôle qui sont établis par les méthodes qualité. Les inspecteurs produits effectuent deux types de contrôles qui sont :

- **Le contrôle par échantillonnage** : ce contrôle est réalisé sur l'ensemble des pièces et des sous-ensembles fabriqués et/ou pré-montés. Il est effectué au niveau de tous les postes de travail et tout au long des lignes de montage par des agents relevant de l'inspection produit, conformément aux tables statistiques.
- **Le contrôle à 100 %** : ce contrôle est assuré par le personnel de la production (montage final, revêtement de surface, soudures, ...)

Pour assurer, enfin, une production de qualité, les installations et machines de l'entreprise subissent un entretien et une maintenance par la structure maintenance, en fonction des besoins exprimés par les structures de fabrication. Ces maintenances se font d'une manière curative et préventive.

3.3.3 La commercialisation

Avant que le produit quitte l'entreprise vers l'unité commerciale, il subit une dernière inspection produit par l'exécution de tous les essais figurant sur la fiche de suivi du produit fini. La matérialisation de ces essais est identifiée par l'apposition de cachets numérotés et personnalisés sur le produit inspecté. Enfin, le chargement de ses produits dans les moyens de

transport s'effectue par les moyens propres de l'unité commerciale et le transport est assuré par les moyens du client.

Vu les difficultés que rencontre l'ENIEM pour écouler ses produits, engendrées par la présence de plusieurs grandes marques sur le marché national, l'unité commerciale doit jouer un rôle prépondérant dans la conduite des politiques permettant la promotion des ventes de l'entreprise. Pour ce faire, celle-ci applique trois techniques de communications, qui sont :

- **La publicité par poste** : elle consiste à imprimer des publications à l'aide des brochures, des pliantes et des posters, puis les envoyer par poste aux grands consommateurs (les administrations, les grandes entreprises, etc.).
- **L'achat des pages publicitaires dans la presse écrite.**
- **La publicité audiovisuelle.**

En plus de ces techniques, l'ENIEM participe à des foires et expositions (nationales et internationales) dans le but d'améliorer ses relations avec le public, comme, elle applique de temps à autre des baisses de prix afin de promouvoir ses ventes et d'écouler ses stocks. Enfin, pour assurer un service après vente performant, l'unité commerciale établit des programmes de services techniques d'après vente.

Conclusion

En guise de conclusion pour cette section, nous pouvons dire que la qualité est une ancienne préoccupation de l'ENIEM qui remontait à la date de sa création. Depuis cette date, la structure qualité a évolué d'une manière remarquable jusqu'à devenir une direction rattachée directement au directeur général. Aussi, en matière de stratégie, la qualité joue un rôle prépondérant pour l'ENIEM ; d'ailleurs, toutes les déclarations de la direction générale, qui ont suivi la certification de l'entreprise, contiennent des éléments en rapport avec la qualité.

En ce qui concerne le système du management de la qualité de l'ENIEM, nous avons constaté qu'il est entièrement calqué sur la norme ISO 9001 version 2000 et toutes les exigences relatives à cette norme sont respectées, ce qui a valu à l'entreprise la certification ISO 9001: 2000 en janvier 2003.

SECTION 3 : RESULTATS OBTENUS PAR LE SYSTEME QUALITE DE L'ENIEM

Tout ce qui a été développé dans les sections précédentes, l'essentiel c'est d'arriver à cette section qui se veut analytique. Elle se fixe comme objectif de présenter et d'analyser les résultats obtenus, en termes de qualité, après la mise en œuvre du système qualité (cinq années de la première certification et trois années de la dernière). Pour ce faire, le plus délicat c'est de trouver des indicateurs fiables qui nous permettront de tirer des conclusions valables.

Après consultation des objectifs assignés à la certification ISO 9001 : 2000¹, nous avons pu dégager quatre indicateurs qui doivent être améliorés après la mise en œuvre du SMQ. Ces indicateurs sont :

- **Le résultat des audits qualité ;**
- **Les retours d'information client ;**
- **L'évolution des coûts de la non-qualité ;**
- **Le fonctionnement des processus et la non-conformité des produits.**

1. Résultat des audits qualité

Chaque année, l'ENIEM effectue des audits internes de la qualité dans le but d'avoir un point de vue objectif sur l'efficacité de son système du management de la qualité. Ces audits permettent à l'entreprise de dégager rapidement les points forts et les points faibles et d'envisager des actions correctives et curatives. Les audits qualité sont menés une fois par an par les auditeurs de l'ENIEM au niveau des différentes unités de l'entreprise.

Durant la période (2002-2004), un certain nombre de non-conformités était constaté au niveau de chaque unité. L'évolution de ces non-conformités peut être présentée dans le tableau ci-dessous :

¹ Document de la norme ISO 9001 : 2000 .

Tableau 13 : Evolution des non-conformités par Unités

Lieu des non-conformités	Nombre de non-conformités		
	2002	2003	2004
Unité Froid	02	02	04
Unité Cuisson	05	03	05
Unité Prestations techniques	02	02	03
Unité Climatisation	04	03	02
Unité Commerciale	03	01	03
Total	16	11	17

Source : Elaboré à partir les données des revues de direction (2003, 2004, 2005)

Après la première année de la mise en œuvre du SMQ selon la norme ISO 9001 : 2000, les non-conformités ont baissé pour l'ensemble des unités de l'entreprise ; mais pour l'année d'après (2004), le nombre de non-conformités a augmenté pour l'ensemble des unités à l'exception de l'unité climatisation qui a enregistré une baisse. Cela montre, malgré la logique de l'amélioration contenue dans la norme ISO 9001, le respect des procédures a duré seulement une année. Le nombre le plus élevé des non-conformités était réalisé au niveau de l'unité cuisson, pendant que l'unité climatisation a réalisé une baisse régulière du nombre de non-conformités durant la période étudiée.

Cela, démontre que les processus et les procédures nés de la démarche qualité, trouvent des difficultés à s'implanter dans le système de management existant au sein de l'ENIEM à cause des résistances au changement, ce qui explique la remontée du nombre de non-conformité en 2004. Ces résistances surviennent du manque de sensibilisation et d'implication du personnel, car il est difficile de faire accepter à un travailleur une nouvelle procédure ou processus dans le travail qu'il a l'habitude de faire pendant plusieurs années, notamment lorsque les conditions de travail restent inchangées. D'ailleurs, d'après les entretiens que nous avons effectués avec les auditeurs qualité de l'ENIEM, ces derniers ne sont pas les bienvenus au niveau des unités et des ateliers de production, surtout lorsqu'ils ramènent avec eux de nouvelles procédures ou processus à signer, ils sont vus comme « des gendarmes » de la qualité. Ceci dit, même si ces nouvelles procédures et processus sont acceptés dans un premier temps, ils finiront tôt ou tard par être abandonnés, parce que la mise en œuvre de ces derniers entraîne des changements dans

le travail quotidien et peut être des tâches supplémentaire à effectuer, ce qui n'arrange pas les employés, notamment lorsque les conditions de travail (primes,...) restent les mêmes, et que le processus ou la procédure implantée nécessite un effort supplémentaire de la part des travailleurs et une période d'apprentissage.

Nous pouvons dire finalement qu'il n'y a pas uniquement les procédures et les processus qualité qui doivent être gérés, mais aussi la manière avec laquelle les changements sont introduits et acceptés par les employés concernés. Cela rentre dans le cadre de ce qui est appelé « le management du changement », pour lequel les responsables de l'ENIEM doivent donner plus d'importance s'ils veulent éviter les résistances au changement qu'ils rencontrent dans la mise en place de la démarche qualité. Cela passe par la préparation du terrain au changement, la motivation des employés pour le changement et, enfin, l'implantation du changement.

2. Retours d'informations client

Le retour d'informations client constitue un indicateur majeur de la réussite ou de l'échec des actions entreprises dans le cadre du système qualité de l'entreprise. Toute amélioration menée au niveau interne, n'a de signification que si elle est reçue favorablement par le client. C'est pourquoi, nous proposons d'analyser dans ce point les retours d'information client à travers les indicateurs suivants :

- Les réclamations client,
- Les raisons d'achat du produit ENIEM,
- Et, les pannes enregistrées par le service après vente.

2.1 Les réclamations client

Un client qui réclame est un client insatisfait, soit d'un élément lié directement au produit ou indirectement. Cependant, la réclamation n'est pas le recours de tous les clients, certains préfèrent abandonner carrément la marque ENIEM et développent un bouche-à-oreille négatif à son égard, ce qui pourrait avoir des conséquences néfastes sur les ventes de l'entreprise. Il est donc important de prêter attention à cet indicateur et de prendre en considération l'objet de ces réclamations dans tout le système qualité de l'entreprise. L'évolution des réclamations client peut être présentée à travers le tableau ci-après :

Tableau 14 : Evolution des réclamations client

Années	2002	2003	2004
Nombre de réclamations	219	1343	1344
Taux de croissance	-	513,24 %	0,074%

Source : Elaboré à partir les données des revues de direction (2003, 2004, 2005).

D'après ce tableau, nous remarquons que le nombre des réclamations clients a augmenté d'une manière faramineuse pendant l'année 2003 en enregistrant un taux de croissance de 513% par rapport à 2002 pour se stabiliser en hausse en 2004 ; cela, malgré la certification de l'entreprise aux normes internationales de management de la qualité, qui donnaient une importance particulière à l'écoute et à la prise en charge des besoins et attentes des clients. En outre, cela démontre à quel point le consommateur algérien est devenu exigeant ces dernières années en matière de qualité ; mais aussi démontre l'énorme travail qui attend l'ENIEM pour améliorer la qualité de ses produits avant que ses clients prennent d'autres destinations, qui sont aujourd'hui possibles avec l'ouverture de l'économie nationale.

La revue de l'objet des réclamations nous a permis de constater, en plus des défauts de qualité comme le manque d'accessoires sur les cuisinières et l'humidité sur les parois des réfrigérateurs, des réclamations qui portaient sur : la prise en charge des garanties des produits, la disponibilité et prix de produits et les plaintes contre les distributeurs et les agents agréés. Ces réclamations n'ont pas été prises en considération pendant deux années successives (2003 et 2004) malgré leur retour permanent. Ceci dit, un client qui formule deux fois les mêmes réclamations sans qu'elles soient prises en charge par l'entreprise, c'est étonnant qu'il reste fidèle à celle-ci. En effet, même si l'ENIEM continue d'améliorer la qualité de ses produits, si elle n'améliore pas son management de distribution et du service après vente, elle perdra rapidement sa clientèle la plus fidèle au profit des marques étrangères qui sont en train d'envahir le marché.

2.2 Les raisons d'achat des produits de l'ENIEM

En plus des réclamations client, il est important, également, de connaître les raisons d'achats des produits de l'ENIEM et de situer les éléments de la qualité dans ces raisons d'achat pour pouvoir évaluer les apports de la démarche qualité et certification ISO pour l'entreprise. Pour ce faire, nous allons nous référer aux résultats des différentes enquêtes menées par l'ENIEM à cet égard, pendant les quatre dernières années.

Tableau 15 : Evolution des raisons d'achat des produits de l'ENIEM

Raisons d'achat des produits	2001	2002	2003	2004
• Confiance en la marque	64%	72%	76%	72%
• Qualité du produit	58%	68%	67%	66%
• Prix	35%	40%	41%	45%
• Service après vente	34%	30%	50%	47%
• Conseil	24%	21%	20%	23%

Source : Elaboré à partir les données des revues de direction (2003, 2004, 2005).

Nous constatons que la confiance en la marque et la qualité des produits de l'ENIEM étaient les arguments les plus évoqués par les acheteurs de l'électroménager. Là, nous signalons le recul de l'argument qualité et cela, au moment où l'entreprise avait obtenu sa certification ISO (qui devait améliorer cet argument). A partir de là, nous pouvons dire que la certification n'intéresse pas beaucoup les clients de l'ENIEM, ce qui les intéressent réellement c'est les preuves concrètes de la bonne qualité de ses produits et non pas le label ISO 9001 (cela renforce l'idée selon laquelle la certification ne fait pas vendre). En plus, nous constatons que l'argument prix est de plus en plus évoqué, ce que nous expliquons par l'importance des taxes douanières payées par les marques étrangères, qui pouvaient atteindre 40% ; mais, lorsque l'accord d'association signé avec l'UE et l'adhésion à l'OMC rentreront en vigueur, l'ENIEM connaîtra une vive concurrence par les prix.

Les pannes enregistrées par le service après vente

Nous avons vu dans la présentation du système qualité que l'ENIEM a mis en place un arsenal de contrôle qualité au niveau de toutes les étapes de fabrication, commençant du contrôle des réceptions (qui s'effectue parfois doublement, chez le fournisseur et dans l'entreprise) jusqu'au contrôle à **100%** avant livraison. Cela ne laisse passer, théoriquement, aucun défaut qui pourra provoquer des pannes ultérieurement.

La vérification de cette hypothèse peut se faire par l'analyse du taux de pannes produits par rapport au nombre de produits vendus et les pièces à l'origine de ces pannes.

2.3.1 Evolution de pannes de produits vendus

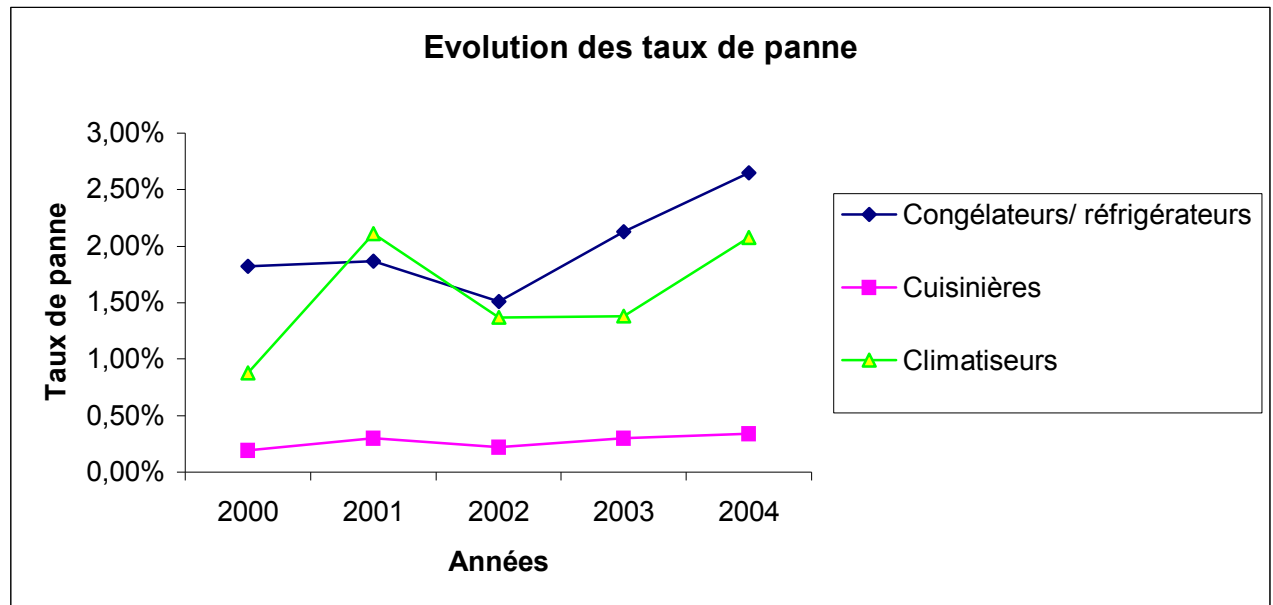
L'évolution des pannes réalisées sur les produits vendus durant la période (2000-2004) peut être présentée dans le tableau suivant, et plus clairement dans le graphique ci-après.

Tableau 16 : Evolution des taux de panne produit (en %) / nombre de produits vendus

Produits / années	2000	2001	2002	2003	2004
Congélateurs/ réfrigérateurs	1,82%	1,87%	1,51%	2,13%	2,65%
Cuisinières	0,19%	0,3%	0,22%	0,3%	0,34%
Climatiseurs	0,88%	2,11%	1,37%	1,38%	2,08%

Source : Elaboré à partir le bilan de synthèse du retour d'information 2004.

Figure : 18 : Evolution des taux de pannes



Source : Elaboré à partir du tableau n°16.

D'après ce graphique, nous constatons que le taux de pannes a enregistré une baisse sur l'ensemble des produits en 2002, qui s'explique par l'effort fourni par l'ensemble des travailleurs de l'ENIEM afin d'obtenir la certification ISO 9001: 2000, mais vite cet effort a été abandonné en 2003, pour voir le taux de pannes augmenter d'une manière continue, comme si la certification était une fin en soi. Cette augmentation va surment avoir un effet négatif sur les ventes futures de l'entreprise et conduira ses clients, tôt ou tard, à changer de fournisseur si l'entreprise ne fait pas un effort dans ce sens. En plus, ce taux de pannes qui augmente nous renseigne sur l'insuffisance des efforts faits au niveau des ateliers en vue d'un meilleur contrôle qualité des produits et explique l'importance des coûts de garantie, qui ne cessent d'augmenter d'une année à une autre (voir le tableau des coûts totaux de la non qualité).

Concernant les réfrigérateurs et les congélateurs, qui ont connu l'augmentation la plus importante des taux de pannes, les responsables de l'unité froid nous expliquent cette situation par l'afflux des consommateurs vers ces produits (notamment le 300D), qui contraignait, ainsi, l'entreprise de produire en grande quantité dans les délais ; ce qui diminue la concentration des travailleurs sur les problèmes de la qualité. Cela est vrai dans le cas où le contrôle qualité se faisait en ex-post et à 100%, mais dans le cadre du système qualité de la norme ISO 9001 : 2000, la logique processus et prévention prédomine dans laquelle les responsables doivent se concentrer sur les processus à l'origine des défauts et non pas intensifier les procédures de

contrôle qualité. En effet, les problèmes de la qualité seront de moins en moins posés et on fera de moins en moins appel aux contrôleurs qualité.

En définitive, il ne suffit pas de mettre en place des procédures de contrôle qualité (découlant de la démarche qualité) pour espérer voir le taux de panne diminuer. Il faut, en premier lieu, se concentrer sur les processus pour éviter les défauts à la source, avant même l'inspection pièces ou produits. En outre, les agents de la qualité doivent faire convenablement leur travail, car, comment avec l'existence de tout un arsenal de contrôle qualité, beaucoup de produits arrivent avec des pannes aux consommateurs finals. Pour ce faire, il y a lieu de motiver ces agents (par exemple : une prime sur le nombre de défauts découverts avant la sortie du produit de l'entreprise) afin de les impliquer davantage dans la réalisation de la qualité dans l'entreprise, car si le taux de pannes continue d'augmenter, les produits de l'ENIEM auront une mauvaise réputation chez les clients et l'ENIEM perdra une part considérable de son marché.

2.3.2 Evolution du taux de pannes pièces

Afin de situer les responsabilités en matière de pannes enregistrées, que se soit au niveau interne ou externe, nous allons revenir sur les principales pièces à l'origine des pannes dans chaque produit. Cela dans le but de voir est-ce qu'il y a eu une amélioration depuis la mise en place du système qualité et quelles sont les dispositions prises pour éviter ces pannes. Pour ce faire, nous allons prendre comme référence les trois principales gammes de produits, à savoir : les réfrigérateurs et congélateurs, les cuisinières et les climatiseurs. C'est ce que montre le tableau suivant :

Tableau 17 : Evolution de taux de panne pièces (en %) / nombre des produits en panne

Produits	Pannes / années	2000	2001	2002	2003	2004
Réfrigérateur/ congélateur	• Compresseur	40,57	44,71	43,62	32,69	25,34
	• Evaporateur	32,91	22,25	24,84	26,47	23,93
	• Fuites brasures	20,34	16,15	17,11	19,29	23,48
	• Electrovanne 300D	14,10	17,41	16,13	19,93	24,90
Cuisinières	• Robinet thermostatique	26,09	31,75	27,63	21,79	33,33
	• Thermocouple F/G	36,30	30,71	34,39	24,07	36,66
	• Accessoires endommagés	14,49	12,70	25,32	32,40	24,29
Climatiseurs	• Compresseur	58,49	56,70	23,48	26,76	22,32
	• Fuite/charge gaz	21,38	25,77	60	42,26	34,77

Source : Elaboré à partir les données du bilan de synthèse du retour d'information 2004.

2.3.2.1 Les pannes réfrigérateurs / congélateurs

Comme nous l'avons montré dans le tableau précédent, les réfrigérateurs et congélateurs sont les produits qui ont enregistré le taux de panne le plus élevé. Ceci dit, il est important de connaître les pièces et les composants à l'origine de ces pannes et de voir comment elles ont évolué et quelles sont les dispositions prises pour les éviter.

Le retour au tableau de synthèse des pièces à l'origine des pannes, nous permet de constater que les quatre pièces reprises dans le tableau ci-dessus sont les principales causes des pannes pour les cinq dernières années avant 2005. Même si, les pannes compresseur ont baissé d'une manière importante, les autres pièces sont soit stables soit en hausse. Cela, nous permet de dire que malgré la connaissance des causes de pannes, il n'y a pas eu d'actions concrètes permettant de les éviter. En effet, on se pose la question sur le rôle joué par les structures créées par la mise en place du SMQ et la manière avec laquelle ces pannes sont prises en charge au niveau des ateliers.

L'analyse détaillée de ces pannes nous permet de leur identifier deux origines. D'origine externe à l'entreprise pour le compresseur et l'électrovanne et d'origine interne à celle-ci pour les

fuites au niveau de l'évaporateur, desydrateur et compresseur. Cela soulève, en fait, deux remarques importantes :

- Malgré que les fournisseurs étrangers étaient la cause des pannes compresseur et électrovanne, les responsables de l'ENIEM ne pensent même pas changer de fournisseurs, sachant que les coûts de garantie sont de plus en plus importants ; leurs actions se limitent à la signalisation de ces pannes.
- Les défauts internes concernent les fuites qui sont dues aux problèmes de soudure. Malgré les efforts faits en matière de formation, l'ENIEM n'arrive toujours pas à avoir des soudeurs qualifiés qui lui permettent d'éviter ce genre de pannes.

En définitive, les procédures et les processus induits par la mise en place du SMQ n'ont pas apporté grand-chose concernant la réduction des pannes des produits froid ; car, en fait, ces problèmes sont liés aux critères de choix des fournisseurs, à la manière avec laquelle elle négocie avec ses fournisseurs et à la qualité de la formation des soudeurs, qui dépassent la simple affaire d'une procédure ou d'un processus à mettre en place dans le cadre de la démarche qualité.

2.3.2.2 Les pannes cuisinières

Comme le montre le tableau ci-dessus, nous constatons que le robinet thermostatique, le thermocouple F/G et les accessoires endommagés sont les principaux composants à l'origine des pannes. Ces pannes sont signalées durant les trois années qui ont suivi la certification. Nous constatons même une augmentation importante pour le robinet thermostatique et thermocouple F/G en 2004. Ceci dit, malgré les actions prises dans le cadre de la démarche qualité en vue de prévenir les pannes et de serrer le contrôle qualité, sont toujours les mêmes pannes qui reviennent. Là, on se pose la question sur l'efficacité des actions entreprises dans le cadre de la démarche qualité.

Nous constatons, en plus, que toutes les pièces à l'origine des pannes sont achetées et malgré le retour récurrent de ces pannes, l'ENIEM a gardé toujours les mêmes fournisseurs.

2.3.2.3 Les pannes climatiseurs

Pour les climatiseurs, les pannes qui reviennent souvent sont enregistrées dans les deux pièces suivantes : le compresseur et la fuite/charge gaz. Même chose que les pannes enregistrées dans les produits froids, les pannes principales des produits climatiseurs sont d'origine interne et externe à celle-ci, elles sont liées en première position à la fuite/charge gaz provoquée par les défauts de soudure dont l'atelier soudure était responsable.

Le compresseur, qui est totalement importé, a connu une baisse durant la période (2002-2004), mais il reste la deuxième cause des pannes des climatiseurs avec un taux de 22,32% en 2004. A partir de là, il est important que l'ENIEM fasse un effort au niveau de l'atelier soudure par la formation des soudeurs et l'amélioration du contrôle qualité à ce niveau. Pour les compresseurs, il faut que l'ENIEM trouve un autre fournisseur qui lui offre des compresseurs d'une qualité meilleure et il faut qu'elle resserre le contrôle au niveau de la réception.

3. Evolution des coûts de la non-qualité

Parmi les objectifs de la démarche qualité est la mise en place d'un SMQ permettant la réduction des coûts de la non-qualité. Nous analysons donc, dans ce troisième point, les coûts de la non-qualité à travers les six catégories de coûts que nous avons développées dans la première partie de notre travail. Cela, dans le but d'évaluer les résultats obtenus par la mise en place du SMQ de l'ENIEM et de voir est-ce qu'il a apporté des améliorations au niveau des coûts de la non-qualité ?

3.1 Evolution des coûts totaux de la non-qualité

La manière avec laquelle les coûts de la non-qualité sont calculés à l'ENIEM est contestable pour les quatre premiers postes des coûts de la non-qualité, car elle tient seulement compte des salaires reçus par les agents qui occupent les postes de prévention, de détection, et réparation et retouche, alors que beaucoup d'autres coûts peuvent être intégrés dans ces catégories. Mais, pour les coûts de garantie et rebuts, leur calcul est crédible. En faisant abstraction de tout cela, nous essayons d'analyser les chiffres tels qu'ils sont donnés par le

département qualité de l'entreprise. L'évolution des coûts totaux de la non-qualité pendant la période (2001-2004) peut être résumée dans le tableau suivant :

Tableau 18 : Evolution des coûts totaux de la non-qualité (en KDA)

Rubrique des coûts de non-qualité en (KDA)	2001		2002		2003		2004	
	Somme	%	Somme	%	Somme	%	Somme	%
Prévention	4892	7,00	4391	5,56	4776	4,60	3888	3,40
Détection	16973	24,46	12792	16,22	13940	13,43	14475	12,63
Réparation	3550	5,14	2914	3,69	3368,9	3,24	2764	2,40
Retouche	16912	24,51	14143	17,93	15541	14,97	15551	13,57
Rebuts	10042	14,55	13941	17,68	27295,1	26,30	31081	27,12
Garantie	16639	24,11	30667	38,89	38864	37,44	46821	40,86
Total C.N.Q.	69000	100	78850	100	103785	100	114580	100
Production (HT)	1700500		3272075		3889514		4684880	
C.N.Q./production (HT)	4,05		2,4		2,66		2,44	

Source : Département qualité de l'ENIEM, 2005.

Globalement, nous constatons que la tendance des coûts de la non-qualité est à la stabilité, et cela à partir de 2002 (année du lancement de la démarche certification ISO 9001 :2000), où on a enregistré une baisse remarquable, proportionnellement à la production par rapport à l'année 2001 (de 4,05% à 2,40%). Nous constatons également, que les quatre premières catégories de coûts ont connu une baisse régulière en pourcentage durant toute la période étudiée. Les coûts de rebuts et garanties ont connu, quant à eux, une hausse malgré les dépenses importantes affectées à la détection et retouche. Les dépenses les plus importantes sont enregistrées au niveau de la détection et retouche pour l'année 2001, retouche et garantie (2002), rebut et garantie (2003), rebuts et garantie (2004) ; par contre, les dépenses les plus faibles sont toujours affectées à la prévention et réparation, pour toute la période.

A travers tous ces constats, et malgré la stabilité réalisée par rapport à la production totale, les coûts de la non-qualité restent importants en valeur. Par exemple : les coûts de la non-qualité

en 2004 étaient de **114580** KDA, alors qu'ils pouvaient être beaucoup inférieurs si l'entreprise avait maîtrisé ses dépenses relatives aux rebuts et garantie. Cela, ne pouvait être atteint que par la concentration sur l'origine des défauts, qui se trouvait en amont de la chaîne de fabrication. Cependant, c'est à ces postes qu'il est attribué des sommes très minimales (cas de la prévention), ce qui a engendré beaucoup de rebuts et pannes ; **au moment où les dépenses amonts réalisaient une baisse tendancielle, les dépenses avals enregistraient une augmentation importante**. Cela, nous renseigne sur le manque d'efficacité des mesures prises au niveau de la prévention, réparation, retouche et détection.

Dès lors, il y a lieu de faire plus d'effort au niveau des postes de prévention, détection, réparation et retouche (planification réception, qualité de la formation,...), de faire plus d'attention lors des inspections pour voir la flambée des coûts de garantie s'arrêter et pourquoi pas baisser ; car il est important que l'ENIEM découvre elle-même ses défauts que par ses clients, parce que, à ce moment l'ENIEM assumera des coûts importants de garantie (induits par le changement de pièces) et avec la répétition, le client va finir par changer de fournisseur qui est aujourd'hui possible avec l'ouverture du marché.

3.2 Evolution des coûts de la non-qualité par unités de fabrication

Pour mieux analyser les coûts de la non-qualité, il est utile de connaître la part de chaque unité de production dans ces coûts. Pour ce faire, nous allons calculer le taux de la non-qualité de chaque unité par rapport aux coûts totaux de la non-qualité. Cela permet de voir est-ce que l'ENIEM oriente ses moyens vers les unités qui engendrent plus de coûts de la non-qualité ? Les calculs sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 19 : Evolution des coûts de la non-qualité par unités de fabrication (en KDA)

Unités	2001		2002		2003		2004	
	C.N.Q.	%	C.N.Q.	%	C.N.Q.	%	C.N.Q.	%
Unité Froid	50331	72,82	59502	75,46	79879	76,96	91675	80
Unité Cuisson	9886	14,44	11225	14,23	14185	13,66	16167	14,10
Unité Climatiseur	8796	12,72	8123	10,30	9721,46	9,36	6738	5,80
TOTAL	69000	100	78850	100	103785,46	100	114580	100

Source : Elaboré à partir des tableaux de l'annexe n°2.

De prime à bord, nous constatons que les coûts de la non-qualité étaient en augmentation continue pour l'unité froid et l'unité cuisson, mais dans l'unité climatisation, ils ont réalisé des hausses et des baisses. En plus, l'unité froid a été responsable de plus de 70% des coûts de la non-qualité pour toute la période, et même 80% en 2004. Depuis 2001, elle n'a pas cessé d'enregistrer une augmentation régulière par rapport aux coûts totaux de la non-qualité. Pour l'unité cuisson, les coûts de la non-qualité étaient relativement stables par rapport aux coûts totaux de la non-qualité, contrairement à l'unité climatisation qui a enregistré une baisse régulière pendant toute la période, où les coûts avaient baissé de plus de 50% (12,72% en 2001 à 5,80% en 2004). Ceci dit, la logique des processus et de l'amélioration continue contenues dans le SMQ de l'ENIEM, n'ont pas pu être réalisées dans ces unités. Car, si la logique des processus est bien mise en place, les responsables de l'entreprises vont se concentrer sur les origines des CNQ dans les processus, notamment ceux de l'unité froid. A partir de là, les coûts de la non-qualité vont être baissés même si les ventes augmentent, car les problèmes de la qualité sont réglés à la source ; nous remarquons, en revanche, que c'est l'inverse qu'est en train de se produire, les coûts de la non-qualité enregistrés dans cette unité n'ont pas cessé d'augmenter depuis la certification de l'entreprise et les responsables de cette unité signalent souvent le manque d'effectif permettant un contrôle efficace de la production.

4. Fonctionnement des processus et non-conformité des produits

L'ENIEM s'était certifiée ISO 9001 : 2000 dans le but de s'adapter à la logique des processus contenue dans cette nouvelle version de l'ISO ; cette logique des processus, une fois maîtrisée, permettra la fabrication des produits conformes aux attentes et besoins des clients. C'est pourquoi nous avons introduit ce critère pour évaluer l'état de fonctionnement de ces processus créés, ainsi que la non-conformité des produits induite par le dysfonctionnement des processus. A cet effet, nous avons pris comme référence les deux grandes unités pourvoyeuses de rebuts, lesquelles nous analysons ci-après :

Tableau 20 : Les principaux processus pourvoyeurs de rebuts

Processus / Années	2002	2003	2004
<u>Processus de l'unité froid :</u>			
• Assemblage pièces	/	29%	33%
• Montage final	30%	22%	14%
• Peinture	26%	29%	28%
• Uréthane	31%	/	23%
<u>Processus de l'unité cuisson :</u>			
• TRS	20%	/	/
• Montage final	23%	21%	} 52%
• Montage pièces	33%	33%	
• Emaillage	/	26%	30%

Source : Elaboré à partir les données de l'ENIEM, 2005.

Analyse de résultats des processus de l'unité froid

Nous distinguons au niveau de l'unité froid deux grands processus de fabrication, le premier concerne les grands modèles et le deuxième concerne les petits modèles. Les réfrigérateurs et congélateurs grands modèles passent par sept (07) processus avant de prendre leur forme finale,

quant aux réfrigérateurs et congélateurs petits modèles, ils sont concernés par cinq (05) processus. Les plus grands processus responsables des coûts de rebuts sont les congélateurs et réfrigérateurs grands modèles qui dépassent 60% pour toute la période étudiée. Parmi les sept (07) processus nécessaires à leur fabrication, il y a toujours trois processus qui dépassaient chacun les 20 % des coûts de rebuts et qui totalisent plus de 70% des coûts de rebuts pour toute la période.

Nous remarquons, que malgré le taux élevé des rebuts enregistré dans le processus uréthane en 2002 (31%), ce taux a été descendu au néant en 2003, ce qui démontre l'efficacité des actions engagées dans ce processus ; mais, entre temps, nous assistons à l'apparition des défauts au niveau du processus assemblage pièces à partir de 2003 et qui a augmenté en 2004. Concernant le processus montage final et peinture, ils ont resté les principaux problèmes, de cette unité en totalisant 56% des coûts de rebuts en 2002, 51% en 2003 et 41% en 2004. Malgré cette baisse en pourcentage, en valeurs, les coûts de rebuts étaient en hausse car les coûts de rebuts dans l'unité froid ont connu une hausse importante durant toute la période (2002-2004). Pour le processus montage final, les causes des défauts sont à la fois d'origine interne et externe à l'entreprise. Les problèmes d'origine externe sont généralement dus au problème de démarrage du compresseur, quant aux problèmes d'origine interne, ils sont dus :

- Au mauvais formage des cuves intérieures ;
- Aux traces de rayures sur les cuves extérieures des réfrigérateurs ;
- A la déformation des portes supérieures du 300D.

Pour le processus peinture, les causes principales des rebuts sont d'origine et elles concernent :

- La coulure peinture causée par les peintres ;
- La graisse causée par le milieu de travail ;
- Le manque de peinture par robot électronique.

A partir de là, nous pouvons dire, malgré la connaissance exacte des processus à l'origine des défauts et les causes de ces défauts, c'est toujours les mêmes processus qui reviennent, à l'exception du processus uréthane. Ceci étant, la logique de l'amélioration permanente contenue

dans la norme ISO 9001 : 2000, dont l'ENIEM est déjà certifiée, n'a pas apporté grand-chose à l'unité froid.

Analyse de résultats des processus de l'Unité cuisson

L'unité cuisson est la deuxième source de rebuts dans l'entreprise. Les principaux processus responsables des rebuts pour toute la période sont le montage final et le montage pièce, avec un taux supérieur à 50%. Même si les rebuts causés par le processus TRS ont été éliminés à la fin 2002, il y a eu apparition des nouveaux rebuts dus au problème d'émaillage. L'origine de ces rebuts revient à des causes internes et externes.

Concernant les causes externes, il y a :

- La déperdition des poignés de la porte du four ;
- La fuite du robinet thermostatique ;
- La non-conformité de la douille de lampe.

Pour les causes internes il y a :

- La charge et éclat d'émail ;
- La déchirure matière ;
- La mauvaise soudure des grilles du four et du glisseur.

Nous tenons à signaler que sont ces mêmes causes de rebuts qui reviennent pour toute la période étudiée ; malgré cela, il n'y a pas eu d'améliorations concrètes au niveau des processus permettant la résolution de ces problèmes. Ceci dit, la certification de l'ENIEM aux normes internationales de management de la qualité ISO 9001 : 2000 n'a pas engendré les effets escomptés au niveau des processus.

Conclusion

A la fin de cette section, nous pouvons dire que malgré la conformité du système de management de la qualité de l'ENIEM aux normes internationales et son long parcours qualité, beaucoup de problèmes restent posés et les performances attendues ne sont toujours pas atteintes. D'ailleurs, les résultats de notre analyse viennent de confirmer ces propos :

- **Le taux de réclamation client a augmenté de 513,70% en 2004 par rapport à 2002.**
- **La qualité n'est plus le premier argument d'achat des produits de l'ENIEM et depuis sa certification cet argument (la qualité) a diminué.**
- **Le taux de pannes a augmenté pour l'ensemble des produits en 2004.**
- **Les coûts de la non-qualité sont restés stables, mais les coûts de rebuts et les coûts de garantie sont très importants à cause du manque d'importance donnée à la prévention et à la détection.**

Cela, nous permet de dire, enfin, que la conformité aux normes internationales du management de la qualité est insuffisante pour obtenir des bons résultats en termes de qualité.

CONCLUSION DU CHAPITRE

A travers ce chapitre qui a porté sur la place de l'entreprise dans les réformes économiques en Algérie, la démarche qualité et certification ISO et le système du management de la qualité de l'ENIEM, nous pouvons conclure que le système de gestion socialiste appliqué à l'époque sur les entreprises nationales et la politique interventionniste de l'Etat ont engendré des pratiques de gestion « archaïques », induisant le gaspillage des ressources, le laisser-aller, l'irresponsabilité, le sureffectif, etc. A ceci s'ajoutaient les conséquences des dures réformes économiques traversées par le pays, notamment les aspects découlant des accords signés avec le FMI, comme : la dévalorisation du dinar, la crise d'endettement, la baisse du pouvoir d'achat des citoyens...).

Face à toutes ces contraintes précitées, les entreprises nationales se trouvaient dans l'obligation de tracer une stratégie de sortie de crise pour éviter leur dissolution ou privatisation, qui sont devenues, aujourd'hui, institutionnalisées. Dans notre cas, nous avons vu comment l'ENIEM a misé sur le management de la qualité comme voie royale lui permettant de sortir de la crise et de faire face à la concurrence actuelle.

La politique qualité de l'ENIEM lui a permis d'avoir une direction chargée des problèmes de la qualité, des comités qualités et un département qualité. Grâce aux efforts fournis par ces structures et l'entreprise dans son ensemble, l'ENIEM a pu décrocher sa première certification ISO 9002 version 1994 en 1998 (qui était, d'ailleurs, la première certification décernée à une entreprise algérienne), puis une deuxième certification ISO 9001 version 2000 en janvier 2003. Cette dernière reconnaissait la conformité du système de management de la qualité de l'ENIEM aux normes internationales.

Après analyse du SMQ de l'entreprise, nous avons abouti à des résultats défavorables quant aux performances attendues de la mise en place de la gestion par les normes internationales de la qualité, ce qui nous permet de confirmer le fait d'être certifié ISO 9001 ou d'avoir un système de management de la qualité conforme aux normes internationales, ne permet pas forcément de réaliser des produits et/ou services d'une qualité supérieure et d'un coût minime.

Ce constat nous permet de dire que l'origine des contre-performances réalisées en matière de qualité n'est pas liée seulement aux dysfonctionnements du SMQ lui-même, car, après

analyse, ces derniers ne sont que les retombées des dysfonctionnements réalisées dans le système du management global de l'entreprise. Nous disons cela, parce que tous les audits de suivi réalisés, que se soit avec AFAQ en 1999 ou QMI en 2004, ont montré la conformité du SMQ de l'ENIEM aux normes internationales.

Cela étant, nous pensons qu'il y a lieu d'identifier ces problèmes se situant en-dehors du SMQ, dans le système du management global, qui empêchent l'ENIEM de réaliser ses objectifs en matière de qualité et de progresser vers le TQM. C'est ce que nous fixons comme objectif dans le chapitre suivant.

L'analyse des indicateurs de la qualité, que nous avons réalisée dans le chapitre précédent, a montré les limites du système de management de la qualité de l'ENIEM, malgré sa conformité aux normes internationales. Comme nous l'avons vu dans la présentation du SMQ de l'entreprise, les normes de l'ISO concernent tous les maillons de la chaîne de production, depuis la négociation des contrats avec les fournisseurs jusqu'au service après vente. Cependant, même avec le respect minutieux de ces normes, les résultats obtenus, dans l'ensemble, n'étaient pas satisfaisants. Ceci dit, il ne suffit pas de créer une structure qualité, de mettre en œuvre un certain nombre de procédures et de se conformer à une norme internationale pour réaliser un système performant de management de la qualité qui permettra de produire de la qualité dans l'entreprise. De ce fait, il est nécessaire de passer par la résolution des problèmes qui se trouvent au niveau du management global de l'entreprise et qui empêchent l'ENIEM de réaliser ses objectifs en matière de qualité.

A partir de là, ce deuxième chapitre se fixe comme objectif l'identification des problèmes se situant en dehors du SMQ, dans le système de management global de l'entreprise, dont leur résolution permettra à l'entreprise d'aller vers un management de qualité, qui conditionnera la réalisation des objectifs qualité et la performance de l'entreprise. Ceci, dans le but de répondre à la deuxième partie de notre problématique, que nous avons posée comme suit : **Quels sont les problèmes qui empêchent cette entreprise certifiée de réaliser ses objectifs qualité et de progresser vers un management par la qualité totale qui permettra le succès au niveau opérationnel ?**

Pour mener à bien notre analyse dans ce chapitre, nous allons nous appuyer sur les principes du management par la qualité totale (développés dans la première partie théorique) et les résultats que nous avons obtenus dans le chapitre précédent. En effet, l'organisation de ce chapitre sera en trois sections, dans lesquelles nous reprenons les principes du TQM, mais cette fois-ci appliqués à l'ENIEM.

Section 1 : Leadership et développement de la ressource humaine.

Section 2 : Orientation client et management des processus.

Section 3 : Déploiement de la stratégie et approche systémique.

SECTION 1 : LEADERSHIP ET DEVELOPPEMENT DE LA RESSOURCE HUMAINE

A l'ère actuelle où les technologies s'achètent et se détériorent, c'est la ressource humaine qui fait la différence en matière de compétitivité. Vouloir réaliser la qualité dans une entreprise, c'est, donc, investir dans sa richesse humaine ; car, la qualité avant qu'elle soit celle du produit, elle est d'abord, et avant tout, la compétence des hommes qui fabriquent le produit. L'ENIEM, qui s'était engagée dans la démarche qualité depuis quelques années, Peut-elle produire de la qualité sans qu'elle ne possède des dirigeants munis d'un esprit de leadership et qu'elle ne développe sa ressource humaine ?

C'est à cette question que nous essayerons d'apporter des éléments de réponse par l'analyse de la structure ressource humaine de l'ENIEM et son rôle dans le domaine de la qualité. Pour ce faire, nous commencerons par traiter le leadership dans les entreprises publiques algériennes en général et dans l'ENIEM en particulier, puis, nous analyserons le développement de la ressource humaine dans le but d'identifier les problèmes importants rencontrés à ce niveau et qui empêchent l'entreprise de réaliser sa stratégie qualité et de progresser vers le TQM.

1. Le leadership au sein de l'ENIEM

Nous avons insisté dans la première partie de ce travail sur la nécessité du leadership dans toute étape de changement de l'état actuel à l'état souhaité, notamment dans le cas du changement par la démarche qualité. Dès lors, la réussite de la démarche qualité au sein de l'ENIEM dépend des capacités de ses dirigeants en matière de leadership et de leur style de direction.

1.1 Le leadership dans la direction de l'ENIEM

Le leadership est par définition la capacité du dirigeant à répandre la confiance chez ses collaborateurs, à donner une vision claire de l'avenir, à changer vite et à changer les autres avec lui. Toutes ces caractéristiques sont nécessaires pour la mise en place et la réussite du SMQ.

Cependant, lorsque nous avons traité les missions des structures de la gestion des ressources humaines au sein de l'ENIEM (voir la page 174), nous avons constaté qu'il n'y a aucune mission qui relève du leadership. Ceci, s'explique par le caractère standard des éléments de la GRH

définis par le législateur et appliqués sur toutes les entreprises publiques. Dès lors, la législation en matière de GRH ne prévoyait pas les situations de changement et le staff dirigeant est nommé seulement pour gérer le statu quo ; d'ailleurs les propositions d'investissement, de modernisation, d'expansion..., émanant des dirigeants de ces entreprises sont dans la plupart des cas rejetées ou renvoyées par les autorités du gouvernement.

En outre, les capacités de leadership n'existent pas dans les critères de nomination des dirigeants des entreprises publiques. Selon SADEG : «...en l'absence des critères de sélections basés sur les compétences et les prédispositions en matière de leadership, les ministres nomment des PDG selon des critères de leur choix, qui sont souvent liés à des considérations politiques et partisanses¹ ». La tendance actuelle est à la nomination des techniciens et ingénieurs dans les postes clés des entreprises, à titre d'exemple : le PDG de l'ENIEM est un financier, son directeur qualité et les assistants qualités sont tous issus des formations techniques. Cette nouvelle orientation s'explique par l'échec eut dans les expériences passées dû à la nomination des administrateurs dans les postes clés. Cependant, cela a engendré la concentration des efforts des PDG sur les résultats chiffrés qui sont d'ailleurs beaucoup améliorés ; mais, en ce qui concerne les problèmes organisationnels, ressources humaines sont négligés et mal pris en charge. Cette situation ne permet pas le développement d'un esprit de leadership qui permettra la mobilisation du personnel pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Tout cela a fait émerger des dirigeants de type « autocratique » (voir ch.II, pa.I) qui s'intéressent à l'accomplissement des tâches assignées aux employés sans prendre en considération leur état d'esprit. En effet, ils ne fournissent pas beaucoup d'effort pour motiver et impliquer les employés ; pour eux ceci est inutile, ils préfèrent durcir le contrôle. Aussi, la complexité des relations entre la direction de l'entreprise et les organes de l'Etat, due à l'imprécision du rôle de chacun et la limite de leur responsabilité, a fait que les directeurs généraux ne se limitent pas à gérer leurs entreprises, mais ils sont appelés, en plus, à gérer des relations complexes avec les organes extérieurs mandatés par les différents organes gouvernementaux. Les contraintes imposées par ces derniers ont beaucoup influencé sur l'aptitude des cadres de l'entreprise publique à jouer leur rôle en matière de leadership et à assurer un environnement sain dans lequel les travailleurs peuvent travailler en collaboration en vue de réaliser les objectifs de l'entreprise.

¹ SADEG M., Management des entreprises publiques, La presse d'Alger, 1999, p.53.

1.2 L'effet de l'absence du leadership sur la démarche qualité

L'absence du leadership dans la direction générale, due aux contraintes citées plus haut, a eu des effets négatifs sur le système de gestion de l'entreprise en général et la démarche qualité en particulier. Concernant la démarche qualité, le rôle de la direction générale en matière de qualité se limite seulement aux trois éléments suivants :

- Assurance des ressources nécessaires à la mise en place du SMQ ;
- Respecter et faire respecter les dispositions et procédures du SMQ ;
- Nommer des assistants qui se chargent de la mise en place du SMQ.

Tous ces éléments sont nécessaires mais pas suffisants, car la mise en place du SMQ nécessite un suivi et une implication profonde de la direction générale pour gérer la période de transition vers le TQM. Généralement, dans toutes les étapes de changement, il y a des résistances qui s'expriment de la part des employés et surtout de certains cadres de l'entreprise ; c'est pourquoi, le rôle de la direction générale, initiatrice du projet, ne doit pas se limiter à l'allocation des ressources nécessaires, mais elle doit, en plus, faire un effort important pour combattre les résistances et convaincre tous les employés quant aux apports de la démarche qualité. Cependant, ceci se trouve inexistant au sein l'ENIEM à cause des barrières liées au leadership que nous avons présenté précédemment.

Par ailleurs, dans le cas des entreprises qui ont réussi leur démarche qualité et leur passage au TQM, nous avons constaté que le rôle du premier responsable de l'entreprise était déterminant. Certains dirigeants d'entreprises assuraient, eux-mêmes, les premiers cours concernant les outils de management de la qualité aux employés ; d'autres dirigeants font des visites récurrentes aux entreprises qui ont réussi la démarche qualité ; enfin, certains évoquent, dans chaque réunion avec le staff dirigeant, les problèmes de la qualité et, parfois, quittent la réunion après avoir discuté sur les problèmes de la qualité pour dire aux autres que ce sont les problèmes les plus essentiels.

L'absence du leadership peut être considérée comme l'origine profonde des contre-performances réalisées par le système qualité de l'ENIEM ; Car, comme l'avait dit SHIBA : «

l'engagement des dirigeants de l'entreprise a un effet de cascade ¹», qui entraîne l'engagement de tous les employés, et par voie de conséquence, l'amélioration des performances obtenues par le système qualité. Aussi, le manque d'engagement de la direction générale a limité la démarche qualité de l'ENIEM au minimum exigé par la norme ISO 9001 version 2000, alors que les architectes de cette norme la considèrent comme une première étape qui conduit vers le TQM.

2. Développement de la ressource humaine

Réaliser la qualité dans une entreprise suppose un effort supplémentaire de tous les employés et une compétence pour le faire. Cela, ne se réalise que par une étroite collaboration entre les structures qualité et les structures de GRH. Vu l'importance de la ressource humaine pour la qualité, nous allons, dans ce point, analyser son impact sur la démarche qualité de l'ENIEM pour dégager les problèmes, en termes de ressources humaines, qui entravent l'entreprise dans la réalisation de sa stratégie et objectifs qualité. Pour ce faire, nous traiterons d'abord l'implication de la GRH dans le projet qualité de l'ENIEM, puis, nous analyserons l'efficacité des actions entreprises à travers des indicateurs en rapport avec les objectifs qualité, qui nous permettent de déceler les problèmes de la GRH entravant l'ENIEM dans la réalisation de la qualité attendue et dans sa progression vers le TQM.

2.1 L'implication de la GRH dans la démarche qualité de l' ENIEM.

2.1.1 La mission des structures de la GRH de l'ENIEM

Pour gérer son effectif évalué à 2839 en 2004, l'ENIEM dispose d'une direction des ressources humaines au niveau de son siège et des départements ressources humaines au niveau des Unités. La mission principale de cette direction consiste à : « définir et mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines adaptée au contexte économique et sociale de l'entreprise, dans le strict respect de la loi et de la législation en vigueur. En plus, la direction des ressources humaines s'occupe de la gestion de l'organigramme de l'entreprise »². Afin d'accomplir cette mission et de réaliser les objectifs de l'entreprise, la direction des ressources humaines assure les tâches suivantes :

¹ CHIBA S., Op. cit., p.374.

² DRH de l'ENIEM, 2005.

- La mise en place et l'adaptation des besoins quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise en matière des ressources humaines en fonction de son développement et de la conjoncture ;
- Veille à l'instauration des bons rapports sociaux, fondés sur le respect des intérêts de l'entreprise ainsi que les droits et devoirs des travailleurs ;
- Provoque les actions nécessaires à la rationalisation des effectifs et à l'émergence des compétences ;
- Définir et adapter le système de rémunération et de qualification de travail ;
- Définir et faire réaliser les plans de formation en fonction des besoins de l'entreprise et en suivant les niveaux de qualification du personnel et ce, à la mesure des ambitions de l'entreprise en matière de management de la qualité.

Concernant les départements ressource humaine, se trouvant au niveau des unités, ils s'occupent des tâches suivantes¹:

- Elaborent des procédures de gestion et d'administration ;
- Veillent à la réalisation physique et à la conservation du fond documentaire correspondant ;
- Harmonisent et coordonnent l'intervention de l'ensemble des structures dont ils sont chargés ;
- Rendent compte à la direction des ressources humaines.

2.1.2 Aspects découlant de la certification à la norme ISO 9001 : 2000

En termes de ressources humaines, la norme ISO 9001 : 2000, dont l'ENIEM est déjà certifiée, insiste sur le fait que : « le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience ² ». A cet effet, l'organisme certifié (dans notre cas l'ENIEM) doit mettre en œuvre les actions suivantes³ :

- Déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant une incidence sur la qualité du travail ;

¹ Département marketing de l'Unité commerciale, 2005.

² Document de la norme ISO 9004 : 2000.

³ Document de la norme ISO 9001 : 2000.

- Pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ses besoins ;
- Evaluer l'efficacité des actions entreprises ;
- Assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité ;
- Conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience.

Dans cette perspective, et pour répondre à cette norme, la direction des ressources humaines a développé des actions dans les directions suivantes : développement des compétences, la sensibilisation et formation, amélioration de l'environnement du travail, motivation et implication de son personnel.

2.1.2.1 Développement des compétences et sensibilisation

Afin de développer les compétences des employés de l'ENIEM, la direction des ressources humaines, en collaboration avec les autres structures, a commencé par l'identification du personnel effectuant une activité ayant une incidence sur la qualité. A partir de là, une grille de polyvalence est établie et mise à la disposition des structures ressources humaines de chaque unité. Aussi, en ce qui concerne les exigences du poste auxquelles doit répondre tout postulant, elles sont arrêtées sur la fiche du poste et pour leur occupation, une période d'essai est accordée à tout employé après satisfaction des exigences requises.

A cela, s'ajoutent les actions de sensibilisation du personnel dans le but de les inciter à fournir plus d'effort en matière de qualité, par le biais de :

- L'affichage, au niveau des différentes structures de l'entreprise, des déclarations de la direction générale (voir annexe), des lettres du PDG, du suivi des objectifs ;
- Et, les formations en interne.

Enfin, pour développer les compétences des employés de l'ENIEM, des actions de formation étaient envisagées. Cela, dans l'objectif de fournir aux employés les connaissances et les savoir-faire qui, avec l'expérience, améliorent leurs compétences, comme le prévoyaient les normes de ISO 9001 : 2000. D'ailleurs, ce dossier (la formation) a connu une évolution

spectaculaire depuis le lancement de la démarche de certification, c'est ce que montre le tableau ci-après :

Tableau 21 : Evolution du nombre d'agents formés par l'ENIEM (2002-2004)

Années	1995	2002	2003	2004	Total
Nombre d'agents formés	0	646	538	492	1676

Source : DRH de l'ENIEM, 2005.

2.1.2.2 L'environnement du travail

Toujours dans les aspects découlant de la certification et en vue d'assurer un environnement du travail favorable (salissure, température, bruits,...) permettant l'amélioration du climat de travail, la réduction des accidents de travail et du taux d'absentéisme, qui engendreront, en effet, un meilleur rendement en matière de qualité, la DRH a mis à la disposition des opérateurs les conditions suivantes :

- Une tenue de travail et une protection individuelle ;
- Des bâtiments qui sont conçus pour assurer les meilleures conditions du travail ;
- Des campagnes de sensibilisation menées périodiquement par les responsables de sécurité des unités et des consignes de sécurité sont affichées au niveau de tous les postes de travail ;
- Un centre médical pour les premiers soins en cas d'accident de travail et pour le suivi médical du personnel.

2.1.2.3 Motivation et implication du personnel

Enfin, le dernier aspect découlant de la certification concerne la motivation et l'implication du personnel en vue de réaliser les objectifs attendus du SMQ de l'ENIEM.

a)- Motivation du personnel

La motivation du personnel est nécessaire à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à l'amélioration de la qualité de ses produits. Pour cela, la DRH de l'ENIEM a fait une distinction entre trois types de facteurs de motivation dont leur satisfaction permettra un meilleur rendement en termes de qualité. Ces facteurs sont inspirés de la pyramide de Maslow auxquels des actions de satisfaction sont engagées :

- Les besoins de sécurité
- Les besoins sociaux et d'appartenance
- Les besoins d'estime de soi

La satisfaction des besoins de sécurité se fait par :

- Une retraite sous différentes formes ;
- Une sécurité sociale ;
- Droit d'ancienneté ;
- Représentation des travailleurs par un syndicat.

En ce qui concerne les besoins sociaux, et d'appartenance, selon le DRH : « l'ENIEM essaye de cultiver ce sentiment d'appartenance en faisant participer le personnel à des groupes de travail, et l'information du personnel de ce qui se passe à l'entreprise par la participation des délégués aux réunions ou par voie d'affichage ».

Enfin, pour les besoins d'estime, l'entreprise assure à ses employés un statut et une reconnaissance aux résultats obtenus par la mise en place des primes (PRI, PRC, IFF).

b)- Implication du personnel

Aussi, dans le but d'impliquer son personnel dans l'entreprise et de réaliser ses objectifs qualité, l'ENIEM informe son personnel de l'évolution de la qualité par l'affichage des documents suivants:

- Les objectifs qualité (dans les lieux de travail) ;
- La lettre de la direction générale ;
- Les résultats de production ;
- Les coûts de la non-qualité (au niveau des ateliers de production).

En outre, pour encourager la participation du personnel à la mise en œuvre des actions qualité, la direction de l'ENIEM fait participer les délégués des travailleurs aux réunions des comités qualité ainsi qu'à la revue de direction.

Enfin, pour récolter les propositions d'actions d'amélioration provenant des employés, la direction de l'ENIEM a mis à leur disposition des « boîtes à idées » qui sont installées au niveau des lieux de travail comme ils peuvent proposer directement leurs idées aux pilotes du processus concerné par la proposition et aux délégués du comité de participation.

2.2 Analyse de l'implication de la GRH dans la démarche qualité

Après avoir présenté les principales actions engagées par les structures de gestion des ressources humaines pour contribuer à la réalisation des objectifs attendus du SMQ, il s'agit maintenant d'analyser leur efficacité sur le terrain à travers des indicateurs chiffrés. Cela, dans le but de déceler les problèmes liés à la GRH, qui entravent la démarche qualité et la progression de l'entreprise vers le TQM. Cela, sans prétendre toucher à tous les aspects de la ressource humaine qui peuvent, à eux seuls, faire l'objet des mémoires. En effet, nous allons prendre uniquement les indicateurs liés aux aspects développés précédemment.

2.2.1 Les indicateurs liés à la formation

La formation est un élément important de GRH qui était mal pris en charge par l'ENIEM avant la venue de la démarche qualité. A titre de rappel, l'ENIEM n'avait aucun programme et budget consacrés à la formation avant 1996 ; mais, depuis cette date, elle a fournis un effort considérable dans ce domaine.

2.2.1.1 Evolution de la formation par rapport à l'effectif total

Dans le chapitre précédent, nous avons dit que l'ENIEM enregistre un déficit énorme au niveau de la formation initiale de ses employés (62.78% de sans niveau ou de niveau primaire et 3,58% seulement de niveau universitaire). Pour combler ce déficit, l'entreprise, à travers sa DRH, a engagé un programme de formation ambitieux depuis le lancement de la démarche qualité ; c'est ce que montre le tableau suivant :

Tableau 22 : Evolution de la formation par rapport à l'effectif total

Années	2001	2002	2003	2004
Nombre d'employés formés	241	646	538	492
Effectif total	3281	3051	2856	2839
Pourcentage	7,34%	21,17%	18,83%	17,33%

Source : Elaboré à partir des données de l'ENIEM, 2005.

A travers ce tableau, nous constatons :

- Entre 2001 et 2004, l'ENIEM a formé dans le cadre de la démarche qualité 1917 agents, ce qui représente 67,5% de l'effectif de l'entreprise en 2004 ;
- Le taux de formation a augmenté d'une manière remarquable entre 2001 et 2002, en passant de 7.34% en 2001 à 21.17% en 2002, mais il a connu une baisse durant les années suivantes.

A partir de là, nous pouvons dire que l'ENIEM a fait un saut important en matière de formation grâce à la démarche qualité, sachant qu'il fut un temps, elle ne dépensait aucun sou dans la formation comme s'était le cas en 1995. Comme nous venons de le signalé, sur le plan nombre c'est très encourageant, mais qu'en est-il de son impact sur les autres indicateurs et surtout, qu'en est-il de la qualité de ces actions de formation ? C'est l'objectif que nous fixons par le calcul des indicateurs suivants.

2.2.1.2 L'impact de la formation sur les coûts de rebuts

Les actions de formation engagées par l'ENIEM visaient l'amélioration de la qualité de ses produits, d'ailleurs la majorité des actions de formation était destinée à la maîtrise des outils de management de la qualité. Cela devait avoir comme conséquence la réduction des rebuts ; est-ce que cela a été réalisé effectivement ?

Tableau 23 : L'effet de la formation sur les coûts de rebuts

Années	2001	2002	2003	2004
Cumul des agents formés	7.34%	29.07%	49.89%	67.59%
Coûts de rebuts/ total des CNQ	14,55%	17,68%	26,30%	27,12%

Source : Elaboré à partir du tableau N° 18-22.

Malgré les efforts colossaux réalisés dans le domaine de la formation, nous constatons que les coûts de rebuts n'ont pas cessé d'augmenter. Cela, nous pousse à s'interroger sur la qualité de la formation disposée aux employés de l'ENIEM. D'après ces résultats, nous pouvons affirmer que la formation assurée ne répond pas aux attentes de l'entreprise, ou bien, cette formation n'est pas de bonne qualité.

2.2.1.3 L'impact de la formation sur les pannes et les accidents de travail

Selon les spécialistes de la GRH, la formation contribue activement à la baisse des accidents de travail et du taux de pannes. Qu'en est-il alors de cette implication pour le cas de l'ENIEM ?

Tableau 24 : Les retombées de la formation sur les coûts de pannes et les accidents de travail

Années	2001	2002	2003	2004
Taux de formation	7,34	21,17	18,83	17,33
Taux d'accidents de travail¹	0,61	1,24	1,85	1,5
Taux des coûts de pannes²	24,11	38,89	37,44	40,86

Source : Selon les données de l'ENIEM, 2005.

Les coûts de garantie sont des coûts assumés par l'entreprise par le remplacement des produits ou des pièces tombés en pannes. Comme le montre le tableau ci-dessus :

- Le taux d'accidents de travail a augmenté durant la période (2001-2003) pour baisser légèrement en 2004.

¹ Taux d'accident de travail : nombre d'accidents de travail / l'effectif de l'année.

² Taux des coûts de pannes : coûts de garantie / coûts totaux de la non-qualité.

- Le taux des coûts de garantie ont connu une hausse importante malgré la légère baisse connue en 2003.

Là, nous enregistrons une situation paradoxale, malgré la hausse importante du taux de formation qui a atteint 67,5% du personnel en 2004 ; cela n'a pas eu les effets attendus sur le taux de les pannes et le taux d'accident de travail. Les pannes et les accidents de travail n'ont pas baissé mais au contraire, ils ont augmenté.

En somme, nous pouvons conclure que la direction des ressources humaines gère mal le dossier de la formation engagé depuis le lancement de la démarche qualité. Malgré la dépense des sommes importantes à la formation, ni les rebuts, ni les pannes, ni les accidents de travail n'ont pu être baissé. En effet, l'entreprise ne pourra pas produire de la qualité sans le règlement des problèmes liés à cette structure sensible qui est la GRH notamment en matière de la formation.

2.2.1.4 Origines du manque d'efficacité des actions de formation

D'après nos entretiens répétitifs avec les cadres et les opérationnels des structures ressource humaine de l'ENIEM, nous avons constaté que les programmes de formation s'axaient principalement sur les outils et les techniques du management de la qualité, qui sont destinés aux cadres et aux opérationnels des structures qualité de l'entreprise.

Comme on a pu le démontrer, tout au long de ce travail, la qualité est un tout indivisible, elle commence de l'étude des besoins des clients et se termine par le service après vente, et tous les maillons qui interviennent à l'intérieur de cette chaîne sont concernés par la qualité et mérite une formation en dehors même des outils et techniques de management de la qualité ; car, on imagine mal, par exemple, un vendeur mal formé à l'art de la vente vendre un produit, même s'il est de bonne qualité, dans les conditions de la concurrence actuelle.

En plus, à travers les chiffres que nous avons présentés, il y a l'équivalent de 67.5% de l'effectif de l'ENIEM en 2004 qui ont bénéficié d'une formation ; mais, les coûts de rebuts et taux de pannes restent toujours importants et en hausse malgré l'orientation des programmes de formation vers les outils et techniques permettant la maîtrise de la qualité. Cela confirme l'inadéquation de ces programmes et le fait de former uniquement des qualitatifs ne permet pas

de réduire les coûts de la non-qualité et d'améliorer la qualité des produits de l'entreprise, car la qualité est le résultat des efforts de tous les employés.

En effet, il y a lieu de diversifier les programmes de formation de l'ENIEM en se basant sur les employés qui participent le plus à la destruction ou la création de la valeur pour le client, tout en prenant en considération les retours d'information client et les dysfonctionnements des processus. Cela permet de réduire les coûts de la formation et d'augmenter l'efficacité des programmes de formation par des bons résultats au niveau opérationnel. Aussi, il est important de fixer des objectifs à toute action de formation et dévaluer les résultats obtenus en retour pour que la formation soit un véritable investissement.

En définitive, une fois que l'ENIEM a remédié à ces dysfonctionnements de la formation, qui sont des problèmes de GRH, elle aura mis un pas dans le règlement des problèmes de la qualité, et progressera, ainsi, vers le TQM.

2.2.2 Indicateurs liés au climat de travail

Les actions engagées dans le cadre de la démarche qualité, si elles étaient bien menées, elles auront un impact certain sur l'amélioration du climat de travail à l'ENIEM, qui va se traduire par la baisse du taux d'absentéisme, l'implication des travailleurs dans leur entreprise, diminution du nombre d'accidents de travail, etc. C'est ce que nous allons voir à travers ces indicateurs.

2.2.2.1 Evolution du taux d'absentéisme

Au-delà des raisons habituelles de l'absentéisme telles que : les maladies, décès, ... ; les absences peuvent être expliquées par des raisons telles que la cadence du travail, les mauvais climat de travail, des conflits de travail, etc.

Tableau 25 : Evolution du taux d'absentéisme (2001-2004)

Années	2001	2002	2003	2004
Nombre d'absences	120	126	130	101
Nombre d'employés	3281	3051	2856	2839
Taux d'absentéisme	3,65%	4,12%	4,54%	3,55%

Source : DRH de l'ENIEM,2005.

Comme le montre le tableau, le taux d'absentéisme a augmenté durant l'année 2002-2003 pour baisser en 2004 de 1%. Nous pouvons interpréter cette hausse en 2002 et 2003, au-delà des raisons habituelles, par la baisse d'effectif et la hausse de production qui ont engendré l'augmentation de la cadence du travail et par voie de conséquence la fatigue et l'absentéisme, mais aussi, les mauvaises conditions de travail dans certains ateliers que nous avons visité comme l'atelier de tôlerie et l'atelier de peinture. Ceci dit, les actions engagées pour améliorer le climat de travail n'ont pas eu d'effets positifs sur le taux d'absentéisme.

2.2.2.2 Evolution du taux d'accidents de travail

Les accidents de travail proviennent principalement du manque des précautions de sécurité, manque de formation, les mauvaises conditions de travail, la négligence, les aléas, etc. L'évolution des accidents de travail à l'ENIEM peut être présentée dans le tableau suivant :

Tableau 26 : Evolution du taux d'absentéisme (2001-2004)

Années	2001	2002	2003	2004
Nombre d'accident de travail	20	38	53	43
Nombre d'employés	3281	3051	2856	2839
Taux d'accidents de travail	0,61	1,24	1,85	1,5

Source : Données de l'ENIEM, 2005.

Nous remarquons que le nombre d'accidents de travail a augmenté d'une manière considérable en 2002 et 2003, pour baisser en 2004. Les accidents de travail ont un impact négatif sur l'état d'esprit des travailleurs et leur motivation lorsqu'ils voyaient l'un de leur camarade blessé. Les causes de ces accidents peuvent revenir à la hausse de la cadence de travail induite par la baisse de l'effectif et la hausse de la production, la non maîtrise des outils de travail due au manque d'efficacité des actions de formation.

Comme, nous venons de le voir à travers ces deux indicateurs, les actions engagées pour améliorer l'environnement de travail n'ont pas induit les effet attendus en termes d'accidents de travail et d'absentéisme. Quelles sont alors les origines de cette contre performance ?

2.2.2.3 Analyse du climat de travail à l'ENIEM

Malgré les précautions prises par l'ENIEM en vue d'améliorer l'environnement du travail dans le cadre de la démarche qualité, nous avons constaté une augmentation des accidents de travail. Pour analyser les causes de ces accidents, nous sommes descendus aux niveau des ateliers de production et d'après les entretiens que nous avons eu avec les travailleurs, les campagnes de sensibilisation aux accidents de travail semblent inexistantes ses dernières années ; depuis 1990 les travailleurs n'ont pas bénéficié des campagnes de sensibilisation aux accidents de travail ou des formations dans le cadre du secourisme, cela malgré l'achat de nouvelles machines et le recrutement du nouveau personnel moins qualifié.

En plus, en visitant certains ateliers, nous avons remarqué que dans les ateliers presse et tôlerie il y a un bruit très ennuyeux, qui n'encourage pas les travailleurs de ces ateliers à un meilleur rendement.

Aussi, l'ENIEM a donné plus d'importance au contenu du poste par l'assurance d'une sécurité, une tenu de travail, affichage des consignes de sécurité sur chaque poste de travail ; mais, les conditions qui entourent le poste ne sont pas bonnes, beaucoup de bruit est constaté dans certains ateliers, pas d'ambiance dans le travail et les travailleurs se précipitent de sortir avant même la fin du temps réglementaire (nous n'avons qu'à visiter le portail de l'ENIEM à 15:30 pour vérifier ces propos).

Toutes ces conditions ne permettent pas de réaliser un travail de bonne qualité qui permet d'avoir des produits d'une qualité supérieure. En effet, il y a lieu d'améliorer les conditions de travail notamment celles qui entourent les postes par la création d'une ambiance de groupe qui mettra à l'aise les employés.

2.2.2.4 Analyse des actions de sensibilisation, motivation et implication

a)- La sensibilisation

En observant la manière avec laquelle la direction de l'ENIEM sensibilise les employés, nous avons constaté l'usage de l'affichage comme le principal moyen de la sensibilisation ; cependant la partie visée par cette sensibilisation est composée de 62.78% de sans niveau

d'instruction et d'un niveau primaire. Comment peut-on alors sensibiliser ce personnel, d'autant plus lorsqu'on sait que les affichages contiennent des tableaux et des graphiques (évolution des coûts de la non-qualité, résultats chiffrés, ...) qui sont difficiles à lire même pour les personnes d'un niveau d'instruction moyen. Aussi, l'affichage est un moyen rigide en termes de communication entre personnes ; de ce fait, il ne permet pas, à lui seul, d'obtenir les comportements voulus de la part des travailleurs comme les relations directes qui donnent plus de confiance aux employés et une meilleure sensibilisation.

Le manque de contact humain à l'ENIEM s'explique par l'éloignement de la direction générale du complexe et la rigidité de la structure organisationnelle de l'ENIEM dont on assiste à une forte centralisation de la décision et une forte division de travail (horizontale et verticale).

A partir de là, il est important que l'ENIEM, notamment à travers sa DRH, développe d'autres canaux de communication avec les employés surtout en se basant beaucoup plus sur le contact humain qui véhicule un message fort et permet une meilleure compréhension et adhésion aux objectifs de l'entreprise. On peut envisager dans ce cadre :

- L'organisation des sorties hebdomadaires des cadres de l'ENIEM au niveau des ateliers de production dans le but d'expliquer les objectifs de leur entreprise et aussi d'écouter les préoccupations des employés ;
- Activer le rôle des départements de ressource humaine (au niveau de chaque unité) en leur confiant des tâches liées à la sensibilisation ;
- Utiliser les possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information comme l'intranet et les tableaux électroniques qui permettent d'afficher à la fois des mots et des symboles significatifs.

b)- Motivation du personnel

L'ENIEM rencontre d'énormes problèmes en ce qui concerne la motivation de ses employés. Tous les facteurs de motivation que nous avons exposés dans les pages précédentes sont considérés comme des droits et non pas des avantages accordés par l'entreprise. Cela est lié à la nature de la gestion qui a régné durant les années précédentes, caractérisée par la gestion socialiste qui a multiplié les avantages sociaux pour les travailleurs sans contrepartie. Dès lors que nous assistons au passage à l'économie de marché, l'ENIEM a supprimé certains de ces

avantages comme la restauration, le transport, soins gratuits, etc. ce qui ne développe pas la motivation chez les employés malgré le maintien de certains avantages.

Aussi, si nous reprenons la hiérarchie des besoins de Maslow, les besoins physiologiques apparaissent en bas de la pyramide, alors qu'à l'ENIEM on parle plus des besoins physiologiques, comme si ces derniers sont définitivement satisfaits. Mais d'après les différents entretiens que nous avons eu avec les salariés leur première revendication était le salaire, l'idée que ne partage pas de directeur des ressources humains qui disait : « que vous leur donné des milliards ils seront pas motivés ».

En plus, en ce qui concerne les besoins de sécurité, on parle plus de la sécurité dans les lieux de travail alors qu'il est un élément important de la démotivation, lorsque les travailleurs voient leur camarade blessé dans un accident de travail, à ce moment là on parle plus de motivation.

c)- L'implication du personnel

En ce qui concerne l'implication des travailleurs, l'effort qui a été fait est très réduit du moment qu'on parle seulement de l'implication par des moyens directs comme l'affichage et la participation des délégués des travailleurs dans les réunions. Ces moyens sont dépassés, on implique plus les travailleurs d'une manière indirecte que directe. Aujourd'hui, les moyens utilisés pour impliquer les travailleurs sont : la communication directe avec les travailleurs, le développement du travail en groupe, et l'empouvoirement.

- **La communication directe avec les employés**

La communication directe avec les employés crée plus de confiance entre l'administration et les employés, cette confiance une fois développée, les employés s'impliqueront forcément à la réalisation des objectifs de leur entreprise. Cependant, le recours à l'affichage constitue un moyen rigide qui ne véhicule pas des messages forts comme le contact humain, notamment lorsqu'on sait que plus de la moitié des travailleurs de l'ENIEM sont sans niveau d'instruction ou d'un niveau primaire, ce qui risque de déformer le message.

- **Développement du travail en groupe**

Le développement du travail de groupe permet le développement de l'esprit de groupe et la coopération entre les travailleurs ce qui implique un meilleur rendement.

A L'ENIEM, le système de travail se base sur une forte centralisation, une forte division de travail et le travail à chaîne pour certains produits. Cela crée une rigidité dans les relations et la fatigue dans le travail et la monotonie, ce qui réduit l'implication des travailleurs à leur entreprise. Nous disons cela, parce que notre société avant la venue de l'industrie, il est caractérisé par un système de travail basé sur le groupe et la coopération dans les différentes activités (« tiwizi », « temichret »).

- **L'empouvoirement**

Nous assistons à l'ENIEM à une forte centralisation de la décision et, généralement, sont ceux qui sont loin du terrain qui prennent la décision. Par exemple : lors de l'entretien avec les responsables de l'unité commerciale, la première phrase prononcée : « nous sommes un centre opérationnel, ici on ne prend pas des décisions » ; alors que dans la réalité c'est eux qui sont proches du client et toute décision relative aux client leurs revient par essence, alors que c'est le contraire qui est en tain de se passer.

Aussi, si l'ENIEM développe l'empouvoirement, non seulement elle va créer une meilleure adéquation entre compétence et décision, mais elle permettra une meilleure implication de ses employés, car, ils ressentiront qu'ils ont un poids et une responsabilité dans l'entreprise, ce qui développera ainsi leur implication.

Conclusion

Au terme de cette section, qui a porté sur le leadership et développement de la ressource humaine, nous pouvons conclure, que malgré l'importance de ces deux éléments dans la mise en place du système qualité et du TQM, ils se trouvent peu considérés au sein de l'ENIEM. Le leadership, qui est un élément déterminant dans toute étape de changement, est inexistant ; ce qui explique le fait que la démarche qualité est restée à la case de départ et au minimum exigé par la norme ISO 9001 : 2000. C'est vrai que cette absence du leadership est liée à la caractéristique de

l'entreprise publique algérienne, mais cela, ne justifie pas le tout. En termes de leadership, il n'est pas demandé d'avoir des moyens financiers et matériel pour l'exercer, il suffit d'avoir une vision claire de l'avenir et de convaincre tout le personnel de l'entreprise de y adhérer.

Aussi, en termes de ressources humaines, les actions engagées par la DRH de l'entreprise n'ont pas induit les effets escomptés en matière de qualité, notamment les actions entreprises dans le cadre de la formation. Cela revient à la mauvaise gestion de ces actions par les structures de GRH. En effet, la mise à niveau de la GRH de l'ENIEM et une meilleure implication de ses structures est une condition nécessaire à la réalisation des objectifs attendus de la démarche qualité et à la progression vers un management de qualité, qui commence par un management de qualité de la ressource humaine.

SECTION 2 : ORIENTATION CLIENT ET MANAGEMENT DES PROCESSUS

Comme nous l'avons signalé dans la partie théorique, l'orientation client et management par approche processus constituent le cœur du management par la qualité totale et le rêve de toute entreprise qui espère développer sa compétitivité à l'échelle mondiale. Atteindre ce rêve n'est pas du tout facile, mais toute entreprise qui se rapproche de lui sera forcément la plus compétitive. L'ENIEM qui se trouve engagée dans cette voie à travers son SMQ (conforme aux normes internationales), contenant la logique des processus et l'écoute client, rencontre des difficultés à assurer cette orientation client et management par approche processus.

En tenant compte des résultats obtenus dans le chapitre précédent et en analysant les structures chargées de promouvoir l'orientation client et le management par les processus, nous essayerons de revenir sur les causes profondes liées à ces derniers qui empêchent l'ENIEM de réaliser sa stratégie qualité et sa progression vers le TQM. Ces problèmes ne relèvent pas seulement du système qualité de l'entreprise, mais de toutes ses structures et de son management dans son ensemble.

1. Orientation client de l'ENIEM

L'orientation client de l'ENIEM doit apparaître d'abord dans son unité commerciale (après l'engagement effectif des premiers responsables de l'entreprise), puis se propager vers les autres

structures, car c'est elle qui est l'interface entre l'entreprise et le marché et c'est elle qui est en contact direct avec les clients et donc, capable de salir ou de blanchir l'image de l'entreprise. A cet effet, nous axerons notre analyse sur le rôle joué par cette unité dans la détection des besoins et attentes des clients, leur satisfaction, et la propagation de cette orientation client dans toutes les structures de l'entreprise.

1.1 Présentation de l'unité commerciale de l'ENIEM

Dans le cadre du monopole exercé par l'Etat sur le commerce du gros, qui a duré jusqu'à 1989, l'ENIEM était en déconnexion totale avec ses clients finals ; la distribution de ses produits était assurée par trois autres entreprises publiques à savoir : ENAPEM, SONACAT et ENAPAT. Ces dernières perturbaient souvent la production à l'ENIEM à cause des changements fréquents des commandes (engendrés par l'absence des études de marché) et l'insolvabilité de certaines d'entre elles. A partir de 1989, l'année qui a coïncidé avec la suppression du monopole de l'Etat sur le commerce du gros, l'ENIEM avait pris en charge, toute seule, la distribution de ses produits après la création de l'unité commerciale en juin 1988, ce qui lui a permis de rentrer directement en contact avec sa clientèle pour la première fois.

L'unité commerciale de l'ENIEM est composée de sept (07) départements coiffés par la Direction de l'Unité, laquelle est aidée par un secrétariat et un chargé technico-commercial. Chaque département de cette unité a un rôle en relation directe ou indirecte avec le client, entrant dans le cadre de l'orientation client de l'entreprise. Les départements vente, services après vente et marketing sont des postes de l'avant garde qui doivent conduire l'entreprise vers l'orientation client. La mission de chacun des départements peut être présentée dans le tableau suivant :

Tableau 27 : Répartition des tâches dans l'Unité Commerciale

Départements	Rôle du département
Vente	<ul style="list-style-type: none"> - la commercialisation des produits sur le marché. - prépare et négocie les conventions d'agrément. - contrôle les modalités et procédures de vente en gros et en détail. - recueille les doléances des clients et propose toute amélioration des prestations de l'entreprise. - suit les recouvrements des créances. - traite les doléances des clients.
Service après vente (SAV)	<ul style="list-style-type: none"> - l'exécution de la politique du SAV par l'entreprise - propose un programme d'actions, d'amélioration des prestations de services. - prépare et négocie les conventions avec les unités de production de l'entreprise aux approvisionnements en pièces de rechange. - analyse les rapports techniques établis par le SAV, en tire les résultats et informe les structures concernées de l'entreprise.
Marketing et exportation	<ul style="list-style-type: none"> - la prospection des marchés extérieurs. - négocie et conclut les contrats à l'exportation. - assure les études de marché.

Source : Unité Commerciale de l'ENIEM, 2005.

En plus de la mission principale de cette unité qui consiste à commercialiser les produits de l'entreprise, elle se trouve aujourd'hui obligée, avec l'intensification de la concurrence, de mettre en place un ensemble de dispositifs visant la connaissance intime des besoins et attentes des clients pour les mieux satisfaire et l'établissement des bonnes relations avec eux pour les maintenir et en avoir plus. L'efficacité de ces dispositifs va permettre une meilleure prise en charge des besoins et attentes des clients par les structures de production.

1.2 Connaissance du client et du marché

L'ENIEM ne pourra jamais fabriquer un produit d'une qualité meilleure (telle qu'elle est définie par le client) sans une connaissance préalable du client et du marché auxquels il est destiné, quelque soit l'effort fait par ailleurs. En effet, il est important d'analyser l'efficacité de ce

mécanisme et d'indiquer les problèmes bloquant l'ENIEM dans la réalisation de ses objectifs qualité à cause de l'insuffisance de ce mécanisme.

Développement de l'écoute client par l'ENIEM

Avant d'analyser les mécanismes utilisés par l'ENIEM afin d'assurer son écoute client, il y a lieu de revenir sur les caractéristiques du marché algérien de l'électroménager, auquel les produits de l'ENIEM sont destinés. Le marché algérien de l'électroménager est de plus en plus concurrentiel, selon les données du département marketing, le nombre de concurrents existant sur le marché national s'élève à plus de 50 entreprises à la fin 2005, et qui ne cesse d'augmenter d'une année à une autre. Sur l'ensemble des marques, nous constatons la domination des importateurs et quelques usines de montage.

Cet afflux des marques étrangères sur le marché national s'explique par la relance de la demande engendrée par ¹:

- La forte demande de renouvellement ;
- La relance du mariage (250000 mariages annuellement) ;
- La faible compétitivité des entreprises nationales ;
- Le programme quinquennal de relance économique, qui comporte la construction de un (01) million de logements à l'horizon 2009 ;
- La mise en place de l'accord d'association avec l'union européenne et la prochaine adhésion de l'Algérie à l'OMC, qui vont se traduire par la réduction des barrières douanières.

Les grands consommateurs de l'électroménager en Algérie sont : le grand public (ménages principalement) et les différentes institutions étatiques et privées (comme les hôpitaux, les administrations, les grandes entreprises, etc.). L'achat des produits électroménagers est peu fréquent (produit de consommation durable) et dépend du phénomène de saisonnalité.

Pour s'adapter à cette nouvelle donnée engendrée par l'ouverture à la concurrence, l'ENIEM a développé un ensemble de mécanismes qui ont pour objectif de mieux connaître sa clientèle et de la mieux servir. Ces mécanismes sont :

¹ Département marketing de l'ENIEM, 2005.

- Le contact direct avec la clientèle par le biais du service vente et après vente ;
- Mise en place du téléphone vert et d'un site Web ;
- Questionnaire de satisfaction client ;
- Des retours d'informations du réseau de distribution ;
- Des retours d'information du service après vente.

En plus de ces différents moyens, l'ENIEM possède un département marketing (créé en 1992) dont le rôle « théorique » est : la prospection du marché national et international, la négociation et la conclusion des contrats d'exportation et l'étude du marché.

1.2.2 Analyse de l'efficacité des mécanismes de l'écoute client

D'après notre investigation sur terrain et les différents entretiens que nous avons eus avec les cadres de l'unité commerciale, nous avons pu constater le manque d'efficacité de ces mécanismes mis en place. Le département marketing, qui est censé être la locomotive de la politique commerciale de l'entreprise à travers les informations qu'il recueille sur le marché, les besoins et attentes des clients, semble être limité à un rôle rétrograde. Hormis la prospection du marché national, laquelle a contribué à hauteur de 8,8% du chiffre d'affaires réalisé dans le cadre des œuvres sociales en 2005¹, les autres missions du département ne sont que « du noir sur blanc » depuis l'arrêt des exportations en 1998.

Les études de marché ne sont pas du tout effectuées, elle sont jugées « chères et ne donnent pas des résultats probants pour l'entreprise » (chef du département marketing). En plus, nous signalons l'inadéquation des cadres de cette structure aux postes auxquels ils sont affectés, à l'exception des jeunes prospecteurs qui sont diplômés en sciences commerciales.

En visitant l'unité commerciale à maintes fois, nous avons constaté, de plus, l'absence de motivation chez les cadres, qui revient, selon eux, à la fixité de leurs salaires ; nous reprenons, en leurs termes : « pourquoi ramener de l'information à l'entreprise alors que je suis payé par le même salaire sans la peine d'acquérir cette information », et d'autant plus, lorsque ils sont au courant que les informations collectées ne seront pas prises en considération par les décideurs.

¹ Bilan de l'activité communication 2005.

En ce qui concerne les autres mécanismes mis en place, nous constatons le manque de crédibilité des informations recueillies dû à un très faible taux de retour des questionnaires de satisfaction client (inférieur à 4% en 2005) à cause de l'illisibilité du questionnaire (absence du titre dans la première page) et l'absence d'un motivant (comme par exemple un cadeau). En plus, certains clients témoignent d'avoir payé leurs factures de téléphone en appelant le numéro vert. Enfin, concernant les informations transmises par le réseau de distribution et le service après vente, elles ne sont que rarement prises en considération au niveau des structures de production (voir analyse du système qualité de l'ENIEM, ch. I, sect. 3).

En somme, nous pouvons dire qu'avec l'absence des études de marché et la fragilité des autres mécanismes utilisés pour l'acquisition des informations concernant le client, l'ENIEM ne pourra connaître l'évolution des besoins de ses clients et son marché, ni même connaître leurs exigences et attentes actuelles. Au lieu d'aller chercher le client là où il se trouve, on attend à ce qu'il téléphone au numéro vert (parfois il paie), ou à ce qu'il vienne réclamer un défaut dans le produit qu'il a acheté (là encore, c'est trop tard). Dès lors, il est urgent que l'ENIEM rétablisse son système d'écoute client à travers la restructuration de l'UC avec une nouvelle stratégie marketing basée sur l'offensive dans la collecte des informations et non pas sur l'attente du client à ce qu'il vienne à l'entreprise, car l'économie de la rareté est terminée, et le consommateur peut rencontrer plusieurs marques sur son chemin avant d'arriver à celle de l'ENIEM. Mais pour ce faire, il faut que le personnel de cette unité soit motivé par un salaire en fonction des informations captées sur le client et le marché. C'est à ce moment-là, que nous pourrions collecter des informations pertinentes sur le client qui pourront être utilisées efficacement dans toutes les structures de l'entreprise.

1.3 Relations clients

Quelque soit l'effort fait au niveau des structures de fabrication, si le client ne les a pas perçus à travers une politique commerciale efficace, tout l'effort partira en air. Si la connaissance du client est importante pour répondre à leurs besoins, l'établissement des relations avec eux permet de les fidéliser et d'en avoir plus. Cette relation ne pourrait être efficace que seulement si le produit est de qualité attendue par le client. Quelque soit la politique commerciale de l'entreprise en termes de communication commerciale, prix, distribution, si le produit est d'une mauvaise qualité même si on arrive à tromper le client une fois, mais ça ne se fera pas toutes les fois.

Le progrès réalisé par l'ENIEM en termes de qualité (changement du design interne et externe, suppression du CFC,...) mérite d'être connu par le client, à l'aide d'une politique commerciale « provocatrice » vue la concurrence actuelle. Quelles sont alors les caractéristiques de la politique commerciale de l'ENIEM ? Et quelles sont ses faiblesses ?

1.3.1 La politique de communication commerciale

L'objectif d'une politique de communication est de faire connaître le produit d'une entreprise au client dans le but de l'inciter à acheter. En ce qui concerne la communication, l'ENIEM utilise trois principaux canaux :

- Les publicités par poste, qui consiste à imprimer des publications à l'aide des brochures, dépliants et posters, puis les envoyés par poste aux consommateurs potentiels (administration, sociétés nationales, etc.) ;
- Achat des pages publicitaires dans la presse écrite ;
- Les publicités audiovisuelles.

Le budget consacré à la communication était estimé à près de 47369575,15 DA en 2005, il a connu une baisse par rapport à l'année 2004 où il était de 82000000,00 DA. La grande partie de ce budget était affectée à la publicité audiovisuelle avec un taux de 83% en 2005.

Pour évaluer la politique de communication de l'ENIEM, nous allons comparer les budgets alloués à la communication avec le volume des ventes réalisé durant la période (2003-2005). Cela nous permet d'aboutir aux résultats qui apparaissent dans le tableau ci-après :

Tableau 28 : Budget de la communication comparé aux ventes réalisées par l'UC en DA.

Années	2003	2004	2004/2003	2005	2005/2004
Budget de la communication	47000000	82000000	74 %	47369575,15	- 43%
Ventes en unités :					
- réfrigérateurs	161200	169523	5%	154572	-8,8%
- congélateurs	6500	16596	115%	16003	-3,5%
- cuisinières	62700	60800	-3%	63608	4,4%
- climatiseurs	10200	10766	5.5%	7244	-32%

Source : Fait sur la base des données de l'UC, 2006.

Comme le montre le tableau ci-dessus, le budget consacré à la communication pour l'année 2004 a augmenté de 74% ; malgré cela, les ventes n'ont pas augmenté d'une manière conséquente et même baissées pour les cuisinières de 3%, exception faite pour les congélateurs qui ont enregistré une augmentation importante de 115%. Concernant l'augmentation des ventes de ces derniers, elle n'était pas du tout le fruit de la politique de communication car ils n'étaient pas touchés par le programme de publicité. Durant l'année 2005, le budget consacré à la communication a baissé de 43%, ce qui a engendré une baisse des ventes pour tous les produits, notamment les climatiseurs où la baisse était de 32%, à l'exception des cuisinières qui ont connu une petite augmentation de 4,4%.

Cette situation est en quelque sorte paradoxale, le budget de la communication a connu une augmentation de 74% en 2004 puis une baisse de 43% en 2005 sans qu'il y ait un impact considérable sur les ventes de l'entreprise. Cela démontre le peu d'influence de la politique de la communication sur les ventes de l'ENIEM, qui revenait à l'inefficacité de cette politique. En conséquence, les stocks de produits finis ont connu une augmentation importante pour tous les produits, cela compliquait davantage la situation financière de l'ENIEM qui est déjà en crise. L'évolution des stocks de produits finis peut être donnée par le tableau suivant :

Tableau 29 : Evolution des stocks de produits finis de l'ENIEM (2004-2005)

produit	2004	2005	Evolution en pourcentage
Cuisinière	110842	115885	4.55 %
Réfrigérateur	77524	111487	43.81 %
Congélateur	310520	353662	13.9 %
Climatiseur	697331	960504	37.74 %
Total	1196217	2544921	212,75 %

Source : Unité commerciale de l'ENIEM, 2006.

Les cadres du département marketing expliquent cette situation par :

- La hausse des prix en 2005 ;
- Retard dans le développement des produits : design, esthétique et emballage, ce qui a provoqué une perte des parts de marché ;
- Faiblesse du service après vente et réclamation client ;
- Le prix élevé des climatiseurs.

C'est vrai que ces facteurs ont une part de responsabilité dans la baisse des ventes et l'étouffement des stocks, mais il faut reconnaître, quand même, la défaillance de la politique de communication de l'entreprise pour laquelle le budget qui lui été alloué a baissé de presque la moitié. Et cela, au moment où les entreprises concurrentes dépensent des sommes importantes dans la publicité, le choix des canaux et des agences publicitaires pour attirer davantage l'attention des clients et gagner de nouvelles parts de marché au détriment de celles de l'ENIEM. Cela, malgré les efforts faits par l'ENIEM pour améliorer la qualité de ses produits qui reste méconnus par ses clients, à titre d'exemple :

- Qui sait, parmi les clients, que l'ENIEM est la première entreprise algérienne certifiée ISO ?
- Qui sait, parmi les clients, que les produits ENIEM dégageaient 0% de CFC (première entreprise arabe et africaine à mettre en œuvre ce système) ?
- Qui sait, parmi les clients, que les produits de l'ENIEM consomment de moins en moins d'énergie (passée de la catégorie C à la catégorie B) ?

1.3.2 Politique de distribution

L'ENIEM dispose de plus de 200 agents agréés répartis sur le territoire national, 109 assurent la vente en gros et détail et 107 assurent la réparation et le service après vente. En plus, l'ENIEM dispose de cinq points de vente de ses produits qui sont garantis pour 24 mois. Le problème que rencontre l'ENIEM dans son réseau de vente est l'insolvabilité de certaines entreprises publiques à raison de 90%. Cela a fait que plusieurs dossiers sont entre les mains de la justice.

Les concurrents de l'ENIEM appliquent une politique de distribution assez développée : ils utilisent la livraison à domicile pour quelques clients importants, accordent de l'exclusivité de leur produits et surtout octroient des facilités de paiement. Cette politique se trouve inexistante à l'ENIEM où le transport est assuré par les propres moyens des clients et le paiement se fait cash, même avec la présence d'un chèque certifié, vous êtes obligés d'attendre une journée pour sa vérification.

1.3.4 Politique de prix

Pour les prix pratiqués sur le marché de l'électroménager, l'ENIEM se situe en bonne position par rapport à la concurrence sur la gamme cuisinières et se rapproche de la concurrence pour les réfrigérateurs et congélateurs, quant à la gamme climatiseurs, les concurrents de l'ENIEM affichent des prix meilleurs à ceux de l'ENIEM. Le prix de l'ENIEM et ceux des principaux concurrents, pour la gamme réfrigérateurs/congélateurs sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 30 : Prix de l'ENIEM comparés aux prix des concurrents

Produits	Marques	Prix du gros H.T des concurrents.	Prix du gros H.T de l'ENIEM
Réfrigérateur 200L	Maxwell	14500.00	12191.00
Réfrigérateur 240L	Maxwell	18300.00	12995.00
	Frigor (257L)	14273.50	
Réfrigérateur 350S	Frigor (355L)	15641.03	15975.00
Réfrigérateur 300D	Frigor (311L)	20592.82	
	Profilo (300L)	20604.40	19865.00
	Maxwell (400L)	22168.00	
Combiné 290C	Frigor	23076.00	
	Maxwell (350L)	29000.00	21911.10
	Morsi (348L)	22500.00	
Congélateur 220F	Mondial (200L)	18696.00	15957.00
	Maxwell (210L)	18700.00	
Congélateur bahut 350	Frigor (400L)	29914.53	28569.45
Congélateur bahut 468	Ariston (400L)	28235.60	30436.54
	Morsi (500L)	38156.26	

Source : Département marketing de l'ENIEM, 2005.

L'ENIEM pratique trois catégories de prix : le prix de détail, le prix de demi-gros et le prix de gros (prix de soumission, prix des œuvres sociales). Si nous faisons une petite comparaison de la politique des prix de l'ENIEM avec celles des principaux concurrents, nous allons aboutir au tableau suivant :

Tableau 31 : Politique de prix de l'ENIEM et ses principaux concurrents

ENIEM	SAMSUNG	LG (ESSALEM ELECTRONICS)
- Prix de détail - Demi-gros - Gros	- Prix au marché sur la base des prix pratiqués en fonction des quantités achetées. - Marge de négociation importante, qui atteint 20%. - Accord des facilités de paiement pour les clients . - Applique des prix promotionnels sur toutes les gammes.	- Prix selon l'importance des commandes. - Marge de négociation importante. - Possibilité de paiement à terme. - Pratique de ristourne.

Source : Département marketing de l'ENIEM, 2006.

Nous voyons très bien, à travers ce tableau, que la politique des prix pratiquée par l'ENIEM est peu développée par rapport à celles des principaux concurrents, qui offrent plusieurs formules d'achats permettant d'arranger au maximum le client. Cela permet de dissuader peu à peu les clients de l'ENIEM vers ces marques-là malgré la bonne position actuelle qu'elle occupe sur le marché en matière de prix. Malgré les efforts faits par l'ENIEM en matière de qualité et de réduction des coûts, la politique des prix pratiquée n'encourage pas la promotion des ventes des produits de l'ENIEM même si ses produits sont d'une qualité supérieure.

Cependant, il faut que la politique des prix soit une suite logique de la politique qualité de l'ENIEM, car la démarche qualité vise la réduction des coûts, ce qui lui permettra de vendre à l'aise avec un prix bas mais aussi en offrant plusieurs formules d'achat. Ce dernier se trouve inexistant à l'ENIEM. Ceci dit, même si la politique qualité de l'ENIEM est de plus en plus développée, la faiblesse de sa politique de prix par rapport aux principaux concurrents va la bloquer certainement sur le marché, car le client cherche à la fois la qualité et le prix qu'il l'arrange au maximum (pas forcément le plus bas).

1.4 Satisfaction client

Nous analysons les mécanismes de satisfaction des clients de l'ENIEM à travers le questionnaire de satisfaction client utilisé par l'entreprise et les différentes réclamations des clients qui parviennent à celle-ci.

1.4.1 Questionnaire de satisfaction client

Pour mesurer le niveau de satisfaction client, l'ENIEM utilise un questionnaire « satisfaction client », qui est mis à l'intérieur de chaque produit vendu. Dans le questionnaire, on demande au consommateur s'il est satisfait des éléments suivants : la marque ENIEM, la qualité du produit, le prix, le service après vente, le design et la disponibilité du produit. Ensuite, les questionnaires retournés sont traités et analysés par le département marketing qui, sur la base des résultats obtenus, établit un rapport sur la satisfaction client qui sera transmis aux différentes structures de l'entreprise.

En analysant le document portant analyse de la satisfaction client réalisé en 2005, nous avons constaté que le taux du retour des questionnaires était très faible (inférieur à 4%), cela ne permet pas une interprétation juste des informations collectées, ni même une quelconque décision basée sur le résultat des analyses faites par le département marketing. En s'intéressant aux causes de ce faible taux de retour, nous avons constaté que le questionnaire est mal écrit et il n'y a aucune indication sur la première page qui nous dit que c'est un questionnaire, et encore, en l'absence d'un motivant comme un cadeau (même symbolique), le consommateur ne prend pas la peine d'envoyer son questionnaire à l'entreprise.

En plus, en analysant les questionnaires retournés, nous avons constaté que sur les 130301 questionnaires 495 seulement ont été retournés, et sur ces 495 il y a 153 consommateurs qui ne sont pas satisfaits des produits de l'ENIEM : 98 consommateurs jugent que le prix est très élevé par rapport à la concurrence soit 64%, 43 clients déclarent ne pas être satisfait du service après vente et 12 déclarent non satisfait de la qualité des produits de l'entreprise. En revanche, ceux qui sont satisfaits des produits de l'ENIEM signalent la qualité et la disponibilité des produits de l'entreprise. Malgré la satisfaction des clients de la qualité des produits de l'ENIEM, la faiblesse de sa politique des prix et du service après vente, l'ENIEM n'arrive pas à écouler facilement ses produits sur le marché (voir stocks de produits finis). Cela dit, les efforts faits au niveau des structures de production pour améliorer la qualité des produits restent insuffisants si l'ENIEM n'améliore pas sa politique de service après vente et sa politique des prix. Même si le client est satisfait de la qualité des produits, s'il n'est pas satisfait des autres éléments de l'offre (SAV, prix,...) les efforts de la qualité partiront en air.

En plus du questionnaire de satisfaction client, l'entreprise a fait un sondage en 2005, qui a abouti aux résultats suivants : sur 500 questionnaires remis, il y a 104 qui ont été remplis et remis à la structure marketing soit un taux de 20.80% ; 41% des clients déclarent non satisfaits des prestations du service après ventes, ce qui est énorme.

1.4.2 Réclamation client

Les réclamations client sont aussi des indicateurs du niveau de satisfaction des clients ou de son contraire, car un client qui réclame est forcément un client non satisfait. Les réclamations des clients de l'ENIEM se font soit par écrit, par téléphone ou par le cahier des doléances mis à leur disposition au sein de l'UC. Durant l'analyse que nous avons faite sur le système qualité de

l'ENIEM, nous avons remarqué que le taux de réclamation client a augmenté d'une manière surprenante, il était passé de 219 réclamations en 2002 à 1344 en 2004 soit une augmentation de 513,70%. Ce nombre élevé de réclamations va surment compromettre l'avenir de l'ENIEM et la fidélité de sa clientèle, si elle ne prend pas sérieusement en considération ces réclamations. Nous avons constaté également que certaines doléances des clients ne sont pas sérieusement prises en charge par les structures concernées de l'entreprise, comme l'on signalé les gens du marketing dans l'analyse des réclamations client : « la vitre intérieure de cuisinière et 22 panes de congélateurs, sont vieux de plusieurs années sans pour autant qu'une solution leur soit trouvé, malgré toutes les correspondances adressées à l'Unité de Production ».

2. Management et amélioration des processus orientés client

L'orientation client de l'ENIEM devait se traduire par une organisation par processus orientés client au niveau interne. Cela veut dire que l'entreprise va progresser graduellement vers une organisation par processus en supprimant, évidemment, toute la caste hiérarchique ou poste de travail qui n'apporte pas de valeurs au client (voir la section 2 du chapitre II de la partie I). C'est ce que nous essayons d'analyser au sein de l'ENIEM, qui tentait, ça fait déjà quelques années, de mettre en place un certain nombre de processus au cours et après sa certification ISO 9001 : 2000.

Dans ce second point, nous présenterons les principaux processus créés par l'ENIEM à partir de la certification ISO ; puis, nous analyserons certains d'entre eux dont l'objectif est de dégager, dans les processus, les problèmes empêchant l'ENIEM de réaliser sa stratégie et ses objectifs qualité.

2.1 Présentation des principaux processus de l'ENIEM

Les responsables de l'ENIEM distinguent entre trois types de processus selon la norme ISO 9001 : 2000, qui sont :

- Les processus de management.
- Les processus de soutien.
- Les processus de réalisation.

2.1.1 Processus de réalisation

Les processus de réalisation sont des processus qui contribuent directement à la réalisation du produit depuis la détection des besoins des clients jusqu'à leur satisfaction par l'entreprise. Les responsables de l'entreprise ENIEM identifient 23 principaux processus qui contribuent directement à la satisfaction des besoins des clients, parmi ces processus, on trouve :

- Le processus de gestion de la production.
- Le processus d'inspection produit.
- Le processus de conception et développement.
- Le processus de traitement des réclamations client.
- Le processus des approvisionnements en matières premières.
- Etc.

2.1.2 Processus de soutien

Ils sont des processus qui contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires. Bien que ne créant pas de valeurs directement perceptibles par le client, ils sont nécessaires au fonctionnement permanent de l'entreprise et sa pérennité. A l'ENIEM, on trouve neuf (09) principaux processus de soutien, qui sont :

- Le processus de formation.
- Le processus de maintenance préventive.
- Le processus de maintenance curative.
- Le processus de récupération des rebuts.
- Le processus de transport de marchandises.
- Le processus de prévention des risques industriels.
- Le processus d'approvisionnement.
- Le processus de transit.
- Le processus d'inspection matières.

2.1.3 Processus de management

Les processus de management contribuent à la détermination de la politique et au déploiement des objectifs dans toutes les structures de l'entreprise. Ils sont sous la responsabilité

de l'équipe dirigeante, ils permettent d'orienter et d'assurer la cohérence des processus de réalisation et de soutien.

Les principaux processus de management de l'ENIEM sont de nombre de cinq (05) :

- Le processus de planification de la production.
- Le processus de planification et développement.
- Le processus d'établissement des budgets.
- Le processus d'amélioration continue.
- Le processus global de conception et développement.

2.2 Analyse des principaux processus

Le nombre important des processus que contient l'ENIEM nous oblige à limiter notre analyse aux principaux processus qui ont un impact sur la qualité finale de ses produits. Pour cela, nous avons sélectionné trois grands processus, qui sont :

- Le processus de conception et développement ;
- Le processus d'achat ;
- Le processus de production et de livraison.

2.2.1 Processus de conception et de développement

Avant d'analyser le processus de conception, il y a lieu de commencer par sa présentation.

2.2.1.1 Description du processus de conception et de développement

Tout processus de conception ou autres est défini par des éléments d'entrée et des éléments de sortie plus un ensemble de transformations (voir définition dans la partie I). Le déclenchement du processus conception et développement se fait sur la base d'une demande d'introduction d'un certain nombre de modifications sur les produits que fabrique l'ENIEM. Cette demande peut provenir de plusieurs sources, qui sont souvent :

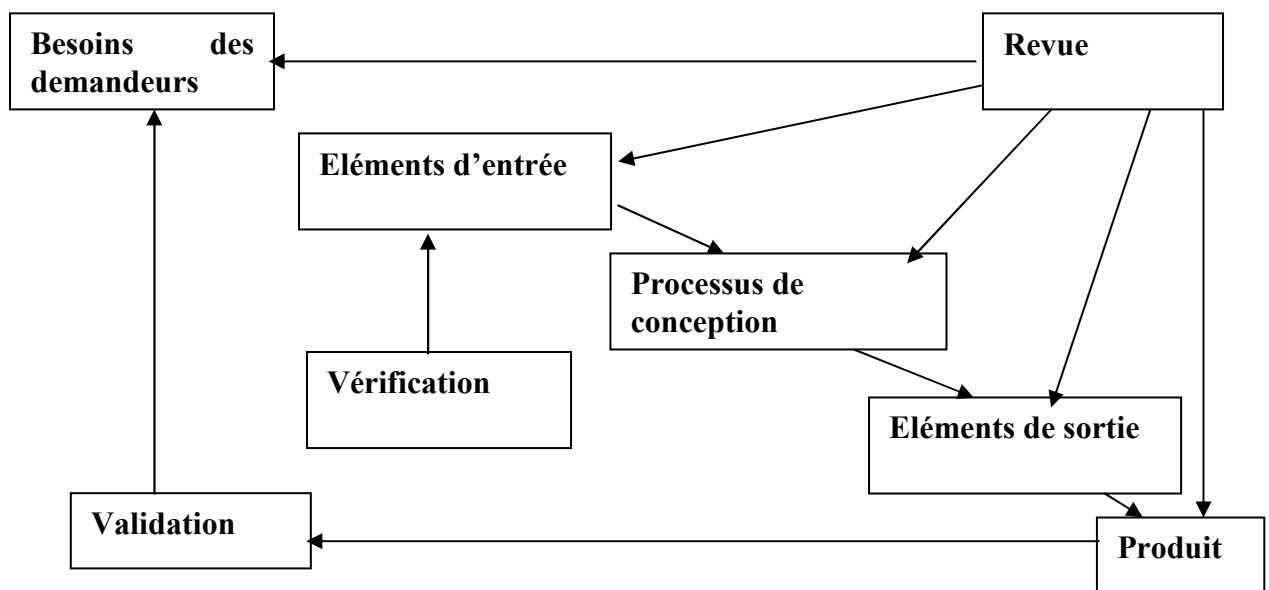
- Les recommandations de l'unité commerciale ;
- Les modifications de composants et matériaux ;

- La résolution des problèmes rencontrés dans la production de l'ancienne génération.

a)- Planification de la conception et développement

Sur la base de la demande fournie par les structures citées précédemment, les responsables de R&D établissent un plan de la conception et développement, qui comporte les étapes, que nous présentons à partir du schéma ci-après :

Figure 19 : Processus de conception et développement



Source : Département R&D de l'ENIEM, 2005.

b)- Les éléments d'entrée du processus de conception et développement

Les éléments utilisés par la R&D dans le processus de conception et développement apparaissent dans le cahier des charges formulées par les structures concernées par la conception et développement. Ces éléments peuvent être de plusieurs natures :

- Des besoins exprimés pour le produit avec ses spécifications (spécifications commerciales, spécifications d'essais, spécifications d'emballage et de manutention, spécifications de fabrication).
- Des normes applicables et des documents normatifs.
- Des exigences relatives à la sécurité, la fiabilité et la maintenabilité.

c)- Eléments de sortie de la conception et développement

Les éléments de sortie de la conception et développement se présentent sous forme de documents utilisables par les structures demandeuses, nous pouvons citer:

- La liste des pièces nouvelles et/ou à modifier ;
- Le planning de réalisation ;
- Les gammes de fabrication et de contrôle ;
- La fiche d'instruction ;
- Les études technico-économiques ;

Pour tous ces éléments, des critères d'acceptation (tolérances, valeurs et limites) sont établis par le bureau des études. Les incompatibilités et les degrés d'incompatibilité sont déterminés par la structure méthodes de fabrication.

d)- Revue et vérification de la conception et développement

Vue l'importance de la conception et développement dans la détermination de la qualité finale des produits, des revues sont envisagées à toutes les étapes de la conception et développement, depuis les besoins des demandeurs (marketing, production,...). Puis, à la fin de la conception et avant le lancement du « nouveau produit », les gens de R&D, en collaboration avec la structure concernée, procèdent à l'essai de qualification. Cet essai de qualification peut engendrer des modifications dans :

- La documentation (plans, gamme de fabrication, nomenclature, etc.) ;
- Les procédés de fabrication ;
- Les caractéristiques de fonctionnement ;
- Les caractéristiques de l'environnement ;
- La fiabilité et emballage.

Lorsque l'essai est terminé avec des résultats, un enregistrement est établi, puis la Direction Commerciale et l'Unité concernée valident cette conception sur la base :

- Des procès verbaux d'essai et de validation du produit.
- Des retours d'information client relatifs à la production mise sur le marché.

2.2.1.2 Analyse du processus de conception et de développement

Après avoir présenté le processus de conception et développement, nous pouvons maintenant passer à son analyse. La conception et développement sont deux éléments déterminants pour toute entreprise, notamment celle qui adopte la démarche qualité ; car, une faute commise à ce niveau aura des répercussions fatales sur les autres structures chargées de la réalisation et, par voie de conséquence, des pertes énormes pour l'entreprise. En partant du principe que la qualité est le résultat des processus, nous allons analyser le processus de conception et développement dans le but de déceler les problèmes causés par cette structure à la démarche qualité de l'entreprise.

Nous constatons, de prime à bord, que la conception et développement chez l'ENIEM se limite à l'amélioration des produits existant, qui entrent dans la catégorie B, C et D (voir annexe n°3) ; car, elle ne dispose ni de technologies sophistiquées ni capable d'assurer le financement nécessaire pour une véritable recherche et développement entrant dans la catégorie A.

Malgré l'ancienneté de sa licence de fabrication, l'ENIEM n'arrive toujours pas à réaliser l'apprentissage technologique qu'il faut pour adopter sa propre marque au sens propre du terme, car à nos jours, elle se limite à l'activité de montage, ce qui l'a laissée dépendante des fournisseurs étrangers pour plusieurs composants utilisés dans ses produits (qu'elle paye chers en devise). En effet, l'activité de conception se limite à des petites améliorations pour des produits qui présentent de faibles possibilités de différenciation (voir sect.3), ce qui limite les possibilités d'amélioration de la qualité de ses produits. Contrairement au cas de l'ENIEM, ses concurrents offrent des produits tout le temps innovés et sophistiqués (consommant peu d'énergie, de nouveau design,...) et donnent beaucoup d'importance à l'activité de R&D.

Aussi, un autre problème mérite d'être signalé, qui est relatif aux éléments de l'entrée du processus de conception ; les données provenant de l'unité commerciale ne sont pas fiables à cause de la faiblesse des moyens utilisés pour déterminer les attentes et besoins des clients (voir le point précédent). En effet, l'ENIEM ne peut pas engager des moyens importants dans la conception, puis par la suite dans la réalisation pour répondre à des besoins des clients qui ne sont pas bien connus.

Enfin, nous signalons que les climatiseurs ne sont pas du tout concernés par le processus de conception et développement, ce qui les laisse toujours montés en CKD et représentent peu de possibilité d'amélioration de leur qualité.

Vus tous ces problèmes, l'ENIEM se trouve incapable d'assurer l'amélioration de la qualité de ses produits par des nouvelles conceptions, ce qui l'a limitée, ainsi, aux petites améliorations concernant le design qu'elle réalisait mal, comme s'était le cas pour la porte bombée et le design interne des réfrigérateurs qui ont engendré des coûts de rebuts importants à cause du problème du moule. Tout cela témoigne des problèmes que rencontre la structure R&D de l'ENIEM.

2.2.2 Processus d'achat

L'achat est une activité déterminante de la qualité finale des produits de l'entreprise, car si l'entreprise achète des composants camelotes, elle ne pourra jamais fabriquer des produits d'une qualité supérieure. Dès lors, la performance du processus d'achat est une condition sine qua non à la réalisation des objectifs qualité ; c'est pourquoi, nous avons sélectionné ce processus en vue de l'analyser et de déceler les problèmes qualité posés à son niveau. Mais, avant de passer à son analyse, il faut d'abord commencer par sa présentation.

2.2.2.1 Description du processus d'achat

Au niveau de l'ENIEM, nous distinguons entre deux types d'achats dont l'un est informatisé et l'autre non. L'achat, géré par un processus informatisé, concerne les matières premières, composants et les achats divers (fournitures, biens et prestations) ; l'autre achat, qui n'est pas géré par un processus informatisé, concerne les achats de pièces détachées, catalogues, papeterie, machines spéciales, prestations de services etc.

La sélection des fournisseurs se fait par la commission d'évaluation des offres ou par la commission des marchés sur la base des analyses effectuées par la structure commerciale. Elle tient compte des critères de qualification et d'agrément (techniques, qualité, commercial, etc.) définis dans la procédure des achats. Chaque achat effectué doit respecter deux types de spécifications : les spécifications techniques et les spécifications administratives. Pour l'achat des matières premières et composants, chaque matière ou composant possède sa fiche technique et/ou un plan qui détermine les principales spécifications permettant son identification. Pour les

spécifications administratives, elles sont incluses dans le cahier des charges, qui mentionne les conditions de réception et la liste des documents de livraison exigés comme : le bon de livraison, la facture fournisseur, etc.

L'ENIEM réceptionne ses matières premières et composants à l'entrée de l'entreprise, et parfois fois, effectue des vérifications chez les fournisseurs selon l'importance de l'achat. Pour les produits dont certaines spécifications ne peuvent pas être contrôlées au niveau des laboratoires de l'ENIEM, il est exigé des fournisseurs de faire accompagner la livraison des certificats de conformité et des rapports d'essai en usine. Pour les achats divers ayant un impact sur la qualité du produit fini tels que les machines, moules, outils, etc. sont vérifiés chez le fournisseur puis de nouveau validés lors de la réception définitive.

2.2.2.2 Analyse du processus d'achat

Malgré l'existence du contrôle qualité au niveau de la réception des marchandises et des procédures de l'évaluation des fournisseurs, nous avons constaté, dans le chapitre précédent, l'augmentation des pannes enregistrées dans les trois principaux produits de l'ENIEM, certaines de ces pannes sont dues à la mauvaise qualité des composants /pièces achetés, comme s'était le cas pour les compresseurs. La responsabilité dans ce cas revenait à la faiblesse du contrôle au niveau de la réception et le choix des fournisseurs.

En plus, l'ENIEM ne possède pas un pouvoir de négociation avec ses principaux fournisseurs, dont leur évaluation ne tient pas compte seulement des critères technico-commercial, mais aussi de crédits à cause de l'indisponibilité de la devise due au fait que l'ENIEM n'exporte pas vers l'extérieur. Cela induit, en effet, le monopole des fournisseurs qui lui livre des produits de dernier choix.

2.2.3 Processus de production et de livraison

Pour l'ENIEM, le processus de fabrication est le processus où elle rencontre les problèmes les plus importants liés à la qualité (voir non-conformité des processus chapitre précédent). Cela dit, une bonne maîtrise et amélioration de ce processus permettra le règlement des principaux problèmes de la qualité. Afin d'analyser ce processus, il convient d'abord de le présenter et de

présenter les différents instruments mis en place dans le cadre de la démarche qualité pour une meilleure maîtrise de la production.

2.2.3.1 Les grands processus de fabrication

Il existe au sein de l'ENIEM six grands processus dont chacun possède son propre atelier. Chaque processus est composé d'une séquence d'opérations interdépendantes. La maîtrise de ces opérations détermine la maîtrise de tout le processus et même la maîtrise des processus amonts et aval. La présentation complète des principaux processus ainsi que les opérations qui les composent peut être donnée par le tableau suivant :

Tableau 32 : Les principaux processus et procédés de fabrication

Principaux processus	Précédés de fabrication
Refondage	<ul style="list-style-type: none"> - Coupage de la tôle ; - Réglage des dimensions ; - Transport des pièces.
Presse et soudure	<ul style="list-style-type: none"> - Pliage et presse ; - Soudure ; - Transport.
Peinture	Peinture
Assemblage pièces	Transfert
Uréthane	<ul style="list-style-type: none"> - Fabrication de la mousse ; - Plastique et uréthane pour l'isolement thermique en réfrigérateur.
Assemblage final	<ul style="list-style-type: none"> - Transport pour stockage, - L'emballage.

Source : Direction qualité de l'ENIEM, 2005.

2.2.3.2 Maîtrise de la production

Pour une meilleure maîtrise des processus de fabrication, l'ENIEM a mis à la disposition des différentes structures de production (Etude/Développement, Méthodes de Fabrication, Ordonnancement, Fabrication, Contrôle) les fiches techniques des produits, plan de définition et

d'ensemble, nomenclature produit et fabrication, qui définissent les caractéristiques des produits, comme elle a aussi mis en place toutes les instructions de travail concernant la gamme de fabrication, le contrôle, les fiches d'instruction, les modes opératoires, etc. dans le but de réaliser un travail de bonne qualité.

En plus, pour un meilleur rendement de ses équipements, l'ENIEM procède à leur entretien conformément aux instructions du constructeur, aux dossiers machines et aux procédures d'intervention de la maintenance et procédures de maintenance préventives.

Aussi, dans chaque atelier de fabrication, la direction de l'entreprise a mis à la disposition des inspecteurs et contrôleurs qualité tous les moyens de contrôle et de mesures, ainsi que, deux types de contrôles qualité sont effectués sur le produit à tous les stades de sa fabrication. Le contrôle par échantillonnage est réalisé sur les pièces et des sous-ensembles préfabriqués et/ou pré-montés à tous les postes de travail et tout au long des lignes de montage. Le contrôle à cent pour cent (100%), quant à lui, est effectué par le personnel de production dans les ateliers suivants : montage final, revêtement de surface, soudures.

2.2.3.3 Processus de livraison

En ce qui concerne le processus de livraison du produit fini, les produits ne sont libérés qu'après vérification et exécution de tous les essais figurant sur la fiche de suivi produit fini par l'inspection produit. La matérialisation de ces essais est identifiée par l'apposition des cachets numérotés et personnalisés. Les livraisons et les chargements s'effectuent des magasins de l'entreprise qui se trouvent à l'Unité Commerciale.

2.2.3.4 Analyse du processus de production

Comme nous l'avons signalé, il existe au niveau de la fabrication deux types de contrôle qualité l'un par échantillonnage et l'autre à 100%, mais en ce qui concerne leur efficacité nous avons constaté lors de l'analyse des coûts de la non-qualité, malgré la stabilité de ces derniers, les rebuts restaient important et en progression pour les produits froids et cuissons (voir chapitre précédent). Cela, nous renseigne sur la faiblesse du contrôle au niveau des ateliers de fabrication, même là où il y a un contrôle à 100% comme c'est le cas pour le processus de soudure, où beaucoup de pannes ont été enregistrées à cause des défauts de soudure pour les années qui ont

suivi la certification. Malgré, le retour récurrent des pannes dues à la soudure, les dispositions prises au niveau du contrôle n'ont pas pu réduire ces pannes.

Même si la logique des processus consiste à revenir à l'origine des défauts dans les processus afin de les éliminer à la source, cela semble n'est pas du tout le cas de l'ENIEM dans laquelle, nous avons constaté la hausse importante des coûts de rebuts et de garantie (dus aux pannes) depuis l'adoption de la logique des processus.

Aussi, par rapport au processus de livraison, le transport est assuré dans la plupart des cas par les moyens du client au moment où les concurrents de l'ENIEM utilisent la livraison à domicile pour les clients qui achètent au-delà d'un certain nombre d'unités.

Enfin, d'après les chiffres que nous avons eut sur le fonctionnement des processus (voir chapitre précédent), nous pouvons dire que le processus de production est le processus où l'ENIEM enregistre beaucoup de problèmes notamment au niveau du montage final, assemblage pièces et peinture. Cela ne veut pas dire que c'est l'unique responsable des dysfonctionnements de l'entreprise, car un défaut de production peut être aussi le résultat du dysfonctionnement du processus aval et/ou amont. Par exemple, l'achat d'une matière première d'une qualité médiocre va créer des problèmes sérieux au niveau des ateliers de montage. Cela dit, l'ENIEM doit revoir et améliorer tous ces processus à l'origine des défauts.

2.3 Amélioration des processus

En vue de mettre fin aux problèmes que nous avons signalé au niveau des processus, l'ENIEM a mis en place, depuis sa certification ISO, un système d'amélioration des processus à trois niveaux. Le schéma général de ce processus d'amélioration est présenté dans le point ci-après.

2.3.1 Schéma général d'amélioration des processus

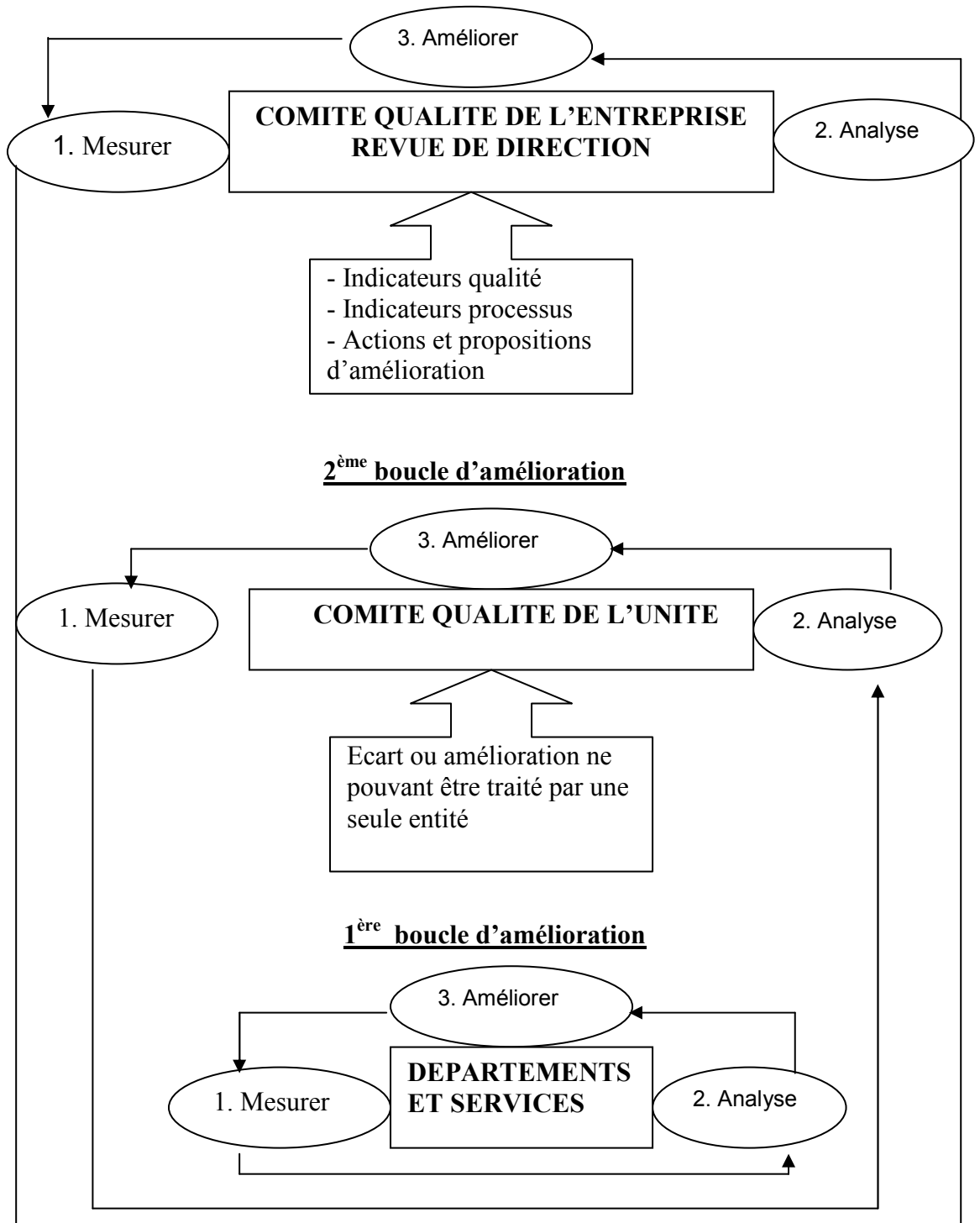
L'amélioration des processus de l'ENIEM se fait à trois niveaux de fonctionnement : au niveau opérationnel ; au niveau transversal et au niveau des revues de direction. Au niveau opérationnel, ce sont des petites améliorations qui concernent des départements et services. Pour les améliorations transversales, elles se font au niveau du comité qualité de l'Unité, elles traitent

les écarts ou les améliorations ne pouvant être traitées par une seule entité. Enfin, les améliorations qui se font au niveau du comité qualité de l'entreprise qui, sur la base des indicateurs qualité, processus, actions et propositions d'amélioration et en tenant compte des réclamations clients, les audits et les enquêtes de satisfaction client propose des améliorations.

Ces améliorations se font par principes d'itérations à travers les étapes suivantes pour les trois boucles : Mesurer, Analyser, Améliorer. Cette séquence peut être présentée dans le schéma suivant :

Figure 20 : Schéma général d'amélioration des processus

3^{ème} boucles d'amélioration



Source : Direction qualité de l'ENIEM, 2005.

Les actions d'amélioration qui se dégagent de ces différentes boucles sont soit des actions correctives ou des actions préventives.

2.3.2 Les améliorations correctives

Les actions correctives sont engagées dès l'apparition d'une non-conformité ou d'une situation indésirable dans :

- Le contrôle et essais, à la réception, en cours, de fabrication et au montage final ;
- Les réclamations client ;
- Les essais de laboratoire ;
- Les contrôles au niveau des magasins de stockage ;
- Les réparations au niveau du service après vent ;
- L'inspection des équipements / installations par la sécurité industrielle ;
- Les audits internes ;
- Les résultats de l'analyse des données.

2.3.2 Les améliorations préventives

Les actions préventives sont dégagées lors :

- Des revues de direction ;
- La revue de contrats ou de commandes ;
- Les audits qualité interne ou chez les sous-traitants ;
- Les rapports de maintenance ;
- Les réclamations client ;
- L'étalonnage ;
- Les résultats de l'analyse des données.

2.3.3 Exemples d'améliorations réalisées à partir des processus

En faisant le recensement des principales actions dégagées à travers l'amélioration des processus achevées pendant la période (2002-2004), nous avons abouti aux quatre principales améliorations suivantes :

- Amélioration du design du réfrigérateur grand et petit modèle.
- Amélioration des caractéristiques des compresseurs réfrigérateurs.
- Amélioration de la fixation de la porte du four de la cuisinière.

- Amélioration du mode d'accrochage de la lèche-frite cuisinière.

La répartition des améliorations par unités de fabrication, en nombre, peut être présentée dans le tableau suivant :

Tableau 33 : Nombre d'améliorations réalisées au niveau des processus (2002-2004)

Unités	Nombre d'améliorations			Total
	2002	2003	2004	
Unité Froid	05	07	10	12
Unité Cuisson	06	05	08	19
Unité Prestations techniques	00	04	04	08
Unité Climatisation	03	03	00	06
Total	14	19	22	55

Source : Elaboré à partir des revues de direction 2003, 2004, 2005.

2.3.4 Analyse des résultats de l'approche processus

La qualité est le produit des processus. Ce principe fondamental dans le domaine de la qualité veut dire que : pour avoir des produits de bonne qualité, il faut mettre en place, au préalable, des processus de qualité ; autrement dit, la qualité avant qu'elle soit la qualité des produits, elle est d'abord la qualité des processus. A partir de là, si nous voulons analyser l'efficacité des processus de l'ENIEM, nous n'avons qu'à jeter un coup d'œil sur ses produits pour tirer les conclusions qu'il faut.

Malgré les améliorations réalisées dans les processus, citées précédemment, cela n'a pas eu les effets attendus sur les produits. L'analyse que nous avons faite dans le chapitre précédent démontre nous propos :

- Le taux de réclamation client a augmenté de 513,70% en 2004 par rapport à 2002.
- La qualité n'est plus le premier argument d'achat des produits de l'ENIEM et depuis sa certification cet argument (la qualité) a diminué.
- Le taux de pannes a augmenté pour l'ensemble des produits en 2004.

- Les coûts de la non-qualité sont restés stables, mais les coûts de rebuts et les coûts de garantie sont très importants à cause du manque d'importance donnée à la prévention et la détection.

Maintenant, pour revenir à l'origine de toutes ces défauts dans les processus, nous avons essayé de se rapprocher des responsables de l'ENIEM, qui nous ont donné plusieurs réponses. Ces réponses peuvent être insérées dans les trois problèmes suivants :

- La défaillance de l'Unité Commerciale ;
- Le nombre important des processus et l'absence des études détaillées des processus;
- La double liaison hiérarchique (fonctionnelle et transversale)

Concernant la défaillance de l'Unité Commerciale, selon l'analyse que nous avons faite sur cette Unité, nous avons constaté qu'avec les moyens humains (compétence et motivation), matériels et la politique actuelle, ne pourra pas jouer pleinement son rôle pour l'orientation client de l'entreprise. De ce fait, les processus créateurs de valeurs au client, ne pourront guère disposer des informations pertinentes sur le client et le marché, ce qui les rend incapable d'envisager de quelconques améliorations.

En plus, en l'absence d'une liste descriptive des principaux processus créateurs de valeurs pour le client, l'effort des responsables de l'ENIEM reste éparpillé sur une longue liste contenant plusieurs centaines de processus, ce qui ne leur permet pas de se concentrer sur les vrais problèmes. Par exemple : durant notre analyse de l'Unité Froid, qui était responsable de 80% des coûts de la non-qualité, nous avons abouti à la conclusion suivante : les processus montage pièces, montage final et peinture étaient responsables de la majorité des rebuts enregistrés. En effet, toute amélioration de la qualité des réfrigérateurs et congélateurs de l'ENIEM doit forcément provenir de l'amélioration des processus de montage pièces, montage final et peinture. Cependant, l'exposé que nous avons fait sur les principaux processus responsables des défauts, nous avons remarqué que, durant les trois années qui ont suivi la certification, sont toujours les mêmes processus qui reviennent. Si l'effort des responsables de cette Unité était concentré sur ces trois processus, on aurait pu éviter, au moins une partie, de ces coûts colossaux de la non-qualité enregistrés dans cette Unité.

Enfin, l'existence d'une double liaison hiérarchique tant têt horizontale tant têt verticale (l'employé soumis a son supérieur fonctionnel et au même temps au conducteur du processus), n'aller pas permettre la concentration sur les processus, qui sont les pourvoyeurs de la qualité des produits. En effet, il est recommandé à l'ENIEM de suivre un passage progressif vers une structure horizontale toute en aplatissant sa structure fonctionnelle caractérisée par plusieurs fonctions inutiles et une lourdeur dans la prise de décision.

Conclusion

Après avoir traité dans cette section l'orientation client et management par approche processus, nous pouvons conclure que l'ENIEM est loin d'avoir les caractéristiques de cette entreprise moderne caractérisée par une organisation plate par processus, orientée de haut en bas vers la satisfaction des besoins et attentes des clients.

Durant notre analyse, nous avons constaté plusieurs problèmes qui font que l'orientation client et management par les processus ne soient pas une réalité à l'ENIEM malgré sa certification ISO. Pour l'orientation client, nous avons vu que la première unité concernée ne jouait pas son rôle dans la perception des besoins des clients, l'établissement des bonnes relations avec les clients et la satisfaction de leurs besoins. En interne, l'unité commerciale ne fournit pas les informations nécessaires aux autres structures pour répondre aux attentes des clients, vu l'inefficacité des mécanismes utilisés par cette dernière pour déceler les besoins et attentes des clients.

En ce qui a trait au management par approche processus, nous signalons le grand progrès accompli par l'ENIEM pour identifier tous ses processus (de réalisation, de management et de soutien), les formaliser, les gérer et les améliorer. Cependant, après leur étude, nous avons remarqué l'absence d'efficacité de ces processus à travers les résultats modestes obtenus sur les produits. En effet, nous avons signalé trois problèmes qui étaient à l'origine de cet échec. Pour y remédier, il est recommandé une réforme urgente de l'unité commerciale, le blocage des recrutements et réaffectation du personnel existant vers les processus tout en supprimant les fonctions inutiles et l'identification des principaux processus créateurs ou destructeurs de valeur pour le client et leur accorder plus d'attention.

SECTION 3 : DEPLOIEMENT DE LA STRATEGIE AU NIVEAU OPERATIONNEL

La qualité dans l'approche TQM, n'a de signification que si elle est intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise et déployée d'une manière efficace dans toutes ses structures. Pour ce faire, il faut que les deux stratégies soient en parfaite harmonie ; car, s'il y a contradiction entre les deux, l'une bloquera l'autre dans sa réalisation. Par exemple : avoir une stratégie globale de volume rend difficile la réalisation de la stratégie qualité focalisée sur l'amélioration du produit.

L'ENIEM, qui s'était engagée, depuis quelques années, dans une stratégie qualité se trouve obligée de lui trouver une place dans sa stratégie globale de recentrage sur son métier de base, déjà enclenchée depuis une décennie et les traduire, toutes les deux, dans les faits.

Dans la présente section, nous allons essayer de voir comment l'ENIEM assure la concordance entre sa stratégie qualité et sa stratégie globale et comment les déploie sur le terrain. Cela, après avoir rappelé la stratégie globale et la stratégie qualité de l'ENIEM. Et ce, dans le but de déceler les problèmes qui empêchent l'ENIEM de réaliser sa stratégie qualité au niveau opérationnel à cause de son mauvais déploiement.

1. Les stratégies de l'ENIEM**La stratégie globale**

Dans le cadre des investissements à outrance engagés par l'Etat dans l'industrie à l'époque, l'ENIEM avait beaucoup investi horizontalement et verticalement, cela a engendré des surcapacités productives et une large gamme de produits composée de dix (10) DAS (Domaines d'Activité Stratégique). Avec l'ouverture économique du pays, enclenchée depuis les années quatre-vingt-dix (1990), les problèmes de gestion de cette gamme (manque de compétences, politique interventionniste, etc.), les coûts financiers importants engendrés par la sous-exploitation des capacités de production et la concurrence ont créé des difficultés sérieuses à l'ENIEM. Pour faire face à ces problèmes, l'ENIEM a mis en place une stratégie de recentrage sur son métier de base et la cession des actifs inutilisés. Cela a donné lieu à la suppression de six DAS, pour garder les quatre suivants :

- Les produits froids,

- Les produits cuissons,
- Les produits climatisations,
- Les produits sanitaires.

A travers cette stratégie, l'ENIEM visait l'utilisation optimale de ses capacités de production installées afin de réaliser une couverture de 80% du marché national ; la concrétisation des actions de partenariat et la pénétration des marchés étrangers. Et pour sa stratégie de désinvestissement, elle a envisagé l'essaimage de toutes les activités non liées directement à son métier de base (les unités de prestation,...) et la cession des actifs non utilisés.

Stratégie qualité de l'ENIEM

Comme nous l'avons signalé dans le profil de l'entreprise, la stratégie qualité de l'ENIEM est venue comme une réaction à l'ouverture économique du pays à partir des années 1990. Selon les dirigeants de l'ENIEM, cette stratégie permettra à l'entreprise de rivaliser les grandes marques étrangères qui présentent un meilleur rapport qualité/prix.

La stratégie qualité de l'ENIEM est fondée sur le souci de l'amélioration permanente de ses produits et services en termes de délais, coûts et l'élimination totale des défauts. A travers cette stratégie, l'entreprise visait :

- Une meilleure satisfaction des besoins des clients par l'amélioration continue des produits et prestations de services ;
- Le maintien et l'enrichissement du système qualité ;
- L'encrage de la dynamique du progrès au sein de toutes les unités et services ;
- L'assurance au personnel d'une bonne formation aux concepts et outils de la qualité pour une meilleure implication et participation ;
- L'instauration d'une véritable culture qualité au sein de l'entreprise.

Compatibilité entre stratégie globale et stratégie qualité de l'ENIEM

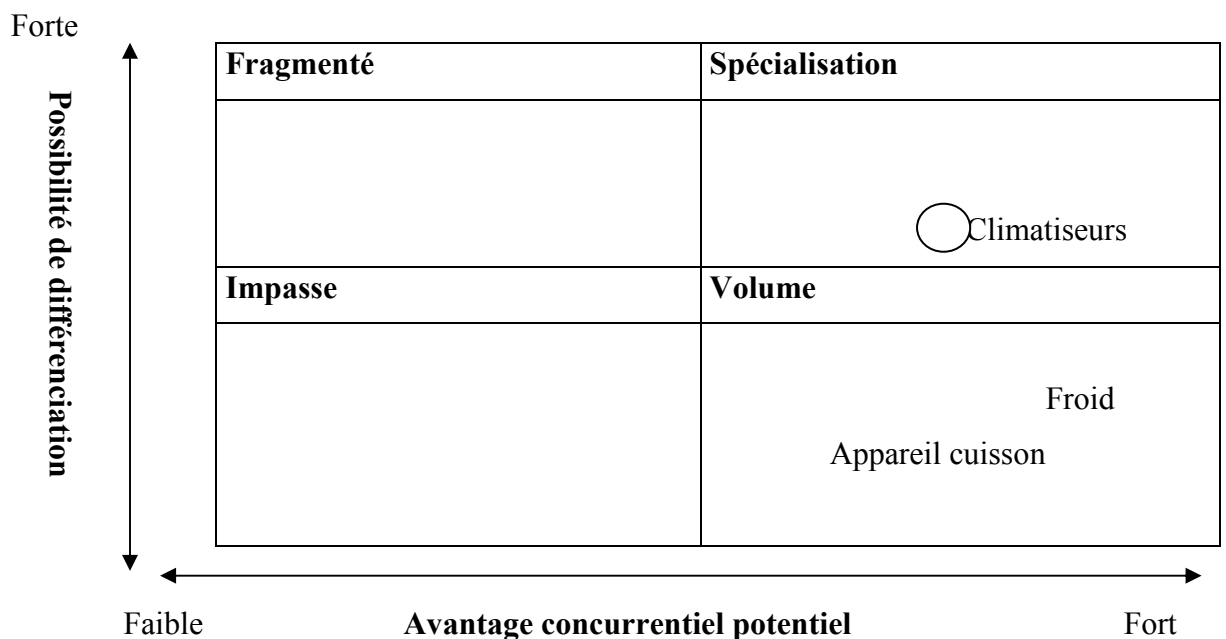
Dans le cadre de sa politique de recentrage, l'ENIEM va forcément améliorer la maîtrise de ses produits ; car, il est difficile qu'elle reste performante avec une gamme de produits composée de dix DAS, vu les conditions actuelles du marché. Les produits retenus sont ceux qu'elle

maîtrise le plus (c'est son métier de base) à savoir : le froid, le cuisson, la climatisation et le sanitaire. Cela permet de faciliter leur gestion, une meilleure allocation des moyens et des compétences et par voie de conséquence, les avantages de la spécialisation comme l'économie d'échelle, l'amélioration de la qualité des produits et l'effet d'expérience.

La stratégie de recentrage est aussi compatible avec la politique qualité qui vise la réduction des coûts et l'élimination des défauts. Car, le recentrage sur quelques métiers permettra une meilleure maîtrise des produits et une réduction des coûts inutiles grâce à l'effet d'expérience et l'effet d'échelle, qui sont des avantages de la spécialisation. Aussi, dans le cadre de sa politique de désinvestissement, l'ENIEM réduira forcément ses charges fixes et les coûts liés à la maintenance et au stockage des invendus et pièces.

Par ailleurs, la stratégie de recentrage a retenus des produits dont l'ENIEM est fortement dépendantes des fournisseurs étrangers qui ont un grand impact sur sa rentabilité (80% du coûts de revient). Cette situation va bloquer l'ENIEM dans sa stratégie de chasse aux coûts si elle n'adopte pas une stratégie d'intégration en amont, notamment avec le renchérissement de l'Euro. En plus, parmi les produits retenus, il y a deux produits phares de l'ENIEM qui sont en position de volume sur la matrice de BCG 2 (*Boston Consulting Group*) et qui n'offre pas des possibilités de différenciation. C'est ce que montre Mme OUKACI à travers cette matrice :

Figure 21 : Matrice de BCG appliquée à l'ENIEM



Source : Mme OUKACI D., Mémoire de  istère, 2002, p.116.



À travers cette matrice, nous remarquons que les activités Froid et Cuisson, qui contribuent à hauteur de 80% du chiffre d'affaires de l'entreprise sont en position de volume. Cela veut dire, qu'elles peuvent procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel basé sur l'effet d'expérience et l'économie d'échelle par l'augmentation du capital investi dans ces domaines. Cependant, ces produits n'offrent pas des possibilités de différenciation importantes vue la standardisation de leurs procédés de fabrication. A partir de là, nous concluons que les produits sur lesquels s'est recentrée l'ENIEM limitaient l'amélioration permanente de leur qualité, ne se serait ce que par des petites améliorations de forme.

Ce qui est gênant encore, c'est que : ces deux produits, sur la matrice de ADL (voir OUKACI 2002), sont en position de maturité. Cela, en plus de faible possibilité de différenciation, l'ENIEM semble détenir une position fragile, car après la maturité c'est le déclin. Etant donné, encore, que l'ENIEM ne développe pas d'autres produits qui pourront assurer la relève, c'est sa pérennité qui se trouve menacée.

En somme, la stratégie de recentrage procure à l'ENIEM plusieurs avantages liés à la spécialisation tels que l'effet d'expérience et l'effet d'échelle qui, s'ils sont bien exploités faciliteront la mise en œuvre de sa stratégie qualité. Mais, la position concurrentielle détenue dans les deux produits phares de l'entreprise (froid et cuisson), se situant dans une position de volume sur la matrice de BCG et dans une position de maturité sur la matrice de ADL, n'offre pas beaucoup de possibilités de différenciation et menace la pérennité de l'entreprise, ce qui réduit les efforts en matière de qualité. Malgré cela, nous pouvons dire que la stratégie qualité de l'ENIEM est relativement compatible avec sa stratégie globale.

2. Le déploiement de la stratégie qualité de l'ENIEM

Le déploiement de la stratégie qualité de l'ENIEM se réalise par la traduction de la politique qualité à long terme en objectifs annuels, qui sont, à leur tour, traduits en actions au niveau de toutes les structures de l'entreprise.

2.1 Objectifs qualité de l'ENIEM

Les objectifs qualité de l'ENIEM sont issus des revues de direction tenues annuellement sous la présidence du PDG, en tenant compte de la stratégie qualité de l'entreprise et des

différentes informations provenant des unités de l'ENIEM concernant les processus, la satisfaction client, etc. Une fois que les objectifs sont fixés, chacune des unités déterminera les actions nécessaires à entreprendre pour les réaliser. Pour que tout le monde soit au courant de la stratégie et des objectifs qualité de l'entreprise, ces derniers sont affichés au niveau de toutes les structures de l'ENIEM à travers l'affichage de la déclaration de la direction générale. Enfin, dans le but de s'assurer de leur mise en œuvre effective, ces objectifs sont suivis et mesurés lors des réunions des comités qualité des unités qui se tiennent une fois par mois et des comités qualité de l'entreprise qui se tiennent une fois par trimestre.

L'observation des différentes déclarations de la direction générale, durant les quatre dernières années, nous a permis de constater que les objectifs qualité qui revenaient souvent sont :

- Maintenir l'effort de formation ;
- Améliorer le design des réfrigérateurs ;
- Réduire les coûts de la non-qualité ;
- Réduire les stocks de produits finis ;
- Réduire les stocks de matières premières et composants ;
- Augmenter la production ;
- Améliorer le chiffre d'affaires.

2.1 L'engagement des unités dans la stratégie qualité

La stratégie qualité de l'ENIEM est à long terme, mais sa réalisation se fait petit à petit par des objectifs annuels. Ces objectifs sont traduits par les responsables des structures concernées en termes d'actions quotidiennes. Toute action est confiée à un département ou service pilote chargé de sa mise en œuvre. Pour mesurer l'efficacité de ces actions et leur concordance avec les objectifs et stratégie qualité, nous allons prendre une année de référence et nous essayons de déterminer les actions dégagées dans toutes les unités de l'ENIEM qui relèvent du domaine de la qualité. Durant l'année 2004, un certain nombre d'actions a été réalisé à travers les unités de l'entreprise.

2.2.1 Les actions réalisées dans l'unité froid

Le déploiement de la stratégie qualité au niveau de l'unité froid s'était fait, à titre de l'exercice 2004, à travers quatre (04) principales actions réalisées par les départements technique et maintenance. Sur les quatre actions engagées trois ont été finalisées en fin 2004. La présentation détaillée de toutes ces actions peut être donnée dans le tableau suivant :

Tableau 34 : Les actions découlant de la stratégie qualité au sein de l'unité froid en 2004

Actions prévues	Pilote	Résultat
Elaboration et mise en place d'un plan d'entretien préventif spécifique à l'installation thermoformage.	Département maintenance	Analyse des causes des défauts et mise en place des actions d'amélioration.
Révision des plans et rénovation des outils et gabarits des réfrigérateurs grand modèle.	Département technique	Gabarits cloison 300D terminé (essai concluant)
Réalisation des moules de moussage portes pour les réfrigérateurs grand modèles.	Département technique	Réalisation de 14 moules en aluminium et 04 en bois.
Etude de suppression de l'électrovanne du 300D.	Département technique	Non réalisée.

Source : Données de l'unité froid, 2006.

Toutes ces actions réalisées sont à caractère technique dont seulement deux départements ont participé effectivement. Par ailleurs, aucune action n'était destinée à la formation de la ressource humaine, malgré l'importance des coûts de la non-qualité dans cette unité (76,96% des coûts totaux de la non-qualité en 2003). Cela est dû aux multiples pannes techniques enregistrées en 2003, mais ces pannes ne sont pas toujours causées par les machines et les matières consommées, elles pouvaient aussi provenir de l'homme, d'où la nécessité des actions de formation.

En plus, toutes ces actions ont forcément induit des changements dans le travail quotidien des employés ; ce qui n'est pas toujours le bienvenu chez ces employés. A cet effet, il est important que le département administration et ressources humaines fasse un effort de sensibilisation et de motivation des employés afin de les impliquer dans la réalisation de ces actions.

Enfin, nous insistons sur la nécessité d'une collaboration étroite entre tous les départements de l'Unité ; même si les actions engagées ne les concernent pas directement, leur contribution permet de consolider l'esprit d'équipe et l'enrichissement des idées car « deux avis valent mieux qu'un », pour que tout le monde participe à la réalisation des objectifs qualité de leur entreprise.

2.2.2 Les actions réalisées dans l'unité cuisson

Pour la réalisation des objectifs qualité de l'entreprise, les responsables de l'unité cuisson ont dégagé quatre principales actions à titre de l'exercice 2004. Ces actions touchent à tous les départements et services de cette unité à l'exception du service finance et comptabilité. Les résultats obtenus par ces actions sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 35 : La contribution de l'unité cuisson à la réalisation de la stratégie qualité en 2004

Actions prévues	Pilote	Résultat
Révision de 50 gammes de contrôle	Service qualité	Gammes de contrôle révisées (baisse des rebuts de 0.33% en 2003 à 0.25% en 2004)
Formation de 26 agents	Service R.H	Formation de 41 agents
Amélioration des négociations avec les fournisseurs	Département commercial	Augmentation des prix des produits sidérurgique de 14 à 25% n'a pas pu d'atteindre l'objectif.
Identification et élimination des défauts chroniques au niveau de l'assemblage.	Département production	Objectif atteint le taux de défaut dû à l'assemblage est réduit de 7% (passant de 32% à 25%).

Source : Données de l'Unité Cuisson, 2006.

Nous remarquons que toutes ces actions ont atteint leur objectif (la formation a dépassé même son objectif par la formation de 41 agents) mis à part le département commercial, qui n'a pas pu réduire ses coûts d'achats à cause de la hausse du prix des produits sidérurgiques. Dans cette unité, nous assistons à une forte participation de toutes ses structures à la réalisation des objectifs qualité, contrairement à l'unité froid traitée précédemment.

Malgré les efforts engagés par cette unité, les résultats obtenus en termes de coûts de rebuts et de garantie n'ont pas été réduits, mais au contraire, ils ont augmenté. Après avoir été de 2437

KDA pour les rebuts et 7327,4 KDA pour les coûts de garantie en 2003, ils sont devenus respectivement 2461 KDA et 8747 KDA en 2004.

2.2.3 Les actions réalisées dans l'unité climatisation

En vue de contribuer à la réalisation de la stratégie qualité de l'entreprise, l'unité climatisation a dégagé les actions que nous pouvons synthétiser dans le tableau ci-après :

Tableau 36 : La contribution de l'unité climatisation à la réalisation de la stratégie qualité en 2004

Actions prévues	Pilote	Résultat
Réaménagement des postes de réparation	Département technique	Opération terminée conditions de travail et productivité améliorées
Etude et réalisation des bancs d'essai pour contrôle et tests de fonctionnement des climatiseurs livrés en CKD	Département technique	Etude terminée banc d'essai réalisé, poste opérationnel.
Etude du projet de substitution du HCFC	Département technique	Action réalisée.
Formation de 40 agents	Services RH	Formation de 46 agents soit 115% de l'objectif.

Source : Données de l'unité climatisation , 2006.

L'unité climatisation s'était engagée à la réalisation des objectifs qualité de l'entreprise à travers quatre (04) actions touchant le département technique et ressources humaines. Toutes ces actions ont été réalisées à la fin de l'exercice 2004 et même dépassée concernant le formation dont elle a réalisé 115% de l'objectif visé. Cependant, les autres départements ne se trouvaient pas impliqués dans ces actions notamment les départements commercial et production.

2.2.4 Les actions réalisées dans l'unité commerciale

Enfin, l'unité commerciale a aussi dégagé, à titre de l'exerce 2004, un certain nombre d'action visant la réalisation de la stratégie qualité de l'entreprise. Ces actions sont synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau 37 : La contribution de l'unité commerciale à la réalisation de la stratégie qualité en 2004

Actions prévues	Pilote	Résultat
Conception et réalisation d'un spot tombola pour les produits de climatisation.	Département marketing	Réalisation de 03 spots TV (176 diffusion du spot TV).
Conception et réalisation de panneaux publicitaires.	Département marketing	254 insertions de placards publicitaires.
Extension du réseau SAV au 12 wilayas restantes.	Service après vente (SAV)	Extension du réseau à 03 wilayas, il reste 09 à prendre en charge en 2005.
Réduction des stocks morts.	Service après vente (SAV)	Opération non réalisée, à reconduire en 2005.
Formation de 34 agents.	Département RH	Formation de 50 agents soit 150% de l'objectif.

Source : Données de l'unité commerciale, 2006.

Les actions envisagées par l'unité commerciale pour la réalisation des objectifs qualité de l'ENIEM étaient de nombre de six (06), elles étaient réalisées par les départements marketing, service après vente et ressources humaines. Le département vente ne se trouvait pas du tout concerné malgré son importance par le fait d'être en contact direct avec le client, qui est l'image que garde le client de l'entreprise. Toutes ces actions ont été réalisées à la fin 2004 sauf pour l'action concernant la réduction des stocks morts.

2.2.5 Synthèse

A travers la revue de toutes les actions dégagées à titre de l'exercice 2004 pour la réalisation des objectifs qualité de l'ENIEM, nous avons pu relever la faible implication des départements et services de l'unité froid et la monopolisation des départements technique et maintenance (des différentes unités) des actions dégagées (13/25).

A partir de là, nous pouvons affirmer le manque de participation des départements et services des unités et la prédominance de la « vision techniciste » de la qualité au sein de l'entreprise. En effet, il y a lieu de développer un esprit de coopération entre les différents départements et services des unités, car la qualité est loin d'être réalisée par une ou deux

structures distinctes, d'ailleurs, les résultats obtenus en termes de qualité ne sont pas les meilleurs durant les années précédentes malgré la concentration de l'entreprise sur les problèmes techniques. Dès lors, il y a lieu de développer en parallèle cette coopération nécessaire à la réalisation des objectifs qualité mais aussi à la résolution des problèmes techniques liés à la qualité.

Par ailleurs, nous signalons que sur les 25 actions dégagées en 2004, il y a uniquement trois (03) qui n'ont pas été finalisées à la fin de 2004. Cela montre l'engagement de toutes les unités pour la réalisation des objectifs qualité de l'entreprise. Cependant, ces actions réalisées n'ont pas pu réduire ni les coûts de rebuts ni les coûts de garantie qui étaient importants et en hausse. En effet, nous posons la question sur la compatibilité entre la stratégie, les objectifs et les actions qualité de l'ENIEM. Pour répondre à cette question, nous allons présenter, dans le point suivant, la contribution de ces actions à la réalisation des objectifs qualité fixés.

3. La réalisation des objectifs qualité de l'ENIEM

Un bon déploiement de la stratégie et des objectifs qualité de l'ENIEM doit se manifester par une meilleure réalisation des prévisions, grâce à l'efficacité des actions entreprises. Pour analyser l'efficacité de ces actions, il y a lieu d'analyser leur contribution à la réalisation des objectifs prévisionnels en termes de qualité. Pour ce faire, nous allons reprendre les objectifs qualité annoncés par la direction de l'entreprise depuis la mise en œuvre du système qualité, puis comparer entre les prévisions et les réalisations.

3.1 Le chiffre d'affaires

L'augmentation du chiffre d'affaires est l'un des objectifs attendus de la démarche qualité durant toutes les années qui ont suivi la mise en œuvre du SMQ. Les actions qualité doivent forcément contribuer à sa réalisation, sinon il y a lieu de les revoir. L'évolution de cet objectif ainsi que le degré de sa réalisation peut être présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 38 : Evolution de du chiffre d'affaires de l'ENIEM

Années	2002	2003	2004
Prévision	6163857	6141000	6559000
Réalisation	3639000	5000544	5083000
Taux de réalisation	59 %	81%	92%

Source : Données de l'ENIEM, 2005.

Il apparaît clairement dans le tableau que le taux de réalisation du chiffre d'affaires prévisionnel a progressé d'une manière considérable à partir de l'année de la certification de l'ENIEM, pour atteindre 92% en 2004, malgré la revue à la hausse des prévisions en 2004. Aussi, le chiffre d'affaires réalisé a augmenté de 37.41% en 2003, puis de 1.65% en 2004 ; même si le taux de croissance a baissé en 2004, il reste considérable par rapport à 2002. Cette performance obtenue s'explique par l'effort fait par toutes les unités de l'ENIEM, notamment en matière d'actions qualité, mais aussi par l'effet de la conjoncture qui a induit la relance de la demande, à savoir :

- La forte demande de renouvellement ;
- La relance du mariage (250000 mariages annuellement) ;
- Le séisme de Boumerdès 2003.

3.2 La formation

La formation est l'une des préoccupations majeures de l'ENIEM induite par la démarche qualité. Cet objectif est revenu dans toutes les déclarations de la direction générale qui ont suivi la certification ISO de l'entreprise. L'évolution du degré d'atteinte des objectifs de formation est donnée dans le tableau ci-après :

Tableau 39 : Evolution de la formation à l'ENIEM

Années	2002	2003	2004
Prévision	445 agents	691 agents	641 agents
Réalisation	646 agents	538 agents	492 agents
Taux de réalisation	120%	77,80%	77%

Source : Données de l'ENIEM, 2005

D'après ce tableau, nous constatons que l'ENIEM a largement dépassé son objectif de 2002 en atteignant 120% de ses prévisions soit 646 agents qui représentent 21,17% des effectifs de l'entreprise en 2002, mais la réalisation de cet objectif a baissé en 2003 et 2004. Pour l'année 2004, aucune action n'a été réalisée au niveau de l'unité froid malgré l'importance des rebuts enregistrés dans cette unité (24500 KDA en 2003 qui est resté stagné en 2004), des coûts de la non-qualité (qui ont réalisé une augmentation importante de 2003 à 2004, en passant de 79879 KDA, soit 76.96% des coûts totaux de la non-qualité en 2003 à 91675 KDA, soit 80% des coûts totaux de la non-qualité en 2004) et des pannes, qui ont passé de 2.13% en 2003 à 2.65% en 2004 dans cette unité.

3.3 Les stocks de matières premières et composants

Le problème des stocks de matières et composants est le problème majeur de l'ENIEM qui l'a étranglé depuis plusieurs années et qui continue de lui causer des pertes énormes. L'évolution des stocks de matières premières de l'ENIEM pendant les années qui ont suivi la certification est donnée dans le tableau suivant :

Tableau 40 : Evolution des stocks de matières premières et composants (en KDA)

Années	2002	2003	2004
Prévision	1205000	700 000	746 000
Réalisation	1572306	1756 000	1638000
Taux de réalisation	130,5 %	250,85 %	219,57%

Source : Données de l'ENIEM, 2005.

Comme le montre ci-bien le tableau, nous remarquons qu'il y a une disparité énorme entre les prévisions et les réalisations de cet objectif affiché pour tous les exercices suivant la certification ISO. Depuis 2002, ces stocks n'ont pas cessé d'augmenter. Ce qui a conduit à l'immobilisation des fonds importants dans les stocks, au moment où l'entreprise souffre de la rareté des capitaux nécessaires à ses investissements. A cet effet, il est nécessaire à l'ENIEM de

revoir la manière avec laquelle elle gérait ses stocks de manières premières, car on assiste, parfois, à des ruptures des stocks pour certaines matières pendant que l'entreprise souffre des sur-stocks dans certaines d'autres matières. Il est nécessaire encore de revoir sa manière de gérer ses approvisionnements, pour espérer réaliser les objectifs et la stratégie qualité de l'entreprise.

3.4 Les stocks de produits finis

Les stocks de produits finis ont connu aussi une augmentation durant les années qui ont suivi la certification, c'est ce que montre le tableau suivant :

Tableau 41 : Evolution des stocks de produits finis (en KDA)

Années	2002	2003	2004
Prévision	1027309	1224622	733000
Réalisation	1446636	1347700	1659000
Taux de réalisation	140,81%	110,05%	226,33%

Source : Données de l'ENIEM, 2005.

Malgré les efforts fournis pour améliorer la qualité des ses produits, l'ENIEM trouvait des difficultés à les écouler, ce qui impliquait la hausse du niveau des stocks. Par rapport à la réalisation de son objectif, les prévisions n'ont jamais été réalisées, et même loin d'être réalisées. Cela s'explique par les surcapacités productives de l'ENIEM et la vive concurrence sur le marché par des produits de l'importation. Dans ce cas là, il faut que l'ENIEM fasse un effort au niveau de sa politique commerciale (voir orientation client section 2), et pourquoi pas d'envisager des actions d'exportation, étant donné que l'ENIEM est déjà certifiée et le marché national est saturé.

La hausse du niveau de stocks est la conjugaison de deux facteurs : une production importante et des ventes relativement faibles. A noter que le niveau de stocks le plus élevé est celui des climatiseurs qui représente 61% du montant global en 2003. Cela est dû à une forte concurrence et à des prix plus attractifs pratiqués par les vendeurs privés.

3.5 Les coûts de la non qualité

Sans s'attarder sur ce point, qui est déjà traité dans l'analyse du SMQ (section 2), nous allons seulement comparé les prévisions aux réalisations en matière d'objectif de la non-qualité, qui est affiché dans la stratégie et les objectifs qualité de l'entreprise :

Tableau 42 : Evolution des coûts de la non-qualité par rapport aux coûts de la production

Années	2002	2003	2004
Prévision	2,5 %	2%	2%
Réalisation	2,4 %	2,66%	2.44%
Taux de réalisation	96%	133%	122%

Source : Données de l'ENIEM, 2005.

D'après ce tableau, il semble que les coûts de la non-qualité ne veulent pas descendre au-dessous de la barre de 2%, c'est ce que montre les réalisations de 2002, 2003 et 2004. Les prévisions ont été réalisées une fois en 2002, et depuis cette année, elles sont stagnés autour de 2.4%. Mais, durant l'analyse que nous avons faite sur les coûts de la non-qualité, les coûts de rebuts et de grandie ont connu une hausse importante durant la période, ce qui est très significatif.

3.6 Amélioration du produit

Dans le cadre de la réalisation des objectifs qualité, l'ENIEM avait envisagé d'améliorer le design interne et externe de ses produits, c'est ce que montre le tableau suivant :

Tableau 43 : Amélioration des produits de l'ENIEM

Années	2002	2003	2004
Prévision	Nouveau design	Amélioré le design interne	/
Réalisation	Réalisé	25 % à 100% réalisé	/

Source : Données de l'ENIEM , 2005.

Nous tenons à signaler ici que l'ENIEM a rencontré des difficultés énormes à adopter un nouveau design extérieur (porte bombée) pour les réfrigérateurs, pour lequel le taux de rebuts a augmenté d'une manière importante après le lancement de ce projet (voir section 2 du chapitre1).

Nous pouvons interpréter cette augmentation par l'insuffisance de l'étude faite au préalable par la R&D et la non préparation des employés (formation) de l'unité froid dans le but de réaliser un apprentissage rapide concernant ce nouveau design.

Aussi, pour l'amélioration du design intérieur, l'ENIEM a rencontré des difficultés à modifier la cuve intérieure des réfrigérateurs, ce qui est à l'origine de 65,72% des rebuts pour les grands modèles dans l'atelier assemblage pièces, et 20,87% des rebuts des petits modèles dans l'atelier assemblage final.

Tout cela montre les difficultés que rencontre l'ENIEM à améliorer le design de ses réfrigérateurs, d'ailleurs aucune action d'amélioration n'a été envisagée pour l'exercice 2004. Cela est dû au manque de polyvalence des employés, l'inadéquation des actions de formation malgré leur importance en nombre, et la perte d'un grand nombre de ses employés expérimentés dans le cadre du départ volontaire et les retraites.

Conclusion

En termes de conclusion pour cette section, nous pouvons dire que malgré la compatibilité existante entre la stratégie globale et la stratégie qualité de l'ENIEM, certains objectifs qualité n'ont pas pu être traduits en actions concrètes qui permettront leur réalisation, comme s'était le cas pour les stocks de produits finis et matières premières. En plus, certains objectifs réalisés n'ont pas induit les résultats escomptés au niveau opérationnel (le cas de la formation). Aussi, la performance réalisée au niveau du chiffre d'affaires, ne peut pas être l'effet, seulement, d'un quelconque effort réalisé en matière de qualité, car l'augmentation du chiffre d'affaires s'est coïncidée avec une hausse importante des niveaux des stocks. Un produit d'un meilleur rapport qualité/ coûts s'écoulera facilement sur le marché, ce qui n'est pas le cas pour les produits de l'ENIEM. En effet, la hausse du chiffre d'affaires ne pourrait être que l'effet d'une conjoncture favorable.

Cependant, pour dépasser ces problèmes il est important de revoir la manière avec laquelle les objectifs sont traduits en actions, en intégrant au maximum possible tous les départements et services des unités afin de participer à la réalisation des objectifs et stratégie qualité de l'entreprise. Cette participation est très enrichissante sur les plans individuel et collectif et crée un esprit de groupe qui permettra d'orienter tous les efforts vers une seule direction apportant du bien à l'entreprise.

CONCLUSION DU CHAPITRE PAR L'APPROCHE SYSTEMIQUE

Au cours de ce chapitre, consacré à l'analyse du système qualité et du système de management, nous avons constaté que beaucoup de problèmes se situant en dehors du système qualité ont créé des obstacles à l'atteinte des objectifs qualité de l'ENIEM. Cela, malgré le respect minutieux des normes internationales dont l'entreprise est déjà certifiée depuis 1998. Là, nous posons la question suivante : pourquoi l'ENIEM n'a pas réussi dans sa démarche qualité alors que la démarche proposée par l'ISO est unique et a donné des résultats positifs dans les entreprises qui l'on appliquée, notamment européennes ? La réponse à cette question nous renvoie à l'approche systémique.

Nous avons défini l'entreprise dans l'approche systémique comme : un système ouvert, finalisé, régulé et composé d'un ensemble de sous-systèmes en interaction. La manière avec laquelle ces interactions sont gérées détermine largement la performance de toute l'entreprise, et tout dysfonctionnement constaté dans l'un des éléments du système aura des répercussions négatives sur les autres. Cette logique s'applique totalement au cas de l'ENIEM qui a souffert pendant longtemps des problèmes de gestion liés, notamment, à la faible autonomie des managers et à la politique interventionniste des organes étatiques. Ceci a donné un système de management archaïque qui n'a pas de rapports avec les exigences actuelles dans ce domaine. A ce système de management, la direction de l'entreprise a essayé d'appliquer un management de la qualité défini par des normes internationales, mais ceci n'a pas pu donner des résultats satisfaisants en termes de qualité, ce qui nous permet de dire que la réforme du système global de management de l'entreprise est un préalable nécessaire à la réussite du système qualité.

En clair, il relève presque de l'impossible vouloir mettre en place un système performant de management de la qualité sans posséder une gestion des ressources humaines performante, un marketing agressif, un management stratégique bien déployé au niveau opérationnel et une logique des processus.

A titre illustratif, nous avons vu parmi les aspects découlant de la mise en place du SMQ, la formation du personnel ayant une incidence sur la qualité. Ce dossier a été pris en charge par la direction des ressources humaines ; après un certain nombre d'années, malgré la formation de l'équivalent de 64% de l'effectif de l'entreprise en 2004, les rebuts n'ont pas cessé d'augmenter d'une manière importante, ce qui nous a amené à poser la question sur la manière avec laquelle

ce dossier était géré par la DRH. Nous avons constaté, en fait, que le programme de formation n'était pas bien planifié, les formations n'étaient pas de qualité et nous avons remarqué l'inexistence d'un suivi et de l'évaluation des actions de formation. Dès lors, dans ces conditions, la GRH ne pourrait pas fournir à l'entreprise des compétences capables de produire la qualité attendue. Donc, la réalisation de la qualité dépend de la qualité de la GRH, c'est pourquoi nous insistons sur le traitement global des problèmes de la qualité dans le cadre de l'approche systémique défendue par le paradigme de TQM.

Il est donc important de traiter les problèmes de la qualité et les problèmes du management qui entourent la démarche qualité en même temps, car le changement dans l'entreprise est aussi possible par la démarche qualité qui contient la logique du progrès et de l'amélioration continue. C'est à ce moment là, qu'on aura en phase finale l'implication de tous les employés et structures de l'entreprise dans la réalisation de la qualité.

En définitive, le produit de l'ENIEM n'est que l'image apparente de tout son système de management, et vouloir améliorer sa qualité doit passer par :

- L'amélioration de la gestion des ressources humaines ;
- L'amélioration du marketing et de la gestion de l'unité commerciale ;
- L'amélioration des processus de fabrication et l'aplatissement de la structure ;
- L'amélioration du déploiement de la stratégie et objectifs qualité dans toute l'entreprise ;
- Et enfin, le traitement global des problèmes de la qualité en adoptant l'approche systémique.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

En voulant vérifier nos hypothèses et répondre à notre problématique qui tournent autour du management, au sens global, et du management de la qualité, nous avons structuré cette partie en deux chapitres. Dans le premier chapitre, nous avons essayé de présenter et d'analyser le système de management de la qualité de la première entreprise certifiée en Algérie (ENIEM), ceci dans le but d'évaluer les performances obtenues après sa mise en œuvre et de conclure sur son efficacité. Les résultats auxquels nous sommes arrivés démontrent que le système de management de la qualité de l'ENIEM, tel qu'il est mis en place, rencontre beaucoup de difficultés qui ont fait que les indicateurs de la qualité calculés étaient négatifs. A partir de là, nous avons élargi notre vision pour voir les problèmes qui empêchent l'entreprise de réussir son système qualité et de progresser vers le TQM. Cet élargissement s'étend vers toutes les dimensions du management et structures de l'entreprise, lesquelles nous avons supposées à l'origine des dysfonctionnements enregistrés au niveau du SMQ.

Le traitement de l'évolution des entreprises publiques algériennes nous a permis de constater que malgré les réformes connues par celles-ci, les pratiques managériales induites restent obsolètes. En effet, les managers ne possèdent pas l'autonomie qu'il faut pour mener à bien leurs politiques de gestion qui tiennent compte des particularités de leurs entreprises ; ils étaient mis en place pour exécuter uniquement la politique de l'Etat, mais, en même temps on leur exige de réaliser des profits ! Ceci a laissé émerger des mauvaises habitudes managériales, telles que : le gaspillage, le laisser-aller, « la bureaucratie », etc.

Dans ce système de gestion caractérisant les entreprises publiques, l'ENIEM a essayé de mettre en place un système de management de la qualité conforme aux normes internationales lui permettant de faire face aux contraintes induites par l'ouverture de l'économie nationale à la concurrence étrangère. Malgré les aides octroyées par les pouvoirs publics dans le cadre du programme de la mise à niveau et les différentes aides en matière de certification et de formation dans le domaine de la qualité, lors de l'analyse du système qualité de l'ENIEM nous avons constaté que les indicateurs de la qualité n'ont pas été améliorés, même si sa conformité aux normes internationales remonte à 1998. Les audits qualité internes, auxquels nous nous sommes référés, ont enregistré une hausse du nombre de non-conformités en 2004 malgré leur baisse en 2003 ; aussi, le nombre de réclamations client a augmenté d'une manière très importante, après l'obtention de la deuxième certification ISO, en passant de 219 réclamations en

2002 à 1344 en 2004, soit une hausse de plus de 513% ; en plus, la qualité comme argument d'achat, n'a pas augmenté depuis la dernière certification, contrairement aux attentes ; en outre, le taux de pannes réalisé dans toutes les gammes de produits de l'ENIEM a augmenté. Concernant les coûts de la non-qualité, malgré leur stabilité au total, les coûts de rebuts et les coûts de garantie ont enregistré une augmentation d'une manière importante. Enfin, l'organisation par processus, exigée par l'ISO 9001 : 2000, n'a pas donné des résultats satisfaisants en matière de la conformité des produits, comme nous l'avons remarqué, sont presque toujours les mêmes processus qui étaient à l'origine des non-conformités, ce qui démontre leur inefficacité.

Cela étant, et en voulant identifier les problèmes profonds qui empêchent l'ENIEM de mener à bien son système qualité, nous nous sommes appuyés, dans le deuxième chapitre, sur les principes de TQM dans le but d'expliquer ces problèmes et d'identifier la relation de cause à effet existante entre la performance du système de management de l'ENIEM et la réussite de la démarche qualité.

En analysant l'unité commerciale, nous avons constaté qu'elle ne pouvait pas assurer l'orientation client de l'entreprise à travers la connaissance des besoins des clients et la sensibilisation des autres structures pour y répondre, et ce, faute des compétences, du marketing et des moyens financiers adéquats. Aussi, au niveau des processus, nous avons remarqué des problèmes liés au fait que les employés sont soumis aux responsables hiérarchiques et en même temps aux responsables des processus ; à l'existence de plusieurs niveaux hiérarchiques et à l'inadéquation des actions d'amélioration avec les résultats attendus en termes de produits. En plus, nous avons perçu l'absence du leadership dans cette entreprise qui est liée, d'une part, à la nature de l'entreprise publique et au manque de volonté des cadres dirigeants, d'autres part ; en outre, nous avons remarqué plusieurs problèmes concernant la GRH ayant trait à la sensibilisation, à la motivation, à la formation, à la gestion des carrières (départ volontaire...), etc., ce qui n'a pas permis de fournir une main d'œuvre capable de produire de la qualité. Enfin, nous avons constaté un certain nombre d'inadéquations entre les objectifs qualités et les actions dégagées au niveau de chaque unité, ce qui n'a pas permis de réaliser certains d'entre eux.

En définitive, la certification aux normes internationales est indispensable mais pas suffisante ; car, c'est une limite, si elle est considérée comme une fin en soi. Mais elle peut apporter beaucoup de choses à l'entreprise si elle est considérée comme une première étape qui mène vers

le management par la qualité totale (TQM). En effet, vouloir réaliser la qualité au sein de l'ENIEM doit se faire en parallèle avec la réforme de tout son système de management, en inculquant à toutes les personnes dans toutes les structures la culture qualité pour que la qualité devienne une réalité et l'affaire de tous et partout.

Etant donné que les résultats obtenus sont présentés à la fin de chaque chapitre et partie, nous nous limitons dans cette conclusion générale à la synthèse de cette étude, en reprenant bien évidemment les principaux résultats auxquels nous avons aboutis.

Le management de la qualité est l'une des disciplines d'entreprise qui ont connu une évolution spectaculaire à partir de la fin du siècle précédent. Cette évolution est le résultat de deux facteurs essentiels, qui sont : la montée des exigences des clients en matière de qualité et la multitude des techniques statistiques proposées pour résoudre les problèmes de la qualité dans l'entreprise. A partir de là, la qualité est, aujourd'hui, l'une des préoccupations majeures et une arme redoutable qui conditionne la pérennité des entreprises dans un environnement de plus en plus concurrentiel et mondialisé. Cette mondialisation a rendu la qualité une norme internationale à laquelle doit répondre toute entreprise souhaitant exporter, et une exigence que doit respecter tous les fournisseurs du monde entier. Les normes internationales de la qualité sont élaborées par l'organisation internationale de normalisation (ISO) qui a pour mission d'uniformiser les normes de qualité à l'échelle planétaire.

L'analyse des normes de l'ISO nous a permis d'affirmer que la certification ISO est importante pour accéder aux marchés internationaux, mais se limiter aux respects des normes aura des répercussions négatives sur la capacité d'évolution et de différenciation de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Pour les entreprises les plus performantes dans le domaine de la qualité, les normes sont considérées comme un minimum nécessaire mais pas suffisant, car pour être compétitive, il leur faut un avantage distinctif par rapport à ce que font les concurrents, ce qui n'est pas possible en respectant seulement les normes de qualité qui est chose facilement imitable. A cet effet, ces entreprises ont adopté la voie du management par la qualité totale (TQM) qui dépasse les normes de management de la qualité et se propose de propager l'esprit qualité dans toute l'entreprise, en commençant par un management de qualité.

Le TQM repose sur des principes importants, non directement liés à la qualité, mais ont un impact déterminant sur la qualité finale de l'offre de l'entreprise. Toutefois, pour aboutir au TQM, il est nécessaire de faire des efforts soutenus durant plusieurs années au niveau de toutes les structures de l'entreprise jusqu'à ce que la qualité devienne une affaire de tous et partout. Ceci commence par la mise en place du management de la qualité qui progressera petit à petit dans la logique de l'amélioration continue vers le management par la qualité totale.

En Algérie, le management de la qualité et la certification aux normes internationales sont deux phénomènes tout à fait récents. Durant les années du socialisme, le management de la qualité était très peu connu par les entreprises algériennes qui n'étaient pas soumises aux contraintes de la qualité à cause des caractéristiques du marché. A cette époque, les contraintes de la demande n'existaient pas, ce qui intéressaient les entreprises c'est la production en grandes quantités pour répondre à une demande importante qui dépassait leur offre. Dans ce contexte, le client n'avait pas le choix ; il fallait d'abord qu'il trouve le produit pour réclamer sa qualité ! Cependant, avec l'évolution récente qu'a connue l'économie algérienne vers plus d'ouverture à la concurrence, le consommateur a découvert des produits de meilleur rapport qualité/prix que ceux produits par les entreprises nationales, ce qui a entraîné plus de conscience et de maturité chez ce dernier et, par voie de conséquence, plus d'exigences en matière de qualité.

Face à ces mutations, les entreprises algériennes, appuyées par des organismes étatiques, ont commencé à s'intéresser à la qualité et à courir derrière la certification ISO en vue d'assurer une place dans cet environnement qui ne réserve pas de places à celles qui ne font pas de la qualité. A partir de là, plusieurs entreprises publiques et privées s'étaient lancées dans la démarche qualité et certification ISO. La première entreprise certifiée était ENIEM en 1998. Cette réalisation de l'ENIEM nous a fortement intéressé, ce qui nous a conduit à la choisir dans notre étude de cas afin de répondre à notre problématique.

En suivant ce cas de près, durant plusieurs années, nous avons constaté une situation en quelque sorte paradoxale, malgré les efforts faits pour mettre en place un système performant de management de la qualité, les résultats réalisés étaient loin des attentes. Cet état a augmenté notre curiosité de vouloir expliquer cette situation en posant notre problématique qui s'articule autour des deux questions suivantes :

- La mise en place du système de management de la qualité peut-elle donner des résultats positifs dans le système de management existant à l'ENIEM ?
- Quels sont les contraintes qui empêchent cette entreprise certifiée de réaliser ses objectifs qualité et de progresser vers le TQM qui permettra le succès au niveau opérationnel ?

En tentant de répondre à la première question, nous avons choisi quatre indicateurs de performance qui sont censés s'améliorer après l'obtention de la certification. La revue de

l'évolution de ces indicateurs nous a donné des résultats insatisfaisants, que nous pouvons synthétiser comme suit :

- Une augmentation très importante du taux de réclamations client ;
- La qualité n'était plus le premier argument d'achat pour les clients ;
- Le taux de pannes a augmenté pour l'ensemble des produits ;
- Les coûts de la non-qualité étaient restés stables, mais les coûts de rebuts et les coûts de garantie étaient très importants et en augmentation sensible.

En creusant dans les origines de ces contre-performances, nous avons constaté qu'elles sont loin d'être expliquées uniquement par les problèmes du SMQ, car l'audit de suivi, réalisé en 2004 par les auditeurs externes de QMI, a donné que le SMQ de l'ENIEM est toujours conforme aux normes internationales. A partir de là, nous nous sommes intéressés aux problèmes se situant en dehors du SMQ. Ce faisant, nous a permis de revenir sur les principes de TQM auxquels nous nous sommes référés pour identifier les obstacles liés au management global qui empêchent l'entreprise de réaliser la qualité et de progresser vers le TQM.

Après analyse de certains éléments de management de l'entreprise en se basant sur les principes de management par la qualité totale, nous avons conclu qu'il n'est pas possible d'avoir un système performant de management de la qualité dans un système de management global « archaïque ». En revanche, pour améliorer l'offre de l'ENIEM (qualité, prix, SAV,..), il y a lieu de remédier d'abord aux problèmes liés à la qualité qui se trouvent dans toutes les structures de l'entreprise et non seulement se concentrer sur les problèmes liés directement au système qualité défini par l'ISO. Ceci passe par l'implantation des principes du management par la qualité totale tout en tenant compte des remarques suivantes :

- Il est nécessaire de donner à l'homme sa place qu'il mérite, car la qualité avant qu'elle soit celle du produit, elle est d'abord, avant tout, la compétence des hommes et femmes de l'entreprise. Cet homme, en tant que responsable, doit posséder l'autonomie et la compétence qu'il faut pour pouvoir exercer pleinement son leadership et pouvoir motiver et impliquer tout le personnel de l'entreprise, ceci va se traduire par un engagement réel de la direction dans la réalisation de la qualité au niveau de toutes les structures de l'entreprise. En plus, cet homme, en tant que employé, doit être formé,

motivé et impliqué pour qu'il puisse mettre tout son savoir-faire en matière de qualité à la disposition de l'entreprise.

- Il est nécessaire aussi, que l'ENIEM mette en place une organisation plate par processus orientée du haut en bas vers la satisfaction client, car c'est ce dernier qui définit la qualité, et l'entreprise ne peut pas lui en produire avec une structure hiérarchique rigide contenant plusieurs niveaux hiérarchiques. En effet, la direction de l'ENIEM doit dynamiser le rôle de l'unité commerciale en la dotant d'un marketing efficace et des moyens humains et financiers adéquats pour quelle puisse jouer pleinement son rôle dans la détection des besoins des clients et l'établissement des bonnes relations avec eux ; mais en même temps, il va falloir éliminer, dans l'entreprise, tout le personnel qui ne participe pas à la création de valeur pour le client. Ceci va se faire par l'affectation du personnel aux processus créateurs de valeurs et la suppression des fonctions et tâches inutiles (surtout les fonctions d'administration).
- Il est nécessaire enfin, que la direction de l'ENIEM assure une adéquation entre sa stratégie globale de recentrage sur le métier de base, sa stratégie qualité, ses objectifs qualité et les différentes actions dégagées au niveau de ses différentes unités, car comme nous l'avons constaté les actions dégagées lors des revues de direction n'ont pas participé efficacement à la réalisation des objectifs qualité et beaucoup de structures ne se trouvaient pas intéressées par les objectifs qualité de l'entreprise.

En définitive, la qualité des produits de l'ENIEM n'est que le visage apparent de toute l'entreprise et son management. Elle cache derrière elle la qualité des responsables, la qualité de la ressource humaine, la qualité de l'organisation, la qualité du marketing, la qualité de la stratégie et tout court, la qualité du management dans son ensemble qui détermine, enfin du compte, la qualité finale de l'entreprise et sa capacité à produire de la qualité.

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I : SUBSTRAT THEORIQUE DU MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE	
CHAPITRE 1 : EVOLUTION DE LA GESTION DE LA QUALITE	8
SECTION 1 : EVOLUTION DU CONCEPT QUALITE	12
1. De la qualité inspection à la qualité contrôle	12
1.1 Qualité-inspection	12
1.1.1 Contexte de son développement	12
1.1.2 La qualité comme inspection	12
1.1.3 Les limites de la qualité-inspection	13
1.2 La qualité-contrôle	14
1.2.1 Origine et définitions	14
1.2.2 La qualité-contrôle et méthodes statistiques	15
1.2.2.1 La statistique	15
1.2.2.2 Méthodes statistiques	16
2 Qualité assurance	16
2.1 Emergence du concept et définition	16
2.1.1 Qualité externe	17
2.1.2 Qualité interne	17
2.1.3 L'assurance qualité	17
2.2 Les caractéristiques de l'assurance qualité	18
2.2.1 La relation client fournisseur	18
2.2.2 L'entreprise considérée comme un ensemble de processus	19
2.2.3 La prévention	19
2.2.3.1 Prévention prospective	19
2.2.3.2 Prévention active	19
2.3 La Logique de l'assurance qualité et ses apports pour l'entreprise	20
3 La qualité totale	21
3.1 Origines du concept qualité totale	21
3.1.1 Walter A. Shewart (1891-1967)	21
3.1.2 William Edward Deming (1900-1993)	22
3.1.3 Joseph M. Juran (1904-)	22
3.1.4 Armand V. Feigenbaum (1920-)	23
3.1.5 Philip. B. Crosby	23
3.2 Définition de la qualité totale	23
3.3 Les principes fondamentaux du management par la qualité totale	25
3.3.1 Leadership et implication du personnel	25
3.3.2 Organisation par processus orientés client et amélioration continue	26
3.3.3 Management par approche système et déploiement de la stratégie	27
3.4 Les apports de la qualité totale	27
3.4.1 La reconsidération du facteur humain	27
3.4.2 La responsabilité des individus	27
3.4.3 Existence du marché interne	28

SECTION 2 : LA GESTION DE LA QUALITE	29
1. Définition de concepts	29
1.1 Gestion de la qualité	29
1.1.1 La qualité	29
1.1.2 Gestion de la qualité	30
1.2 Politique et objectif qualité	30
1.2.1 Politique qualité	30
1.2.2 Objectif qualité	30
1.3 Coût de la qualité	31
1.4 La fonction qualité	32
2. Les outils de management de la qualité	33
2.1 Le cycle de PDCA	33
2.1.1 Préparer (Plan)	33
2.1.2 Développer (Do)	34
2.1.3 Comprendre(Check)	34
2.1.4 Agir (Act)	34
2.2 Les cercles de qualité (ou cercles de progrès)	34
2.2.1 Leurs objectifs	35
2.2.2 Raisons d'échec de certains (CQ)	35
2.3 Le manuel qualité	36
2.3.1 Définition et objectif	36
2.3.2 Elaboration et contenu	36
2.3.2.1 Son élaboration	36
2.3.2.2 Son contenu	37
2.3.2.3 Sa gestion	37
2.4 Audit qualité	38
2.4.1 Définition	38
2.4.2 Le champ d'application de l'audit qualité	39
2.4.3 Le questionnaire de l'auditeur	39
3. Les sept outils statistiques de gestion de la qualité	40
3.1 Les feuilles de relevés	40
3.2 Le diagramme de concentration des défauts	41
3.3 L'histogramme	41
3.4 Le diagramme de Pareto	42
3.5 Diagramme en arête de poisson (ISHIKAWA)	42
3.6 Les cartes de contrôle	43
3.7 Les diagrammes de corrélation	44
4. Gestion de la qualité à travers la chaîne de fabrication	45
4.1 Qualité et marketing	45
4.2 Qualité et conception	46
4.2.1 Qualité de l'étude	46
4.2.2 Qualité et méthodes	46
4.2.3 Qualité et préparation	46
4.3 Qualité et élaboration du produit	47
4.3.1 Qualité et approvisionnement	47
4.3.2 Qualité et ordonnancement	47
4.3.3 Qualité et fabrication	48
4.3.4 Contrôle de la fabrication	48
4.4 Qualité et distribution	48

SECTION 3 : APPROCHE NORMATIVE DE GESTION DE LA QUALITE	49
1. La normalisation internationale dans le domaine de la qualité	50
L'internationalisation des normes de la qualité	50
Organisation internationale de normalisation (ISO)	50
2. Analyse de la dernière version des normes ISO 9001 version 2000	51
2.1 Parcours de l'ISO jusqu'à la version 2000	51
2.1.1 ISO 9000 version 1987	51
2.1.2 ISO 9000 version 1994	51
2.2 Le référentiel ISO 9000 version 2000	52
2.2.1 Projet de révision des normes de l'ISO	52
2.2.2 L'ISO 9000 version 2000	53
2.2.2.1 L'ISO 9000 et l'effort de synthèse	53
2.2.2.2 L'ISO 9000 et le cycle de PDCA	54
2.2.2.3 L'ISO 9000 et la logique des processus	55
2.2.3 Limites et enjeux de l'approche normative de la qualité de ISO 9000 : 2000	56
Conclusion du chapitre	59
CHAPITRE II : LE PARADIGME DU MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE	59
SECTION 1 : LEADERSHIP ET DEVELOPPEMENT DE LA RESSOURCE HUMAINE	61
1. Le leadership	61
Définition du leadership	61
Les déterminants de leadership et caractéristiques du leader	63
1.2.1 Déterminants de leadership	63
1.2.1.1 La personne du leader	63
1.2.1.2 Les subordonnés	63
1.2.1.3 Le contexte culturel	64
1.2.2 Caractéristiques du leader	64
1.2.2.1 La vision	65
1.2.2.2 La passion	65
1.2.2.3 Donner l'exemple ou être intègre	65
1.2.2.4 Faire preuve d'audace, de curiosité, d'innovation	65
1.3 les différents styles de leadership	66
1.3.1 Le style autocratique	66
1.3.2 Le style laissez-faire	67
1.3.3 Le style démocratique	67
1.4 Le leadership transformationnel	67
1.4.1 Diagnostic et développement de la vision et de la stratégie	68
1.4.2 De la prise de conscience et de la perception positive du changement à l'adhésion et à l'acceptation du changement	68
1.4.3 Implantation du changement et résistances	68
1.4.4 Internalisation du changement	69
2. Développement de la ressource humaine	70
2.1 Motivation et implication des collaborateurs	70
2.1.1 Théories de la motivation	71
2.1.2 Les facteurs de motivation	72
2.2 Le travail en équipe	72
2.2.1 Pourquoi le travail en équipe ?	72

2.2.2	Mise en place du travail en groupe	73
2.3	L'empouvoirement « <i>empowerment</i> »	74
2.3.1	La logique de l'empouvoirement	74
2.3.2	La mise en œuvre de l'empouvoirement	75
SECTION 2 : ORGANISATION PAR PROCESSUS ORIENTES CLIENT		76
1.	La connaissance intime du client	76
1.1	Les déterminants du comportement du consommateur	76
1.1.1	Les facteurs socioculturels	76
1.1.2	Les facteurs psychosociaux	77
1.1.3	Les facteurs psychologiques	77
1.2	Processus de décision d'achat	78
1.3	Réaction post-achat	78
2.	Organisation par processus	79
2-1	Organisation et fonctionnement de l'entreprise traditionnelle	80
2.1.1	L'organisation de l'entreprise traditionnelle	80
2.1.2	Fonctionnement de l'entreprise traditionnelle	81
2.2	Approche par les processus	82
2.2.1	Définition du processus	82
2.2.2	Le passage à l'entreprise orientée processus	83
2.2.3	Management des processus orientés client	84
2.2.3.1	Management des processus de conception	84
2.2.3.2	Management des processus de production/ livraison	85
2.2.3.3	Management des processus de support	85
2.2.4	Amélioration continue des processus	85
2.2.4.1	Les sources de l'amélioration des processus	86
2.2.4.2	Typologie d'amélioration des processus	86
2.2.5	Les caractéristiques d'un processus performant	89
SECTION 3 : APPROCHE SYSTEMIQUE DE L'ENTREPRISE ET DEPLOIEMENT DE LA STRATEGIE		90
1.	Approche systémique de l'entreprise	91
1.1	Fondement théorique de l'approche systémique	91
1.2	La définition systémique de l'entreprise	92
1.3	Utilité de l'approche systémique pour le TQM	92
1.3.1	L'organisation par processus	93
1.3.2	Mobilisation du personnel de l'entreprise	93
1.3.3	L'insertion de l'entreprise dans son environnement	94
2.	Mise en œuvre du système TQM	94
2.1	Phase d'initiation	95
2.1.1	L'engagement du directeur général	95
2.1.2	Fixation des objectifs (vision / mission)	96
2.1.3	Mise en place de l'organisation	96
2.2	Phase d'appropriation	97
2.2.1	Formation et enseignement	98
2.2.2	Activités promotionnelles	98
2.2.2.1	Les manifestations	98
2.2.2.2	Les supports écrits	99
2.2.2.3	Les supports visuels	99
2.2.3	Diffusion des récits de réussite	99

2.3 Phase de déploiement de la stratégie qualité	100
2.3.1 La qualité comme variable stratégique	100
2.3.1.1 Qualité et compétitivité	100
2.3.1.2 La qualité dans la démarche stratégique	101
2.3.2 Déploiement de la stratégie par le management hoshin	102
2.3.2.1 Définition et objectifs de management Hoshin	102
2.3.2.2 Les étapes du management hoshin	104
2.3.2.2.1 La planification (plan)	104
2.3.2.2.2 Le déploiement avec hoshin	105
2.3.2.2.3 La maîtrise à l'aide des indicateurs	106
2.3.2.2.4 Vérifier et agir	106
Conclusion du chapitre	108
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	109
PARTIE II : VERS LE MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE AU SEIN DE L'ENIEM	111
CHAPITRE I : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE DE L'ENIEM	112
SECTION I : LA PLACE DE L'ENTREPRISE DANS LES REFORMES ECONOMIQUES EN ALGERIE	113
1. Les moments importants de l'entreprise algérienne	113
1.1 Mise en place de l'industrie nationale	113
1.2 Résultats négatifs obtenus par les entreprises publiques	115
1.3 Autonomisation de la gestion des entreprises publiques économiques (EPE)	115
1.4 Privatisation des entreprises publiques économiques (EPE)	116
2. L'ouverture de l'économie algérienne : un défi pour les entreprises nationales	118
L'accord d'association avec l'Union Européenne (UE)	119
L'adhésion de l'Algérie à l'OMC (organisation mondiale du commerce)	120
3. Stratégie de l'Etat, en matière de qualité, face à l'ouverture économique	121
3.1 La normalisation en Algérie dans le domaine de la qualité	121
3.1.1 L'émergence des normes algériennes de qualité	121
3.1.2 L'élaboration des normes algériennes de qualité	122
3.1.3 La certification aux normes algériennes de qualité	122
4.2 La qualité dans le programme de la mise à niveau des entreprises	123
3.3 Institution du prix algérien de la qualité	124
3.3.1 Création du prix algérien de la qualité	124
3.3.2 Son objectif	124
3.3.3 Le contenu du prix algérien de la qualité	125
SECTION 2 : SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE DE L'ENIEM	126
1. Profil de l'entreprise	127
Organisation de l'ENIEM	128
Stratégie de l'ENIEM	128
1.3 Composante humaine de l'ENIEM	129
1.3.1 Evolution de l'effectif de l'ENIEM	129
1.3.2 Niveau d'instruction des employés et taux d'encadrement	130

1.3.3 Répartition par catégories socioprofessionnelles	131
1.4 Les technologies utilisées par l'ENIEM	132
1.5 Préoccupations environnementales de l'ENIEM	133
1.6 Les relations de l'ENIEM avec son marché	133
1.6.1 Principaux fournisseurs, clients et concurrents de l'ENIEM	133
1.6.2 Les défis de l'entreprise	134
2. Démarche qualité et certification ISO	135
2.1 Evolution de la structure qualité au sein de l'ENIEM	135
2.2 Démarche de certification de l'ENIEM	137
2.2.1 La certification ISO 9002 version 1994 de l'ENIEM	137
2.2.2 L'adaptation à l'ISO 9000 version 2000	138
3. Le système de management de la qualité de l'ENIEM	139
3.1 Les moyens humains et organisationnels	139
3.1.1 Les moyens organisationnels	139
3.1.2 Les moyens humains	140
3.2 Engagement de la direction et maîtrise documentaire	141
3.2.1 Maîtrise documentaire	141
3.2.2 Responsabilité de la direction	142
3.3 Management de la qualité à travers la chaîne de fabrication	143
3.3.1 Les approvisionnements	143
3.3.1.1 Programme des approvisionnements	143
3.3.1.2 Approvisionnement	143
3.3.1.3 Contrôle qualité et essais à la réception	144
3.3.2 La production	144
3.3.3 La commercialisation	145

SECTION 3 : RESULTATS OBTENUS PAR LA MISE EN PLACE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	147
1. Résultat des audits qualité	147
2. Retour d'informations clients	149
2.1 Les réclamations client	149
2.2 Les raisons d'achat des produits de l'ENIEM	151
2.3 Les pannes enregistrées par le service après vente	152
2.3.1 Evolution de pannes de produits vendus	154
2.3.2 Evolution du taux de pannes pièces	155
2.3.2.1 Les pannes réfrigérateurs / congélateurs	155
2.3.2.2 Les pannes cuisinières	156
2.3.2.3 Les pannes climatiseurs	156
3. Evolution des coûts de la non-qualité	157
3.1 Evolution des coûts totaux de la non-qualité	157
3.2 Evolution des coûts de la non-qualité par unités de fabrication	159
4. Fonctionnement des processus et non-conformité des produits	161
Analyse de résultats des processus de l'unité froid	161
Analyse de résultats des processus de l'Unité cuisson	163

Conclusion du chapitre 1	165
---------------------------------	-----

CHAPITRE II : LES OBSTACLES A LA PRATIQUE DU TQM AU SEIN DE L'ENIEM	167
--	-----

SECTION 1 : LEADERSHIP ET DEVELOPPEMENT DE LA RESSOURCE HUMAINE	168
1. Le leadership au sein de l'ENIEM	168
1.1 Le leadership dans la direction de l'ENIEM	168
1.2 L'effet de l'absence du leadership sur la démarche qualité	170
2. Développement de la ressource humaine	171
2.1 L'implication de la GRH dans la démarche qualité de l' ENIEM	171
2.1.1 La mission des structures de la GRH de l'ENIEM	171
2.1.2 Aspects découlant de la certification à la norme ISO 9001/2000	172
2.1.2.1 Développement des compétences et sensibilisation	173
2.1.2.2 L'environnement du travail	174
2.1.2.3 Motivation et implication du personnel	174
2.2 Analyse de l'implication de la GRH dans la démarche qualité	176
2.2.1 Les indicateurs liés à la formation	176
2.2.1.1 Evolution de la formation par rapport à l'effectif total	176
2.2.1.2 L'impact de la formation sur les coûts de rebuts	177
2.2.1.3 L'impact de la formation sur les pannes et les accidents de travail	178
2.2.1.4 Origines du manque d'efficacité des actions de formation	179
2.2.2 Indicateurs liés au climat de travail	180
2.2.2.1 Evolution du taux d'absentéisme	180
2.2.2.2 Evolution du taux d'accidents de travail	181
2.2.2.3 Analyse du climat de travail à l'ENIEM	182
2.2.2.4 Analyse des actions de sensibilisation, motivation et implication	183
SECTION2 : ORIENTATION CLIENT ET MANAGEMENT DES PROCESSUS	186
1. Orientation client de l'ENIEM	187
1.1 Présentation de l'unité commerciale de l'ENIEM	187
1.2 Connaissance du client et du marché	188
Développement de l'écoute client par l'ENIEM	189
1.2.2 Analyse de l'efficacité des mécanismes de l'écoute client	190
1.3 Relations clients	191
1.3.1 La politique de communication commerciale	192
1.3.2 Politique de distribution	195
1.3.4 Politique de prix	195
1.4 Satisfaction client	197
1.4.1 Questionnaire de satisfaction client	197
1.4.2 Réclamation client	198
2. Management et amélioration des processus orientés client	199
2.1 Présentation des principaux processus de l'ENIEM	199
2.1.1 Processus de réalisation	200
2.1.2 Processus de soutien	200
2.1.3 Processus de management	201
2.2 Analyse des principaux processus	201
2.2.1 Processus de conception et de développement	201
2.2.1.1 Description du processus de conception et de développement	201
2.2.1.2 Analyse du processus de conception et de développement	204
2.2.2 Processus d'achat	205
2.2.2.1 Description du processus d'achat	205
2.2.2.2 Analyse du processus d'achat	206
2.2.3 Processus de production et de livraison	206
2.2.3.1 Les grands processus de fabrication	207

2.2.3.2 Maîtrise de la production	208
2.2.3.3 Processus de livraison	208
2.2.3.4 Analyse du processus de production	208
2.3 Amélioration des processus	209
2.3.1 Schéma général d'amélioration des processus	210
2.3.2 Les améliorations correctives	212
2.3.3 Les améliorations préventives	212
2.3.4 Exemples d'améliorations réalisées à partir des processus	212
2.3.5 Analyse des résultats de l'approche processus	213
SECTION 3 : DEVELOPPEMENT DE LA STRATERIE AU NIVEAU OPERATIONNEL	216
1. Les stratégies de l'ENIEM	216
La stratégie globale	216
Stratégie qualité de l'ENIEM	217
Compatibilité entre stratégie globale et stratégie qualité de l'ENIEM	217
2. Le déploiement de la stratégie qualité de l'ENIEM	220
Objectifs qualité de l'ENIEM	220
L'engagement des unités dans la stratégie qualité	221
2.2.1 Les actions réalisées dans l'unité froid	221
2.2.2 Les actions réalisées dans l'unité cuisson	223
2.2.3 Les actions réalisées dans l'unité climatisation	224
2.2.4 Les actions réalisées dans l'unité commerciale	224
2.2.5 Synthèse	225
3. La réalisation des objectifs qualité de l'ENIEM	226
3.1 Le chiffre d'affaires	226
3.2 La formation	227
3.3 Les stocks de matières premières et composants	228
3.4 Les stocks de produits finis	229
3.5 Les coûts de la non qualité	230
3.6 Amélioration du produit	230
Conclusion du chapitre par l'approche systémique	232
CONCLUSION DE LA PARITE II	234
CONCLUSION GENEGRALE	237
BIBLIOGRAPHIE	241
LISTE DES TABLEAUX ET FIGUES	245
ANNEXES	248

ANNEXE N° 1

GUIDE D'ENTRETIEN

I- PROFIL DE L'ENTREPRISE

1- Description de l'entreprise

a)- Environnement de l'entreprise

- Quels sont les produits et services principaux de l'entreprise? quels sont les mécanismes utilisés pour délivrer vos produits et vos services à vos clients ?
- Quelle est la culture de votre organisation ? quelle est l'expression de vos but, vision, mission et valeurs ?
- Quel est le profil de vos employés ? quels sont les catégories et types d'employés que vous avez ? quel est leur niveau d'éducation ?
- Quels sont vos technologies, équipement et installations ?
- Quel est l'environnement réglementaire dans lequel opère l'entreprise ? quels sont les règlements applicables relatifs au métier, à la santé et à la sécurité, à la certification, à l'environnement et aux produits ?

b)- Relations de l'organisation

- Quelle est votre structure organisationnelle ? quelles sont les relations avec le SGP et avec le gouvernement ?
- Quels sont vos groupes clés de clients, et quels sont vos segments de marché clés ?
- Quel rôle jouent les fournisseurs et les distributeurs dans vos processus de création de valeur ? quel rôle ont-ils dans les processus d'innovation de votre entreprise ? quels sont les plus importants types de fournisseurs et de distributeurs ? quelles sont les exigences les plus importantes de votre chaîne d'approvisionnement ?
- Quelles sont les relations clés avec les fournisseurs et clients, et quels sont les mécanismes de communication ?

2- Défis de l'entreprise

a)- Environnement compétitif

- Quelle est votre position par rapport à la compétition ? quelle est votre part de marché ? quel nombre et quels types de concurrents avez-vous ?
- Quels sont les principaux facteurs qui déterminent votre succès par rapport à vos concurrents ? y a-t-il des changements clés qui influent sur votre situation par rapport à la concurrence ?
- Quelles sont vos sources clés, et disponibles, des données comparatives et de données sur la concurrence dans votre industries ?

b)- Défis stratégiques

- Quels sont vos défis stratégiques clés dans les affaires, les opérations et les ressources humaines ?
- Quels sont vos défis stratégiques clés associés à la durabilité de l'entreprise ?

c)- Système d'amélioration des performances

- Comment maintenez vous l'attention sur l'amélioration de la performance de l'entreprise ?
- Comment réalisez vous l'évaluation et l'amélioration systématique des processus clés ?

II- SYSTEME DU MANAGEMENT DE LA QUALITE

1- Questions d'ordre général par rapport à la certification ISO

a)- Conjoncture économique

- Quelles sont les retombées de l'accord d'association signé avec l'union européenne et la prochaine adhésion de l'Algérie à l'OMC (organisation mondiale du commerce) sur l'entreprise ?
- Est-ce que l'entreprise exporte, et vers quelle destination ? sinon pourquoi ?
- Avez-vous participé au prix algérien de la qualité ? si oui quel est votre classement ?
- Avez-vous entendu parler du management par la qualité totale (TQM) ?
- Avez-vous profité des modèles d'auto-évaluation proposés par : le Malcolm Baldrige, le EFQM, le QUALIMETRE, les six segmas, etc. ?

b)- Certification ISO 9000 version 2000

- Comment gérez vous la qualité avant la certification ISO ?
- Le passage de la norme ISO 9002 version 1994 à la version 2000 de l'ISO a-t-il apporté des changements au niveau de la gestion dans son ensemble et des performances réalisées par l'entreprise ?
- Quel est l'effet commercial de la certification ISO 9001 version 2000 sur l'entreprise ?
- Quel est le coût financier global de la certification pour l'entreprise ?
- Quels sont les progrès réalisés par l'entreprise depuis la certification ISO à nos jours ?

2- Système de management de la qualité

a)- Processus et documentation

- Quelle est l'utilité de la nouvelle documentation exigée par l'ISO dans le système de management de la qualité pour l'entreprise ?
- Constatez-vous une augmentation de la paperasse, une rigidité dans les procédures, et un encombrement de votre base documentaires engendrés par la certification, et qui constituent ainsi un obstacle à l'évolution de l'entreprise ?
- L'organisation par processus a-t-elle engendré un aplatissage des structures pour une rapidité de prise de décision et d'exécution des tâches ?

b)- Réalisation du produit

- Le nouveau système de management de la qualité a-t-il apporté des améliorations au niveau:
 - de la planification de la production
 - des processus relatifs aux clients
 - de la conception et développement
 - des approvisionnements
 - de la production
 - de la commercialisation
 - du contrôle qualité
- Avez vous fait la distinction entre les processus qui créent de la valeur pour le client et ceux de support ? si oui, quelles sont les actions entreprises pour améliorer ceux qui participent le plus à la création de la valeur pour les clients ?

c)- Résultats obtenus par l'entreprise après la certification ISO 9000 version 2000

- Satisfaction des clients ?
- Climat de travail ?
- Résultats opérationnels (chiffre d'affaires, rebuts, coût de la non-qualité,...) ?
- Amélioration continue de la performance ?

III- LEADERSHIP ET DEVELOPPEMENT DE LA RESSOURCE HUMAINE

1- Leadership

a)- vision et valeurs

- Comment le groupe de Direction établit-il la vision et les valeurs de l'organisation ? comment le groupe de direction déploie-t-il la vision et les valeurs de l'organisation dans tout le système de leadership, vers les employés, vers les fournisseurs et partenaires clés, vers les clients ? combien leurs actions personnelles reflètent-elles un engagement sur les valeurs de l'entreprise ?
- Comment le groupe de direction développe-t-il un environnement qui favorise, et exige, un comportement éthique et conforme à la loi ?
- Comment le groupe de direction établit-il et renforce-t-il un environnement favorisant l'amélioration de la performance, la réalisation des objectifs stratégique, l'innovation et l'agilité de l'entreprise ?

b)- communication et performance de l'entreprise

- Comment le groupe de direction communique-t-il avec tous les employés dans toute l'entreprise, comment leur donne-t-il de l'autonomie, et comment les motive-t-il ? comment le groupe de direction joue-t-il un rôle actif dans la récompense et la reconnaissance des employés pour renforcer la haute performance et l'attention portée aux clients ?
- Comment le groupe de direction crée-t-il une focalisation sur l'action, pour accomplir les objectifs de l'entreprise, pour améliorer la performance, et pour atteindre la vision ?

c)- responsabilité vis-à-vis du public

- Comment traitez vous les éventuels impacts négatifs de vos produits, services et opérations, sur la société ? quels sont vos processus, mesures, et objectifs clés pour traiter les risques associés à vos produits, services et opérations ?

d)- mise en place d'une « culture qualité »

- Quels sont les comportements et actions de l'équipe dirigeante et les autres cadres animateurs pour la mise en place et le soutien d'une culture de qualité ?
- Comment la direction valorise t-elle les efforts et les succès qualité des individus et des équipes ?

2- développement de la ressource humaine

a)- système de travail

- Comment est-ce que vous organisez et managez le travail, les postes et aussi les compétences pour encourager la coopération, l'initiative, l'autonomie, l'innovation ? comment organisez vous et gérez vous le travail, les postes et les compétences pour atteindre une agilité permettant de se tenir à jour avec les besoins des clients et permettant de réaliser vos plan d'action ?
- Comment votre système de travail tire-t-il profit des diverses idées, cultures, et modes de pensée de vos employés ?

- Comment réalisez vous des communications efficaces, un partage efficace des compétences entre département, postes et sites ?

b)- système de management de la performance des employés

- Comment votre système de management de la performance permet-il un travail de haute performance et contribue-t-il à la réalisation de vos plans d'action ?
- Comment votre système de management de la performance de vos employés favorise-t-il leur attention sur les clients ?
- Comment la rémunération, la reconnaissance, les pratiques en matière de récompenses et encouragement, renforcent-t-elles la performance dans le travail et l'attention portée aux clients ?

c)- formation et motivation des employés

- Comment la formation contribue-t-elle à la réalisation des plans d'action ?
- Comment est-ce que vous sollicitez et employez les données provenant des employés et comment vous les employez ?
- Comment évaluez-vous l'efficacité du programme de formation, en prenant en compte la performance des individus et de l'entreprise ?

d)- bien-être et satisfaction des employés

- Comment assurez-vous et améliorez vous la sécurité, la salubrité des lieux de travail ? comment assurez-vous que les lieux de travail soient préparés aux urgences et aux désastres ?
- Comment déterminez-vous les facteurs clés qui affectent le bien être, la satisfaction, et la motivation des employés ?

IV- ATTENTION PORTEE AUX CLIENTS ET MANAGEMENT DES PROCESSUS

1- Attention portée aux clients

a)- connaissance du client

- Comment identifiez-vous les clients et les segments de marché ?
- Comment écoutez-vous vos clients pour déterminer leurs exigences clés et leurs changements d'attitude et les relatives importances de ces exigences sur leur décision d'achat ? comment utilisez-vous les informations adéquates provenant des clients ?
- Comment gardez vous vos méthodes d'écoute et d'acquisition de connaissances à jour par rapport aux changements dans votre marché ?

b)- relation avec le client et satisfaction du client

- Comment construisez-vous des relations pour acquérir des clients, pour atteindre et dépasser leurs attentes, pour augmenter la fidélité et les achats répétés ?
- Quels sont les mécanismes clés par lesquels les clients peuvent rechercher de l'information, mener leurs affaires et exprimer des réclamations ? comment gérez-vous les plaintes des clients pour minimiser leur insatisfaction ? comment toutes les plaintes reçues sont-elles rassemblées et analysées à l'amélioration de l'ensemble de votre organisation, et pour être utilisées par vos partenaires ?
- Comment déterminez-vous la satisfaction et non satisfaction du client ? comment utilisez-vous l'information de satisfaction et de mécontentement des clients pour vos améliorer ?
- Comment faites-vous du suivi avec les clients sur la qualité des produits, des services et des transactions, pour recevoir un prompt feedback qui soit convertible en action ?

2- Management des processus

a)- Processus de création de valeur

- Comment votre entreprise détermine-t-elle ses processus de création de valeur ? quels sont les processus clés de produits et services qui créent ou ajoutent de la valeur ? comment ces processus créent-ils de la valeur pour l'entreprise et pour les clients ?
- Comment déterminez vous les exigences sur les processus clés de création de valeur, en incorporant les données provenant des clients, des fournisseurs ?
- Quels sont les mesures et les indicateurs clés de performances utilisés pour contrôler et améliorer les processus de création de valeur ? comment les données provenant des clients, des fournisseurs sont-elles utilisées pour manager ses processus ?
- Comment minimisez-vous les coûts globaux associés aux inspections, aux tests, aux audits de processus et de performance ? comment prévenez-vous les défauts et les retouches pour minimiser les coûts ?
- Comment améliorez-vous vos processus de création de valeur pour réaliser une meilleure performance, pour réduire la variabilité, pour améliorer les produits et services, pour garder les processus à jour vis-à-vis des besoins des clients ? comment les améliorations sont-elles mises en commun avec les autres unités et autres processus de l'entreprise ?

b)- Processus de support

- Comment l'entreprise détermine-t-elle ses processus de support clés ? quels sont les processus clés qui soutiennent vos processus relatifs à la création de valeur ?
- Comment déterminez vous les exigences sur les processus clés de support, en incorporant les données provenant des clients, des fournisseurs ?
- Quels sont les mesures et les indicateurs clés de performances utilisés pour contrôler et améliorer les processus de support ? comment les données provenant des clients, des fournisseurs sont-elles utilisées pour manager ces processus ?
- Comment minimisez vous les coûts globaux associés aux inspections, aux tests, aux audits de processus et de performance ? comment prévenez-vous les défauts et les retouches pour minimiser les coûts ?
- Comment améliorez-vous vos processus de support pour réaliser une meilleure performance, pour réduire la variabilité, pour améliorer les produits et services, pour garder les processus à jour vis-à-vis des besoins des clients ? comment les améliorations sont-elles mises en commun avec les autres unités et autres processus de l'entreprise ?

V- PLANIFICATION STRATEGIQUE ET RESULTATS DES AFFAIRES

1- Planification stratégique

a)- Développement de la stratégie

- Quelles sont les forces, faiblesses, menaces et opportunités de votre entreprise ?
- Quels sont les changements majeurs dans la technologie, les marchés, la compétition et la réglementation ?
- Comment l'entreprise prend en considération dans la planification stratégique la durabilité de l'entreprise dans le long terme, et la continuité des affaires ?
- Quelles sont vos capacités à exécuter le plan stratégique ?
- Quels sont les objectifs stratégiques de l'entreprise ?

b)- Stratégie et objectifs qualité

- Comment la stratégie qualité de l'entreprise est-elle effectivement reliée à la stratégie globale de l'entreprise ?
- Comment la stratégie qualité est-elle déployée comme objectif dans toutes les fonctions de l'entreprise ?

- Comment la stratégie et les objectifs qualité sont-ils connus pour tout le personnel et quelles sont les incitations pour qu'il y prenne part ?

c)- Déploiement de la stratégie

- Comment développez-vous et déployez-vous des plans d'action pour réaliser vos objectifs stratégiques ? comment allouez-vous des ressources pour assurer la réalisation de vos plans d'action ?
- Quels sont vos plans clés en ressource humaine, plans dérivés de vos objectifs stratégiques à court et à moyen terme, et de vos plans d'action ?
- Comment traduisez-vous les objectifs stratégiques dans les faits au quotidien ?

2- Résultats des affaires

a)- Fruits des produits et services

- Quels sont les niveaux et tendances présents sur les mesures et indicateurs clés de performances des produits et services qui sont important pour vos clients ? comment ces résultats se comparent-ils à la performance de vos concurrents ?

b)- Résultats centrés sur le client

- Quels sont les niveaux et tendances présents sur les mesures ou indicateurs clés de satisfaction et mécontentement de vos clients ? comment se comparent-ils avec le niveau de satisfaction des clients de vos concurrents ?
- Quels sont les niveaux et tendances présents pour les mesures ou indicateurs clés de valeur perçue par le client, en incluant la fidélisation et la conservation des clients ?

c)- Résultats financiers et résultats dans le marché

- Quels sont les niveaux présents et les tendances pour les mesures ou indicateurs clés de performance financière ?
- Quels sont les niveaux présents et les tendances pour les mesures et/ou indicateurs clés de performance dans le marché, en incluant la part de marché, la position dans le marché et la croissance des affaires ?

d)- résultats relatifs aux ressources humaines

- Quels sont les niveaux présents et les tendances pour les mesures ou indicateurs clés relatifs à la performance et à l'efficacité du système de travail ?
- Quels sont les niveaux présents et les tendances pour les mesures clés relatives à l'acquisition des connaissances et au développement des employés ?
- Quels sont les niveaux présents et les tendances pour les mesures ou indicateurs clés relatifs au bien-être, à la satisfaction au contentement des employés ?

e)- résultats relatifs à l'efficacité de l'organisation

- Quels sont les niveaux présents et les tendances pour les mesures et indicateurs clés relatifs à la performance opérationnelle des processus clés de création de valeur ? inclure productivité, temps de cycle, performance des fournisseurs et autres mesures d'efficacité et d'efficience ?
- Quelles sont les niveaux présents et les tendances pour les mesures et indicateurs clés relatifs à la performance opérationnelle des autres processus clés ?

f) résultats relatifs au leadership et à la responsabilité sociale

- Quels sont vos résultats relatifs aux mesures et indicateurs clés de réalisation de la stratégie et des plans d'action de votre entreprise ?
- Quels sont vos résultats des mesures et indicateurs clés relatifs à la conformité aux règlements et aux lois ?
- Quels sont vos résultats des mesures et indicateurs clés relatifs à la citoyenneté de l'entreprise ?

Références :

- **Prix national qualité MACOLM BALDRIGE (USA), 2005**
- **Prix algérien de la qualité version 2004**
- **ISO 9001, ISO 9004 version 2000**

ANNEXE N° 2**Evolution des coûts de la non-qualité pour l'Unité Froid**

Rubrique des coûts de non qualité en (KDA)	2001		2002		2003		2004	
	Somme	%	Somme	%	Somme	%	Somme	%
Prévention	2670	5,31	2220	3,72	2426	3,04	2420	2,63
Détection	13200	26,23	9967	16,75	10351,6	12,96	10340	11,27
Réparation	2442	4,85	2030	3,41	2238,5	2,80	2233	2,43
Retouche	16266	32,32	13550	22,77	14910,5	18,67	14905	16,25
Rebut	7213	14,33	11618	19,53	24500	30,67	28478	31,06
Garantie	8538	16,96	20117	33,81	25452,8	31,86	33299	36,32
Total C.N.Q.	50331	100	59502	100	79879	100	91675	100
Production (HT)	1661679		853893		2545318		3326190	
C.N.Q./production (HT)	5,89 %		2,99 %		3,14 %		2,8 %	

Source : revue de direction de l'ENIEM 2001, 2002, 2003, 2004

Evolution des coûts de la non-qualité pour l'Unité Cuisson

Rubrique des coûts de non qualité en (KDA)	2001		2002		2003		2004	
	Somme	%	Somme	%	Somme	%	Somme	%
Prévention	853	8,63	1175	10,47	1272	8,97	1017	6,29
Détection	2129	21,54	1630	14,52	2173,2	15,32	2925	18,09
Réparation	224	2,27	241	2,15	486,4	3,41	371	2,29
Retouche	421	4,26	430	3,83	486,7	3,42	646	3,99
Rebut	1843	18,64	2038	18,16	2437	17,18	2461	15,22
Garantie	4415	44,66	5711	50,88	7327,4	51,66	8747	54,1
Total C.N.Q.	9986	100	11225	100	14185	100	16167	100
Production (HT)	4410542		642002		732797,35		874660	
C.N.Q./production (HT)	2,24 %		1,75 %		1,93 %		1,85 %	

Source : revue de direction de l'ENIEM 2001, 2002, 2003, 2004

Evolution des coûts de la non-qualité pour Unité Climatisation

Rubrique des coûts de non qualité en (KDA)	2001		2002		2003		2004	
	Somme	%	Somme	%	Somme	%	Somme	%
Prévention	1369	15,57	996	12,26	1078,6	11,1	451	6,69
Détection	1644	18,69	1195	14,71	1415,8	14,56	1210	17,95
Réparation	884	10,05	643	7,92	644	6,62	160	2,37
Retouche	225	2,56	163	2,01	143,5	1,48	0	0
Rebuts	986	11,21	285	3,51	355,7	3,66	142	2,10
Garantie	3686	41,91	4839	59,59	6083,8	62,58	4775	70,86
Total C.N.Q.	8796	100	8123	100	9721,46	100	6738	100
Production (HT)	405064		641756		608435,43		484030	
C.N.Q./production (HT)	2,17		1,26		1,46		1,39	

Source : revue de direction de l'ENIEM 2001, 2002, 2003, 2004

ANNEXE N°3**Les différents types de conception et de développement**

Catégorie	Type de produit
A	Un projet issu de principes de conception originaux et que l'entreprise n'a jamais fabriqué.
B	Des produits qui comportent des matériaux ou des composants nouveaux ou pour des raisons de leurs procédés de fabrication afin de répondre à l'évolution du marché.
C	Des produits partiellement modifiés au niveau des matériaux, des pièces de fabrication, des procédés afin de résoudre les problèmes rencontrés dans les produits de la génération précédente.
D	Des produits partiellement modifiés

Source : Manuel qualité de l'ENIEM 2004 P.25

ANNEXE N° 4**PRIX NATIONAL QUALITÉ MALCOLM BALDRIGE****CRITÈRES 2005 pour l'excellence de la performance****Liste des Catégories et articles**

Préface : Profil de l'organisation		
P1 Description de l'organisation ; P2 Défis de l'organisation		
Catégories/Articles 2005		Points
1 Leadership		120
1.1	leadership du groupe de direction	70
1.2	Gouvernance et Responsabilités sociales	50
2 planification stratégique		85
2.1	développement de la stratégie	40
2.2	Déploiement de la stratégie	45
3 Attention portée au client et au marché		85
3.1	Connaissance du client et du marché	40
3.2	relations avec le client et Satisfaction du client	45
4 Mesures, analyse et management des connaissances		90
4.1	Mesure et analyse et revue de la performance de l'organisation	45
4.2	Gestion de l'information et des connaissances	45
5 Attention portée aux ressources humaines		85
5.1	systemes de travail	35
5.2	Acquisition de connaissances et motivation des employés	25
5.3	Bien-être et satisfaction des employés	25
6 Management des processus		85
6.1	Processus de création de valeur	45
6.2	Processus de support et planification des opérations	40
7 Résultats des affaires		450
7.1	Fruits des produits et des services	100
7.2	Résultats centrés sur le client	70
7.3	Résultats financiers et résultats dans le marché	70
7.4	Résultats relatifs aux ressources humaines	70
7.5	Résultats relatifs à l'efficacité de l'organisation	70
7.6	Résultats relatifs au leadership et à la responsabilité sociale	70
TOTAL		1000

CRITÈRES 2005 pour l'industrie: DESCRIPTION des catégories et des articles

Préface: profil de l'organisation

Le profil de l'organisation fournit une vue générale de votre organisation. Le profil couvre l'environnement dans lequel vous opérez, les relations clés dans votre organisation, l'environnement compétitif, les défis stratégiques, et votre approche de l'amélioration de la performance. Le profil de votre organisation fournit le contexte pour comprendre votre organisation, pour fournir un guide et pour mettre des priorités sur les informations que vous présentez en réponse aux articles des critères dans les catégories 1 à 7.

P1 Description de l'organisation

Objet

Cet article traite des caractéristiques et des relations clés qui forment l'environnement de votre organisation. Il traite aussi du système de gouvernance de votre organisation. L'objectif est d'établir le contexte pour votre organisation et pour vos réponses aux exigences des critères dans les catégories 1 à 7.

Commentaires

- Le profil de l'organisation propose à votre organisation un regard critique sur les facteurs internes et externes clés qui constituent votre environnement opérationnel. Ces facteurs, tels que mission, vision, valeurs, environnement compétitif, défis stratégiques, affectent la façon dont votre organisation est menée, et impactent les décisions que vous prenez. Ainsi le profil de l'organisation aide votre entité à mieux comprendre le contexte dans lequel elle fonctionne; les exigences clés pour le succès présent et futur de l'entité et pour sa solidité; les besoins, opportunités et contraintes placées sur votre système de management de la performance.
- L'utilisation des termes tels que "objet", "vision", "mission", "valeurs" varie selon les organisations, et certaines organisations peuvent ne pas utiliser un ou plusieurs de ces termes. Néanmoins vous devriez avoir une claire compréhension de l'essence de votre business, pourquoi il existe, et où votre groupe de direction désire mener vos activités dans le futur. Cette clarification vous permet de prendre des décisions stratégiques influençant le futur de votre organisation, et de réaliser ces décisions.
- L'environnement réglementaire dans lequel vous fonctionnez place des exigences sur votre organisation et affecte votre façon de mener les affaires. La compréhension de cet environnement est essentielle pour efficacement prendre des décisions opérationnelles et stratégiques. De plus, cela vous permet d'identifier si simplement vous vous conformez aux exigences minimum des lois/règlements applicables, ou si vous allez au delà. Aller au delà des exigences minimales est la marque des organisations-leaders.
- Les organisations-leaders ont des systèmes de gouvernance bien définis, avec des relations de reporting claires. Il est important de clairement identifier quelles fonctions sont tenues par le groupe de direction et (si applicable) par votre conseil d'administration et par votre organisation parente. L'indépendance et la degré de responsabilisation de votre groupe de direction sont fréquemment des considérations clés dans la structure de gouvernance.
- Dans les organisations dépendant de fournisseurs, les fournisseurs jouent un rôle critique dans les processus qui sont importants pour mener les affaires et maintenir ou atteindre un avantage compétitif soutenu. Les exigences de la chaîne des approvisionnements pourrait toucher les livraisons à flux tendu, la flexibilité, les effectifs variables, les capacités de conception, la fabrication ou les services personnalisés.

P2 les défis organisationnels

.Objet

Cet article traite de l'environnement compétitif dans lequel opère votre organisation, et des défis stratégiques clés qu'affronte votre organisation. Il traite aussi de la façon dont vous approchez l'amélioration de performance et l'acquisition de connaissances. Le but est de comprendre vos défis organisationnels clés et votre système pour maintenir un avantage soutenu.

Commentaires

- La connaissance des forces, des points de vulnérabilité, et des opportunités relatifs à la fois à l'amélioration et à la croissance est essentielle au succès et à la pérennité des affaires. Avec cette connaissance, vous pouvez identifier quels sont les attributs des produits, des offres de services, et de performance qui sont uniques à votre organisation; quels sont les attributs qui vous différencient de vos concurrents; et quels sont ceux qui vous aident à maintenir votre avantage compétitif.
- Comprendre qui sont vos compétiteurs, et quelles sont leurs caractéristiques principales, est essentiel pour déterminer quel est votre avantage compétitif dans votre industrie et dans votre marché. Les organisations-leaders ont une compréhension approfondie de leur environnement compétitif présent, en incluant les facteurs qui influent sur la performance au jour le jour et les facteurs qui pourraient impacter leur performance future.
- Les sources de données comparatives et de données sur la compétition pourraient inclure les journaux professionnels et autres publications, les activités de benchmarking (étalonnage compétitif), les rapports annuels des compagnies inscrites en bourse, les conférences, les réseaux locaux, les chambres de commerce.
- Un défi particulièrement grave, s'il se présente dans votre organisation, est de se retrouver surpris par une technologie révolutionnaire qui menace votre position compétitive ou vos parts de marché. Des exemples de telles technologies : les ordinateurs personnels remplaçant les machines à écrire; les téléphones cellulaires menaçant les téléphones traditionnels et les téléphones à cartes; les télécopieurs capturant le marché des services de courrier rapide; le e-mail menaçant tous les autres moyens de correspondance. Aujourd'hui les organisations doivent surveiller l'environnement à l'intérieur et à l'extérieur de leur industrie pour détecter ces défis le plus tôt possible.
- Un des défis auquel doivent faire face aujourd'hui les organisations est comment manager, utiliser et partager les connaissances toujours augmentées de votre organisation. Les organisations-leaders bénéficient déjà du capital de connaissances de leurs employés, clients, fournisseurs et partenaires, qui tous ensemble mènent l'acquisition de connaissances et améliorent les performances.

Leadership (catégorie 1)

Le *Leadership* traite comment *votre* groupe de direction guide votre Organisation en définissant les valeurs de l'organisation, les directions et les attentes de performance. L'attention est portée sur la façon dont votre groupe de direction communique avec les employés, développe les futurs leaders, et crée un environnement encourageant la haute performance. La catégorie inclut également le système de gouvernance de votre organisation, les responsabilités légales et éthiques de votre Organisation vis à vis du public et comment votre Organisation aide (supporte) sa communauté.

1.1 Leadership du groupe de direction

Objet

Cet article examine les aspects clés des responsabilités de votre groupe de direction. Il examine comment votre groupe de direction établit et communique la vision et les valeurs de l'organisation. Il se concentre sur les actions de votre groupe de direction (direction générale) pour créer et maintenir une organisation hautement performante.

Commentaires

- Le rôle essentiel du leadership de la Direction dans l'établissement des valeurs et des orientations, dans la communication, dans la création et l'équilibrage de valeur pour toutes les parties prenantes, dans la création d'un penchant pour l'action, sont au centre de cet article. Le succès demande une forte orientation vers le futur et un engagement à la fois sur l'amélioration et sur l'innovation. Ceci demande de plus en plus de créer un environnement facilitant l'autonomie, l'agilité et l'acquisition de connaissances.
- Dans les organisations réputées le groupe de direction est engagé au développement des futurs leaders de l'organisation, à la récompense et à la reconnaissance de la performance des employés. La Direction participe personnellement au développement des futurs leaders, à la planification des remplacements, aux cérémonies et occasions de reconnaissance des employés. Les activités pour développer les futurs leaders pourraient inclure le tutorat personnel, ou la participation aux cours de développement du leadership.

1.2 Gouvernance et Responsabilité sociale

Objet

Cet article examine les aspects clés de votre système de gouvernance. Il examine aussi comment votre organisation remplit ses responsabilités publiques, comment votre groupe de direction s'assure que vous vous comportez de façon légale et éthique, et comment votre groupe de direction et vos employés encouragent et pratiquent la bonne citoyenneté.

Commentaires

- L'exigence de gouvernance de l'organisation a pour but de traiter le besoin d'un organisme de gouvernance ou de conseil qui soit responsable, informé, et tenu responsable, et qui puisse protéger les intérêts des parties prenantes clés et des actionnaires en particulier. Cet organisme devrait avoir de l'indépendance pour accomplir ses fonctions d'audit et de revue. Il devrait aussi avoir une fonction d'évaluation de performance pour surveiller la performance du directeur général et de son organisation.
- S'occuper proactivement (1) du besoin de comportement éthique, (2) des exigences légales et réglementaires, et (3) des facteurs de risque fait partie intégrante du management de la performance. Pour traiter ces secteurs il faut établir des mesures appropriées ou des indicateurs que la Direction suivra dans sa revue de la performance globale. Votre organisation devrait être sensible aux sujets de souci public, que ces sujets soient ou non traités par la loi. Les organisations exemplaires recherchent les occasions d'aller au delà des exigences et d'exceller dans les secteurs du comportement légal et éthique.
- Cet article traite de l'utilisation de processus économisant les ressources. Ces processus pourraient inclure des technologies "vertes", le remplacement de produits chimiques dangereux par des produits aqueux, les économies d'énergie, l'utilisation de sources d'énergie plus propres, ou bien le recyclage des produits dérivés et des déchets.
- La citoyenneté implique d'aller au delà d'une orientation de conformité. Les bonnes occasions de citoyenneté existent pour les organismes de toutes les tailles. Ces occasions incluent le soutien et l'encouragement des employés qui se mettent au service de la communauté.
- les exemples de participation de l'organisation à la vie de la communauté incluent: le partenariat avec des écoles et avec des conseils d'administration d'écoles pour améliorer l'éducation; l'association avec les établissements de santé pour améliorer la santé dans la communauté locale en fournissant des services d'éducation et de volontariat pour aborder des questions de santé publique; le partenariat pour influencer des associations de commerce et d'affaires et des associations professionnelles pour qu'elles s'engagent dans des activités de coopération utiles, telles que partager les meilleures pratiques afin d'améliorer la compétitivité des États-Unis dans le monde, ou d'améliorer l'environnement.

Planification stratégique (Catégorie 2)

La planification stratégique traite de la planification de la stratégie et des actions, du déploiement des plans, et comment les plans sont changés si les circonstances l'exigent, et comment les réalisations sont mesurées et pérennisées. La catégorie insiste sur le fait que la solidité de l'organisation dans le long terme et l'environnement compétitif sont des sujets stratégiques clés, et qu'ils doivent être une partie intégrante de la planification globale de votre organisation.

Les critères Baldrige mettent l'accent sur les aspects clés de l'excellence d'une organisation. Les aspects suivants sont importants pour la planification stratégique:

- la qualité orientée client est une vue stratégique de la qualité. L'attention est portée sur les moteurs de la satisfaction des clients, de la conservation des clients, de la fidélisation des clients, des nouveaux marchés, et des parts de marché - facteurs clés de compétitivité, de rentabilité, et de succès dans les affaires.
- l'amélioration des performances opérationnelles contribue, à court terme et à plus long terme, à la croissance de productivité et à la compétitivité par les prix et par les coûts. L'établissement d'une capacité opérationnelle - incluant vitesse, capacité de réaction et flexibilité - représente un investissement dans le renforcement de votre aptitude concurrentielle.
- L'acquisition de connaissances au niveau personnel et au niveau de l'organisation est un sujet stratégique nécessaire au vu des changements rapides de l'environnement en ce moment. Les Critères insistent pour que l'amélioration et l'acquisition de connaissances soient incorporées dans les processus de travail. Le rôle de la planification stratégique est spécialement d'aligner les processus de travail et les initiatives d'acquisition de connaissances avec vos directions stratégiques : ainsi vous assurez que les améliorations et les acquis de connaissance vous préparent à prendre en compte et à renforcer les priorités de votre organisation.

La catégorie **planification stratégique** examine comment votre Organisation:

- Détermine ses forces, ses faiblesses, ses opportunités, ses risques, et sa capacité à exécuter la stratégie.
- optimise l'utilisation des ressources, assure la disponibilité d'employés formés, et assure qu'un pont est jeté entre les exigences à court terme et à plus long terme qui peuvent nécessiter des dépenses d'investissement, le développement ou l'acquisition de technologies, le développement des fournisseurs.
- s'assure que le déploiement sera efficace --qu'il y a des mécanismes pour transmettre les exigences et pour réaliser l'alignement à trois niveaux : (1) niveau Organisation et niveau direction; (2) niveau processus clés; et (3) niveau unités et niveau postes individuels.

Les exigences pour la catégorie **planification stratégique** encouragent la pensée et les actions stratégiques -- pour développer la base d'une capacité concurrentielle claire dans le marché. *Ces exigences n'impliquent pas des plans formalisés, des systèmes de planification, des départements, ou des cycles spécifiques de planification.* Elles n'impliquent pas non plus que toutes les améliorations pourraient ou devraient être projetées à l'avance. Un système efficace d'amélioration combine nombre de types d'améliorations et des degrés dans l'engagement. Cela exige des instructions stratégiques claires, en particulier quand les options d'amélioration et les changements majeurs sont en concurrence pour les ressources limitées. Dans la plupart des cas, l'établissement des priorités dépend fortement de considérations de coût. Cependant, il pourrait également y avoir des exigences critiques telles que les responsabilités vis à vis du public qui ne sont pas conduites par de seules considérations de coût.

2.1 Développement de la Stratégie

Objet

Cet article prend en compte comment votre Organisation établit ses orientations stratégiques et développe vos objectifs stratégiques, en guidant et renforçant votre performance globale, votre compétitivité, et vos succès futurs.

Commentaires

- L'article demande de l'information de base sur le processus de planification et sur l'ensemble des influences, risques, défis, et exigences qui pourraient affecter les futures opportunités et les futures orientations de votre Organisation -- dans une vue à long terme la plus lointaine et la plus appropriée possible prenant en compte votre organisation et votre industrie ou votre marché. L'intention de cette approche est de fournir un contexte minutieux et réaliste pour le développement d'une stratégie orientée client et orientée marché, permettant de guider en permanence la prise de décision, l'attribution de ressources, et le management de toute l'entreprise.
- Cet article entend couvrir tous les types d'affaires, les situations concurrentielles, les questions stratégiques, les approches de planification, et les plans. Il y a une exigence explicite pour une base d'action orientée vers le futur, mais cela ne suppose pas des services de planification, les cycles de planification, ou une manière spécifique de visualiser le futur. Même si votre organisation cherche à créer une activité entièrement nouvelle, il est encore nécessaire de définir et de tester les objectifs qui définissent et guident des actions critiques et la performance.
- L'article se concentre sur le leadership concurrentiel, qui dépend habituellement de la croissance du chiffre d'affaire aussi bien que de l'efficacité opérationnelle. Le leadership concurrentiel exige une vue du futur qui couvre non seulement les marchés ou segments où l'on veut concourir, mais également comment on est en concurrence. " Comment être en concurrence " présente beaucoup d'options et exige une bonne compréhension des forces et des faiblesses de l'Organisation et des concurrents. Bien qu'aucune échelle de temps spécifique ne soit donnée, le corps de cet article est : être leader confirmé en compétitivité.
- Une partie de plus en plus importante de la planification stratégique consiste à projeter l'environnement concurrentiel futur. Les buts de telles projections sont de détecter et réduire des menaces concurrentielles, de raccourcir le temps de réaction, et d'identifier des aubaines (opportunités). Selon la taille et le type d'affaires, la maturité des marchés, le rythme de changement, et les paramètres de la compétitivité (tels que prix ou taux d'innovation) les Organisations pourraient employer une variété de modèles, scénarios, ou autres techniques et jugements pour projeter l'environnement concurrentiel.
- Bien que maintes organisations soient de plus en plus des adeptes de la planification stratégique, l'exécution des plans reste un défi significatif. C'est spécialement vrai, vu la demande du marché pour être agile et pour être préparé à des changements inattendus, par exemple une technologie disruptive qui peut perturber un marché par ailleurs mobile mais prévisible. Cet article et l'article 2.2 illustrent le besoin de faire attention non seulement au développement des plans mais aussi à votre capacité à les réaliser.

2.2 Déploiement de la Stratégie

Objet

Cet article examine comment votre Organisation convertit les objectifs stratégiques en plans d'actions permettant de réaliser les objectifs. Il examine aussi comment votre organisation évalue le progrès par rapport aux plans d'actions. L'intention est d'assurer que vos stratégies sont déployées pour atteindre les buts fixés.

Commentaires

- Cet article demande comment vos plans d'action sont développés et déployés. La réalisation des plans d'actions exige des ressources et des mesures d'exécution, et aussi l'alignement des plans des unités de travail, des fournisseurs, et/ou des partenaires. La façon dont l'alignement et la cohérence sont réalisés est d'une importance cruciale dans ce domaine -- réalisés, par exemple, par l'intermédiaire des processus clés et des mesures clés. L'alignement et la cohérence servent également à fournir une base pour établir et communiquer les priorités pour les activités courantes d'amélioration continue -- part du travail quotidien de toutes les unités. De plus, les mesures de performance sont critiques pour le suivi de l'exécution.
- Les changements clés dans vos produits et services ou vos produits et marchés pourraient inclure des initiatives basées sur le Web ou sur le e-commerce, intégrées dans, ou séparées de vos activités présentes.
- Les plans d'action pourraient inclure des plans de ressources humaines qui soient alignés avec votre stratégie globale et qui la soutiennent.
- Des exemples d'éléments de plan de ressources humaines sont:
 - Refonte de l'organisations et/ou des postes de travail pour augmenter l'autonomie et la prise de décision des employés;
 - initiatives pour encourager la coopération entre management et employés, telle que des partenariats avec des syndicats;
 - initiatives pour encourager le partage des connaissances et l'acquisition de connaissances dans toute l'Organisation;
 - modification de votre système de rémunération et de reconnaissance pour reconnaître les attributs relatifs aux groupes (teams) , à l'organisation, au marché des actions, au client, et autres attributs de la performance.
 - initiatives d'éducation et de formation, y compris celles qui comportent des stages de formation pour préparer les futurs leaders; formation d'associations avec les établissements éducatifs pour aider à assurer le futur approvisionnement en employés; établissement de programmes de formation sur les nouvelles technologies importantes pour le succès futur de vos affaires.
- Les projections et les comparaisons dans cet article visent à améliorer la capacité de votre organisation à comprendre et à surveiller les facteurs dynamiques et compétitifs de la performance. Grâce à ce processus de suivi votre organisation devrait être mieux préparée à prendre en compte son taux de changement et d'amélioration par rapport aux compétiteurs , et par rapport à ses propres cibles ou buts d'extension. Ce suivi est un outil clé de diagnostic pour le management.
- La performance projetée , en plus de l'amélioration par rapport à la performance passée et par rapport à la compétition, pourrait inclure les changements résultant de nouvelles entreprises, d'entrée dans de nouveaux marchés, d'initiatives de e-commerce, d'innovations dans les produits /services, ou d'autres poussées stratégiques.

Attention portée au client et au marché (Catégorie 3)

L'attention portée au client et au marché traite comment votre Organisation cherche à comprendre les voix des clients et du marché, avec une attention particulière portée à satisfaire les attentes et les exigences des clients, à contenter les clients, à établir la fidélisation. La Catégorie souligne que les relations sont une partie importante d'une stratégie globale d'écoute, d'acquisition de connaissances et d'excellence dans l'exécution. La satisfaction et de mécontentement des clients fournit une information vitale pour la compréhension des clients et du marché. Souvent de tels résultats et tendances fournissent les

informations les plus significatives, non seulement sur les vues des clients mais également sur leurs comportements dans le marché - achats répétés et références positives, et aussi comment ces vues et ces comportements peuvent contribuer à la solidité de votre organisation dans ce marché.

3.1 Connaissance du client et du marché

Objet

Cet article examine les processus clés de votre Organisation pour mieux connaître vos clients et marchés présents et futurs, dans le but d'offrir des produits et services pertinents, de comprendre les exigences et attentes émergentes des clients, et de rester à jour des changements dans les marchés et dans les façons de conduire les affaires.

Commentaires

- Dans un contexte de changements rapides du milieu concurrentiel, de nombreux facteurs peuvent influencer sur les préférences et la fidélisation des clients et sur votre interface avec les clients dans le marché. Cela fait qu'il est nécessaire d'écouter et d'apprendre continûment. Pour être efficaces, l'écoute et l'acquisition doivent être liées étroitement à votre stratégie commerciale globale.
- La connaissance des groupes de clients et des segments de marché permet à votre organisation d'ajuster ses stratégies d'écoute et d'acquisition, ses offres dans le marché, de soutenir et ajuster ses stratégies de marketing, et de développer de nouvelles activités et d'assurer sa subsistance dans le marché.
- Une stratégie de relations peut être possible avec certains clients, mais pas avec d'autres. Des relations différentes peuvent exiger des stratégies d'écoute/acquisition distinctement différentes.
- La sélection des stratégies d'écoute et d'acquisition de connaissances dépend des facteurs clés du business de votre organisation. De plus en plus les organisations interagissent avec les clients selon des modes multiples. Des modes fréquemment utilisés sont: des groupes "focus" avec des clients clés; une intégration étroite avec des clients clés; des interviews de clients perdus et de clients potentiels sur leurs décisions d'achat; l'utilisation du processus de réclamations des clients pour comprendre les attributs clés des produits/services; l'analyse win/loss relative aux concurrents; la collection d'information par enquêtes ou retour d'opinions, y compris l'information collectée sur internet.

3.2 Relations avec le client et Satisfaction du client

objet

Cet article examine les processus de votre organisation pour établir des relations avec les clients, et pour déterminer la satisfaction des clients, avec l'objectif d'acquérir de nouveaux clients, de garder les clients existants, et de développer de nouvelles opportunités de marché.

Commentaires

- Cet article souligne l'importance de comment vous obtenez des clients une information utilisable. L'information utilisable peut être liée aux principaux produits, services et processus d'affaires et peut être utilisée pour déterminer les implications de coût/revenu dans l'établissement des buts d'amélioration et des priorités de changements.
- La compilation des plaintes, leur analyse et la détermination des causes premières devraient déboucher sur l'élimination efficace des causes des plaintes, et sur l'établissement de priorités pour

l'amélioration des processus, des produits, et des services. Le succès est dépendant de l'efficacité du déploiement de l'information à travers toute l'organisation.

- Un aspect clé de la détermination de la satisfaction des clients est leur satisfaction avec les concurrents, et avec les offres concurrentes ou alternatives. Une telle information peut être dérivée de vos propres études comparatives ou d'études indépendantes. Les facteurs qui amènent à la préférence des clients sont d'une importance critique pour comprendre les facteurs qui mènent les marchés et qui affectent à long terme la compétitivité et la solidité de l'organisation.
- Les changements dans les besoins et les orientations des affaires pourraient inclure de nouveaux modes d'accès au client, tel que Internet. Dans de tels cas, les exigences principales sur les contacts pourraient inclure la sécurité en ligne pour les clients, et l'accès à une assistance personnelle.

Mesures, analyse et management des connaissances (Catégorie 4)

La catégorie *Mesures, analyse et management des connaissances* est le point principal dans les critères pour toute l'information clé qui permet de mesurer, d'analyser et de revoir efficacement la performance, de gérer les connaissances de l'organisation, pour conduire l'amélioration et la compétitivité de l'organisation. En termes les plus simples, la catégorie 4 est le "centre nerveux" pour l'alignement des opérations avec les directions stratégiques de votre organisation. Pour l'utilisation des données et de l'information il est essentiel qu'elles soient de qualité et qu'elles soient disponibles. De plus, puisque l'information et l'analyse pourraient elles-mêmes être les sources primaires d'avantage concurrentiel et la croissance de productivité, la catégorie inclut également de telles considérations stratégiques.

4.1 *Mesure, analyse et revue de la performance de l'organisation*

Objet

Cet article examine le choix, la gestion et l'utilisation de données et d'information pour la mesure et l'analyse de la performance, en appui de la planification et de l'amélioration de performance. L'article sert de point central de collection et d'analyse, dans un système intégré de mesure et de gestion de la performance utilisant des données et de l'information financières et non financières. Le but de la mesure, de l'analyse et de la revue est de guider la gestion des processus de votre organisation vers la réalisation des résultats clés pour les affaires et les objectifs stratégiques, et vers l'anticipation et le traitement des changements rapides ou inattendus à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

Commentaires

- Alignement et intégration sont des concepts clés pour la réussite de la mise en place de votre système de mesure de performance. L'alignement et l'intégration sont vus en termes d'étendue et d'efficacité pour répondre aux besoins d'évaluation de votre performance. L'alignement et l'intégration incluent comment des mesures sont alignées dans toute l'Organisation, comment elles sont intégrées pour fournir des données et de l'information dans toute l'organisation. L'alignement et l'intégration incluent aussi comment les exigences de mesure de performance sont déployées par le groupe de direction pour suivre, au niveau des groupes de travail et des processus, la performance sur les mesures clés ciblées sur l'importance pour l'organisation dans son ensemble ou ciblées sur l'amélioration de l'organisation.
- L'utilisation de données et d'information comparatives est importante pour toutes les organisations. Les principaux motifs d'utilisation sont :
 1. votre organisation a besoin de savoir comment elle se place par rapport aux concurrents et par rapport aux meilleurs
 2. l'information sur les concurrents ou les références compétitives (benchmark) donnent souvent un élan pour des améliorations ou des changements significatifs ("changement par percée")

3. la préparation de la comparaison amène fréquemment à une meilleure compréhension de vos processus et de leurs performances.

L'information comparative peut aussi contribuer à l'analyse et à la prise de décisions relatives aux compétences clés, aux alliances, et à la délocalisation.

- Pour être efficaces, votre sélection et votre utilisation des données/information comparatives nécessitent
 1. la détermination des besoins et des priorités
 2. des critères pour rechercher des sources de comparaison appropriées - à l'intérieur et à l'extérieur de votre secteur d'activité et de vos marchés; et
 3. l'usage de l'information et des données pour établir des buts ambitieux et pour promouvoir des améliorations majeures et non incrémentales ("améliorations par percée") dans les secteurs les plus critiques pour la stratégie de compétitivité de votre organisation
- La revue de l'organisation demandée dans cet article vise à couvrir toutes les zones de performance. Cela inclut non seulement si vous avez à présent une bonne performance mais aussi si vous évoluez bien vers le futur. On s'attend à ce que les résultats des revues fournissent un moyen fiable pour guider à la fois l'amélioration et les opportunités d'innovation qui sont liées aux objectifs clés, aux facteurs de succès et aux mesures de votre organisation. La traduction des résultats des revues en un agenda suffisamment spécifique pour être déployé dans votre organisation, vers vos fournisseurs, vos partenaires et vos clients clés est donc une composante importante de votre revue de l'organisation.
- Les analyses conduites par votre organisation pour comprendre la performance et les actions nécessaires dépendent largement du type et de la taille de l'organisation, de l'environnement compétitif, et d'autres facteurs. Des exemples d'analyse possibles incluent:
 - Comment l'amélioration de qualité de produit et service est corrélée avec les indicateurs clés des clients, tels que satisfaction des clients, fidélisation des clients, parts de marché.
 - Implications en coût et en Chiffre d'affaires des problèmes liés aux clients, et de l'efficacité de résolution des problèmes;
 - Interprétation des changements de parts de marché en termes de gains et pertes de clients et en termes de changements de la satisfaction des clients
 - tendances d'amélioration des indicateurs clés de performance opérationnelle tels que productivité, temps de cycle, réduction du gâchis, introduction de nouveaux produits, et niveaux de défauts;
 - Relations entre la formation des employés et l'acquisition de connaissances de l'organisation, et la valeur ajoutée par employé;
 - avantages financiers dérivés de l'amélioration de la sécurité, de l'absentéisme et du turnover;
 - bénéfices et coûts associés à l'éducation et la formation, y compris les opportunités liées à internet ou à la télé-éducation
 - bénéfices et coûts associés aux améliorations dans le management des connaissances de l'organisation, et dans le partage des connaissances;
 - La relation entre management des connaissances et innovation;
 - comment l'aptitude de l'Organisation à identifier les exigences des employés, et à y répondre, est corrélée à la motivation, à la stabilité, à la productivité des employés;
 - Les implications en coût et en chiffre d'affaires des problèmes liés au personnel, et la résolution efficace de ces problèmes;
 - Les mesures individuelles ou globales de productivité et de qualité relatives à la performance des concurrents;
 - Les tendances de coûts par rapport aux concurrents;
 - Les relations entre qualité du produit/service, indicateurs de performance opérationnelle, et tendances de performance financière, telles qu'elles sont reflétées par des indicateurs du genre coût des opérations, revenus, utilisation des actifs, valeur ajoutée par employé ;
 - L'allocation de ressources sur des projets alternatifs d'amélioration, basée sur des implications de coûts-sur-bénéfices ou sur l'impact environnemental ou social;

- bénéfice net dérivé des améliorations de performance sur la qualité, les opérations, les ressources humaines;
 - comparaisons entre différentes unités montrant combien les améliorations de qualité et de fonctionnement se répercutent sur la performance financière;
 - contribution des activités d'amélioration au cash-flow, à l'utilisation du capital, à la valeur pour les actionnaires;
 - impact de la fidélisation des clients sur les bénéfices;
 - implications en coûts /chiffre d'affaires de l'entrée dans un nouveau marché, y compris l'entrée ou l'expansion dans le marché mondial
 - Effets de l'engagement et/ou de l'expansion dans le commerce électronique, le e-business, l'utilisation d'internet ou d'intranet en termes de coût, de revenu, de clients, de productivité;
 - bénéfices par rapport aux parts de marché;
 - tendances des indicateurs de valeur pour l'économie, pour le marché, pour les actionnaires et impact de ces tendances sur la solidité de l'organisation.
- Les faits et les données individuels ne fournissent généralement pas une base efficace pour établir les priorités de l'organisation. Cet article insiste sur l'alignement serré nécessaire entre votre analyse et votre revue de la performance de l'organisation, et entre votre analyse et votre planification. Cela assure que la prise de décision est pertinente par rapport à l'analyse, et que la prise de décision est basée sur des données et de l'information pertinentes.
 - L'action dépend de la compréhension des connexions de cause à effet dans les processus et entre processus et résultats ou issues de travaux. Les actions sur les processus et leur résultats peuvent avoir de nombreuses implications sur les ressources. Les organisations ont un besoin critique de fournir aux décisions une base efficace d'analyse parce que les ressources attribuées aux améliorations sont limitées et parce que les relations de cause à effet sont souvent peu claires.

4.2 Gestion de l'information et des connaissances

Objet

Cet article examine comment votre organisation assure la disponibilité de données et d'information à jour et de haute qualité pour tous vos utilisateurs clés: employés, fournisseurs et partenaires, et clients. Il examine aussi comment votre organisation construit et gère son capital de connaissances (capital de savoir-faire, ndlr). L'intention est d'améliorer l'efficacité, l'efficience et l'innovation dans l'organisation.

Commentaires

- La gestion de l'information peut demander un engagement de ressources significatif lorsque les sources de données et d'information se développent énormément. L'usage croissant de l'information électronique dans les opérations, comme part des réseaux de connaissances de l'entreprise, ou en provenance d'internet, ou dans les liaisons B to B (business to business) ou B to C (business to customer) place un défi sur la capacité de l'organisation à garantir fiabilité et disponibilité dans un format facile à utiliser.
- Données et information sont spécialement importantes dans les réseaux d'affaires, les alliances, les chaînes d'approvisionnement. Vos réponses à cet article devraient prendre en compte cette utilisation des données et de l'information, et devrait reconnaître le besoin de validation rapide des données et le besoin d'assurance de la fiabilité, vu l'usage croissant du transfert électronique de données.
- Les organisations devraient soigneusement planifier comment elles continueront à fournir des données et de l'information en cas de sinistre naturel ou de la main de l'homme. Ces plans

devraient prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes de l'organisation, en incluant les employés, les clients, les fournisseurs et les partenaires. Les plans devraient aussi être coordonnés avec le plan général de continuité dans les affaires (article 6.2)

- Le management des connaissances de l'organisation porte son attention sur les connaissances dont les gens ont besoin pour faire leur travail; sur l'amélioration des processus, des produits et des services; sur le maintien à jour de ces connaissances par rapport aux changements des besoins et des orientations des affaires; sur le développement de solutions innovantes qui ajoutent de la valeur pour le client et pour l'organisation.

Attention portée aux ressources humaines (Catégorie 5)

Cette catégorie traite des pratiques de ressources humaines, celles orientées vers la création et le maintien d'un lieu de travail performant, et vers le développement des employés pour permettre à eux et à votre organisation de s'adapter au changement. La catégorie couvre le développement des ressources humaines et les exigences pour le management d'une façon intégrée, c'est à dire orientée selon les objectifs stratégiques de votre organisation. Incluse est l'attention sur l'environnement de travail et le climat de soutien de vos employés.

Pour renforcer l'alignement de base du management des ressources humaines avec la stratégie générale, les Critères considèrent aussi la planification des ressources humaines comme une partie de la planification organisationnelle, dans la planification stratégique (Catégorie 2).

5.1 Systèmes de travail

Objet

Cet article examine les systèmes de votre organisation pour le travail et les postes, la rémunération, la progression de carrière, le management des performances des employés, la reconnaissance des mérites, la communication, l'embauche, avec l'objectif d'encourager tous les employés et de les mettre en position de contribuer efficacement et au mieux de leurs possibilités. Ces systèmes sont prévus pour favoriser une haute performance, pour réaliser l'acquisition de connaissances par l'individu et par l'Organisation, et pour permettre l'adaptation au changement et contribuer à la solidité de l'organisation.

Commentaires

- Un travail performant est caractérisé par flexibilité, innovation, partage des connaissances et du savoir faire, alignement par rapport aux objectifs de l'organisation, attention portée au client, réponse rapide aux changements des besoins des affaires et des exigences du marché. Cet article s'intéresse à une main-d'œuvre capable d'atteindre la haute performance. En plus d'employés qui se sont pris en charge et d'un système de travail conçu adéquatement, le travail à haute performance demande éducation et formation continue, et aussi des systèmes d'information assurant un flux d'informations adéquat.
- Les facteurs à considérer dans le travail et les postes incluent la simplification des classifications, la formation croisée, la rotation de postes, l'utilisation de groupes (incluant les groupes auto-dirigés), les changements dans la disposition des tâches et dans le lieu de travail. Il est aussi important d'avoir une communication efficace entre les fonctions et les unités pour assurer une attention constante aux demandes des clients et pour assurer une ambiance de confiance, de partage des connaissances et de respect mutuel.
- Les systèmes de rémunération et reconnaissance devraient être assortis à vos systèmes de travail. Pour être efficaces, rémunération et reconnaissance pourraient être liées à des compétences démontrées et à l'évaluation par les pairs.
- Les approches de rémunération et reconnaissance pourraient inclure la participation aux bénéfices, la reconnaissance de la performance exemplaire de certaines équipes ou unités, le lien

à la satisfaction et la fidélisation des clients, la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation et autres objectifs d'affaires.

- Les exigences de travail à haute performance , couplées aux contraintes sur le marché du travail, obligent à porter une attention plus soutenue aux plans de succession et aux profils d'embauche. Cela pourrait inclure les facteurs de diversité sur lesquels on pourrait capitaliser. La planification des embauches et des progressions de carrière devrait prendre en compte à la fois des candidats internes et des candidats externes, en vue du succès et de la croissance futurs de l'organisation.

5.2 Acquisition de connaissances et motivation des employés

Objet

Cet article examine l'éducation, la formation, le renforcement des connaissances et des compétences sur le lieu de travail, de votre main-d'œuvre. Il examine aussi les systèmes de votre organisation pour la motivation et le développement de carrière de vos employés: l'objectif est de répondre en permanence aux besoins des employés et aux besoins d'un lieu de travail à haute performance.

Commentaires

- Selon la nature du travail dans l'Organisation , selon les responsabilités et le niveau de développement des employés et selon le niveau de développement organisationnel et personnel, les besoins en éducation et formation peuvent beaucoup varier. Ces besoins peuvent inclure le gain de compétence pour partager les connaissances, pour communiquer, pour travailler en équipe, pour résoudre les problèmes; pour interpréter et utiliser les données; pour répondre aux demandes des clients; pour analyser les processus et pour simplifier les processus; pour réduire les déchets et le temps de cycle; pour établir des priorités basées sur l'alignement stratégique ou sur l'analyse du coût et du bénéfice. Les besoins d'éducation pourraient aussi inclure les compétences avancées en nouvelles technologies ou les compétences de base telles que lecture, écriture, langage et arithmétique, et de plus en plus utilisation d'un ordinateur.
- Éducation et formation peuvent être réalisées dans ou hors de votre organisation, sur le lieu de travail, en salles de classes, avec l'aide d'ordinateurs, à distance (téléenseignement), etc. La formation peut aussi se faire par des stages de développement de carrière dans ou hors de votre organisation.
- Quand vous évaluez éducation et formation, vous devriez rechercher des mesures de leur efficacité comme composant critique de l'évaluation. De telles mesures pourraient considérer l'impact sur la performance de l'individu, de l'unité et de l'Organisation; l'impact sur les éléments de performance reliés aux clients; et l'analyse de la formation du point de vue du rapport coût/bénéfice .
- Bien que l'article ne demande pas explicitement de l'information sur la formation des employés au contact des clients, une telle formation est de plus en plus importante et commune. Elle couvre fréquemment: l'acquisition des connaissances et des techniques clés relatives aux sujets suivants: vos produits, vos services et vos clients; les techniques d'écoute des clients; le traitement ("se récupérer") des problèmes ou les fautes ; et apprendre à manager efficacement les attentes des clients.
- Un système de management des connaissances de l'organisation devrait fournir le mécanisme de partage des connaissances entre employés et fournir l'organisation pour assurer que le travail à haute performance est maintenu lors des transitions. Chaque organisation devrait déterminer quelles connaissances sont critiques pour les opérations et devrait ensuite mettre en place des processus systématiques pour partager cette information. C'est particulièrement important pour les connaissances implicites (c'est à dire les connaissances personnellement gardées par vos employés) .
- Pour aider les employés à réaliser tout leur potentiel , de nombreuses organisations utilisent des plans de développement préparés avec chaque employé et traitant de sa carrière et de ses objectifs de formation.

- Les facteurs inhibiteurs de la motivation devraient être compris et traités dans votre organisation. Une compréhension supplémentaire de ces facteurs pourrait être développée à partir d'enquêtes auprès du personnel ou des entretiens finaux avec les employés quittant l'organisation.

5.3 Bien être et satisfaction des employés

Objet

Cet article s'intéresse à votre environnement de travail, au climat de soutien de vos employés, et comment vous déterminez la satisfaction des employés, dans le but de favoriser le bien-être, la satisfaction, la motivation de tous les employés, tout en reconnaissant la variété de leurs besoins. Il examine aussi les capacités de votre organisation à traiter les urgences ou les désastres dans l'optique de la protection des employés et de la sécurité du lieu de travail.

Commentaires

- La plupart des Organisations, quelle que soit leur taille, ont de nombreuses occasions de contribuer au bien-être, à la satisfaction, à la motivation des employés. Des exemples de services, d'aménagements, d'activités, et autres opportunités sont:

conseils personnels et conseils pour la carrière;
services pour le développement de carrière et l'employabilité;
activités récréationnelles ou culturelles;
reconnaissance formelle ou informelle;
éducation non reliée au travail;
garderie;
congés parentaux;
congés pour prendre un service dans la communauté;
flexibilité de la durée du travail et intéressement;
service de remplacement / reclassement;
programme de retraite, incluant mutuelles et accès aux services pour les employés.

- Toutes les organisations, quelle que soit leur taille, doivent obéir à des règles minimum de sécurité du travail; Cependant les organisations à haute performance ont en place des processus qui assurent qu'elles vont au delà de la simple conformité aux standards. Cela inclue la conception de processus proactifs, avec des données provenant des employés directement concernés par le travail, pour assurer des conditions de travail sûres.
- Bien que la satisfaction à propos du salaire et des promotions soit importante, ces deux facteurs ne sont en général pas suffisants pour assurer globalement la satisfaction, la motivation et la haute performance des employés. Quelques exemples d'autres facteurs à considérer:

résolution rapide des problèmes et des doléances des employés;
développement des employés et opportunités de carrière;
environnement de travail et soutien apporté par les managers;
Sûreté et sécurité du lieu de travail
charge de travail;
efficacité dans la communication, la coopération et le travail d'équipe;
sécurité du poste;
appréciation des différents besoins des divers groupes d'employés;
capacité de l'organisation à fournir un soutien à ceux qui servent les clients.

- En plus de la mesure directe de la satisfaction et du bien-être des employés par des enquêtes formelles et informelles, d'autres indicateurs de satisfaction et bien-être incluent : absentéisme, turnover, les doléances, les grèves, les incidents santé/sécurité que l'on doit rapporter à l'administration pour la santé et la sécurité dans le travail (*OSHA Occupational Safety and Health Administration*), et les revendications d'augmentation de salaire.

Management des processus (Catégorie 6)

Le management des processus est le point focal dans les critères pour tous les processus de travail clés . Dans cette catégorie sont établies les conditions centrales pour un management efficace et effectif des processus: une conception efficace; une orientation vers la prévention; la liaison vers les clients, les fournisseurs et les partenaires et l'attention portée à la création de valeur pour toutes les parties prenantes; la performance opérationnelle et financière; le temps de cycle; l'évaluation , l'amélioration continue et l'organisation apprenante.

Agilité, Réduction des coûts, réduction des temps de cycle sont de plus en plus importants dans tous les aspects de management des processus et de conception d'organisation. En termes les plus simples, " l'agilité " se rapporte à votre capacité à vous adapter rapidement, sagement et efficacement aux exigences changeantes. Selon la nature de votre stratégie et de vos marchés l'agilité pourrait signifier la mutation rapide d'un produit à un autre, une réponse rapide à une demande changeante, ou la capacité à produire une large palette de services personnalisés. L'agilité implique aussi de plus en plus des décisions de délocalisation (outsourcing), des accords avec les fournisseurs clés, et des arrangements de partenariat originaux. La flexibilité pourrait exiger des stratégies spéciales telles que la mise en place d'éléments modulaires, le partage de composants, le partage des lignes de fabrication, et la formation spécialisée. Réduction de coût et réduction de durée de cycle supposent souvent des stratégies agiles pour la gestion des processus. Il est crucial d'utiliser des mesures clés pour surveiller tous les aspects de votre management général des processus.

6.1 Processus de création de valeur

Objet

Cet article examine les processus clés de votre organisation relatifs aux produits, aux services et aux affaires, dans le but de créer de la valeur pour vos clients et les autres parties prenantes clés, et d'améliorer votre performance opérationnelle et votre performance dans le marché.

Commentaires

- Cet article demande de l'information sur le management et sur l'amélioration des processus clés de création de valeur. L'information demandée inclue une description des processus clés, de leurs exigences spécifiques, et une description de comment la performance relative à ces exigences est déterminée et maintenue. De plus en plus ces exigences pourraient inclure le besoin d'agilité - vitesse et souplesse- pour s'adapter au changement.
- Vos approches de conception pourraient différer sensiblement suivant la nature des produits et services -- selon que les produits et services sont entièrement nouveaux, sont des variantes, ou appellent des changements de procédés majeurs ou mineurs. Vous devriez considérer les exigences clés pour vos produits et vos services. Les facteurs qui pourraient être considérés dans la conception incluent: sûreté; performance à long terme; incidences sur l'environnement; fabrication " verte "; capacités de mesure; capacité de processus; manufacturabilité; facilité d'entretien; variabilité dans les attentes du client obligeant à des options dans les produits/services, capacités du fournisseur; documentation. La conception efficace doit également prendre en compte la durée de cycle et la productivité des processus de production et de livraison. Ceci pourrait nécessiter une explicitation détaillée des processus de fabrication et de service, ou un remodelage (" reengineering ") de ces processus pour atteindre l'efficacité ou bien pour répondre à des exigences changeantes des clients.
- Vos processus d'affaires sont ces processus qui ne sont liés ni aux produits, ni aux services, et qui sont considérés comme importants par votre groupe de direction pour la croissance et pour le succès des affaires. Ces processus sont fréquemment liés aux objectifs stratégiques et aux facteurs critiques de succès. Ils pourraient inclure les processus pour l'innovation, la recherche et développement, l'acquisition de technologies, la gestion de l'information et des connaissances, la

gestion de la chaîne d'approvisionnement, le partenariat avec les fournisseurs, la délocalisation, les fusions et acquisitions, l'expansion mondiale, le management de projets, les ventes et le marketing. Vu les natures différentes de ces processus, les exigences et les caractéristiques de performance peuvent être très variables selon les processus.

- Pour beaucoup d'organisations, la gestion de la chaîne d'approvisionnement est un facteur croissant de réalisation des objectifs de productivité et de profitabilité et de succès dans les affaires. L'attention portée sur les fournisseurs et partenaires croît lorsque les organisations réévaluent leurs fonctions essentielles (*core functions*). Les processus des fournisseurs devraient répondre à deux buts: aider à améliorer la performance des fournisseurs/partenaires, et, sur certaines actions, les aider à contribuer à améliorer la performance de votre organisation. La gestion de la chaîne d'approvisionnement pourrait inclure les processus de sélection des fournisseurs, dans le but de réduire le nombre total de fournisseurs et d'augmenter le nombre de conventions de fournisseur/partenaire préféré.
- Beaucoup d'entreprises doivent également considérer les exigences pour les fournisseurs et/ou les partenaires à l'étape de conception. Globalement la conception efficace doit tenir compte de tous les acteurs dans la chaîne de valeur. Si beaucoup de projets de conception sont exécutés en parallèle, ou si les produits de votre organisation utilisent les pièces, l'équipement, et les sites utilisés pour d'autres produits, la coordination des ressources pourrait être un souci majeur, mais pourrait aussi offrir le moyen de réduire de manière significative les coûts unitaires et le délai de mise sur le marché.
- Cet article demande de l'information sur l'incorporation de nouvelles technologies. Cela pourrait inclure la E-technologie pour le partage d'information avec les fournisseurs/partenaires, pour la communication avec les clients, pour l'accès des clients 24h/24 et 7j sur 7, pour le transfert automatique d'information nécessaire à la maintenance en ligne de produits en utilisation.
- Une référence spécifique est faite aux mesures internes au processus (in-process measurements) et aux interactions avec les clients et les fournisseurs. Ceci exige l'identification des points critiques dans les processus pour la mesure, l'observation, ou l'interaction. Ces activités devraient se placer le plus tôt possible dans les processus, pour réduire au minimum les problèmes qui peuvent résulter des écarts par rapport à l'exécution prévue. La réalisation de la performance prévue exige fréquemment de fixer des niveaux des performances ou des normes pour guider la prise de décision. Quand les déviations se produisent, une action corrective est nécessaire pour restaurer la performance du processus à son niveau spécifié lors de sa conception. Selon la nature du processus, la correction pourrait impliquer des facteurs techniques et humains. La correction appropriée implique des changements à la source (cause première) de la déviation. Une telle action corrective devrait réduire au minimum la probabilité que ce type de variation puisse se produire à nouveau ou ailleurs dans votre organisation. Quand il y a des interactions avec les clients, les différences entre les clients doivent être prises en compte en évaluant à quel point le processus fonctionne bien. Ceci pourrait nécessiter des prises de marges spécifiques ou générales selon l'information client recueillie. C'est particulièrement vrai des services professionnels et personnels.
- Cet article réclame aussi de l'information sur la façon dont des processus sont améliorés pour réaliser une meilleure performance. Meilleure performance signifie non seulement une meilleure qualité du point de vue du client, mais aussi une meilleure performance financière et opérationnelle - par exemple productivité - du point de vue des autres parties prenantes. Une palette de méthodes d'amélioration des processus est communément utilisée. Ces approches incluent: (1) le partage des stratégies gagnantes à travers votre organisation pour pousser l'acquisition de connaissances et l'innovation; (2) la recherche et l'analyse pour les processus (ex. description des processus, expériences d'optimisation, résistance aux erreurs); (3) la recherche et développement sur les sujets techniques et les sujets relatifs aux affaires; (4) l'étalonnage concurrentiel (benchmarking); (5) l'utilisation de technologies de remplacement; et (6) l'utilisation de l'information provenant des clients des processus - dans votre organisation et hors de votre organisation. Les approches d'amélioration des processus pourraient utiliser des données financières pour évaluer des options et établir des priorités. Ensemble, toutes ces approches offrent une large palette de possibilités, y compris une refonte complète (reengineering) des processus.

6.2 *Processus de support et planification des opérations*

Objet

Cet article prend en compte vos processus de support clés (processus de services généraux) , et votre planification opérationnelle relative aux finances et à la continuité des opérations, dans le but d'améliorer votre performance opérationnelle globale.

Commentaires

- Vos processus de support sont ceux qui soutiennent vos activités de tous les jours et la délivrance de produits /services, mais qui ne sont habituellement pas conçus en détail avec les produits/services. Les exigences relatives aux processus de support dépendent généralement peu des caractéristiques des produits/services. Les exigences de conception des processus de support dépendent usuellement beaucoup des exigences internes , et ils doivent être coordonnés et intégrés pour garantir un chaînage et une exécution efficientes et efficaces. Les processus de support pourraient inclure les services de finance et comptabilité, les services bâtiments et installations, le service juridique, le service du personnel, les relations publiques, et autres services administratifs.
- L'article demande aussi de l'information sur comment votre organisation évalue et améliore la performance de ses processus de support clés, et comment l'information est partagée avec les autres unités de l'organisation pour pousser l'acquisition de connaissances et l'innovation . Quatre approches sont fréquemment utilisées: (1) Recherche et analyse sur les processus; (2) étalonnage concurrentiel (benchmarking) ; (3) utilisation de technologies de remplacement; et (4) utilisation de l'information provenant des clients des processus. Ensemble, toutes ces approches offrent une large palette de possibilités, y compris une refonte complète (reengineering) des processus.
- De nombreux types d'analyses peuvent être faites pour assurer que des ressources financières adéquates sont disponibles pour soutenir les opérations courantes et les investissements dans de nouvelles affaires, et pour évaluer les risques financiers associés. Pour les opérations courantes, ces efforts pourraient inclure l'analyse du cash-flow, le compte de résultat net, l'état des dettes courantes par rapport aux actifs courants. Pour les investissements dans les affaires, les efforts pourraient inclure l'analyse d'amortissement des cash-flows , le ROI (rentabilité des actifs) , le rendement du capital investi (ROIC). les types d'analyse spécifiques varieront d'une organisation à l'autre. Les analyses devraient aider votre organisation à évaluer la viabilité financière de vos opérations courantes , et la viabilité et les risques potentiels de vos nouvelles initiatives d'affaires.
- Les efforts pour assurer la continuité des opérations en cas d'urgence devraient considérer tous les aspects nécessaires pour fournir des produits ou services aux clients. Dans votre planification vous devriez considérer à la fois votre création de valeur et vos processus de support principaux. Le niveau de service spécifique que vous aurez à fournir sera guidé par votre type de business et par les besoins et exigences des clients. Par exemple une entreprise de service public aura probablement un plus grand besoin de services qu'une entreprise qui ne fournit pas de fonction essentielle. Vos efforts sur la continuité des opérations devraient aussi être coordonnés avec vos efforts pour assurer la disponibilité des données et de l'information (article 4.1) et avec l'état de préparation du lieu de travail (article 5.3)

Résultats Opérationnels (Catégorie 7)

La Catégorie Résultats Opérationnels porte l'attention sur les résultats qui englobent: votre évaluation de vos objectifs et l'évaluation par le client des produits et services de votre organisation; votre performance financière et dans le marché ; votre structure de gouvernance et votre responsabilité sociale; les résultats du fonctionnement des processus clés et des activités d'amélioration des processus. Par cette focalisation

sont maintenus les buts des critères - valeur supérieure de l'offre telle que vue par les clients et par le marché; performance supérieure de l'Organisation telle que reflétée par vos indicateurs opérationnels, légaux, éthiques et financiers, acquisition de connaissances individuelles et collectives. La catégorie 7 fournit donc une information en "temps réel" (mesures de progrès) pour l'évaluation et l'amélioration des processus, des produits et des services, alignés avec la stratégie générale de votre organisation. L'analyse des données et de l'information relatives aux résultats dans les affaires, pour déterminer la performance globale de votre Organisation, est demandée dans l'article 4.1.

7.1 Fruits des produits et des services

Objet

Cet article examine les fruits des produits et des services de votre organisation, dans l'optique de délivrer une qualité de produits et de services qui amène la satisfaction, la fidélisation et les références positives des clients.

Commentaires

- Cet article met l'accent sur des mesures de performance des produits et des services qui servent d'indicateurs des vues des clients et de leurs décisions relatives à leurs achats futurs et à leurs relations (avec vous). Ces mesures de performance des produits et services sont dérivées de l'information sur les clients qui a été rassemblée dans les articles 3.1 et 3.2.
- Les mesures sur les produits et les services propres à être incluses pourraient être basées sur les mesures de qualité internes, sur la performance des produits en clientèle, sur les niveaux de défauts, sur les temps de réponse, sur les données relatives à la facilité d'utilisation, ou autres attributs, collectées auprès de vos clients par d'autres organisations, sur les enquêtes auprès des clients portant sur la performance des produits et des services.
- La corrélation entre la performances des produits/services et les indicateurs clients est un outils de management essentiel aux multiples usages: 1) définir les exigences clés sur la qualité et les exigences des clients, et se concentrer sur elles; 2) identifier ce qui différencie les produits et les services dans le marché; 3) déterminer les relations de cause à effet entre les attributs de vos produits et services et les évidences de la satisfaction et de la fidélité de vos clients, y compris les références positives. La corrélation pourrait révéler des segments de marché émergents ou changeants, des exigences dont l'importance change, ou même l'obsolescence potentielle des produits et des services offerts.

7.2 Résultats centrés sur le client

Objet

Cet article examine les résultats de performance de votre organisation relatifs aux clients, dans le but de démontrer combien votre organisation a satisfait ses clients et a développé leur fidélité, la répétition de leurs achats, et leurs références positives.

Commentaires

- Cet article met l'accent sur toutes les données pertinentes qui déterminent et qui aident à la prédiction de votre performance du point de vue des clients. Les données et l'information pertinentes incluent la satisfaction et l'insatisfaction des clients; la conservation, les gains et pertes de clients et de comptes clients; les plaintes des clients, le management des plaintes, la résolution efficaces des plaintes, les demandes de garanties; la valeur perçue par les clients en fonction de la qualité et des prix; l'évaluation par les clients de l'accès et de la facilité d'utilisation (en incluant les interactions lors des services gracieux); les prix, les classements, les reconnaissances provenant

des clients ou d'organisations indépendantes.

- Cet article insiste sur les résultats orientés clients, allant au delà de la mesure de la satisfaction, car la fidélité, la répétition des achats et les relations avec les clients sur le long terme sont les meilleurs indicateurs/ mesures de succès futurs dans le marché et de solidité de l'organisation.

7.3 Résultats financiers et résultats dans le marché

Objet

Cet article examine les résultats clés de votre organisation, financièrement et dans le marché, dans le but de comprendre votre solidité financière, et les défis et les opportunités que vous avez dans votre marché.

Commentaires

- Les mesures rapportées dans cet article sont celles usuellement suivies en continu par la direction générale pour jauger la performance de votre organisation.
- Les mesures et indicateurs financiers appropriés pourraient inclure : chiffre d'affaire, profits ou pertes, temps de rotation de cash, gain par action, et mesures de retour financier. La performance dans le marché pourrait inclure : position dans le marché, mesures de part de marché, mesures de croissance des affaires, nouveaux produits/services et marchés abordés (y compris e-commerce et exportation), pourcentage des ventes engendrées par les nouveaux produits ou services.

7.4 Résultats relatifs aux ressources humaines

Objet

Cet article examine les résultats relatifs aux ressources humaines de votre organisation, dans le but de démontrer dans quelle mesure votre organisation a créé et maintenu un environnement de travail positif, productif, apprenant, soigneux (social), pour tous les employés.

Commentaires

- Les mesures de résultats rapportées à propos de la performance du système de travail pourraient inclure l'amélioration dans la classification des postes, la rotation de postes, la répartition du travail, la prise de décision locale. Les résultats rapportés pourraient inclure des données d'entrée telles que l'étendue de la formation, mais l'accent doit surtout être mis sur les données qui montrent l'efficacité de la réalisation, et à quoi on a abouti. Un exemple d'un tel aboutissement pourrait être l'amélioration de productivité ou la diminution des coûts résultant de la refonte de processus de travail par des groupes de travail.
- Les résultats pourraient inclure des facteurs génériques ou des facteurs spécifiques à l'organisation. Les facteurs génériques pourraient inclure : sécurité, absentéisme, turnover (changement de personnel), satisfaction, et plaintes (revendications). Pour certaines mesures, telles que absentéisme et turnover, des comparaisons locales ou régionales pourraient être appropriées.
Les facteurs spécifiques à l'organisation sont ceux que vous évaluez pour déterminer la performance de votre système de travail et le bien-être et la satisfaction de vos employés. Ces facteurs pourraient inclure le degré de formation et de formation croisée, ou bien le degré de succès dans la prise de décision locale (*self-direction*).

7.5 Résultats relatifs à l'efficacité de l'organisation

Objet

Cet article prend en compte les résultats opérationnels clés de votre organisation, qui n'ont pas été rapportés dans les articles 7.1 à 7.4, dans le but de réaliser l'efficacité de l'organisation et l'efficacité des processus.

Commentaires

- Cet article encourage votre organisation à développer et inclure des mesures originales et innovantes destinées à faire le suivi du développement des affaires et de l'amélioration des opérations. Tous les secteurs clés de la performance dans les affaires et dans les opérations devraient être évalués par des mesures qui soient adéquates et importantes pour votre organisation.
- Les mesures /indicateurs d'efficacité et d'efficience opérationnelles pourraient inclure:
 - des niveaux d'émissions réduits, la réduction du flux de déchets, l'utilisation de produits dérivés, le recyclage;
 - des indicateurs de vitesse de réaction interne comme temps de cycle, flexibilité dans la production, délais, durée de mise en route, délais de mise sur le marché
 - des indicateurs spécifiques aux activités comme taux d'innovation, utilisation croissante de la e-technologie, rendements sur les processus et sur les produits, résultats d'initiatives 6 Sigma, performance de livraison à la demande
 - des indicateurs de la chaîne d'approvisionnement, tels que réduction des inventaires et des contrôles à la réception, hausses de qualité et de productivité, améliorations dans l'échange de données électroniques, réduction des coûts de gestion de la chaîne d'approvisionnement.
 - les résultats d'évaluation par une tierce partie comme les audits ISO 9000

7.6 Résultats relatifs au leadership et à la responsabilité sociale

Objet

Cet article examine les résultats clés de votre organisation dans le secteur du leadership et des responsabilités sociétales, dans le but de maintenir une organisation fiscalement saine, éthique et bonne citoyenne dans ses communautés.

Commentaires

- A cause du manque de mesures appropriées, la mesure des progrès dans l'accomplissement des objectifs stratégiques est un challenge majeur pour beaucoup d'organisations. Fréquemment ces mesures du progrès peuvent être discernées en définissant d'abord quels résultats indiqueraient un succès dans la réalisation des objectifs stratégiques, et en utilisant ensuite cette mesure pour définir des mesures intermédiaires.
- Indépendamment de l'attention accrue portée aux sujets de gouvernance, d'éthique, de transparence du leadership, il est important que les organisations pratiquent et démontrent de hauts standards de conduite en général. Les organismes de gouvernance et le groupe de direction devraient faire un suivi des mesures pertinentes de performance sur une base régulière, et mettre l'accent sur cette performance lors des communications avec les parties prenantes.
- Les mesures devraient inclure la conformité environnementale et réglementaire, et les réalisations notables dans ces secteurs, comme approprié. Les résultats pourraient aussi inclure des indicateurs relatifs au soutien aux communautés clés et aux autres activités publiques.

- Si votre organisation a reçu des sanctions ou autres actions défavorables prévues par la loi, par les règlements ou par les contrats , dans les trois ans précédents, ces incidents et leur statut actuel doivent aussi être résumés.

ANNEXES N° 5

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'INDUSTRIE

DIRECTION GENERALE
DE LA REGULATION ET DE LA NORMALISATION

LE PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE

(Décret exécutif n° 02-05 du 06/01/02 et arrêté du 03/04/02)

EDITION 2005

OBJECTIFS, CONDITIONS DE PARTICIPATION
ET QUESTIONNAIRE

Introduction

Par son rôle moteur dans la compétitivité moderne, la Qualité est devenue aujourd'hui un moyen stratégique pour les entreprises.

Dans l'économie ouverte, les clients sont devenus de plus en plus exigeants, ce qui est produit n'est pas automatiquement vendu.

La satisfaction du client a donc amené les entreprises productrices de biens et services à s'engager dans la mise en place d'un système et d'une culture de la qualité, dans le but d'une amélioration continue des produits et services.

C'est dans ce sens, que des référentiels ont été établis afin de permettre l'évaluation des performances des entreprises.

Différents pays industrialisés ont institué des prix de la qualité, ce qui permet de mesurer les résultats obtenus sur le plan de la démarche qualité.

A titre indicatif, ce sont les japonais qui ont ouvert la voie en 1951, en instituant le Prix DEMING, du nom de la personne qui a introduit la qualité dans l'industrie nipponne.

Depuis plus d'une décennie, des trophées pour la Qualité, aussi bien nationaux, que régionaux, sont octroyés à travers le monde.

Pour faire face à la nouvelle concurrence japonaise, les Etats-Unis ont créé en 1987, le prix national MALCOM BALDRIGE.

Plusieurs pays suivirent cette voie :

- Grands Prix Québécois de la Qualité (1998) ;
- Prix Européen de la Qualité (1991) ;
- Prix Français de la Qualité (1992) ;
-

A l'instar des pays industrialisés, l'Algérie dispose d'un système de reconnaissance des efforts des entreprises dans le domaine.

En effet, le Programme pour la Développement d'un Système National de Normalisation, approuvé par le gouvernement en Mars 2000, a inscrit l'institution du Prix Algérien de la Qualité.

Le prix a été lancé en 2003 par le Ministère de l'Industrie, il consiste en un concours ouvert aux entreprises et organismes opérant en Algérie. Sa gestion est assurée par le ministère de l'Industrie.

OBJECTIFS DU PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE

Le Prix Algérien de la Qualité servira de référentiel à toutes les catégories d'entreprises. La démarche conduisant à ce prix Qualité constitue donc une référence, un guide offrant aux PME/PMI, comme aux grandes entreprises et aux institutions, la possibilité d'identifier avec précision les points forts et les axes d'amélioration de leur démarche qualité. Il récompense les résultats remarquables obtenus dans toutes les activités de l'entreprise ou de l'organisme, grâce à l'apport de la qualité. Le prix de la qualité encourage l'effort amenant l'entreprise algérienne vers l'excellence.

Participer à ce Prix c'est :

- Le choix du chemin qui mène vers l'excellence ;
- L'évaluation de la démarche qualité par un réseau de spécialistes en la matière;
- La compétition pour l'obtention de ce prix qui assure la reconnaissance et la promotion de la démarche de progrès dans le domaine;
- La motivation et l'implication de l'ensemble du personnel au projet qualité;
- Le renforcement de l'image de marque de l'entreprise par le prix de la Qualité ;
- La reconnaissance des efforts accomplis par les entreprises et institutions dans la quête de la qualité ;
- La démonstration à vos clients de votre niveau d'exigence en matière de qualité.

CONDITIONS DE PARTICIPATION :

Le dossier de candidature comprend :

- Le formulaire de candidature ;
- Le questionnaire du Prix Algérien de la Qualité.

Des tableaux et graphiques, ainsi que d'autres informations pertinentes, aidant à l'évaluation pourront être inclus.

Le dossier de candidature peut contenir entre 40 et 80 pages incluant les annexes (format A4).

Pour des raisons de sécurité, le dossier doit être paginé, relié, et remis en cinq (05) exemplaires pour évaluation par le jury de sélection, sous pli fermé.

L'évaluation portera sur les actions et résultats de l'année 2004.

Le Prix décerné pour l'année 2005 mettra en compétition les entreprises et institutions certifiées et celles ayant entamées la démarche qualité, il est constitué de :

(Article 2 du décret exécutif n° 02-05 du 06/01/2002):

- d'une récompense de deux millions de dinars (2.000.000 DA);
- d'un trophée honorifique et ;
- d'un diplôme d'honneur.

Le dossier de candidature sera adressé à :

Ministère de l'Industrie
Direction de la Normalisation et de la Protection Industrielle
Immeuble le Colisée, 2 rue Ahmed Bey - Alger – Algérie
Tél : 021 23 95 06 Fax : 021 23 94 28 ou 021 23 94 88

Le processus de sélection comporte les étapes suivantes :

- Dépôt du dossier avant le : 29 juillet 2005 (date limite de réception) ;
- Evaluation préliminaire : Le jury procédera en tant que de besoin à un examen plus approfondi, comprenant une visite sur site par une équipe d'évaluateurs, qui rencontrera les dirigeants et le personnel de l'entreprise ou de l'institution pour approfondir certains éléments du dossier.
- Les informations contenues dans le dossier demeurent confidentielles.
- La remise du prix aura lieu lors de la célébration de la journée nationale de Normalisation (19 Décembre de chaque année).
- La participation au Prix Algérien de la Qualité est gratuite (y compris les visites sur sites).
- Le Jury d'évaluation des candidatures est composé de dirigeants d'entreprises, d'universitaires reconnus et de professionnels de la qualité et de la gestion.
- Le jury sera appuyé par une équipe d'évaluateurs qualifiés. Ces spécialistes auront reçu la formation nécessaire pour procéder à une évaluation et seront soumis à des règles déontologiques et de confidentialité claires et précises.

PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE
EDITION 2005

FORMULAIRE DE CANDIDATURE

Nom de l'Entreprise, de l'Unité ou de l'Institution : _____

Adresse complète : _____

Tél. : _____ Fax : _____

Email : _____

Nom du responsable : _____

Tél. : _____ Fax : _____

Nom du responsable Qualité : _____

Tél. : _____ Fax : _____

Taille de l'entreprise ou de l'institution (nombre d'employés) :

 0-50 100 101- 200 200 et plus

Renseignements à fournir par l'entreprise ou l'institution candidate :

EN MILLIER DE DA

Années concernées	2002	2003	2004
Chiffre d'affaires annuel			
Chiffre d'affaires provenant de l'exportation			
Nombre d'employés (à temps plein)			

N.B. : Ces informations demeureront confidentielles.

Règles du Prix Algérien de la Qualité :

- Les candidats doivent respecter toutes les normes et tous les règlements applicables en matière de fiscalité, de santé, de sécurité au travail, de sécurité publique et d'environnement.

- Les candidats acceptent qu'une équipe d'évaluateurs se rendent, s'il y a lieu, dans l'entreprise ou l'institution pour compléter le dossier de candidature.
- Les candidats acceptent que le ministère en charge du Prix Algérien de la Qualité utilise toute information non confidentielle fournie, dans des documents vidéo et photographiques et des études de cas à vocation pédagogique, comme matériel de formation pour des présentations de cas, dans des publications en Algérie ou à l'étranger.
- Les candidats acceptent le caractère irrévocable des décisions du jury de sélection.
- Le lauréat s'engage à assister à la cérémonie de remise du Prix, qui aura lieu à l'occasion de la célébration de la journée Nationale de Normalisation.

Déclaration du candidat

Je soussigné, reconnais avoir pris connaissance des règles du Prix Algérien de la Qualité et respecté les conditions de participation, et certifie que les renseignements fournis dans le formulaire et le dossier de mise en candidature sont véridiques.

Le nom et le titre du responsable de l'entreprise ou de

L'organisme : _____

Signature : _____

Date : _____

QUESTIONNAIRE
DU PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE
EDITION 2005

CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE OU DE L'ORGANISME :

[Les questions suivantes ont pour objet de mieux vous connaître et par la même, mieux apprécier vos réponses aux questions du Prix, ce Chapitre n'est pas noté].

Présentation de l'Entreprise ou de l'Organisme

⇒ Qui êtes-vous ?

Identité, statut, raison social, missions, adresse, nom des dirigeants, actionnariat (s'il y a lieu), effectifs (évolution sur 3 ans), rattachement à un groupe, à un organisme de tutelle, à une administration, joindre un organigramme.

⇒ Que faites-vous ?

Type d'activité, principaux produits et services (si possible en % du C.A.), principaux clients, usagers et fournisseurs, part d'activité à l'exportation.

⇒ Quel est votre parcours Qualité ?

Origine, différentes étapes, qui est responsable ? A qui rend-t-il compte ? Homologations, qualifications, certificats ou labels obtenus.

⇒ Quelle est votre stratégie Qualité et quels sont vos objectifs Qualité ?

Pour maîtriser vos produits et vos processus,
Pour améliorer et anticiper.

⇒ Quel est votre système Qualité ?

Plus spécialement, quels sont les principaux indicateurs que vous avez mis en place et que vous suivez pour vérifier son efficacité.

⇒ Quelles sont les principales actions d'amélioration de la qualité mises en œuvre depuis un an ?

⇒ Quels sont vos résultats financiers depuis 3 ans ?

- CA, valeur ajoutée, résultat net, ...
- Maîtrise des budgets de fonctionnement, d'investissement,
- Maîtrise des coûts,
- Principaux indicateurs financiers.

CHAPITRE II : ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

Comment la direction entraîne t-elle la démarche Qualité de l'entreprise ou de l'organisme (implication – allocation de ressources)?

(Comportement et actions de l'équipe dirigeante et des autres cadres et animateurs pour la mise en place et le soutien d'une culture de qualité, engagement dans la réussite des initiatives d'amélioration continue, prise en charge des attentes des clients, des employés, des propriétaires, des fournisseurs)

Comment la direction donne t-elle l'exemple par des actions internes et externes ?

(Diffusion de l'information, disponibilité, écoute, formation, relations avec les clients et fournisseurs)

Comment la direction valorise-t-elle les efforts et les succès Qualité des individus et des équipes ?
(Reconnaissance du travail des individus, mise en pratique des concepts, implication dans les activités d'amélioration, promotion, rémunération)

CHAPITRE III : STRATEGIE ET OBJECTIFS QUALITE

Comment la stratégie qualité de l'entreprise ou de l'organisme est-elle effectivement reliée à la stratégie globale de l'entreprise ou de l'organisme ?

Comment la stratégie Qualité est-elle déployée comme objectif dans toutes les fonctions de l'entreprise ou de l'organisme ?

(Communication de la stratégie et de ses plans au personnel, bonne compréhension et implication du personnel, accroissement de la satisfaction de la clientèle, amélioration de la productivité)

Comment la stratégie et les objectifs qualité sont-ils connus par tout le personnel et quel sont les incitations pour qu'il y prend part ?

CHAPITRE IV : ECOUTE DES CLIENTS OU USAGERS

Comment est mesurée la satisfaction des clients ou usagers de l'entreprise ou de l'organisme ?
(Enquêtes de satisfaction, sondages, plaintes, suggestions, groupes témoins ou autres moyens, satisfaction par rapport à celle de la concurrence, évaluation et amélioration des méthodes permettant la détermination de la satisfaction de la clientèle, relation avec les associations de consommateurs, accroissement des parts de marché)

Comment sont pris en charge et traité les réclamations clients et quelle est la capacité de réactivité de l'entreprise dans ce domaine ?

Comment sont pris en charge par anticipation, les besoins explicites et implicites des clients ou usagers ?

(Enquêtes, études de marché, de besoin, évolution de la mode et des goûts)

Comment tient-on compte de l'ensemble des besoins des clients ou usagers et ce, dès la conception des produits ou services ?

(Design, respect de l'environnement, fiabilité, prix)

Comment sont identifiés les concurrents ou les entités offrant les mêmes produits ou services ?

Comment l'entreprise ou l'organisme réagit face aux performances de ses concurrents ou entités offrant les mêmes produits ou services ?

(Service après vente, fidélisation, politique marketing, cadeaux, couverture presse)

CHAPITRE V : MAITRISE DE LA QUALITE

Comment la qualité des produits et des services est-elle maîtrisée ?

Comment les processus opérationnels et de soutien sont-ils maîtrisés ?

Comment est maîtrisé la Qualité des prestations des fournisseurs et sous-traitants ?

CHAPITRE VI: MESURE DE LA QUALITE

Comment la direction de l'entreprise ou de l'organisme choisit-elle les indicateurs qui lui permettront d'atteindre ses objectifs qualité ?

Comment le personnel de l'entreprise ou de l'organisme dispose-t-il des indicateurs appropriés au suivi qualité de son travail ?

Comment sont utilisés les indicateurs pour l'amélioration ?

CHAPITRE VII: AMELIORATION DE LA QUALITE

Comment sont analysés les résultats relatifs à la performance des processus ?

Comment sont construites les actions d'amélioration de la qualité en relation avec les objectifs de l'entreprise ou de l'organisme et les résultats obtenus ?

Comment sont conduites les actions d'amélioration de la qualité ?

Comment s'assure-t-on de l'efficacité des actions d'amélioration ?

CHAPITRE VIII: PARTICIPATION DU PERSONNEL

Comment le personnel peut-il proposer des actions d'amélioration des la qualité ?

Comment est encouragée l'implication du personnel dans la mise en œuvre de la qualité ?
Comment est mesurée l'adhésion du personnel à la démarche qualité ?

Comment le personnel est-il informé et formé pour atteindre les objectifs qualité ?

Comment le personnel est-il informé des actions et des succès qualité de l'entreprise ou de l'organisme ?

CHAPITRE IX: RESULTATS

Quels sont les résultats de l'entreprise ou de l'organisme en ce qui concerne la satisfaction de ses clients ou usagers ?

Quels sont les résultats des actions concernant la satisfaction et la mobilisation du personnel ?

Quels sont les résultats de l'entreprise ou de l'organisme au niveau de : évolution des résultats financiers, des bénéfices, des parts de marché, de la notoriété ?

Quels sont les résultats mesurés par les indicateurs de performance (coûts d'obtention de la qualité et de non qualité, principaux délais, productivité) ?

Quelle est la contribution apportée par l'entreprise ou l'organisme à son environnement, notamment dans la vie de la collectivité, dans la réduction des nuisances, dans le développement de l'emploi, etc. ?

LA PONDERATION DES CHAPITRES

La grille d'évaluation utilisée par le jury compte un total de 1000 points.

Le nombre de points accordés dans chacun des chapitres varie en fonction de son importance relative dans la réussite du projet qualité

<i>Chapitre I</i>	PRESENTATION	non noté
<i>Chapitre II</i>	ENGAGEMENT DE LA DIRECTION	120 points
<i>Chapitre III</i>	STRATEGIE ET OBJECTIFS	80 points
<i>Chapitre IV</i>	ECOUTE DES CLIENTS OU USAGERS	200 points
<i>Chapitre V</i>	MAITRISE DE LA QUALITE	120 points
<i>Chapitre VI</i>	MESURE DE LA QUALITE	100 points
<i>Chapitre VII</i>	AMELIORATION DE LA QUALITE	80 points
<i>Chapitre VIII</i>	PARTICIPATION DU PERSONNEL	100 points
<i>Chapitre IX</i>	RESULTATS	200 points

Source : Ministère de l'industrie, direction générale de la régulation et de la normalisation.

ANNEXE N° 6

REVUE DE DIRECTION DE L'ENIEM

ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGE
Société par actions au capital social de 2.957.500.000 DA
DIRECTION GENERALE

REVUE DE DIRECTION N°11/2003
PROCES VERBAL DE REUNION DU 08.01.2003

<u>Etaient présents/</u>	MM YADADEN	Dahmane	Président Directeur Général
	LARID	Brahim	Directeur Ressources Humaines
	DERRICHE	Amar	Directeur Industriel
	RAMDANOU	Mohamed	Directeur du Développement et P
	BELMILOUD	Med Akli	Directeur Finances/comptabilités
	HASSANI	Said	Directeur Unité Cuisson
	HADJ ARAB	Ahcène	Directeur Unité Froid
	AKSIL	Med Akli	Directeur Unité Climatiseurs
	OUMELLAL	Omar	Directeur Unité Prestations Tech
	BOUDJEMAI	Kamel	Directeur Unité Commerciale
	OUMELLAL	Mohamed	Directeur Planification et Contrôl
	MEDJOU DJ	Arezki	Directeur Qualité
	INVITES : MM	BOUMEDINE	AOMAR
AILANE	BOUALEM		ASSISTANT QUALITE
GADI	MED AMEZIANE		ASSISTANT QUALITE
MOKDADI	MOHAMED		ASSISTANT QUALITE
HADJ- KEDOUR	HOCINE		ASSISTANT QUALITE
CHIH	Nacer		Assistant Qualité chargé de la co
SAIGHI	Idir		Membre du Comité de participati
AIT MOHAMED	Ahcène		Membre du Comité de participati

Objet du jour : **Revue du système qualité développé au sein de l'Entrepris**

S O M M A I R E

I - Eléments d'entrée de Revue

- A) Résultats des audits
 - A-1/ Audit de renouvellement

- A-2/ Audits internes
- B) Retour d'informations clients**
 - B-1/ enquête consommateur
 - B-2/ Réclamations clients
 - B-3/ Retour d'informations SAV
 - B-4/ Foires et Expositions
- C) Fonctionnement des processus et la conformité du produit**
 - C-1/ Etat des non conformités Unité Froid
 - C-2/ Etat des non conformités Unité Cuisson
 - C-3/ Etat des non conformités Unité Climatiseurs
- D) Etat des actions correctives et préventives**
- E) Actions issues des revues de direction précédentes**
- F) Changement pouvant affecter le Système de Management Qualité**
- G) Recommandations d'amélioration**

II – Eléments de sortie de la Revue.

- A- Décisions et actions d'amélioration de l'efficacité du SMQ et ses processus**
- B- Décisions et actions d'amélioration du produit**

III –CONCLUSION

IV- ANNEXES

- a) Analyse statistique des coûts de non qualité
- b) Evaluation de l'efficacité du système

I. Eléments d'entrée de la Revue

A. Résultats des audits

A.1. Audit de renouvellement

Audit de renouvellement	Actions Correctives	Résultats
<p>A.1. <u>Non conformités mineures (02)</u></p> <p>S.Q. 4.06. <u>Evaluation des fournisseurs locaux</u> La méthode d'évaluation des fournisseurs telle que décrite dans la procédure n'est pas adéquatement appliquée pour les fournisseurs locaux.</p> <p>Les bons de commande ne font pas référence à l'exigence de fournir un certificat de conformité remis pour certaines matières premières.</p> <p>S.Q. 4.11. <u>Etalonnage :</u> Il n'y a pas d'enregistrement de vérification ou d'étalonnage pour certains équipements : banc d'essai – indicateur de température.</p>	<p>Appliquer la procédure d'achat pour les fournisseurs locaux</p> <p>exiger un certificat de conformité</p>	<p>NC pris en charge unités.</p> <p>NC Pris en charge unités</p> <p>NC pris</p>

<p>A.2. Observations</p> <p>A.2.1. La procédure de revue de contrat (SQ.4.03) Produit Standard, ne Décrit pas la méthode de revue dans le cas des bons de commande.</p> <p>A.2.2. Indiquer la valeur du devis (montant sur le récépissé destiné au client (bon de réception réparation).</p> <p>A.2.3. Inclure les outils de presses dans le programme de maintenance Préventive.</p>	<p>Achat d'étalons</p> <p>Procédure à réviser</p> <p>Devis à indiquer sur le reçu réparation</p> <p>Inclure les outils de Presse dans le programme de Main. préventive</p>	<p>charge l'UPT</p> <p>Procéd Révisé</p> <p>N.C. pr charge SAV</p> <p>N.C. pr charge structur mainten des uni</p>
--	--	---

A.2. Audits Internes

Non conformités (remarques & observations)	Actions Correctives	Ré
<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrer les résultats des modifications - Etablir tous les documents nécessaires plans, gammes, fiches, d'instruction. - Conserver les documents appropriés relatifs à la formation - Enregistrer toutes les modifications apportées sur les produits, pour garder la traçabilité. - Pour éviter toute utilisation d'un plan périmé, un annulé, il est recommandé une identification appropriée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement des gammes et fiches d'instruction - Enregistrement des revues et des modifications - Elaboration de la liste des organismes formateurs <ul style="list-style-type: none"> - Liste en cours d'élaboration - Mise en place d'un registre pour le suivi Evaluation en cours - Mettre la mention annulé ou périmé sur 	

	tous les plans périmés.	
--	----------------------------	--

Non conformités (remarques & observations)	Actions Correctives	Ré
<p><u>Unité Prestations Techniques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Chapitre 4.2.4.</u> <p>-Classement et enregistrement ne répondant pas aux spécifications -Manque liste des organismes formateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le classement et l'enregistrement se fera selon la spécification (imprimé) 	

<p><u>Unité Climatiseur</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Chapitre 4. 2. 3.</u> <ul style="list-style-type: none"> - * Manque fiches techniques des produits (huiles et graisses) - * manque liste des organismes formateurs • <u>Chapitre 7. 5. 5.</u> Préservation du produit Les emplacements ne sont pas identifiées (rayonnage) • <u>Chapitre 4.2.4</u> Maîtrise des enregistrements * manque registre de retouches pour l'année 2002 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiches techniques seront élaborées - Emplacements identifiés - Mettre en place un registre 	<p>Les empla sont i</p>
---	--	-------------------------

Non conformités (remarques & observations)	Actions Correctives	Résultat	R
<p><u>Unité Commerciale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Chapitre 7. 2. 1.</u> Détermination des exigences relatives au produit • <u>Chapitre 8.2.1.</u> Satisfaction client <p>Non exploitation des doléances des clients</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Chapitre 8. .2. .4.</u> Surveillance et mesure du produit - La libération du produit répare se fait sans contrôle et sans enregistrement 	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisition des textes de loi - Mise en place d'un registre de suivi des doléances Un agent qualifié est désigné pour valider les réparations. 		<ul style="list-style-type: none"> - - cl

B – RETOUR D'INFORMATIONS CLIENTS

Informations des clients	Résultats	Analyse e
---------------------------------	------------------	------------------

B.1 ENQUETE CONSOMMATEUR		
b.1.1. <u>Les raisons d'achat du produit ENIEM.</u>		
→ Confiance en la marque	72%	. Un nouveau formulaire sera uti satisfaction des clients.
→ Qualité du produit	68%	
→ Prix	40	
→ SAV ENIEM	30 %	
→ Sur conseil	21%	
b.1-2. <u>Niveau d'information du client.</u>		
- Information sur le réseau SAV	36%	60% ne sont pas informés de l'ex Pour améliorer la communicat campagne publicitaire par : -un (01) spot tv sur la gamm -Des placards sur presse ec -Des posters et panneaux p Cet effort sera poursuivi durant l'a
- Information sur l'existence de la garantie	41%	
-		
b.1-3. <u>Désign Esthétique</u>	65% sont satisfaits du Design	▪ 35% sont insatisfait du design d'améliorer le design intérieur
b.1.4. <u>Réseau vente</u>	19% ont rencontré les difficultés d'achat.	19% des clients ont rencontré des ENIEM.Pour remédier à cette situ le réseau ventes.

Informations	Résultat	Analys
B.2. <u>RECLAMATIONS CLIENTS</u>		

b.2.1. Réclamations écrites		
- Année 2001 - Année 2002	32 réclamations 48 réclamations	Les réclamations o l'année 2002, ceci volume de vente.
b.2.2. Réclamations téléphonique		
- Année 2001 - Année 2002	119 réclamations 171 réclamations	
B.3 – RETOUR D'INFORMATIONS SAV :		
B3.1. Taux de retour d'information en agents agréés		
Année 2001 Année 2002 (1 ^{er} trimestre)	51 % 46 %	Le taux de retour d'inf faible. La structure SA améliorer le taux de re objective des pannes.
B.3.2. Taux de panne par gamme de produit		
<u>Réfrigérateurs /congélateurs</u>		Les principales c
Année 2001 Année 2002 (1 ^{er} semestre)	1,87 % 1,07 %	- <u>Réfrigérateurs /Co</u> évaporateur 25%
<u>Cuisinières :</u>		- <u>Cuisinières</u> : robin The
Année 2001 Année 2002 (1 ^{er} semestre)	0,3% 0,26%	
<u>Climatiseurs :</u>		- <u>Climatiseurs</u> : cor fu
Année 2001 Année 2002 (1 ^{er} semestre)	2,11% 1,35%	
B- 4 . FOIRES ET EXPOSITIONS	2 foires nationale 2 foires Internationale	-Elargir le réseau vent -Elargissement de la g
Foires réalisées en 2002		

C/ Le fonctionnement des Processus et la Conformité du Produit.

Etat des non conformités	R
C.1- <u>Etat des non conformités de l'Unité froid</u>	

<ul style="list-style-type: none"> • 62% des rebuts enregistrés à l'unité Froid sont imputables aux réfrigérateurs G.M et 87% de ces rebuts sont enregistrés au niveau de (03)trois ateliers. <p>1/ Atelier urethane avec 31%</p> <p>2/ Atelier montage final avec 30%</p> <p>3/ Atelier peinture avec 26%</p> <p>C.2- <u>Etat des non conformités de l'Unité cuisson</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 76% des rebuts de l'Unité Cuisson sont enregistrés au niveau de (03)ateliers <p>1/ Atelier TRS avec 20%</p> <p>2/ Atelier Montage final (pièces préfabriquées) avec 23%</p> <p>3/ Atelier montage final (pièces achetées) avec 33%</p> <ul style="list-style-type: none"> • 23,21% des rebuts sont générés au niveau des TRS • 15% des rebuts sont générés au niveau des pièces d'achat (pognées de portes). <p>C.3- <u>Etat des non conformités de l'unité climatisation.</u></p> <p>Les rebuts au niveau de l'unité climatisation ne sont pas significatifs au vu des processus de fabrication (montage de CKD).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • analyser les proc • fixer des indicate • périodiquement. <ul style="list-style-type: none"> • Etablir des contr • processus notam <ul style="list-style-type: none"> • De la réalisati • De la réceptio
---	---

D. ETAT DES ACTIONS CORRECTIVES ET PREVENTIVES

D.1. Principales actions correctives et préventives .

Nature de la non conformité		Actions Correctives
U.Froid	Ecrasement du tube condenseur	Confection guide
	➤ Mauvaise isolation de la mousse	- Correction de la recette - Correction des paramètres de travail
	➤ Manque pouvoir couvrant de la peinture	- Saisi du fournisseur du produit - Entretien périodique des équipements
Unité cuisson	➤ Voilage des grilles de table 201 – 436	- Réparation des balancelles
	➤ Présence de points rouges sur les pièces émaillées en blanc : - couvercle cuisinière - cuvette - paroi latérale	- Changement de filtre - Nettoyage et peinture du séchoir
	➤ Mauvais alignement des trous de robinets sur la rampe	- Réparation de la machine - Réglage de la machine
	➤ Côtes hors tolérance - Robinet 203 – 808 - Vice 203-115 Fournisseur COPRECI - Robinet 203-806	Changement de fournisseur
Unité climatiseurs	➤ Coulure et manque de peinture (capot (F 165)	- réglage du pistolet et reprise des pièces non conformes
	➤ Erreur de charge Fréon sur 13 appareils	- démontage des appareils, étuvage des échangeurs et soufflage à l'azote
	➤ Bouton de commande commutateur non conforme	- Changement de matières (PEHD au lieu d'ABS)

E. Actions issues des Revues de Direction Précédentes

Actions arrêtées dans la Revue de Direction n° 10	Prévisions 2002	Réalisation 2002	A
E.1 Certification de l'Entreprise selon la norme ISO 9001 / 2000	mettre en place un SMQ selon la norme ISO 9001/ 2000 et certifier l'entreprise au 1 ^{er} trimestre 2003	Le SMQ selon la norme ISO 9001/2000 est mis en place , l'audit de surclassement est programmé pour le 18 et 19.01.2003.	To 90 l'E la
• E.2 Réalisation d'un chiffre d'affaires de 6.163.857 KDA	Chiffre d'affaires arrêté à 6.163.857 KDA.	C.A réalisé 3639000KDA soit 59% de l'objectif.	Ob ma 36
• E.3 formation aux concepts et outils qualité	15% de l'effectif (445 agents)	21 % de l'effectif, soit 120% de l'objectif(646 agents)	Pe eff
• E.4 Réduction du taux des coûts de non qualité	Ramener le taux des coûts Non Qualité de 3,5% à 2,5% de la Production	2,4%	O co et co C.
• E.5 réduction des stocks des matières et composants	Ramener le niveau des stocks à 4 mois de consommation soit 1.205.000 KDA	Réalisation 1.572.306 KDA soit environ 5 mois de consommation	Ob livr co
• E.6 Réduction des stocks des produits finis	Ramener le niveau des stocks à 2 mois du chiffre d'affaires soit 1.027.309 KDA	Le niveau des stocks produits finis est de 1.446.636 KDA.	Ob co ré
• E.7 Finaliser le nouveau design des produits Réfrigérateurs	Finaliser le nouveau design des produits Réfrigérateurs	- Nouveau désign réalisé - Produits commercialisés	Dé
- E.8. Finaliser l'action de réalisation de la cuve Thermoformée du réfrigérateur 240L	Réalisation de la cuve Thermoformée du réfrigérateur 240L	- Etude de conception finalisée - Réalisation des outils 20%	La dé
- E.9. Niveau d'efficacité du système	60%	- 62%	Vc

F/ Les changements pouvant affecter le système de Management qualité.

- Pas de changement pouvant affecter le système de management de la qualité

G/ Les recommandations d'amélioration

Actions d'améliorations	Impacts sur l
<ol style="list-style-type: none"> 1 . Développer et vulgariser les réseaux ventes et service après ventes 2. Développer l'écoute client 3. Améliorer le design intérieur des réfrigérateurs (G.M.). 4. Finaliser la réalisation de la cuve thermorformée du réfrig. 240L 5. Améliorer les processus notamment les processus à risque (procédés spéciaux). 6. Maintenir l'effort de formation 7. Améliorer la communication interne et externe 8. Réduire les stocks (produits finis et matières premières) 9. Réduire les coûts de non qualité 10. Améliorer le Chiffre d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accroître la satisfactions de d'affaires de l'entreprise. ▪ Améliorer la qualité des prod d'accroître la satisfaction de

II. Eléments de sortie de la Revue

A/ Décisions et actions d'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité et de ses processus.

Nature des actions	Objectif 2003	
1. Certification de l'entreprise selon la Norme ISO 9001 version 2000	1 ^{er} trimestre 2003	▪ Pour la r ressourc
2. Préparer l'unité sanitaire Miliana à la mise en place d'un système de Management de la qualité	Réaliser un diagnostic qualité.	·
3. Améliorer les processus de S M Q	Analyse du risque des processus ayant une incidence sur la satisfaction clients	
4. Maintenir l'effort de formation et former 691 agents pour palier aux pertes de compétences (départ en retraite)	Former 691 agent soit 24% de l'effectif	
5. Maintenir l'effort de destockage des matières et composants pour ramener ces stocks à 694.672 KDA	Réduire le stock des M.P. de 56% par rapport à 2002.	
6. Améliorer les ventes afin de ramener le niveau des stocks produits finis à 1.224.622 KDA .	Réduire le stock des P.F. de 15% par rapport à 2002	
7. Réaliser une production d'une valeur de 5552289 KDA	Production de 5 552 289 KDA	
8. Réaliser un chiffre d'affaires de 6.142.007 KDA	Chiffre d'affaires de 6.142.007 KDA	
9. Coût de non qualité	Ramener le taux du C.N.Q à 2% de la production H.T	
10. Niveau d'efficacité du système pour l'année 2003	70%	

B / Décisions et actions d'amélioration du produit :

Nature des actions	Objectifs 2003	
1. Améliorer le design interieur des réfrigérateurs. G.M.	à réaliser avant le fin 2003	Voir
2. Finaliser l'action de réalisation de la cuve thermoformée Du réfrigérateur 240l	Mars 2003	

Conclusion

Pour l'année 2002 nous relevons avec satisfaction l'atteinte des objectifs :

- **Formation** : 646 agents ont été formés soit 120% de l'objectif arrêté
- **Coût de non qualité** : réduction du taux des coûts de non qualité de 3,5% à 2,4%
- **Amélioration des produits** : réalisation d'un nouveau design pour les produits réfrigérateurs

Et une amélioration sensible des résultats :

- **Production** : La valeur de la production durant l'année 2002 a atteint presque le double de l'année 2001
- **Chiffre d'affaires** : augmentation du C.A de 36% par rapport à 2001

Néanmoins l'Entreprise doit continuer l'effort dans les domaines du destockage des matières premières et produits finis insatisfaisants et la commercialisation afin d'améliorer le chiffre d'affaires.

Le niveau d'efficacité de notre système de management qualité est de 62% soit 2% de plus par rapport à l'objectif fixé. Pour l'année 2003, nous prévoyons d'améliorer ce niveau d'efficacité pour le porter à 70%.

A cet effet, il est demandé aux responsables à tous les niveaux de continuer l'effort et de prendre en charge l'atteinte des objectifs fixés pour l'année 2003.

La prochaine réunion de revue de direction est fixée pour la deuxième quinzaine du mois de janvier 2004.

Copies : MM. Les membres du Comité Qualité
Les invités

LE PRESIDENT DIRECTEUR

D.YADAD

ANNEXE N°7

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

A- LES TABLEAUX

- **Tableau 1** : Exemple des feuilles de relevés
- **Tableau 2** : Logique de PDCA appliquée aux normes ISO 9000 : 2000
- **Tableau 3** : Comparaison entre entreprise traditionnelle et entreprise orientée processus
- **Tableau 4** : Les chapitres et pondérations du prix algérien de la qualité en 2004.
- **Tableau 5** : Evolution de l'effectif de l'ENIEM
- **Tableau 6** : Niveau d'instruction des employés de l'ENIEM en 2002
- **Tableau 7** : Evolution du taux d'encadrement
- **Tableau 8** : Répartition par catégories socioprofessionnelles de l'effectif de l'ENIEM
- **Tableau 9** : Origine des technologies utilisées par l'ENIEM
- **Tableau 10** : Les principaux fournisseurs, clients et concurrents de l'ENIEM
- **Tableau 11** : Les défis stratégiques de l'ENIEM
- **Tableau 12** : missions des structures de l'ENIEM en matière de qualité
- **Tableau 13** : Evolution des non-conformités par Unités
- **Tableau 14** : Evolution des réclamations client
- **Tableau 15** : Evolution des raisons d'achat des produits de l'ENIEM
- **Tableau 16** : Evolution des taux de panne produit (en %) / nombre de produits vendus
- **Tableau 17** : Evolution de taux de panne pièces (en %) / nombre des produits en panne
- **Tableau 18** : Evolution des coûts totaux de la non-qualité (en KDA)
- **Tableau 19** : Evolution des coûts de la non-qualité par unités de fabrication (en KDA)
- **Tableau 20** : Les principaux processus pourvoyeurs de rebuts
- **Tableau 21** : Evolution du nombre d'agents formés par l'ENIEM (2002-2004)
- **Tableau 22** : Evolution de la formation par rapport à l'effectif total
- **Tableau 23** : L'effet de la formation sur les coûts de rebuts
- **Tableau 24** : Les retombées de la formation sur les coûts de pannes et les accidents de travail
- **Tableau 25** : Evolution du taux d'absentéisme (2001-2004)
- **Tableau 26** : Evolution du taux d'absentéisme (2001-2004)
- **Tableau 27** : Répartition des tâches dans l'Unité Commerciale
- **Tableau 28** : Budget de la communication comparé aux ventes réalisées par l'UC.
- **Tableau 29** : Evolution des stocks de produits finis de l'ENIEM (2004-2005)
- **Tableau 30** : Prix de l'ENIEM comparés aux prix des concurrents

- **Tableau 31** : Politique de prix de l'ENIEM et ses principaux concurrents
- **Tableau 32** : Les principaux processus et procédés de fabrication
- **Tableau 33** : Nombre d'améliorations réalisées au niveau des processus (2002-2004)
- **Tableau 34** : Les actions découlant de la stratégie qualité au sein de l'unité froid en 2004
- **Tableau 35** : La contribution de l'unité cuisson à la réalisation de la stratégie qualité en 2004
- **Tableau 36** : La contribution de l'unité climatisation à la réalisation de la stratégie qualité en 2004
- **Tableau 37** : La contribution de l'unité commerciale à la réalisation de la stratégie qualité en 2004
- **Tableau 38** : Evolution de du chiffre d'affaires de l'ENIEM
- **Tableau 39** : Evolution de la formation à l'ENIEM
- **Tableau 40** : Evolution des stocks de matières premières et composants
- **Tableau 41** : Evolution des stocks de produits finis
- **Tableau 42** : Evolution des coûts de la non qualité
- **Tableau 43** : Amélioration des produits de l'ENIEM

B- LES FIGURES

- **Figure 1** : Les méthodes statistiques et la prise de décision
- **Figure 2** : Le cycle de PDCA
- **Figure 3** : Le diagramme de concentration des défauts
- **Figure 4** : l'histogramme
- **Figure 5** : Diagramme de PARETO
- **Figure 6** : diagramme d'ISHIKAWA
- **Figure 7** : Les cartes de contrôle
- **Figure 8** : Diagramme de corrélation
- **Figure 9** : La logique des processus de l'ISO 9001 version 2000
- **Figure 10** : Les processus opérationnels
- **Figure 11**: Amélioration continue
- **Figure 12** : Déploiement de la stratégie avec Hoshin
- **Figure 13** : Schéma synthétique du déploiement de la stratégie par Hoshin
- **Figure 14** : Organigramme de l'entreprise ENIEM

- **Figure 15** : Niveau d'instruction des employés de l'ENIEM
- **Figure 16** : Organigramme des structures qualité
- **Figure 17** : Pyramide des documents qualité
- **Figure : 18** : Evolution des taux de pannes
- **Figure 19** : Processus de conception et développement
- **Figure 20** : Schéma général d'amélioration des processus
- **Figure 21** : Matrice de BCG appliquée à l'ENIEM

1. Ouvrages

1. **AMINE A.**, Le comportement du consommateur, Management, 1999.
2. **BAGLIN G.**, Management industriel et logistique, Economica, 1990.
3. **BENISSAD H.**, Les réformes économiques en Algérie, OPU, 1991.
4. **BOUYAKOUB A.**, La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, Volume II ,OPU, 1988.
5. **BOYER L.**, Organisation : Théorie et application, Editions d'Organisation, 2001.
6. **BRILMAN J.**, L'entreprise réinventée, Editions d'Organisation, 1996.
7. **BRILMAN J.**, Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance, Editions d'Organisation, 2000.
8. **BRUNO H.**, Leadership et management, Liaisons Paris, 1993.
9. **Collectif des professeurs de HEC**, Stratégor : Politiques générales de l'entreprise, 3^{ème} édi., Dunod, 1997.
10. **COTE M., HAFSI T.**, Le management d'aujourd'hui, Economica, 2000.
11. **CROZIER M.**, Le management d'aujourd'hui : théories et pratiques, Demos, 1999.
12. **DAUDIN J. et TAPIERO S.**, Les outils et le contrôle de la qualité, Economica, 1996.
13. **DEBBOUB Y.**, Le nouveau mécanisme économique en Algérie, OPU, 1995.
14. **DESREUMAUX A.**, Structure d'entreprise : analyse et gestion, Vuibert, 1992.
15. **DOUCET C.**, Maîtrise de la qualité t1, AFNOR, 1987.
16. **DULUC A.**, Leadership et confiance, Paris, Dunod, 2003.
17. **ECKEL P. et HARMAND C.**, Guide du management intégré, AFNOR, 2004.
18. **FAVRY J.**, L'entreprise de la valeur, Editions d'Organisation, 2001.
19. **GELINIER O.**, Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, Editions d'Organisation, 1993.
20. **GOGUE J. M.**, Management de la qualité, Economica, 1997.
21. **GOGUE J. M.**, Traité de la qualité, Economica, 2000.
22. **GOMEZ P.**, Qualité et théories des conventions, Economica, 1994.
23. **GRATACAP A. et MEDAN P.**, Management de la production, Dunod, 2001.
24. **HENDREVIE J., LINDON D.**, Mercator : Théorie et pratique du marketing, 7^{ème} éd., Dalloz, 2003
25. **HERMEL P.**, Qualité et management stratégique, Editions d'Organisation, 1989.
26. **HUBERAC J. P.**, Guide méthodique de la qualité, Maxima, 2000.
27. **IMAI M.**, Kaizen : La clé de la compétitivité japonaise, Eyrolles, 1995.

28. **ISHIKAWA K.**, Le TQC ou la qualité à la japonaise, AFNOR gestion, 1981.
29. **ISHIKAWA K.**, La gestion de la qualité outils et applications pratiques, Dunod, 1986.
30. **ISHIKAWA K.**, Le manuel de gestion de la qualité, AFNOR gestion, X.
31. **JEMBERT C.**, L'assurance qualité iso en pratique, Economica, 1997.
32. **JOCOUC P. et LUCAS F.**, Au cœur de changement : une autre démarche de management, Dunod, Paris, 1992.
33. **JOCOUC P. et MAYER P.**, Logique de la valeur, Editions d'Organisation, Dunod, 1996.
34. **JURAN J. M.**, Gestion de la qualité, AFNOR, 1983.
35. **KALIKA M.**, Structure d'entreprise : réalités, déterminants, performances, Economica, 1995.
36. **KELADA J.**, La gestion intégrale de la qualité, 2^{ème} édi. QUAFEC, 1987.
37. **KOTLER P. et DUBOIS B.**, Marketing et management, 9^{ème} édi., Publi-Union Editions, 1997.
38. **LAMIRI A.**, Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché, Prestcomm éditions, 1993.
39. **LEVY LEBOYER C.**, La motivation dans l'entreprise, Editions d'Organisation, 2001.
40. **MINTZBERG H.**, Structure et dynamique des organisations, Dunod, 1982.
41. **MINTZBERG H.**, Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod, 1994.
42. **ORGOGOZO I.**, Le paradoxe de la qualité, Editions d'Organisation, 1989.
43. **PERIGORD M.**, Réussir la qualité totale, les Editions d'Organisation, Paris, 1992.
44. **SADEG M.**, Management des entreprises publiques, La presse d'Alger, 1999.
45. **SADI N.**, La privatisation des entreprises publiques en Algérie, OPU, 2005.
46. **SEDDIKI A.**, Management de la qualité, OPU, 2004.
47. **SHIBA S.**, 4 révolutions du management par la qualité totale, Dunod, 1997.
48. **SOUVAY P.**, Statistique outils de qualité, AFONR, 1986.
49. **STORA G. et MONTAIGNE J.**, La qualité totale dans l'entreprise, Editions d'Organisation, 1986.
50. **TARODOV B.**, Iso 9000 passeport mondial pour le management de la qualité, Gaétan Morin, 1994.
51. **TAYLOR F. W.**, La direction scientifique des entreprises, ENAG/ Editions, 1992.
52. **TISSIER R. et TELLIER Y.**, Pouvoir et cultures organisationnelles, Presses de l'université de Québec, 1991.
53. **VINCENT C.**, Management par les processus, Editions d'Organisation, 1997.

3. Articles

1. **ABDOUN R.**, Les réformes économiques depuis 1988, CNEAP, 1994.
2. **BELKHADEM A.**, entretien avec le ministre, Mutations, Janvier 2002.
3. **BENACHENHOU A.**, Bilan d'une réforme économique inachevée en méditerranée, Les cahiers de CREAD N° 46, Alger, 1998.
4. **BERTY L. et PEYRAT, O.**, La certification d'entreprise : vrais enjeux et faux débats, Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre, 1995.
5. **CARLSON, M. and CARLSON, D.**, *Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry*, IJQRM, N°7, 1996.
6. X., Inauguration des lignes de production... sans CFC, Le Nouveau lien N° 04, AOUT 1997.
7. X, L'évolution du système qualité de l'ENIEM, Le lien, Numéro spécial, 1999.
8. Recueil des normes françaises, AFNOR , 1989.

2. Mémoires de magistère

1. **AMOKRANE M.**, Mise en place d'un système de management de la qualité..., Tizi-ouzou, 2004
2. **HADJOUT M.**, De la qualité au marketing , Tizi-ouzou, 1998.
3. **OUKACI D.**, La stratégie de l'entreprise publique en transition vers l'économie de marché, Tizi-ouzou, 2002.

4. Documents divers

1. Annuaire des entreprises certifiées, ministère de l'industrie, fin 2004.
2. Bilan de l'activité communication de l'ENIEM 2005.
3. CD ROM, Kalika M., Management stratégique et organisation, x.
4. Déclaration de la direction générale de l'ENIEM, mars 2005.
5. Document de la norme ISO 9001 : 2000
6. Document de la norme ISO 9004 : 2000
7. Manuel qualité de l'ENIEM Janvier/ 2004.
8. Norme ISO 8402- 1994.

9. Prix algérien de la qualité édition 2004.
10. Rapport du ministère de l'industrie portant développement de la politique qualité en Algérie 2004.
11. Symposium international : Qualité et maintenance au service de l'entreprise, QUALIMA01- Tlemcen 2004.
12. Revues de direction de l'ENIEM 2003.
13. Revues de direction de l'ENIEM 2004.
14. Revues de direction de l'ENIEM 2005.

Sites Internet

1. Le site de l'OMC : <http://www.wto.org> ; article intitulé : comprendre l'OMC, consulté le 14/05/2005 à 10 :18mn.
2. Le site de l'IANOR : www.IANOR.org, consulté le 09/04/2005 à 15 : 20mn.
3. Le site de l'ISO : www.ch/9000f/ISO90002000f/, consulté le 18/12/2004 à 15 :00mn.