



**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



Mémoire de fin d'études

**Comme exigence potentielle en vue de l'obtention du Diplôme
de Master en Sciences de Gestion
Option : Management stratégique d'entreprise**

Thème :

**L'impact de la certification ISO 9001 Vs 2008
sur la performance cas de l'ENIEM**

Présenté par :

M^{elle} Damene Roza

M^{me} Kebour Thinhinane

Devant le Jury composé de :

Président de jury : M^{me} Matmar Dalila.

Rapporteur : M^r Zerkhefaoui Lyes.

Examineur : M^r Meziani Yacine.

Promotion: 2017

REMERCIEMENTS

Il m'est agréable d'adresser mes vifs remerciements à tous qui, malgré leurs multiples occupations, n'ont ménagé aucun effort pour me soutenir dans mes recherches et ont œuvré inlassablement à la réalisation de ce mémoire.

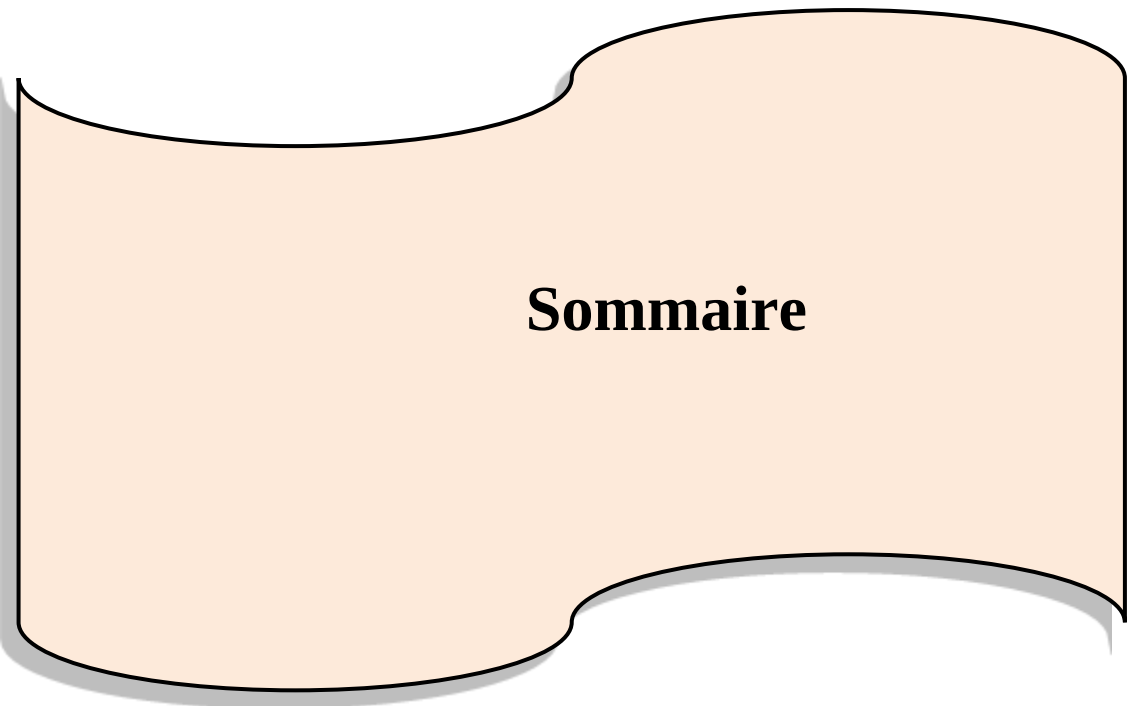
Mes remerciements les plus sincères s'adressent particulièrement à :

- ❖ M^r BOUMRAH, autrefois le Directeur Qualité de l'entreprise ENIEM pour la confiance qu'il a su placer en moi, en m'accordant un stage au sein de ladite entreprise
- ❖ M^r ZEREKHFAOUI LYES, mon directeur de ce mémoire, pour sa disponibilité, ses conseils et recommandations.
- ❖ M^r MERATI mon maitre de stage, Assistant Qualité et Environnement de l'unité climatisation de l'entreprise ENIEM
- ❖ A tout le personnel de l'ENIEM pour l'accueil chaleureux qui m'a été réservé au cours de mon stage.

Que tout un chacun ayant contribué à l'élaboration de cette œuvre, trouve ici, l'expression de ma profonde gratitude.

DEDICACES

En témoignage de nombreux sacrifices consentis pour notre instruction et grâce auxquels on a atteint ce niveau d'étude, c'est pour nous un honneur d'incliner ce mémoire à nos parents, qui nous ont toujours soutenue sur tous les plans, nos sœurs et notre frère qui nous ont assisté et encouragé de près ou de loin et nos proches pour leurs rapports et encouragements.



Sommaire

SOMMAIRE

Introduction Générale.....	1
Chapitre I : Management de la qualité	
Section I : Conception du management de la qualité.....	4
Section II : La démarche qualité	14
Chapitre II : ISO 9001Vs 2008 un outil au service de la performance	
Section I : Notion de performance dans l'entreprise.....	34
Section II : Certification qualité	45
Chapitre III : Etude d'un cas pratique au sein de l'ENIEM	
Section I : Présentation de l'ENIEM.....	66
Section II : Etude de l'efficience post certification au niveau de l'ENIEM .	80
Conclusion générale	98

Liste des abréviations

AFAQ : Association Française de l'Assurance Qualité

CNQ : Coûts de la Non Qualité

EFQM: European Foundation of Quality Management

ENIEM : Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager

EPE : Entreprises Publiques Economiques Gestion des Ressources Humaines GSE : Gestion Socialiste des Entreprises HC : Hypothèse Centrale

INAPI : Institut Algérien de la Normalisation et de Propriété Industrielle

ISO : International Standard Organization

KDA: Kilo Dinar Algérien NF : Normes Françaises

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

OST : Organisation Scientifique de Travail

PDCA : Plan Do Check Act

PDG : Président Directeur Générale

SMQ: Système de Management de la Qualité

SONELEC : Société Nationale de fabrication et de montage du matériel Electrique et Electronique

TQC: Total Quality Control

TQM: Total Quality Management

UC : Unité Commerciale

LISTE DES FIGURES

Figure N° 1 : Les méthodes statistiques et la prise de décision

Figure N° 2 : Le cycle de PDCA

Figure N° 3 : Le diagramme de concentration des défauts Figure

Figure N°5 : Diagramme de Pareto

Figure N° 6 : Diagramme d'ISHIKAWA

Figure N°7: Organigramme de l'entreprise ENIEM

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Exemple des feuilles des relevés.

Tableau N°02 : Ventilation des couts de non qualité par unité de production en **2016**.

Tableau N°03 : Evolution des couts de non qualité au niveau de l'unité froid (en KDA).

Tableau N°04 : Evolution des coûts de rebuts dans les produits de l'unité froid **2015/2016** (en Kda).

Tableau N°05 : Tableau des couts de rebuts dans le processus de réalisation des réfrigérateurs Grands Modèles (en KDA).

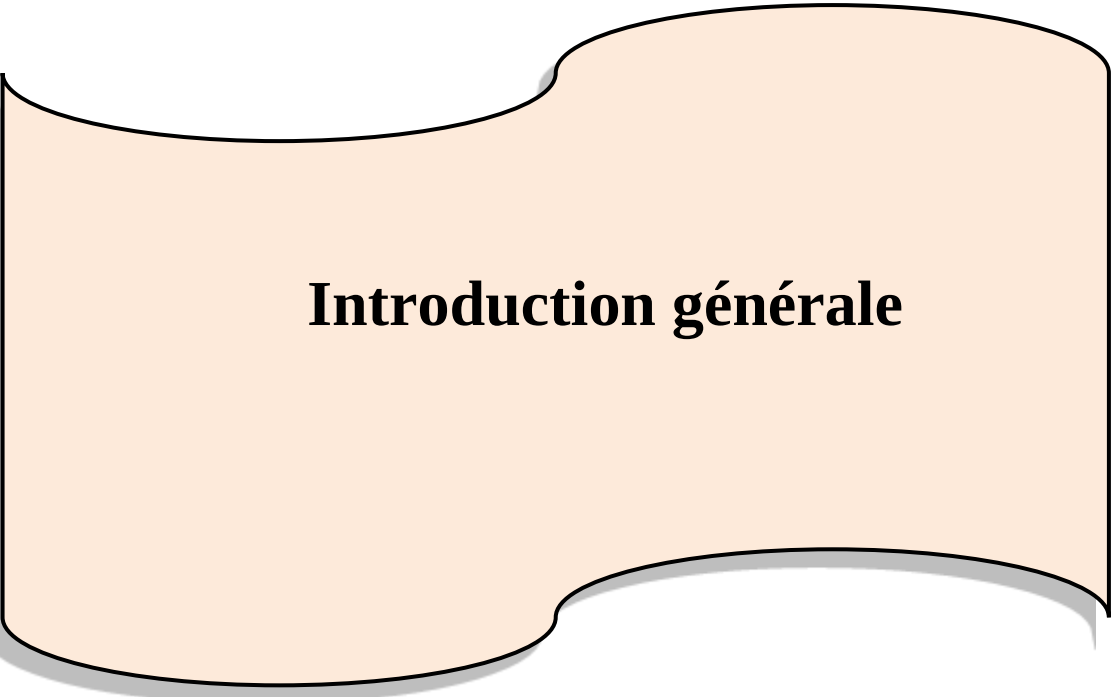
Tableau N°06 : Tableau des couts de rebuts dans le processus de réalisation des réfrigérateurs Petits Modèles (en KDA).

Tableau N°07 : Evolution des couts de non qualité de l'unité cuisson en **2016** (en KDA).

Tableau N°08 : Evolution des couts de rebuts dans les ateliers de l'unité cuisson de **2015/2016**.

Tableaux N°09 : Evolution des couts de non qualité de l'unité climatiseurs.

Tableau N°10 : Evolution du taux de la satisfaction des clients en **2016**.



Introduction générale

Introduction générale :

Le monde industriel a subi une évolution permanente de plus en plus marquée ces dernières années comme l'affirment Franchini et al « Le marché évolue et l'environnement économique se caractérise par un accroissement de la compétitivité économique et par une diversification accrue des produits ».

Ce rythme accéléré de changement impose un niveau de compétitivité aux entreprises algériennes et les obligent à s'engager dans un progrès permanent à tous les niveaux de l'organisation afin de faire face à une concurrence exacerbée, dans le but d'améliorer leurs performances, rester compétitives, survivre et se développer. Dans la même perspective, Mervellec signale que « Nous sommes dans une époque où le problème est de produire ce que l'on est capable de vendre et non plus de vendre ce que l'on est capable de produire ».

Pour ce faire, un nombre croissant d'entreprises se sont plongées dans une démarche de certification pour approfondir et progresser dans leurs démarches d'amélioration de compétitivité et de performance.

Les entreprises se sont adaptées en ajustant des approches qualité, permettant ainsi de fournir des produits conformes aux attentes des clients. Ces approches ont évolué en passant du contrôle final de conformité des produits. En effet l'intégration d'un système qualité permet à l'organisation de renforcer sa propre compétitivité et d'atteindre la qualité requise pour le produit et le service.

PROBLEMATIQUE, INTERET ET OBJECTIFS DE L'ETUDE :

Le recours à la certification qualité est une bonne approche pour faire le premier pas vers l'excellence. Malgré ses apports avérés, elle ne constitue pas un passeport suffisant vers l'excellence. En effet, les résultats des travaux portant sur la performance et la certification sont contradictoires et font que le lien entre ces deux variables est flou. Pour ce faire, Il nous a donc semblé utile d'engager un travail de recherche autour de cette thématique d'évaluation et de pilotage de la performance dans une logique de qualité, afin de répondre à une interrogation principale qui fait l'objet de notre problématique à savoir :

- **Quel est l'impact de la certification ISO 9001Vs2008 sur la performance de l'ENIEM ?**

Questions de recherche

Outre l'interrogation principale, cette étude vise, de façon spécifique, à trouver des réponses concluantes aux questions suivantes:

- Existe-il une relation étroite entre la certification qualité et la performance des entreprises ?
- Comment les démarches qualité peuvent-elles améliorer la performance des entreprises?

La problématique du présent travail, consiste, surtout, à éclaircir dans un premier temps, les changements que connaît l'entreprise lors de l'implantation d'une démarche qualité ainsi que leurs impacts sur sa performance. Dans cette optique, la mise en place d'une démarche qualité au sein d'une organisation apparaît comme une action stratégique qui contribue à sa performance et son amélioration dans un contexte en pleine mutation. Pour répondre à cette problématique, un certain nombre d'hypothèses ont été défini dont l'objet est de fournir un cadre de réflexion à notre recherche, la validation de toute ou partie de ces hypothèses énoncées nous permettra de répondre à notre question fondamentale.

LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE :

Hypothèse 1 : La démarche qualité attribuée à l'entreprise une bonne image au niveau de ses partenaires (clients, fournisseurs, actionnaires, état, etc.....), améliore sa performance ce qui contribue à une augmentation des parts de marché.

Hypothèse 2 : L'implantation d'un système qualité permet la réduction des coûts ou une meilleure compétitivité au niveau de l'entreprise.

Méthodologie du mémoire :

Pour mener à bien cette étude, nous allons faire appel à deux types de données provenant des observations effectuées sur le lieu, des entretiens réalisés avec des cadres et des ouvriers et l'exploitation des documents de l'ENIEM

Pour répondre à la problématique posée et tester nos hypothèses, nous avons structuré notre travail à la manière suivantes ;

Ce travail comporte trois chapitres, le premier présente dans un premier temps une revue de littérature sur la qualité et quelques concepts associés à cette dernière. Dans le deuxième chapitre nous présentons d'une part un aperçu général du référentiel ISO 9001Vs 2008 comme outil au service de la performance. Enfin, le troisième chapitre sera consacré au cas étudié au sein de l'entreprise ENIEM, nous précéderons d'abord à la présentation de ladite société, ensuite nous ferons cas de l'analyse des différents coûts et résultats obtenus et la proposition de quelques recommandations.

CHAPITRE I :
MANAGEMENT DE LA
QUALITE

Introduction

La concurrence accrue, les différentes évolutions surtout technologiques que rencontrent les entreprises actuellement, engendrent plusieurs problématiques en leur sein aux facettes multiples: organisationnelle, stratégique, opérationnelle, structurelle,... Pour occuper une place rassurante dans l'environnement des entreprises contemporaines, la recherche de la qualité s'est imposée comme la réponse appropriée. Les entreprises furent obligées de justifier tout ce qui se passera dorénavant en leur sein. Ce qui justifie qu'aujourd'hui, nombreux sont les dirigeants d'entreprises et groupes industriels qui réalisent que pour réussir dans l'économie mondiale, il faut s'imposer à l'échelon international. Pour cela, une seule solution s'impose : la qualité.

Dans ce premier chapitre nous allons présenter l'approche de management qualité, les notions les plus importants de management, la démarche qualité les outils de mise en œuvre.

Section I : Conception du management de la qualité

D'après ISO 9001 :2008 le management qualité est une « Activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »¹.

1. Rappel de définition de quelques concepts**1.1. Management :**

Le management est l'art de conduire, diriger, motiver et contrôler les membres d'une organisation, en établissant des liens entre les différents acteurs du système dans un souci de cohérence et d'efficacité. Le style de management peut varier selon le profil des dirigeants, la nature de l'environnement et la taille des entreprises (Olivier MEIER : 2009)²

1.2. Activité :

Pour Alain Bitsamana, une activité est un ensemble des opérations accomplies par une entreprise en vue de réaliser l'objet social. Ces opérations se distinguent en activités principales, c'est-à-dire celles qui correspondent à la finalité de l'entreprise et représentent la partie la plus importante du chiffre d'affaires ou de la valeur ajoutée, et en activités accessoires, c'est à dire celles qui complètent les opérations ou sont dans leurs prolongements financiers consolidés.

1.3- Processus :

Pour Olivier MEIER (2009), un processus est une suite d'actions ou d'activités, structurée et continue, réalisée de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou output.

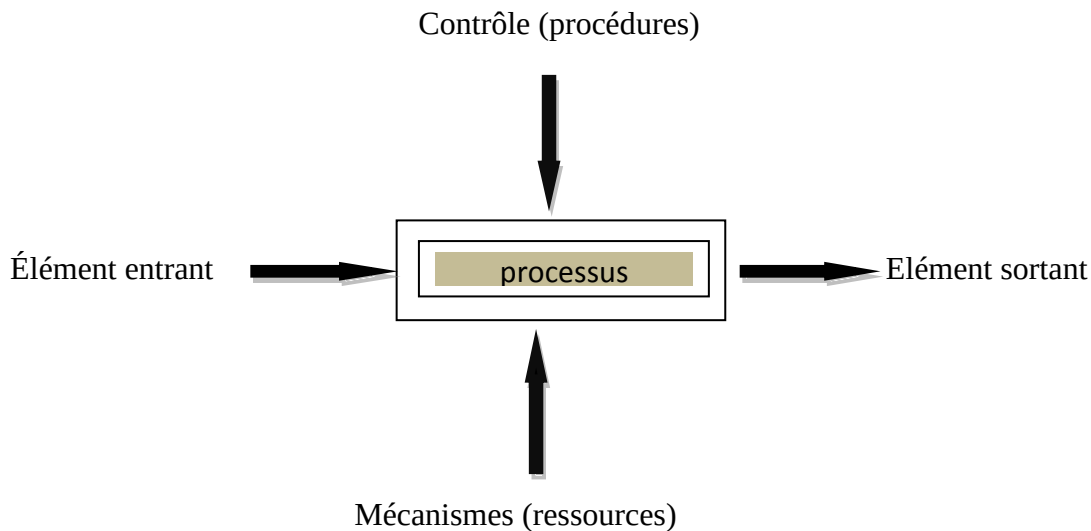
Denis MOLHO & Dominique FERNANDEZ-POISSON (2009) ajoutent qu'un processus doit, par définition, offrir un service à des clients, et le choix des processus est fonction des activités et priorités de chaque entreprise concernée internes ou externes.

¹ Claude PINET(2009), 10 clés pour réussir sa certification : 2008, 2^{ème} édition, Afnor, Saint Denis, p145

²Olivier MEIER(2009), disco du manager : 500 clés pour comprendre et agir concepts théorique et pratiques, édition dunod, paris, p 227.

ISO 9001: 2005 quant à lui indique qu'un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Il peut être représenté de la manière suivante:

Figure 1: schéma d'un processus



Source: Claude PINET (2009)

Manager les processus revient à les cartographier, identifier les propriétaires des processus, mesurer, analyser et améliorer les processus. Ainsi, selon Hélène LÖNING & al.(2008), on peut classer les processus de l'entreprise selon différents critères à savoir les processus principaux qui conduisent directement au client final (par exemple le processus prise de commande-livraison-facturation-encaissement) et les processus supports qui contribuent de façon plus ou moins directe au fonctionnement des processus principaux (par exemple le processus de recrutement). Pierre LONGUIN & Henry DENET (2008) ajoutent que le nombre de processus doit être limité³. Pour eux, les processus sont classés en trois (3) grandes catégories à savoir :

- les processus de management ou de direction (stratégie) qui traduisent le projet d'entreprise;
- les processus de réalisation (métier) qui concernent directement la fabrication du produit ou la préparation et la fourniture du service;

³Olivier MEIER(2009), op.cit. p228.

- les processus supports (ou de soutien) qui rassemblent les moyens nécessaires à la réalisation des processus sans pour autant avoir une incidence directe sur le produit livré ou le service fourni aux clients (supply chain).

Michel BELLAÏCHE (2014), ajoute que dans une démarche qualité : les processus de management de la qualité donnent la direction et les objectifs à la démarche qualité, la pilotent et s'assurent de l'amélioration permanente;

- les processus supports fournissent aux processus de réalisation toutes les ressources qui leur sont nécessaires pour produire, qu'elles soient matérielles ou immatérielles ;
- les processus de réalisation vont au client final et apportent une contribution directe à la valeur ajoutée du produit ou service.

Un bon suivi de processus doit être justifié par une validation au préalable de ces processus. D'après Caroline FRECHET (2005), cette validation doit passer en revue les différents indicateurs et l'on y valide que les niveaux atteints précédemment n'ont pas été modifiés et que le processus n'a pas dérivé. Il s'agit donc de reprendre tous les éléments détaillés en phase de contrôle et de déterminer les éventuelles variations.

1.4 Client :

Un client est un acheteur effectif ou potentiel de biens ou de services proposés par une entreprise. Le client peut être une personne physique ou une personne morale. On parlera de « client actif », lorsque le dernier achat du client est suffisamment récent, au vu du rythme normal de la relation commerciale développée avec ce dernier, pour supposer qu'il effectuera prochainement un nouvel achat.

1.5 Audit :

L'audit est un processus systématique et méthodique, indépendant et documenté permettant de recueillir des informations objectives sur la situation d'une entreprise, pour déterminer dans quelle mesure les éléments du système audité satisfont aux exigences des référentiels du domaine concerné (logique de mise en conformité avec les dispositions initialement définies). L'audit peut porter sur un système, sur des produits ou sur des processus. Il s'attache en particulier à détecter les anomalies et les risques dans les organisations (Olivier MEIER, 2009). Alain Bitsamana HILARION (2003) définit l'audit comme une analyse critique des opérations réalisées par une entreprise menée par référence à

des normes, techniques et procédures reconnues. Pour lui, l'audit comptable consiste à étudier la régularité, la sincérité et l'exhaustivité des comptes et états financiers de l'entreprise, afin de formuler et garantir une opinion auprès des destinataires du rapport d'audit.

Selon l'ISO 9000/2008, l'audit est un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit (enregistrements énoncés de faits ou autres informations pertinents et vérifiables) et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit (ensemble de politiques, procédures ou exigences utilisées comme référence) sont satisfaits.

- **L'audit peut être interne :**

C'est-à-dire pratiqué par l'auditeur interne, ou externe (audit externe) c'est-à-dire pratiqué par un auditeur externe. Selon l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes (IFACI), l'audit interne est la révision périodique des instruments dont dispose une direction pour contrôler et gérer l'entreprise. Cette activité est exercée par un service dépendant de la direction de l'entreprise et indépendant des autres services. Vérifie si les procédures en place comportent les sécurités suffisantes, si les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations et les structures efficaces. L'audit interne peut être également défini comme « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée ». Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

- **L'audit externe :**

Est défini par contre, comme un audit mené par un professionnel externe à l'entreprise, une activité consistant à vérifier et exprimer une opinion sur les comptes de l'entreprise et leur conformité aux principes généralement admis en matière d'enregistrement comptable, de présentation et d'évaluation. Il peut être légal (commissariat aux comptes), ou Contractuel.

2. La qualité :

Bien souvent, le terme « qualité » est interprété de manières très diverses. Dans le langage courant, on parle de produit de première qualité, ce qui signifie que le client est satisfait de la marchandise et des services offerts. Pour lui, la qualité est synonyme de satisfaction. Pour l'entreprise en revanche, la qualité implique par exemple la rapide disponibilité des produits à des clients.

« La recherche de la qualité est certainement l'un des axes de changement les plus notables que connaissent nos organisations depuis quelques années et tout indique que cette recherche va se poursuivre encore longtemps»⁴.

2.1. Bref historique sur la qualité

L'histoire nous démontre que la recherche méthodique de la qualité n'est pas récente. En effet, l'histoire est marquée par des principes et des règles prescrites par les pouvoirs étatiques ou par les professionnels eux-mêmes.

Avec l'avènement de la révolution industrielle à la fin du 19^{ème} siècle la qualité est devenue une discipline d'étude et un champ d'action. De son objectif principal qui consistait en la conformité des produits livrés, elle s'oriente plus tardivement vers la satisfaction des clients. Les techniques et les approches utilisées pour atteindre cet objectif se sont transformées et enrichies profondément avec le temps. Les Etats-Unis et le Japon font figure de pionniers dans ce domaine.

Dans le contexte de la première guerre mondiale la production s'intensifie. C'est pour cela que dans le cadre de l'organisation scientifique du travail (OST) la qualité a pour objet de garantir l'efficacité de l'outil industriel. Le trait caractéristique de cette période est d'avoir pour objet la détection des défauts avec une focalisation sur la conformité du produit. Le développement du Fordisme associé au Taylorisme aux Etats-Unis augmente le nombre de contrôles sur le produit final et va ouvrir la voie aux techniques statistiques et au contrôle par échantillon qui va se développer tout au long des années 30. En 1924, Walter SHEWART fait naître le SPC (Statistical Process Control) ou MSP (maîtrise statistique des processus).

Cette approche consiste en l'utilisation des statistiques, des probabilités et de la métrologie afin de contrôler la qualité par échantillonnage : c'est le contrôle statistique de la qualité.

⁴Bernillon ALAIN, Les outils de management qualité, édition chihab, 1995

Après la deuxième guerre mondiale JURAN et DEMING initient les entreprises japonaises au contrôle statistique de la qualité, dans le cadre du programme de reconstruction du tissu industriel mené par le Général MACARTHUR. Dans la lignée de SHEWHART, le Dr DEMING étend le domaine de la conformité aux standards à l'échelle de toute l'entreprise.

Le cycle le PDCA (Plan, Do, Check, Act) de SHEWHART devient avec DEMING un véritable outil de management pour toute l'entreprise. Les années de reconstruction de l'industrie japonaise permettent un rayonnement des outils et des idées de DEMING. La dimension managériale de la qualité développée par ce dernier trouve un écho dans le prix DEMING créé en 1951 pour la JUSE, présidée alors par Kaoru ISHIKAWA. A partir de 1954, Joseph JURAN développe devant la JUSE deux idées forces : premièrement, la maîtrise de la qualité est beaucoup plus un problème management que des méthodes statistiques. Deuxièmement, le rôle du management est de piloter l'action en cohérence avec les plans, les critères et les objectifs de l'entreprise.

Dans les années 60, Armand V. FEIGENBAUM, poursuit les travaux de JURAN sur la notion du coût qualité et la promotion, d'une qualité totale, à tous les niveaux de l'entreprise. Au Japon, Ishikawa, sous l'impulsion de la JUSE, étend la qualité à d'autres secteurs comme les ventes et l'administration. Il développe de nouveaux outils et méthodes qualité: les 7 outils de la qualité dont le fameux diagramme d'Ishikawa (ou en arrête de poisson) et les cercles de qualité dont le premier est lancé en 1962. L'expérience de ces groupes de réflexion va être étendue à tout le Japon. Cette approche s'est progressivement institutionnalisée sous le terme d'amélioration continue de la qualité. Aux USA, Philip Crosby introduit les « sept zéros » des exigences conformité. Il pousse la standardisation à ses extrémités, avec un effort supplémentaire sur les coûts.

Les années 80 sont marquées par le rayonnement de la mise en œuvre méthodologique systématique de la qualité totale entreprise d'abord au Japon après la seconde guerre mondiale. Il a été le moteur majeur de la réussite industrielle de ce pays. Trente ans plus tard, l'occident, Etats-Unis compris, se tourne résolument vers le Japon, qui a fait des progrès considérables et a conquis de larges parts de marchés dans des secteurs phares comme l'automobile et l'électronique grand public par exemple. Il était désormais impératif d'assurer une qualité toujours meilleure, d'aller vers le « Zéro défaut » et en même temps, de pratiquer les prix les plus bas possible, ce qui exigeait simultanément une réduction des coûts. La bataille de la qualité totale était ainsi lancée en 1987 consacre l'apparition des normes de la

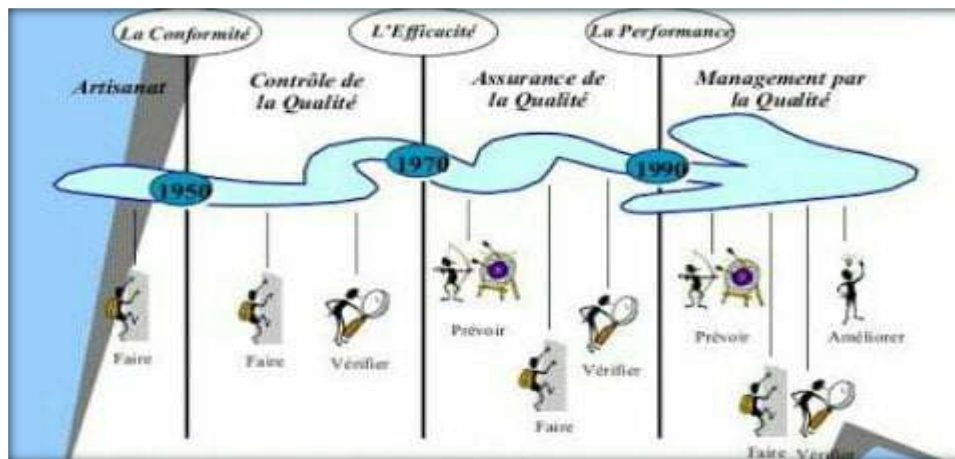
série ISO 9000 qui vont servir de référentiels pour la certification de système qualité pour les entreprises européennes et celles d'autres pays qui veulent faire des affaires avec elles.

Ces normes sont ensuite adoptées par l'ANSI et l'ASQ. En 1987 le congrès américain crée le prix Malcolm BALDRIGE (MBNQA). En 1991 l'EFQM en partenariat avec la commission européenne crée un prix de la qualité, soulignant ainsi l'importance de cette dernière dans la compétition et la productivité mondiale et régionale.

Les années 90 sont marquées par la vulgarisation du terme « Total Quality Management » (TQM) qui traduit l'intégration des approches qualité à tous les niveaux organisationnels d'une entreprise ; c'est le management par la qualité totale⁵. La fin du XXème siècle a vu la qualité totale se cristalliser autour de la valorisation du capital client.

La qualité a donc traversé les siècles. Les démarches méthodiques qui la composent ont évolués du simple contrôle a posteriori de la qualité à l'assurance de la qualité, de l'amélioration continue à la qualité totale. Cette évolution a permis sa diffusion vers le secteur des services. Plus récemment ces démarches ont commencé à gagner les organisations non marchandes.

Figure 2: Evolution du concept de la qualité



Source : www.org.com

2.2. Définition de la qualité

La qualité revêt différents sens, ne facilitant pas la compréhension du concept et rendant sa définition complexe. L'emploi du mot peut être ambigu et sa perception varie en fonction des individus, du temps et de l'espace selon l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), la qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».⁶

Le petit Larousse quant à lui définit la qualité comme étant: «une manière d'être, bonne ou mauvaise de quelque chose, un état caractéristique». La qualité est également définie comme un « ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées⁷

La qualité se perçoit à travers différents niveaux de définitions. Raison pour laquelle, Frédéric CANARD ajouta que : « pour le client, la qualité est liée à sa satisfaction. Elle est le résultat de la comparaison entre ce qu'il perçoit d'un produit ou d'un service, et ce qu'il en attend. Pour une entreprise, la qualité répond davantage à un objectif d'évaluation de la conformité d'un produit ou service à des spécifications.

À partir des attentes du client (perspective externe), il s'agit de concevoir puis de réaliser un produit (service) conforme aux spécifications (perspective interne) ».

L'Association Française de Normalisation (AFNOR), définit la qualité selon le point de vue du client et celui des producteurs. En effet, « il est fait cas de la qualité attendue (le client se construit autour de ses besoins mais aussi de son expérience antérieure du produit ou service), la qualité voulue (formulée par l'entreprise sous forme de critères explicites à partir desquels il est possible d'apprécier la conformité de la qualité délivrée), la qualité délivrée (celle que reçoit réellement le client), et de la qualité perçue (celle qu'expérimente le client)». Pour Jean BRILMAN et Jacques HÉRARD , on distingue quatre (4) stades ou niveaux de qualité qui en font une arme de plus en plus stratégique : qualité de conformité, qualité de satisfaction des clients, qualités et valeurs perçues par le marché relativement à la concurrence, et le management de la valeur pour le client.

⁶Frédéric CANARD, management de la qualité, édition Galino, lextenso, édition, paris, p257

2. Eléments clés du management de la qualité

2.1. Planification de la qualité

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

2.2. Maîtrise de la qualité

La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité.

2.3. Assurance de la qualité

L'assurance de la qualité est l'ensemble des «activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité»⁸.

2.3. Amélioration continue de la qualité

L'ISO 9001Vs 2000 définit l'amélioration de la qualité comme «la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité»⁹.

⁸GUY LAUDOYER, La certification ISO 9000 « un moteurs de la qualité » ; édition d'organisation, 2000, p208

⁹BERNARD FROMAN, Du manuel qualité au manuel de management, édition Afnor 2013, p 33

Section II : La démarche qualité

La démarche qualité est participative et fait intervenir l'ensemble des salariés de l'entreprise. Il s'agit ainsi d'obtenir d'un groupe d'individus travaillant ensemble, les meilleurs résultats possible.

La démarche qualité est un¹⁰ «processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue».

De prime abord, avant toute mise en œuvre de la démarche qualité, les dirigeants de l'entreprise doivent s'interroger sur cinq à savoir:

1. Pour qui est destinée la qualité :

La qualité est principalement destinée aux

- clients: une entreprise engagée dans une démarche qualité doit mettre en place une organisation qui garantisse aux clients une satisfaction totale. Plus le client est satisfait, plus la rentabilité de l'entreprise s'accroît. Un produit « de qualité» doit d'une part répondre aux besoins exprimés par le client et d'autre part à ses besoins implicites. C'est pourquoi l'entreprise se doit d'identifier et comprendre clairement les besoins du client (implicites et explicites).
- actionnaires: le but recherché par les actionnaires, c'est le bénéfice de l'entreprise. Pour parvenir à cela, une politique qualité efficace paraît indispensable pour non seulement agir sur le maintien du capital client, mais aussi sur la réduction des coûts de revient consécutive à la baisse des coûts de non-qualité. La maîtrise de la qualité et l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise, s'obtiennent en évitant le gaspillage, les retouches des produits, et en éliminant les coûts des réclamations.
- personnel: la qualité concerne l'ensemble du personnel de l'entreprise. Chaque collaborateur, chaque service, est acteur de la qualité. Elle permet aux employés de l'entreprise de « mieux vivre le quotidien » car chacun dans une organisation est tour à tour client et fournisseur de l'autre. La qualité assure la fidélisation des clients, réduit les coûts de non-qualité liés à la fois aux dysfonctionnements internes et aux réclamations des clients, instaure un climat serein au sein de la société induit par un fonctionnement plus fluide et plus efficace de son organisation.

¹⁰ Bernillon ALAIN, Les outils de management qualité, édition chihab, 1995, p120

2. Les objectifs de la qualité

Une entreprise peut s'engager vers une démarche qualité pour les raisons suivantes:

liberté de choix par le client: la fidélisation du client à une entreprise est possible si les produits fournis par cette dernière sont conformes à ses attentes et au meilleur prix. Du point de vue du client, la qualité est indissociable au prix. Le défi de toute entreprise est par conséquent d'offrir le meilleur rapport qualité/prix du marché.

Le client peut ainsi évaluer la performance de l'entreprise à travers ses interventions ou par l'utilisation du produit. Une bonne appréciation du client permet à l'entreprise de fidéliser sa clientèle et d'améliorer son image de marque; l'imposition de la qualité par le client: il est impossible pour l'entreprise de prétendre gagner un contrat, sans prouver au client sa capacité à le satisfaire. Elle doit lui démontrer qu'elle a tout mis en œuvre pour garantir la conformité de son produit à ses attentes; l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise: maîtriser la qualité de leurs produits et de leurs services tout en diminuant les coûts de revient, est un facteur d'amélioration de la compétitivité des entreprises.

La concurrence, de plus en plus agressive, fait que si l'on ne progresse pas en matière de qualité, on recule; la qualité de vie au travail, les exigences du personnel dans l'entreprise sont de plus en plus accrues.

En effet, les attentes des employeurs dans l'entreprise sont un travail réalisé dans des conditions acceptables : sans stress excessif, sans « horripilants » inutiles qui soumettent l'organisation à des tensions et incompréhensions, et où chacun peut apporter sa contribution à l'ensemble.

3. Les principes d'application de la qualité

Pour une bonne application de la qualité, il faut un respect de ces sept (7) principes suivants:

- **Principe 1** : raisonner à partir du client c'est-à-dire l'écouter et évaluer, mesurer la qualité perçue par le client et traiter ses réclamations;
- **principe 2** : mesurer la non qualité en interne c'est-à-dire diagnostiquer, identifier tous les gisements de progrès au sein de l'entreprise (y compris les réclamations clients);
- **principe 3** : concevoir sans non qualité en travaillant sans relâche pour définir et concevoir des produits et des services « de qualité »;

- **principe 4** : approvisionner et réceptionner sans non-qualité en engageant ses fournisseurs dans une démarche de progrès, et en exigeant d'eux des produits « de qualité »;
- **principe 5** : produire sans défaut: organiser l'entreprise pour produire systématiquement bien, et ce dès la première fois.
- **principe 6** : livrer sans défaut ni retard en optimisant le processus de livraison;
- **principe 7** : s'engager dans une démarche de progrès permanent : cet engagement se fait à deux (2) niveaux c'est-à-dire celui du quotidien qui permet d'exploiter chaque dysfonctionnement et d'agir immédiatement sur les causes et celui du moyen terme qui fixe des objectifs annuels de progrès et des plans d'actions associés.

NB: les six (6) premiers principes contribuent à la maîtrise de la qualité, et le 7ème principe concerne la logique d'amélioration continue.

4. Mise en œuvre de la démarche qualité

La démarche qualité est « un processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue »

Est un outil de changement créant une dynamique de progrès continu dans le fonctionnement de l'entreprise (qualité interne) et la satisfaction de ses clients (qualité externe). Se reposant actuellement sur la norme ISO 9001. Elle s'applique à tous types d'organisations, publiques, privées, associatives ou commerciales. Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels. Ainsi on appelle «démarche qualité» l'approche organisationnelle permettant un progrès permanent dans la résolution des non-qualités.

La démarche qualité selon le référentiel ISO 9001Vs2008 s'appuie sur la culture d'amélioration continue de la qualité et sur le concept d'approche processus et les choix pour leur maîtrise. En effet L'amélioration de la qualité, interne et externe, permet à l'entreprise de travailler dans de meilleures conditions avec ses bénéficiaires, ce qui se traduit par une relation de confiance, une rentabilité financière meilleure (augmentation des bénéfices) et une amélioration du rendement des ressources humaines (clarification des rôles, des besoins et de l'offre, motivation du personnel).

La mise en œuvre¹¹ de la démarche qualité comprend un certain nombre d'étapes que l'organisme doit respecter, Ces étapes sont entre autre :

❖ **L'engagement de la direction générale :** la détection des entreprises désireuse d'appliquer la qualité doit être engagée dans cette démarche. En effet, le directeur général de l'organisme concerné doit afficher clairement son engagement en le matérialisant par une « lettre d'engagement » signée par ce dernier.

Cette lettre doit être communiquée à son encadrement qui sera chargé de la mise en œuvre en relation étroite avec le consultant ;

❖ **La motivation et la participation de personnel :** la mise en œuvre de la qualité n'est pas seulement l'affaire de la direction générale. Cette mise en œuvre nécessite la participation de tout l'ensemble du personnel. Si le personnel n'y croit pas et n'est pas motivé, cela peut constituer une cause d'échec pour le projet.

❖ **La situation financière de l'entreprise :** la direction général ainsi que l'ensemble du personnel peuvent être motivés dans un projet de démarche qualité si seulement ils ont les moyens d'y parvenir (financiers principalement).

5. Outils de mise en œuvre de la démarche qualité

La démarche qualité peut être appliquée à travers plusieurs outils parmi lesquels nous pouvons citer la roue de Deming. Le PDCA est l'outil par excellence des démarches de progrès qui permet de formaliser des plans d'actions à partir d'une analyse des causes. C'est l'une des techniques d'application de la démarche qualité. Derrière le sigle PDCA se cache une idée d'une simplicité extrême¹².

5.1.La roue de Deming

Est une illustration de la méthode qualité PDCA (Plan, Do, Check, Act). Son nom vient du statisticien William Edwards Deming considéré comme un des plus grands gourous de la qualité. La méthode Deming comporte quatre (4) étapes avec la particularité que chacune entraîne l'autre. Sa mise en place permet l'amélioration en continue.

¹¹ Bernillon ALAIN,op,cit,p65

¹²La dynamique PDCA dans une entreprise, Frédéric Massot

Figure 5 : Roue de Deming¹³



➤ **Plan** : Planifier et préparer

Cette étape consiste à faire un plan d'action concernant une expérience ou un changement. Tout plan d'action fait appel à des prévisions ; conscientes ou non. Le plan doit également comporter des règles définies d'un commun accord pour noter les résultats, analyser les données et prendre des décisions opérationnelles.

Les prévisions d'un groupe de travail résultent en grande partie des intuitions et des déductions des participants. Ils peuvent, par exemple, dresser la liste de leurs points faibles dans la connaissance d'un problème et fixer des priorités parmi des sujets d'étude. Ils peuvent chercher à comparer les avantages économiques de tel ou tel changement, à imaginer les conséquences.

➤ **Do** : Faire, réaliser

Il s'agit de cette étape de réaliser le changement ou l'essai tels qu'il est présenté dans le plan d'action, si possible à petite échelle pour de simples raisons économiques, il ne faut

¹³ André Chardonnet et Dominique Thibaudon, Le guide du PDCA de Deming PROGRÈS continu et management, Éditions d'Organisation, 2003.p,

jamais modifier le plan au cours de l'étape, mais noter éventuellement ce qui ne convient pas afin d'en tenir compte dans le plan d'action du cycle suivant.

➤ **Check** : comprendre

Cette étape a pour but d'observer les effets du changement ou de l'essai, d'étudier les résultats enregistrés, de chercher ce qu'ils apportent à la connaissance du problème. Cette étape comporte généralement l'utilisation de quelques méthodes statistiques.

➤ **Act** : Agir

Dans cette étape, si l'essai est concluant, il faut mettre en œuvre le changement étudié (sur une spécification, une méthode de travail, un circuit administratif, un produit, etc.) Mais dans le cas contraire, il faut utiliser la connaissance accumulée dans le cycle avec le même plan.

Gilles BAROUH , encourage la méthode PDCA. En effet, il affirme que cette méthode comporte plusieurs avantages comme par exemple la possibilité de progresser à son rythme sans être contraint par une norme, la possibilité de choisir les outils qui conviennent le mieux à son métier ou à sa situation, cette approche est plus économe en argent et en temps, et elle permet d'étaler l'effort d'amélioration dans le temps».

5.2..Les cercles qualité¹⁴

Un cercle de qualité est un petit groupe d'employés qui se charge volontairement de contrôler la qualité dans un atelier. Son but est d'améliorer la motivation et les conditions de travail des employés en mettant en place une procédure de dialogue consultatif, leur permettant d'exprimer leur suggestion d'amélioration et d'étudier les modalités d'application associées.

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

- 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 ;

¹⁴ ARAB(A), Dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place de management Thèse de doctorat

- il constitue enfin, un moyen dans l'usine pour l'implantation de la gestion intégrale (totale) de la qualité dans l'entreprise.

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.

5.3. Le manuel qualité¹⁵

Le manuel qualité est définie comme « document énonçant la politique qualité et décrivant le système qualité d'un organisme ».Le manuel qualité est l'un des outils indispensables exigé lors de la certification ISO. Il est défini par les normes française comme : « document décrivant les dispositions générales prises par l'entreprise pour obtenir la qualité de ses produits ou services ».

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.

¹⁵ Pierre LONGIN & Henery(2008), construisez votre qualité : Toutes les clés pour réussir la démarche qualité gagnante, 2^{ème} édition, Dunod, paris, p227

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 courtes, son vocabulaire simple, et surtout un volume limité juste ce qu'il 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.

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.¹⁶

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

¹⁶ ARRAB Abdallah, op,cit, p175

- **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 demanuel 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.

5.4. L'audit qualité

On utilise l'audite qualité pour obtenir rapidement des résultats en vue de prendre des mesures préventives ou corrective le plus tôt possible. Il est définie ISO 8402 comme : «un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer d'abord si les activités et résultats satisfont aux positions préétablies, puis si ces positions sont mise en œuvre et optes a atteindre les objectifs ». Actuellement l'audite qualité est un outil puissant de l'amélioration de la qualité et un instrument opérationnel du management de la qualité.

On signale deux types d'audit qualité :

- **L'audite externe :** Dont les membres de l'équipe proviennent de l'extérieur (l'acheteur, le client, l'utilisateur) de l'entreprise.
- **L'audite interne :**Dont l'équipe est composée strictement es membres du personnel de l'entreprise.

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

- 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 la mise en œuvre des procédures opérationnelles.¹⁷

¹⁷ Canard, Frédéric, « management qualité », édition Economica,1996 , p 87

6. Les outils statistiques de gestion de la qualité

Les outils qui 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. Leurs application dans l'entreprises japonaises a donné des résultats extraordinaires, mais leur apprentissage dans le reste du monde se fait avec un rythme plus en 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.

6.1. La feuille de relevés

Toutes action d'amélioration doit être engagée sur des données si possibles chiffrés. Cela permet de raisonner sur des faits objectifs et non des impressions. La feuille de relevés permet de faciliter et de formaliser la saisie des informations sur le poste de travail. Plusieurs modèles de feuilles de relevés peuvent être conçus à partir des critères de conception suivant :

- La facilité du relevés pour l'opération ;
- La facilité de lecture de relevés ;
- La facilité d'archivage.

Tableau N°1 : Exemple des feuilles de relevés

Type de circuit : X22c64		Date :
Numéro du lot : 22604		Atelier :
Taille de l'échantillon : 1025 cartes		Contrôleur
Type de défauts	Nombre de non conformité	
Test pointes		7
Test fonctionnel		18
Défaut soudure		5
Autres		4

Total		34
-------	--	----

Source : DURET D et PILLET M.

6.2. Le diagramme de concentration de défauts

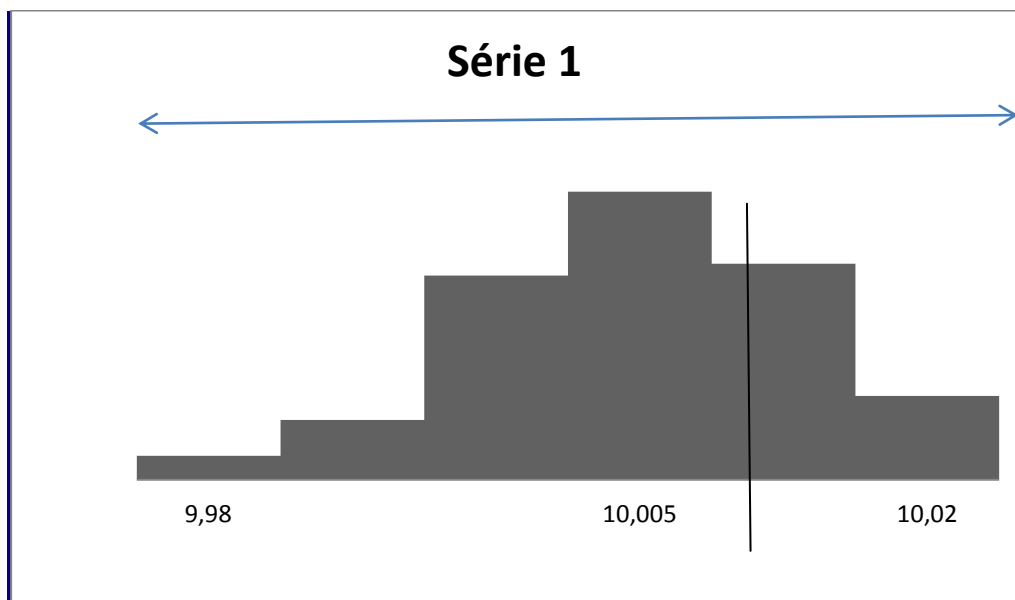
Ce diagramme joue un peu le rôle d'une feuille de relevés. Il permet de visualiser rapidement les points faibles d'un produit. Chaque fois qu'une défaillance apparaît sur un produit, on marque l'endroit sur dessin par point.

6.3. L'histogramme

L'histogramme permet de représenter les données sous forme graphique. Chaque barre est proportionnelle à la fréquence d'apparition d'une valeur à l'intérieur d'une classe.

Il permet d'identifier l'existence d'un modèle applicable (loi normal, loi de défaut déforme). Il illustre également les relations entre les valeurs relevées et les valeurs de référence (cote nominale, min, max).

Figure N°03 :

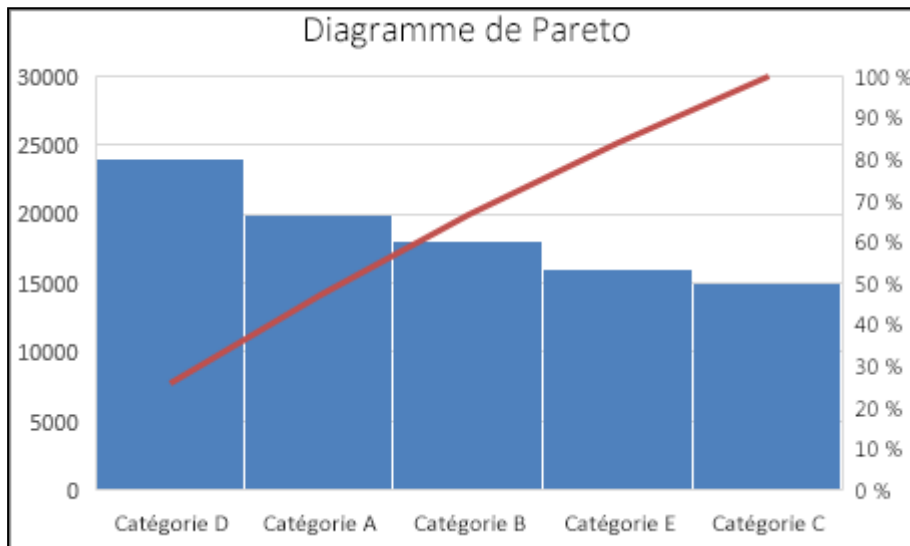


Source : DURET D et PILLET M.

6.4. Le diagramme de Pareto

Le diagramme de Pareto (du nom de son inventeur) permet de classer les données de la plus importantes à la moins importante. Il permet de hiérarchiser les informations, afin de consacrer à l'essentiel.

Figure N°04 : Analyse des causes des arrêts sur une machine



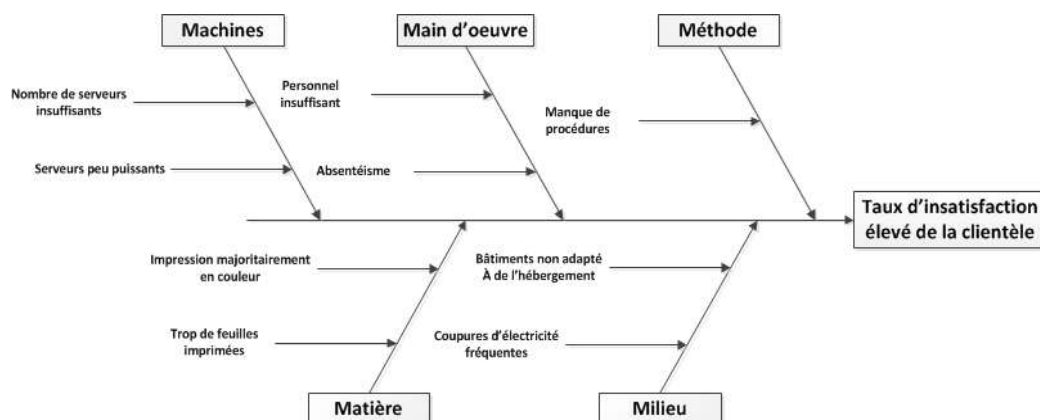
Source : DURET D et PILLET M.

6.5. Diagramme en arrêt de poisson (ou d'ISHIKAWA)

L'analyse de Pareto a permis de connaître les problèmes les plus importants. Il faut maintenant identifier les causes. Le diagramme en arrêt de poisson s'appelle aussi diagramme causes effets ou diagramme d'Ishikawa. Il se construit en règle générale après un « déballage d'idée » qui permet de collecter un maximum d'idées.

Cette présentation consiste à regrouper sur une figure en forme d'arrêt de poisson l'ensemble des familles de causes de l'effet étudié. Sur chaque ramification, on note les causes.

Figure N°5 : Diagramme en arrêt de poisson



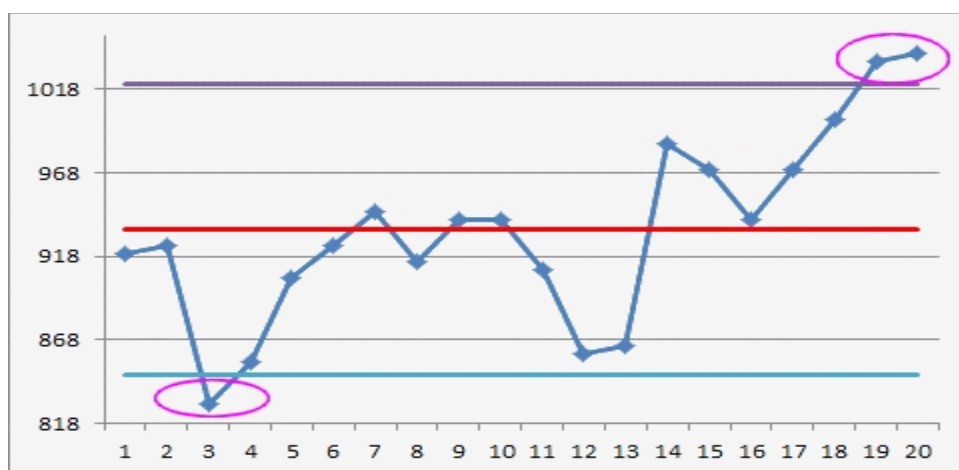
Source: DURET D et PILLET M.

6.6. La carte de contrôle

La carte de contrôle est l'élément de base de la maîtrise statistique des procédés. Le principe de base est de considérer que tout système est soumis à des variations aléatoires qui génèrent une répartition de la caractéristique qui suit une loi normale.

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

Figure N°06 : La carte de contrôle



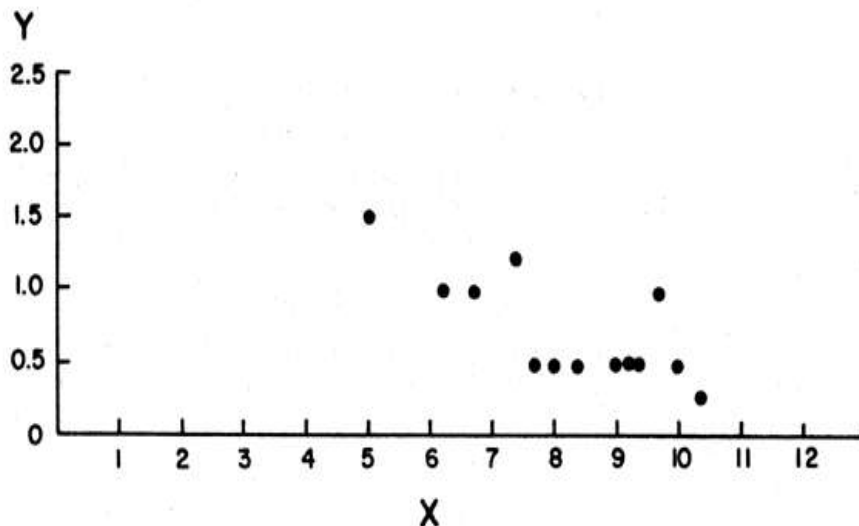
Source : DURET D et PILLET M

6.7. Le diagramme de corrélation :

Le diagramme de corrélation est également un outil connu mais utilisé. Il permet de savoir si deux variables évoluent de façon commune. Le principe du diagramme est le suivant :

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

Figure N°07 : Diagramme de corrélation



7. Le coût d'obtention de la qualité (COQ)

Représente les dépenses qui auraient pu être évités si le produit et le service étaient conformes du premier coup. C'est le coût supplémentaire dépensé par l'entreprise pour obtenir la qualité souhaitée par le client, parce que l'entreprise n'est pas parfaite.

7.1. Définition de coût d'obtention de la qualité

Le COQ est la somme des dépenses supplémentaires engagées par l'entreprise

« Imparfaite » pour obtenir le même résultat. C'est le coût de l'imperfection (Jocou et al, 1992) Ce coût qui représente l'ensemble des efforts visant à éviter, à détecter ou à traiter la non qualité peut atteindre entre 10 à 30 % du Chiffre d'affaires.

Le COQ se décompose en quatre rubriques¹⁸ :

➤ **Le coût de prévention :**

C'est le coût de tout ce qui est mis en œuvre, à priori, pour éviter les défauts, erreurs et défaillances. Exemples :¹⁹ la formation du personnel, les mesures de sécurité, la communication, le SMQ, études de marché, études de fiabilité, AMDEC,....

➤ **Le coût de contrôle :**

C'est le coût de tout ce qui est mis en œuvre, à posteriori, pour vérifier que le produit est conforme à ce que l'utilisateur attend. Exemples : contrôle des produits, étalonnages, inspections de la production, contrôle des factures,...

Le coût des défaillances internes²⁰ : C'est le coût de tout ce qui n'a pas été conforme dans le processus de production, du service, mais qui n'est pas constaté par l'utilisateur. Exemples : rebuts, retouches, gestion des non conformités, déclassement, surconsommations,...

➤ **Le coût des défaillances externes²¹** : C'est le coût de tout ce qui n'est pas conforme à ce que l'utilisateur constate. Exemples : traitement des réclamations clients, pénalités de retard, remplacement sous garantie, perte de clientèle connue ;

La norme ISO classe les coûts résultant de la non qualité en quatre catégories :

- **Coûts des anomalies internes** : frais encourus lorsque le produit ne satisfait pas aux exigences de qualité avant de quitter l'entreprise.
- **Les coûts des anomalies externes** : Frais encourus lorsque le produit ne répond pas aux exigences de qualité, après avoir quitté l'entreprise.
- **Coûts de détection** : dépenses engagées pour vérifier la conformité des produits aux exigences de qualité, c'est à dire pour financer la recherche des anomalies.
- **Coûts de prévention** : investissements humains et matériels pour vérifier, prévoir et réduire les anomalies, c'est à dire les actions menées au niveau des causes des anomalies.

¹⁸Saverino FERNAND(2010), Diminuer la non qualité, éditions afnor, France, p,150

¹⁹ Edem,cit,p151

²⁰ SEDDIK ABDALLAH ,Management de la qualité, office des publication universitaire,Alger,2004.

²¹Saverino FERNAND(2010.op.cit.p151

- **Les coûts de défaillance internes** seront observés avant la sortie de produit et concerneront les différentes étapes de l'exploitation.
- **Les coûts de défaillance externes** seront observés une fois le produit en la possession du consommateur.

En revanche les coûts d'évaluation et de prévention sont supportés à long terme mais aussi à court terme puisqu'il s'agit de mettre en place des investissements et des activités dans le but d'éviter et de prévenir les dysfonctionnements ainsi que d'améliorer la qualité.

7.2. Diminution des couts de non qualité

La concurrence de plus en plus vive contraint aujourd'hui les industriels à une guerre impitoyable sur les prix. Une composante de cette guerre est la maîtrise du coût de revient des produits pour:

- Augmentation des parts des marchés ;
- Augmentation des marges ;
- Conservation et conquête des marchés ;
- Sauvegarde pure et simple d'une activité L'une des composantes du coût de revient est constitué des coûts de non qualité qui peuvent atteindre 10 à 30% de chiffre d'affaires.

7.3. Couts de non qualité : outils de mesure

Afin de pouvoir maîtriser les coûts de revient, il est indispensable d'évaluer et de réduire les coûts de non qualité.

La mesure du COQ est l'une des premières qui devrait être mise en place par l'entreprise qui s'implique sérieusement dans la qualité. Eh bien, en 1995, à peine 10% des entreprises certifiées mesuraient leur COQ. Si l'entreprise n'a aucun système du coût de la qualité comment peut-elle mesurer l'impact des efforts entrepris pour réduire les non conformités et les défaillances. Les développements stratégiques font de la qualité une condition de réussite des firmes.

Pour la réussite l'emploi des méthodes et des outils éphémères portant sur la motivation du personnel n'est plus suffisant. Afin d'affronter l'environnement externe dans de bonnes conditions, un outil de mesure est indispensable pour définir les actions prioritaires et pour anticiper les besoins des clients.

Les raisons de disposer d'un outil de mesure sont :

- Besoin d'un système permettant de définir la différence existant entre le luxe et aptitude à l'emploi, entre gaspillage et performance optimale,
- Quantification de ce que l'entreprise tout entière se trouve contrainte de dépenser par suite de l'imperfection des processus, des produits et du personnel,
- Suscite l'attention du management, la qualité n'est plus quelque chose d'abstrait, mais une réalité qui intègre les notions de coûts,
- Modifie la façon dont le personnel considère les erreurs : lorsqu'un opérateur commet une erreur et qu'un matériel défectueux est mis en rebut, l'impact de son comportement futur sera plus grand s'il sait le coût induit par cette erreur,
- Rentabiliser au mieux les efforts déployés pour résoudre les problèmes, le coût de non qualité a pour effet de quantifier les problèmes en terme financiers, ce qui permet d'orienter les actions correctives vers les solutions procurant le meilleur retour.

7.4. Le gisement de non qualité ²²

Le préjugé que la qualité coûte cher est solidement ancré dans la culture de certaines entreprises parce qu'il est lié à la vision du produit. Un produit sophistiqué coûte plus cher qu'un produit simple. Mais ce préjugé ne tient plus quand on considère le processus de production et de réalisation et que l'on mesure les coûts cachés ou le coût d'obtention de la qualité (COQ). En effet, si on fait la somme des coûts de prévention, des coûts d'inspection ou de détection et des coûts de défaillance internes ou externes on se trouve devant un gisement de non qualité de 10 à 30% du chiffre d'affaires. Ce chiffre résulte des coûts des activités sans valeur ajoutée, dus aux multiples inspections, contrôles ou tests, modifications, retouches et rebuts, pertes de capacités, perturbations de production, retours, réclamations, ... Pour convaincre le management de la dynamique de la qualité il faut lui parler le langage de l'argent et non le langage de la technique.

L'intérêt du coût d'obtention de la qualité est surtout d'ordre conceptuel car il permet de montrer que « la qualité est gratuite ». Les coûts doivent baisser à terme grâce à la prévention et à une meilleure connaissance et maîtrise des processus (Crosby, 1986).

²² Omar ABOUZAHER : CONCEPTION D'UN OUTIL DE MESURE ET DE REDUCTION DES COUTS DE NON QUALITE : APPLICATION AU PILOTAGE DES PROCESSUS INDUSTRIELS, Thèse de doctorat, 2006

Il est aisé de deviner que les conséquences économiques du non qualité sont considérables. D'après P.Lemaître (Lemaître, 1990) relativement peu d'entreprises en considèrent l'enjeu. Les causes principales sont :

- les coûts n'apparaissent pas de façon directe dans les comptabilités traditionnelles,
- la gestion économique de la qualité n'est pas encore enseignée de manière systématique et méthodique dans les formations de cadres décideurs, les qualitiens, eux-mêmes, n'étant pas toujours formés à la gestion, n'ont pas une représentation homogène, et ne s'accordent pas sur les postes des dépenses à retenir.

La démarche COQ ne cherche pas à introduire une comptabilité parallèle ou un nouveau système de gestion. Elle vise à sensibiliser tous les responsables et acteurs à l'importance des enjeux liés à la qualité et à leurs répercussions.

Une autre composante du COQ, à savoir, le non qualité interne qui génère le coût des défaillances internes est à considérer avec grande importance. En effet la qualité interne d'une entreprise est sa capacité à réaliser les opérations conformément aux exigences spécifiées et ceci du premier coup. La non qualité interne au contraire oblige à reprendre les opérations n'ayant pas abouti à la qualité visée

Cette non qualité s'entend certes pour le produit fini, mais aussi et surtout tout au long du processus de fabrication. Chaque étape du processus peut être entachée de non qualité. La non qualité coûte d'ailleurs d'autant cher qu'elle n'apparaît tardivement dans le processus. Les opérations précédentes sont perdues totalement ou en partie.

La correction des produits (intermédiaires ou finis) rendue nécessaire par la non qualité coûte très cher. Elle constitue d'ailleurs un indicateur significatif de l'efficacité d'une entreprise.

Ainsi une entreprise peut avoir des produits de qualité, et simultanément une qualité interne défaillante. Elle vend ses produits, mais elle les réalise à un coût élevé.

7.5. COQ : Outil de management de la qualité

Depuis les années 50 avec les travaux de FEIGENBAUM, commente J. HARRINGTON (Harrington, 1990)²³, le concept du coût qualité s'est affiné et s'est répandu à un point tel qu'il constitue un excellent outil de management, utilisable pour diriger les actions d'amélioration de la qualité et mesurer l'efficacité du système de la qualité totale.

.

²³ Saverino FERNAND(2010),op,ci, p157

Conclusion

Diriger et faire fonctionner une entreprise avec succès nécessite de l'orienter et de la contrôler méthodiquement et en transparence. Le succès peut résulter de la mise en œuvre et de l'entretien d'un système de management conçu pour une amélioration continue des performances tout en répondant aux besoins de toutes les parties intéressées. Le management d'une entreprise enferme le management de la qualité parmi d'autres disciplines du management.

De ce premier chapitre, on peut retenir que la qualité d'un produit purement technique est devenue un enjeu socio-économique pour la survie et le développement de l'entreprise. Cependant, les éléments de mesure pour le progrès d'une entreprise ne reposent pas exclusivement sur des données techniques intrinsèques à l'entreprise, mais sur les attentes explicites et implicites du marché et du consommateur que l'entreprise veut conquérir.

La qualité peut être appréciée soit par des normes externes soit par des normes internes, les normes externes sont fixées par des organismes nationaux (ex. les pouvoirs publics fixent souvent un niveau de qualité minimum pour les produits alimentaires) ou internationaux (ex. l'ISO qu'on va étudier en détail dans le chapitre suivant), les normes internes sont généralement fixées par des postes spécialisés de l'entreprise.

CHAPITRE II :
ISO 9001 Version 2008
Un outils au service de la
performance

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

INTRODUCTION

Ces dernières années, le monde de l'entreprise a connu de nombreux changements sur les plans managérial et organisationnel.

Pour mieux affronter ces changements, les organismes s'appuient sur la qualité de leur organisation à leur service client en passant par leurs produits ou services délivrés.

Une entreprise est dite performante lorsque le triptyque "coût - délai - qualité" (c'est-à-dire les ressources qu'elle met en œuvre) est justifié et efficace, lui permettant de se positionner avantageusement sur un marché. L'industrie a initiée une réelle réflexion sur la manière d'améliorer sa performance.

Ses études ont montré que pour répondre à la stratégie d'une entreprise, il est fondamental d'assurer une synergie et une efficacité. Pour assurer cette cohésion entre services de l'entité (Ressources Humaines, Communication, Etudes, Gestion...), on a créé le Système de Management de la Qualité (SMQ). Cela signifie l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et de l'objectif qualité nécessaire à la maîtrise et à l'amélioration d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

Certifier son système de management de la qualité d'après la norme ISO 9001 atteste l'engagement de l'organisme en matière de qualité et permet de mesurer ses progrès dans l'amélioration continue de ses performances.

Dans ce deuxième chapitre nous essayons de montrer l'ensemble des définitions de la performance, les indicateurs de mesure des performances et leurs processus dans une entreprise selon la norme ISO 9001.

SECTION I : Notion de performance dans l'entreprise

1. Définition de la performance

Définir la performance n'est pas chose aisée car elle comporte plusieurs sens. Raison pour laquelle Nello-Bernard ABRAMOVICI¹, affirme que la « performance est souvent traitée ou maltraitée comme un prolongement direct des buts de la société, de la direction concernée, voire du manager lui-même ».

La notion de performance se résume trop fréquemment à une liste de critères de résultats applicables à la seule fonction, et paraissant ignorer l'individu qui l'exerce. La vision traditionnelle de la performance renvoie à la conception développée par Taylor dont le but est l'optimisation du résultat par agrégation des tâches: on parle de «productivité apparente du travail », au fil des années, le concept de performance a connu une évolution. Pour Pierre VOYER (1999) «dès qu'on parle de performance, on renvoie à la mesure, au traitement, à la communication et à l'utilisation d'indicateurs ».

La définition de la performance est tributaire de celui qui l'évalue et de celui qui est évalué. En effet, pour un administrateur de l'Etat, en termes de performance, il sera plus sensible aux résultats d'impacts sociaux, politiques ou économiques. Le gestionnaire d'une organisation ou d'un programme privilégiera la mesure de la performance administrative, l'efficacité dans l'utilisation des ressources et ensuite l'efficacité.

Françoise GIRAUD & al. (2004), Affirment que pendant longtemps, la performance de l'organisation a été assimilée à la minimisation des coûts, et nombreux sont encore ceux qui considèrent qu'elle constitue l'objectif principal du contrôle de gestion. Aujourd'hui, cette définition relève des insuffisances pour définir au mieux la performance. En réalité, il n'y a pas eu changement du concept de performance, mais plutôt un élargissement. Le concept de performance d'une manière générale représente un concept polymorphe.

En effet, la performance peut prendre des formes très différentes d'un contexte à l'autre, doit donc s'appréhender, de façon générale, comme un couple valeur/coût». Selon Françoise GIRAUD & al. (2005) une entreprise doit clarifier la nature de la performance poursuivie. Par ailleurs, Brigitte DORIATH (2008) pense que la mesure de

¹ Marine LEBLANCE CONSTANT & BARD CLAIRE(2010), glossaire des terme usuels en mesure de performance et en évaluation, Québec, p26

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

La performance dépasse le simple constat, elle a pour objectif la prise des décisions permettant d'améliorer les conditions de la performance.

Le contrôle de gestion, système de gestion de la performance, doit donc mettre en place les indicateurs de mesure et de pilotage de la performance».

Pour Alain FERNANDEZ, la définition de la performance la plus couramment utilisée la présente comme «la recherche de la maximisation du rapport résultats/moyens, selon un objectif fixé».

Quant à Olivier MEIER, il affirme que «la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation).

En outre, CANARD Frédéric (2009), ajoute que «la performance désigne les caractéristiques principales, essentielles, de fonctionnement d'un produit, ses caractéristiques de base considérées aussi parfois comme les caractéristiques techniques du produit. Une performance n'est pas simplement le constat d'un résultat. Elle suppose la comparaison d'un résultat avec un objectif.

Selon Martine LEBLANC-CONSTANT & Claire BARD (2010), «la performance est le degré d'atteinte des résultats visés par une organisation». Parler de la performance revient à l'aborder sur plusieurs angles.

En effet, en gestion par exemple, Claude ALAZARD & Sabine SÉPARI (2010), définissent la performance comme étant l'association de l'efficacité et de l'efficience. Ainsi, d'un point de vue financier,

Hubert DE LA BRUSLERIE (2010) affirme que «la performance est l'accroissement de valeur d'un investissement que cela se traduise par des gains encaissés ou des plus-values non réalisées».

Tremblay & Diane-Gabrielle (2012), affirmèrent que l'école des relations humaines, privilégie la construction identitaire par l'accompagnement et le dialogue et met davantage l'accent sur les besoins des ressources humaines, affirmant qu'elles sont d'une importance cruciale pour l'efficacité des organisations. Selon les contextes, l'application de l'une ou l'autre des conceptions peut contribuer à l'efficacité de l'entreprise.

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

Ils ajoutèrent à la page 6 que la performance renvoie aux attentes principalement des cadres supérieurs ou les propriétaires de l'entreprise, ou plus largement à celles du marché, surtout dans le secteur privé.

Pour Claude ALAZARD & Sabine SEPARI (2010), pour être compétitive et performante, l'entreprise doit rechercher la flexibilité sous de nombreuses formes, induisant ainsi une gestion de variables multiples. D'après eux, gérer la performance revient à gérer le risque, la taille, la qualité, les coûts,....

La notion de performance englobe plusieurs dimensions parmi lesquelles nous avons la dimension économique qui renvoie à l'efficacité économique,

- la dimension sociale qui renvoie à la valeur du personnel ;
- la dimension systémique qui parle de la pérennité de l'entreprise,
- la dimension écologique qui aborde la légitimité organisationnelle, la dimension organisationnelle qui revient à mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais....

1.2. Les critères d'appréciation de la performance

Les critères ou indicateurs d'appréciation de la performance sont de plus en plus nombreux et dépendent fortement du point de vue de l'observateur : l'actionnaire, le salarié, le client, ou les autres parties prenantes.

Les indicateurs de performance sont des mesures permettant d'apprécier de façon objective le degré d'atteinte des objectifs et de suivre l'évolution des écarts, Aussi d'après Françoise GIRAUD & al², la mesure de la performance se fait à travers la mise en place des systèmes d'informations spécifiques à partir d'indicateurs financiers issus de la comptabilité analytiques mais aussi d'indicateurs issus des grandes fonctions de l'entreprise comme les achats, la production, la distribution.

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice. Ce critère est une expression quantitative des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions entre autres

- ✓ Il sert de point de départ à la planification et la prévision dans l'entreprise.

² Nicolas BERLAND(2009), mesurer et piloter la performance, édition organisation, p188

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

- ✓ Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion,
- ✓ dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée.
- ✓ Il fournit une base pour l'évaluation de performance (résultat, production, rendement, productivité,.....) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches.
- ✓ Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise. S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques.
- ✓ Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, seront les primes distribuées au personnel et plus élevées sera la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens, le niveau de la performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise.
- ✓ Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation de personnel de l'entreprise

L'indice de performance est considéré comme un champ de réception des événements et des informations. Il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement, il reçoit et transmet des informations Brigitte DORIATH (2008), ajouta que le choix des critères de performance dépend de prime abord de certains facteurs.

En effet, parler de critères d'appréciation de la performance revient à se poser un certain nombre de questions dont les suivantes:

- que mesure-t-on ?
- quels sont les axes de la performance ?
- pour qui évalue-t-on la performance?
- à quel terme mesure-t-on la performance immédiate ou le potentiel à moyen terme de l'organisation?

Selon Nicolas BERLAND (2009), les critères de performance informent sur le résultat obtenu et sur la façon dont il a été obtenu. Comme exemple de critères de performance nous avons: ³

³ Nicolas BERLAND(2009), mesurer et piloter la performance, édition organisation, p188

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

- les indicateurs financiers qui peuvent être le Résultat par action,
- la croissance du résultat par action,
- le ROE ou Return On Equity (taux de rentabilité financière),
- le free cash flow ;
- la croissance des cash flow, ROA (Return on Assets)

Ces indicateurs sont les indicateurs privilégiés de mesure de la performance financière; les indicateurs non financiers comme la satisfaction du personnel.

1.3. Le système d'évaluation de la performance

Défini par MEIER Olivier (2009) comme un processus systématique d'évaluation des produits, services et procédés des concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders, le benchmarking est l'outil naturel d'évaluation de la performance que nous allons étudier. Selon lui, le benchmarking consiste pour une entreprise, à identifier, analyser et adopter les « meilleures pratiques » des organisations les plus performantes, en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation.

Il existe différentes sortes de benchmarking à savoir le benchmarking concurrentiel, interne (comparaison de procédés ou processus) et le benchmarking fonctionnel (comparaison de fonctions).

1.4 Instruments de collecte de données sur la performance

Dans une intervention dans la conférence de Bénin sur la fonction publique Cotonou le 28/05- 01/06/2001, à la page 7, dirigée par Benoît NDI ZAMBO, il ressort que les instruments de collecte de données sur la performance sont :

- l'observation directe de l'agent au travail,
- le relevé des erreurs et incidents critiques,
- les contrôles périodiques,
- le feed back de la clientèle,
- l'entretien annuel d'évaluation.

1.5. Caractéristique de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivant :

➤ La performance des construits support à un jugement, Elle est souvent définie par des critères conformes, à la présentation qui se font théoriciens de la performance et de sa mesure. Elle implique un jugement de valeurs sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation à son environnement.

Ce concept possède en tant que construit social, autant de signification qu'il existe d'individu ou de groupe qui l'utilisent »⁴, Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un employé elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus.

« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il ⁵semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tout les critères à la fois ».

➤ La performance est un concept évolutif (dans le temps). Les composantes de la Performance évoluent dans le temps, les critères d'évaluation interne et ceux définis par l'environnement se modifiant. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase de développement.

« Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne sont plus dans d'autre ces combinaisons sont multiples, et changent au court de temps »⁶

➤ La performance se pilote, prenant un globale de la performance, de nombreux autres proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs comptée et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples.

⁴ J.Y.Saulquin : gestion des ressources humaines et performances des services, in revue gestion des ressources humaines, n), juin 2000, p,20

⁵ Morin, Guindon, Bouliane : mesure la performance de l'entreprise, un encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, paris, 1996, p66

⁶ ARRAB (A), impact de la démarche qualité sur la performance de l'entreprise, mémoire, 2011.

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

Les seuls critères financiers viennent compléter les premiers, ils sont les moteurs de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément.

Par la suite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants, si les résultats sont en de ça des objectifs, les responsables vont considérer les choix stratégiques.

➤ La performance est riche de composantes antinomiques. Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires, cela vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas les mêmes importances.

Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut à un stade particuliers de son évolution ou en fonction de la personnalité de son dirigeant, donner la priorité à telle dimension (ressources humaines, satisfaction des groupes externes..).

1.6. La mesure et l'amélioration de performance

Il convient alors de mettre en œuvre les activités de surveillance et de mesure précédemment citées afin d'analyser les résultats. Le traitement des non-conformités et des réclamations clients viendra également alimenter l'analyse des données relatives aux performances de l'organisme.

L'amélioration des performances doit être planifiée au travers d'actions décidées à différents moments tels que la revue de direction ou les revues de processus mais aussi quotidiennement. C'est notamment à ce niveau que le rôle du responsable qualité (représentant de la direction) tient toute son importance⁷.

✓ **La revue de direction:** La direction doit, à intervalles planifier, revoir le système de management de la qualité de l'organisme pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin

⁷ Morin, Guindon, Bouliane : mesure la performance de l'entreprise, une encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, Paris, 1996, p66

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

de modifier le système de management de la qualité, y compris la politique qualité et les objectifs qualités.

✓ **La revue de processus** : La revue de processus, si elle ne revêt pas de caractère obligatoire selon la norme ISO 9001 reste un excellent outil de pilotage et de communication. En effet, elle permet à chaque pilote de processus de s'impliquer (et d'impliquer ses équipes) dans la démarche d'amélioration et de faire état des éventuelles difficultés rencontrées dans la mise en œuvre et/ou le suivi des dispositions établies.

La tenue de ces revues de processus permet aux pilotes de servir de relais, de correspondants du responsable du système de management (représentant de la direction) auprès des équipes. La Revue de processus n'a pas pour objectif de traiter les problèmes spécifiques ou récents, mais constitue un moment privilégié où les acteurs du processus font le point sur le fonctionnement et l'efficacité du processus et, d'une manière plus générale sur l'aptitude du processus à s'améliorer.

1.7. Les problèmes de mesure de la performance

Des problèmes de mesure de la performance surgissent lorsque les chercheurs choisissent des critères de performance qui semblent intuitivement appropriés mais sans essayer de les placer dans une structure cohérente et plus large (Georgopoulos et Tannenbaum, 1957). Ceci est conforme aux propos de Hronec (1995) qui affirme que vu l'absence d'un consensus autour de la notion de la performance, son évaluation constitue un problème important par le fait que les auteurs utilisent des indices de performance différents. Steers (1975) a énuméré huit problèmes dans la mesure de la performance organisationnelle en recherche. Ces problèmes sont présentés et décrits ci-dessous⁸ :

➤ La validité des construits: elle consiste en l'identification du domaine des critères appropriés et en la détermination de la mesure à laquelle ces variables sont similairement rapprochées ou affectées par des facteurs externes. Au départ, les chercheurs ne sont pas d'accord sur les critères devant être inclus dans la mesure de la performance d'un domaine. Dans leur recherche (Friedlander et Pickle, 1968) ont montré que les mesures de performance

⁸ Morin, Guindon, Bouliane, op.cit, p67

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

sont désignées pour refléter les points de vue de différents groupes de référence: profitabilité pour l'entrepreneur, satisfaction pour les employés, etc. Cette étude montre clairement que la sélection des critères appropriés d'évaluation est fonction de ceux qui font l'évaluation et de leurs systèmes de référence particulière.

➤ **La stabilité des critères:** les critères d'évaluation sont relativement instables dans le temps. Donc, un critère utilisé pour évaluer la performance à un certain temps peut être inapproprié plus tard. À titre d'exemple, dans des conditions économiques favorables, la performance organisationnelle peut être reliée au niveau du capital investi, alors que dans des conditions défavorables, la liquidité peut émerger comme étant le critère le plus approprié. Donc chaque critère ne représente pas un indicateur stable de performance.

➤ **L'horizon temporel:** Gibson et al. (1973, cités dans Steers, 1975) soulignent qu'il y a des critères qui s'appliquent plutôt à court, à moyen et à long terme mais le problème d'incohérence de ces critères persiste.

➤ **Critères multiples:** l'avantage des modèles multidimensionnels est qu'ils sont complets et englobent plusieurs variables sous une structure d'unification. Mais le problème qui se pose est que parfois il peut y avoir des conflits entre certains critères. Par exemple, la productivité et la satisfaction des employés. Les recherches indiquent que la productivité peut être améliorée en faisant pression sur les employés mais le résultat potentiel est l'insatisfaction de ces derniers.

➤ **La précision des mesures:** dans la mesure de la performance organisationnelle, il est possible de quantifier le concept exactement. Mais une telle quantification est souvent difficile à cause de l'ampleur et de la complexité du concept.

➤ **Généralisation:** un critère d'évaluation pour une organisation peut ne pas être généralisable à d'autres organisations. Un critère peut être approprié aux grandes firmes mais peut être inapproprié pour évaluer les PME, les organisations publiques ou celles à but non lucratif. En considérant le choix des critères, on doit montrer un souci adéquat pour le degré auquel de tels critères sont compatibles avec les objectifs de l'organisation.

➤ **La pertinence théorique:** les modèles les plus pertinents sont ceux qui tentent de développer des mécanismes intégrateurs en posant comment chaque critère ou dimension de la performance affecte ou est affecté par les autres critères.

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

➤ **Le niveau d'analyse:** la plupart des modèles de performance fonctionnent à un niveau «macro » traitant des grands phénomènes d'organisation mais ignorent la relation critique entre le comportement individuel et la performance organisationnelle.

Cameron (1978) indique que les problèmes de critères sont les principaux obstacles à l'évaluation de la performance organisationnelle. Un premier problème étant relié à la sélection du type de critère de performance et le second étant reliés aux sources des critères. Or, le problème du type de critères de performance se concentre généralement sur

- l'aspect organisationnel ou environnemental des critères ;
- la particularité ou l'universalité des critères ;
- le caractère normatif ou descriptif des critères ;
- l'aspect statique ou dynamique des critères.

1.8 Le processus d'amélioration de performance

Dans une entreprise Le processus d'amélioration des performances constitue un défi majeur dans une entreprise. Raison pour laquelle Gilles BAROUCH (2010) affirme que toute entreprise qui souhaite améliorer ses performances peut avoir une certification partielle ou totale de son activité ou faire une mise en œuvre progressive et autonome de la méthode de Deming⁹.

Une entreprise privilégiera la certification lorsque ses prestations comportent des risques importants (financiers, sanitaires...), lorsqu'elle livre de gros clients ou quand sa démarche d'amélioration des performances est déjà bien avancée.

Le référentiel de certification le plus complet est la norme de management de la qualité ISO 9001 vs 2000, actualisée en 2008. Cependant, il existe des normes qui servent de base à la certification d'un produit ou d'un service. Elles sont généralement plus simples à mettre en œuvre car elles portent sur les caractéristiques des prestations offertes et non sur le système de management concerné. L'entrepreneur aura donc intérêt à se renseigner sur les deux types de normes avant de s'engager. Etant donné que la méthode de la roue de Deming a été abordée dans le chapitre précédent, pour la suite de notre étude, nous nous consacrerons à la certification qualité.

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

1.9. Le lien entre la qualité et la performance de l'entreprise

La certification qualité permet aux entreprise de¹⁰ :

- Améliorer la position concurrentielle de l'entreprise et de développer ses marchés

Le fait d'être certifié à un référentiel qualité fiable (qui est ISO 9001), permet à l'entreprise d'être reconnue par son environnement externe, l'amélioration de son image par le renforcement du nouveau de confiance de ses client et la valorisation de sa marque,

Il permet aussi de se différencier de ses concurrents, accéder à des nouveaux marchés surtout étrangers qui (par exportation) exige un niveau de qualité de classe mondiale.

- Améliorer les relations de l'entreprise avec ses clients et mieux les satisfaire

Le suivi des conditions d'amélioration proposés par le référentiel qualité permet à l'entreprise une meilleure satisfaction de ses clients, cela par le suivi permanent de l'évolution des attentes ses clients d'une part et de clarifier les présentations proposées en rendant tangible l'effort qualité de l'entreprise.

L'assurance de la conformité apportée par la certification, permet de simplifier les audits externes imposés par les clients, ce qui peut être une source d'économie pour ses derniers et pour l'entreprise.

- Accroître la performance de l'entreprise au-delà de ses effets externe, la certification qualité permet de réaliser des objectifs internes en matière de la performance de l'entreprise aux moyens d'une :

- Accroître l'efficacité des processus opérationnelles à travers l'homogénéisation des pratiques internes, la suppression des contrôles inutiles et d'amélioration des prestations client ;

- Mobilisation et reconnaissance interne du personnel par la prise en compte de leurs efforts et leurs compétences, ainsi que leur professionnalisme ;

- Structuration du management, induit par : la définition d'une politique et objectifs qualité, suivi de tableau de bord, réalisation d'audits interne, réunions régulières de synthèse et d'orientation.

¹⁰ ARRAB(A), op.cit, p40

SECTION 02 : La certification qualité

Un client qui sait exactement comment a été fabriqué un produit peut se faire une idée précise sur la qualité des caractéristiques de ce produit. Il est impossible de parler de certification sans aborder au préalable la notion de normalisation. La normalisation permet de simplifier et clarifier la relation entre l'entreprise et les clients.

1. La certification :

La certification est «la constatation, délivrée par un organisme reconnu, que les exigences de la norme sont appliquées au système de management de la qualité de l'entreprise. Elle a pour but de donner confiance au client en l'aptitude de l'entreprise à l'approvisionner en fourniture conforme à ce qui est convenu»¹¹.

AFNOR définit la certification qualité comme étant une : assurance donnée par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant des spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle ».

Pierre LONGIN & al (2008)¹², définissent la certification comme étant « un acte par lequel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation, d'un système, d'un produit... à un référentiel (règlement, norme, etc.), Elle constitue la preuve la plus crédible de la conformité aux normes »

1.1. Démarche de certification

La certification est toujours une tâche importante pour l'entreprise. Pour celle-ci la certification est un investissement en travail, en temps et en argent qui ne peut être rentabilisé que sur la longue période. Ainsi la démarche de certification peut s'appuyer sur les recommandations suivantes :¹³

- ✓ Avoir un engagement de la direction ferme et motivé ;

⁴-Guy Laudoyer : La certification ISO 9000, édition Organisation, Troisième édition 2000, p33.

¹² Principes de management de la qualité, www.iso.org.

¹³D.Duret, M.Pillet « qualité en production de l'iso 9000 ou outil de la qualité » édition d'organisation, 1998.

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

- ✓ Définir un responsable de l'opération ;
- ✓ Choisir le modèle qui convient le mieux à son entreprise ou à une partie de l'entreprise ;
- ✓ Faire un état de l'existant (ce qui existe déjà dans l'entreprise et qui n'est pas toujours formalisée) ;
- ✓ Mobiliser les ressources humaines par une formation adéquate (cultures, responsabilités etc.)
- ✓ Définir un tableau de bord qualité pour mesurer les progrès obtenus de manière à préserver dans cette direction ;
- ✓ Documenter et compléter le système qualité pour faire converger vers le niveau d'exigences retenues

1.2. Les objectifs de la certification :

- Réduire les coûts du non qualité.
- Augmenter votre compétitivité.
- Améliorer vos délais de livraison.
- Répondre aux exigences réglementaires.
- S'adapter au marché.

1.3. Le processus de certification qualité

La certification est une preuve de confiance. Elle apporte, pour une entreprise, une garantie à ses clients, que ses produits et/ou ses services et/ou son système de management sont conformes à des normes. DURET & al. (2005) font cas de la certification des produits, des services, des opérateurs et des entreprises.

1.3.1. Certification des produits et des services

Certifier un produit c'est attester que l'on a mis en œuvre des moyens d'essais en conformité avec une norme (établie en concertation avec les producteurs et les utilisateurs). Le certificat de qualification est délivré par un organisme neutre.

Exemple : les matériels électriques, de puériculture et les jouets.

En France, le certificat le plus connu est la marque NF délivrée par l'AFNOR (la demande est faite par le producteur).

1.3.2. Certification des opérateurs

Lorsque le travail des opérateurs correspond à des tâches à haut risque potentiel (comme la soudure dans le matériel nucléaire), le client peut exiger une certification en garantissant leur compétence à maîtriser certains processus. Cette compétence peut par exemple être garantie par l'État.

1.3.3. Certification des entreprises

Les produits ne sont pas toujours fabriqués en grande série, de plus il peut s'agir de services, de logiciels, etc. C'est pourquoi il peut paraître plus judicieux de certifier toute l'entreprise. Agréer ou qualifier une entreprise, c'est s'assurer que cette dernière maîtrise ses processus de production et devrait logiquement fournir une qualité constante.

La certification permet de s'assurer que les normes sont bien appliquées, permet de rassurer les clients, les consommateurs, les pouvoirs publics non seulement de la conformité des produits, des services et des organisations aux normes mais aussi de la compétence des organismes qui garantissent cette conformité.

Pour homogénéiser la certification, l'ISO propose une méthodologie qui peut se résumer par :
la mise en place d'un système de management de la qualité selon des critères conformes à des normes internationales (normes ISO 9000);

l'homologation du système de management de la qualité par un organisme accréditeur indépendant (certification par tierce-partie) qui peut se traduire par l'obtention d'un certificat à validité limitée (par exemple : 3 ans)

1.4 Coûts associés à la certification

Pour Pierre LONGIN & Henri DENET (2008), pour estimer le coût d'une certification, il faut considérer¹⁴:

❖ les coûts internes, essentiellement le temps passé par les différents collaborateurs : direction, encadrement, qualitatifs, formateurs, auditeurs internes, superviseurs, etc.

¹⁴ Naima(CH), Normalisation et performance de l'entreprise publique algérienne, mémoire magister, 2011

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

❖ les coûts externes tels que la réalisation et l'animation de modules de formation ou de sensibilisation du personnel, l'achat d'équipement de gestion documentaire, l'achat d'instruments de mesure, éventuellement, les honoraires d'un consultant. Il y a aussi les coûts associés à l'organisme de certification, des audits et cotisations annuelles. Les coûts associés à l'organisme de certification varient selon la taille de l'entreprise. En effet, plus l'entreprise est grande, plus les coûts auront une valeur plus importante.

Gilles BAROUH (2010), ajoute que la certification englobe certains sacrifices que l'entreprise devrait entreprendre. Il y a par exemple:

❖ le temps à consacrer à la certification: la préparation de la certification prend en moyenne entre un an et un an et demi. Pour cela, la certification exige de l'entrepreneur un effort intense de mise à niveau de son entreprise pendant cette période;

❖ l'investissement financier: l'entreprise devra avoir recours à un consultant pour mettre à niveau son organisation et y intégrer les bonnes pratiques requises par la norme. Aussi, elle devra se sensibiliser, former son personnel aux nouvelles procédures de travail, faire réaliser les audits internes demandés par la norme et rémunérer l'auditeur externe qui délivre le certificat; la gestion documentaire: L'entreprise devra établir et tenir à jour l'ensemble des documents nécessaires à la réalisation de l'audit de certification.

1.5. La clé de réussite d'une certification

Selon Claude PINET (2009), la réussite d'une certification qualité passe par un certain nombre d'étapes appelées «clés de réussite». Ces clés, au nombre de dix (10) sont les suivantes: une volonté affichée de la direction générale; les processus d'un projet qualité maîtrisés: des acteurs motivés; un périmètre bien ciblé; une bonne intégration du système de management qualité dans l'entreprise; une formation du personnel; des revues de direction efficaces; des audits internes qui fonctionnent bien; la volonté de tous pour les améliorations; des choix pertinents de mesure. Pierre LONGIN & al (2008), recommandent que deux à trois mois avant la certification, pour vérifier la cohérence et le respect du système, il serait opportun de faire réaliser un audit à blanc par un consultant ou des auditeurs extérieurs, sensiblement de même durée que l'audit de certification. Mettre en place aussitôt les actions correctives et préventives éventuelles.

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

1.6. Avantages de la certification

Pour une entreprise En rappel, la qualité selon l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».

Selon Saverino FERNAND (2010), «la qualité ne peut se réaliser sans une participation de l'ensemble de l'encadrement et du personnel. La qualité offre plusieurs opportunités, qui contribuent à l'amélioration des performances d'une entreprise». Ce sont notamment rassurer le client³⁸; diminuer les réclamations; fidéliser le client en le rassurant par la compétence la disponibilité et le professionnalisme; écouter le client pour mieux répondre à ses besoins; lancer les actions adéquates, et à temps; assurer la satisfaction du client. Aussi, appliquer la qualité au sein de l'entreprise lui permet de se distinguer des concurrents à travers la conquête de nouveaux marchés ; augmenter la rentabilité; normaliser pour atteindre la qualité totale et s'y conformer en vue d'éviter la non-qualité.

Malgré le coût non négligeable de la certification qualité, elle permet de donner confiance au client. Elle rend également l'entreprise plus « robuste » par la formalisation, la transparence de la politique qualité et surtout la mise en mémoire du « savoir-faire » de l'entreprise. Autrement dit, la certification permet réellement de mieux connaître son organisation, de définir très précisément ce qu'on va donner à son client et de voir comment offrir le même niveau ou un niveau plus élevé de services ou de qualité pour le même investissement en interne.

Daniel BOERI , ajouta que « la certification permet d'avoir un avantage concurrentiel qui permet de se différencier des concurrents et d'obtenir la confiance des clients en mettant à leur disposition l'analyse des moyens utilisés pour respecter la promesse qui leur a été faite, mais surtout de leur donner la possibilité de vérifier les conditions du respect de cette promesse via la certification ». En outre, une entreprise gagnerait à être certifiée car en obtenant ce statut, elle:

- ❖ se démarque et bénéficie d'un avantage concurrentiel;
- ❖ augmente l'efficacité au sein de son entreprise;
- ❖ réduit les irrégularités et les réclamations;
- ❖ gagne la confiance de ses clients et développe ainsi l'orientation client;

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

- ❖ pourrait profiter d'économies substantielles; pourrait améliorer durablement ses processus et ses structures;
- ❖ motive ses collaborateurs grâce à une meilleure communication et des informations disponibles plus facilement.

Enfin, grâce à la certification, l'entreprise peut vendre ses produits sur le marché international et attirer de nouveaux clients: c'est une garantie et une source de confiance vis à vis du marché extérieur.

Pour cela, la certification permet à l'entreprise de préserver son image et sa notoriété sur le marché international. Pour Pierre LONGIN et Henri DENET, d'après une étude réalisée pour BVQI en 1998, la rentabilité des entreprises certifiées ISO 9001 vs 1994 a été améliorée de 15 % au cours des deux (2) années qui ont suivi leur certification.

2. La normalisation

La normalisation vise à produire et diffuser des normes. Dans le langage courant, **Une norme** se définit comme une règle qui n'est pas forcément écrite et à laquelle il est d'usage de se référer. Facilitant la vie quotidienne du consommateur, lui permettant d'être mieux informé et protégé, la norme est également perçue comme un document de référence sur un sujet ou un domaine donné en accord avec la réglementation.

Du point de vue des organismes de normalisation, la norme est un « document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné».

Les normes sont ni des règles ni des lois. Cependant, il existe des situations où les normes deviennent obligatoires. *Exemple:* Les normes portant sur les installations électriques, les jouets pour enfants, les appareils à pression (bouteilles de gaz, compresseurs, etc.) sont obligatoires.

2.1. Rôle de la normalisation :

La normalisation repose sur plusieurs rôles:

- La normalisation comme moyen de communication: c'est un langage commun entre les agents économiques.

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

- La normalisation comme facteur de qualité: C'est dans ce sens que la normalisation est nécessaire, il s'agit de comparer les caractéristiques d'un produit à un référentiel prédéterminé qui est la norme afin de pouvoir le positionner sur le marché d'une façon plus fiable.
- La normalisation comme facteur de progrès: elle joue un rôle important dans la diffusion des concepts de progrès, elle aide à économiser le travail humain, les matériaux et l'énergie.

2.2. Les normes ISO

Il existe plusieurs définitions de la norme, la plus courante est celle de l'Organisation Internationale de Normalisation. L'ISO définit la norme 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, fondée 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 »¹⁵

En effet, les normes peuvent se référer à un domaine précis comme elles peuvent appartenir à une région déterminée, exemple: le Comité Européen de Normalisation (CEN) ; des normes nationales comme les Normes Françaises (NF), des normes allemandes (DIN : Deutsche Institut for Normung), et les normes internationales dites ISO.

2.3. Présentation de l'ISO

L'Organisation Internationale de Normalisation (International Standard Organization) ou ISO est le plus grand organisme de normalisation au monde. Il a été créé en 1947 à Genève, il a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux. C'est une organisation non gouvernementale représentant un réseau d'instituts nationaux de 162 pays, selon le principe d'un membre par pays. Les normes ISO sont utiles aux organisations industrielles et économiques de tout type, aux gouvernements, aux instances de réglementation, aux dirigeants de l'économie, aux professionnels de l'évaluation de la conformité, aux fournisseurs et acheteurs de produits et de services, dans les secteurs tant public que privé.

¹⁵ WWW.ISO.Org

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

2.4. Analyse de la dernière version des normes ISO9001: ¹⁶

L'arrivée de la version 2008 n'est pas le fruit du hasard, mais elle est la résultante des améliorations permanentes apportées aux versions précédents ; version 1987, version 1994 et la version 2000.

➤ **Iso 9000 version 1987**

L'analyse de cette première version de l'ISO nous permet de relever certains problèmes de taille :

- Ces normes s'adressaient uniquement aux industries manufacturières et le Domaine des services étaient totalement négligé.
- Nous constatons aussi que ces normes sont orientées vers le contrôle stricto-sensu, qui n'obéit à aucune logique préventive ou anticipatrice.

➤ **Iso 9000 version 1994**

Cette version est venue pour dépasser les limites constatées dans la précédents comme :

- L'extension des normes à tout type d'organisation (même les domaines des services).
- Introduction de la logistique préventive et anticipative dans le cadre de l'assurance qualité.

➤ **ISO 9000 version 2000**

Cette version a pu ramener des améliorations énormes :

Le nombre des normes diminue de 27 jusqu'à quatre seulement sont présentés comme suit :

- ISO 9000 : concept et terminologie.
- ISO 9001 : assurance de la qualité.
- ISO 9004 : management de la qualité.
- ISO 1911 : l'audite qualité.

- 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 ce qui permet une meilleure maîtrise des activités de l'entreprise.

¹⁶ Norme NF EN ISO 9001, « système management de la qualité », AFNOR.

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

➤ ISO 9001 version 2008

ISO 9001 : 2008 est conçue comme une norme générique applicable à tous les organismes quelle que soit le type, La taille et le produit fourni¹⁷. Elle peut utiliser aussi bien par l'organisme en interne que par des parties externes, y compris des organismes de la certification, pour évaluer sa capacité à satisfaire les exigences des clients, Les exigences légales et réglementaires applicables au produit.

La norme ISO 9001 publiée en novembre 2008, fournit le cadre et les exigences d'audit pour le système de management de la qualité.

❖ Les principaux changements majeurs de l'iso 9001 version 2008

D'après l'ISO la norme Iso 9001 :2008 a subi des changements qui concerne:¹⁸

- ✓ Focus sur les résultats livrés ;
- ✓ Maîtrise de processus sous traités ;
- ✓ Système d'information ;
- ✓ Compétence ;
- ✓ satisfaction client : méthodes et sources ;
- ✓ Activités après livraison ;
- ✓ Evaluation des activités.

2.5. Les exigences de la norme ISO 9001 version 2008

Selon Claude PINET (2009), la norme ISO 9001 est indispensable pour construire un système de management de la qualité. Cette norme fixe les exigences imposées et est structurée de la manière suivante:

- ❖ domaine d'application;
- ❖ référence normative;
- ❖ termes et définitions;
- ❖ système de management de la qualité;

¹⁷Claude Pinet, « 10 clés pour réussir la certification ISO 9001 :2008, Edition afnor

¹⁸ Normes ISO 2008 : www.iso.org ; 2008

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

- ❖ responsabilité de la direction;
- ❖ management des ressources;
- ❖ réalisation du produit;
- ❖ mesures, analyse et amélioration.

La nouvelle norme 9001 versions 2008 ne vient pas modifier la structure de la norme de la version 2000 précédente. La seule modification notable dans les titres concerne l'article 7 Réalisation du produit et le libellé du paragraphe 7. Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesures qui devient Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure dans la nouvelle version. Il est constaté aussi une modification mineure de vocabulaire dans l'article 8 Mesure, analyse et amélioration et dans le libellé du paragraphe 8. pour lequel le terme « mesure » est remplacé par le terme « mesurage ». En revanche, dans sa version 2008, la norme ISO 9001 a pris en compte les dispositions de la norme ISO 14001:2004 (norme internationale environnementale). Cet alignement est bénéfique pour les utilisateurs. De plus, pour les organismes qui visent une certification combinée, une plus grande simplicité et des économies d'échelle peuvent en résulter. Avec un seul système de management, il est possible d'obtenir une certification double (qualité et environnement sur les référentiels ISO 9001 et ISO 14001) et triple (qualité, sécurité et environnement (QSE) sur les référentiels ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 (santé et sécurité au travail).

2.5. Principes de la qualité selon le référentiel ISO9001V2008

2.6.1. Orientation client :

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présent et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

- **Avantages**

- ✓ Amélioration de la réactivité face aux opportunités du marché ;
- ✓ Utilisation plus efficace des ressources de l'organisme pour augmenter la satisfaction du client ;
- ✓ Fidélisation des clients.

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

2.6.2. Leadership :

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme¹⁹.

- **Avantage :**

- ✓ La politique et les objectifs de l'organisme sont connus et compris par le personnel ;
- ✓ Suivi rigoureux de l'efficacité des activités par le suivi des objectifs ;
- ✓ Meilleure communication entre les différents niveaux de l'organisme.

2.6.3. Implication du personnel :

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme²⁰.

- **Avantages**

- ✓ Personnel motivé, impliqué et engagé ;
- ✓ Efficacité pour atteindre les objectifs prévus ;
- ✓ Amélioration des performances individuelles ;
- ✓ Participation de tout le personnel à l'amélioration continue.

2.6.4. Approche processus :

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus. Processus : ensemble de moyens et d'activités corrélées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants générant une valeur ajoutée positive²¹.

- **Avantages**

- ✓ Amélioration des coûts et des délais par l'utilisation efficace des ressources ;

¹⁹ AFNOR , « systèmes de management : exigences », NORME NF EN ISO 9001

²⁰ Principes de management de la qualité, www.iso.org.

²¹ NORME NF EN ISO 9001, système de management de la qualité, AFNOR ,2008

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

- ✓ Cohérence et amélioration des résultats ;
- ✓ Maîtrise des opportunités d'amélioration et de leur priorité ;
- ✓ Maîtrise permanente des relations entre les processus ainsi que leurs combinaisons et leurs interactions.

2.6.5. Management par approche système :

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs²².

- **Avantage :**

- ✓ Amélioration des résultats due à la cohérence entre les processus ;
- ✓ Maîtrise des processus clés ;
- ✓ Amélioration de la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme.

2.6.6. Amélioration continue :

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

Un des principes du management de la qualité est l'amélioration continue. Celle-ci doit devenir un des objectifs permanents de l'entreprise. Elle doit viser à rechercher l'amélioration de sa performance globale, celle-ci ayant des impacts internes mais aussi et surtout externes. Chercher à s'améliorer c'est améliorer à la fois les relations avec les fournisseurs et les clients. En interne, cela permet d'être plus productif, plus rentable, d'apporter plus de confort aux collaborateurs, de donner un objectif commun à une équipe dans le but de les motiver et de les rendre acteurs. Ils sont satisfaits et fiers du travail accompli en appréciant à leur juste valeur les progrès accomplis. Car s'améliorer sans cesse requiert naturellement une implication totale des collaborateurs. Pour cela, il faut les former aux outils et aux méthodes d'amélioration continue. Il faut les accompagner.

L'amélioration continue est un véritable état d'esprit qu'il faut arriver à communiquer à tous ses salariés. Cela doit devenir « naturel », automatique. Vis-à-vis des fournisseurs,

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

améliorer le fonctionnement avec ceux-ci permet d'optimiser le travail, d'être là aussi plus productif, de gagner en termes d'efficacité, de délais, de qualité.

Vis-à-vis des clients, on touche là directement leur satisfaction et donc normalement leur pérennité dans l'entreprise, ce qui est fondamental. Etre plus performant est nécessairement un atout considérable face à ses clients.

L'amélioration continue est un avantage concurrentiel indéniable apportant souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités qui pourraient se présenter. Pouvoir réagir vite, apporter de l'innovation, des idées, améliorer la qualité au sens large de ses prestations est séduisant pour les clients. En termes de stratégie commerciale cela peut avoir un impact non négligeable. En effet, cela peut permettre de démontrer qu'à prix égal, les produits ou services sont de meilleure qualité qu'auparavant ou en comparaison avec la concurrence.

Mais cela peut aussi permettre d'augmenter les tarifs, puisqu'amélioration il y a. Justifier une augmentation de ses prix quand celle-ci est légitimée par une qualité renforcée ne peut normalement pas décevoir les clients mais entraîner tout au contraire une augmentation des parts de marché ou du Chiffres d'affaires. Il faut donc fixer des buts à atteindre, des objectifs, faisant partie d'une véritable stratégie d'entreprise. Mais il faut aussi mesurer les résultats obtenus, et c'est l'essence du management de la qualité, pour pouvoir ensuite définir des actions correctives. Car comme toujours en matière de qualité, il faut analyser les résultats, faire un suivi, comparer pour voir les progrès, mesurer l'efficacité des actions entreprises. De ces constats découleront des corrections à mettre en place, de nouvelles améliorations.

- **Avantage :**

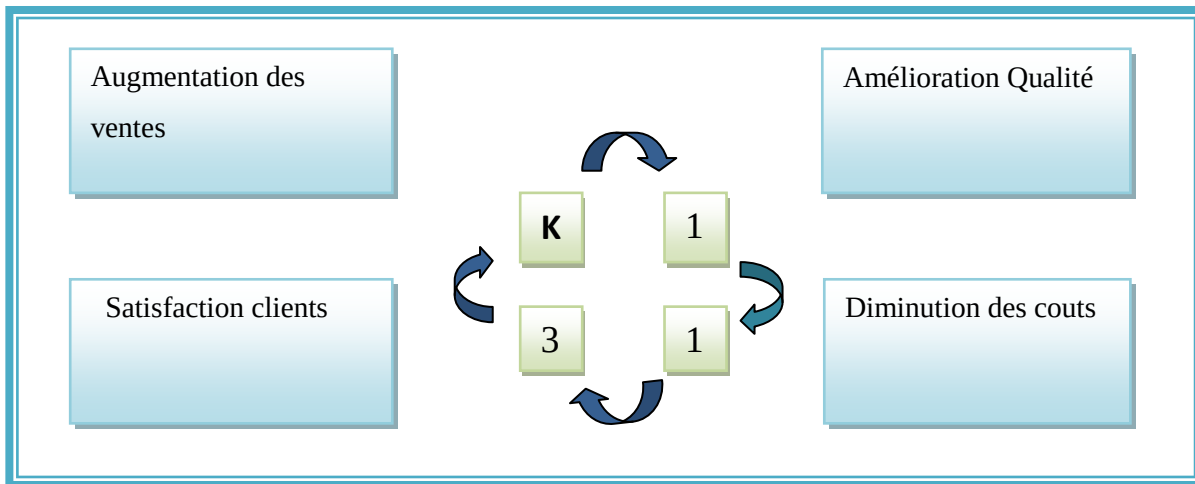
- ✓ Réduction des coûts par l'élimination de la reproduction des anomalies rencontrées et de l'apparition des anomalies potentielles ;
- ✓ Développement des processus de l'organisme ;
- ✓ Maîtrise des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs de l'organisme ;
- ✓ Meilleure réactivité face aux opportunités d'amélioration.

Le concept amélioration continue est une exigence essentielle de la norme, il est considéré comme un processus en soi et il suppose qu'il n'y a pas d'état stable satisfaisant pour un système qualité, d'où l'importance de la roue de Deming ou cycle PDCA. Dans son ouvrage

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

Out of the Crisis, paru en 1982, Deming fait état des communications qu'il a exposées au Japon en 1950 et explique «pourquoi l'amélioration qualité a pour résultat une réaction en chaîne »²³

Figure 4 : Réaction en chaîne



L'amélioration de la qualité dans le système a pour conséquence une diminution des coûts de production. La productivité augmente ainsi que la satisfaction des clients grâce à une meilleure qualité. La fidélisation des clients et des prix plus faibles permettent de gagner de nouvelles parts de marché. L'entreprise reste compétitive sur le marché et elle peut créer de nouveaux emplois²⁴.

Le principe de l'amélioration continue se divise en quatre phases constituant un cercle. Toutes les actions qui ont pour but d'assurer une amélioration du système, qu'elles soient curatives, correctives ou préventives rentrent dans le champ de cette définition. Ce cycle en boucle permet à l'organisme de s'améliorer de façon permanente en comparant sans cesse la qualité réalisée à la qualité voulue, et en redéfinissant au vu des résultats obtenus les plans d'actions nécessaires pour atteindre la qualité voulue ou le nouveau degré de la qualité attendue.

²³ . Edwards Deming, « Hors de la crise », Editions Economica, 1991, Traduction Jean-Marie Gogue de l'ouvrage « Out of the Crisis »

²⁴ André Chardonnet et Dominique Thibaudon, Le guide du PDCA de Deming PROGRÈS continu et management, Éditions d'Organisation, 2003.

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

Le processus générique d'amélioration continue doit s'appliquer à la satisfaction du client, aux produits et services, aux processus et au système qualité. Ainsi tous les compartiments de la roue tournent et avancent en même temps, ce qui veut dire que les actions PDCA ne s'arrêtent jamais, elles se déroulent inexorablement dans le temps en s'améliorant²⁵.

2.6.7. Approche factuelle pour la prise de décisions :

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations²⁶

- **Avantage :**

- ✓ Décisions bien fondées ;
- ✓ Aptitude à démontrer l'efficacité du système de management de la qualité ;
- ✓ Evaluation des possibilités d'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité.

2.6.8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur²⁷.

- **Avantages**

- ✓ Maîtrise des produits achetés ;
- ✓ Informations pertinentes sur les fournisseurs ;
- ✓ Bonne réactivité face à l'évolution des besoins et des attentes du client ;
- ✓ Optimisation des coûts et des ressources.

2.7. Management de la qualité suivant le référentiel ISO 9001 Vs 2008 :

Les exigences de l'ISO 9001 Vs 2008 sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient sa taille, son statut et les produits ou services qu'il fournit. La norme ISO 9001 établit les exigences pour un système qualité mais ne précise pas comment y répondre dans un organisme en particulier. De plus, quand une ou plusieurs exigences ne peuvent pas être appliquées, leur exclusion peut être envisagée. Cette version présente une

²⁶ [Http://www.iso.org](http://www.iso.org)

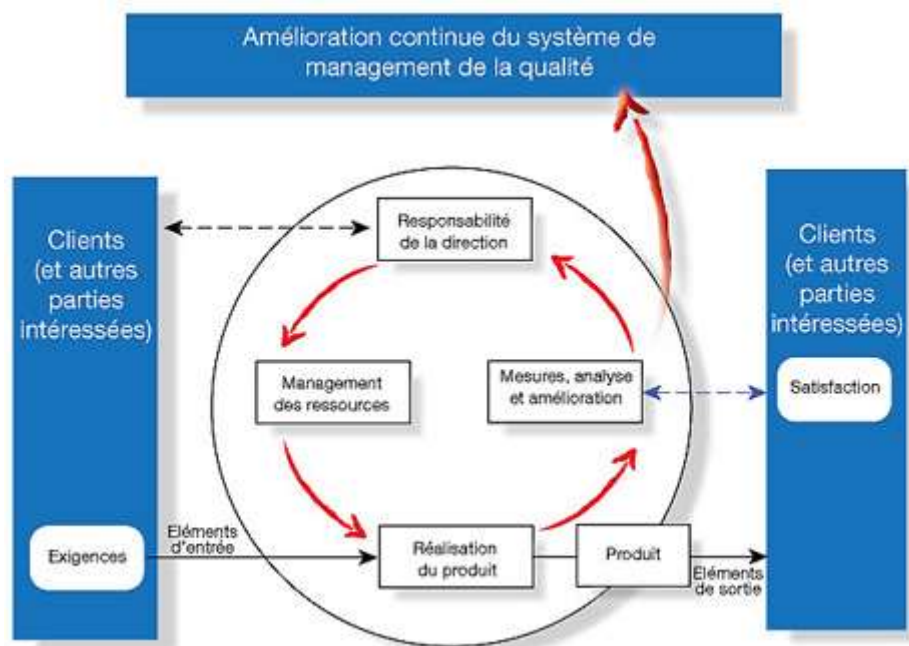
Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

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

- La responsabilité de la direction
- Le management des ressources
- La réalisation du produit
- Les mesures, l'analyse et l'amélioration

La norme ISO 9001V2008 propose donc une structure de système de management de la qualité fondé sur les processus²⁸.

Figure 2 : Système Management de la Qualité



Cette figure nous renseigne sur une approche originale en matière de management, qui commence par l'étude des exigences clients et se termine par la satisfaction des besoins de ce dernier.

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

2.7.1. Responsabilité de la direction

La direction de l'entreprise doit faire la preuve de son engagement vis-à-vis de la mise en œuvre du système de management de la qualité. Elle doit aussi s'impliquer dans la mise en œuvre de l'amélioration continue. Il résulte de cet engagement un ensemble d'actions très fortes, par exemple, que :²⁹

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

2.7.2. Management des ressources

Après l'engagement de la direction, ce qui importe c'est de disposer des moyens nécessaires. Pour cela, l'entreprise va pouvoir agir sur³⁰

- Les ressources humaines qui doivent être compétentes, formées en conséquence et motivées
- Les moyens matériels ou les infrastructures qui comprennent les bâtiments, les équipements et tous les moyens qui agissent en supports, tels que les moyens logistiques et ceux de communications;
- Les environnements de travail qui conditionnent aussi le niveau de qualité des produits fabriqués.

²⁹ Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008, AFNOR Editions, 2009, p.6

³⁰ Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008, AFNOR Editions, 2009, p.7.

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

2.7.3. Réalisation du produit

Les conditions dans lesquelles un produit ou un service est fabriqué influent sur la qualité dudit produit ou service. C'est pourquoi il importe d'en maîtriser très étroitement le processus de réalisation³¹.

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

2.7.4. Mesures, analyse et amélioration

L'entreprise doit démontrer la qualité des produits ou des services qu'elle fabrique. Elle doit aussi vérifier le maintien en conformité de son système de management de la qualité. Enfin, elle doit s'améliorer en permanence. Pour y parvenir, elle va devoir mettre en place un certain nombre de mesures, notamment en ce qui concerne :³²

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

³¹ Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008, AFNOR Editions, 2009, p.7.

³² Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008, AFNOR Editions, 2009, p.8.

Chapitre II : ISO 9001 Version 2008 un outil au service de la performance

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

Conclusion

La norme ISO 9001 version 2008 considérée comme une alternative de management, susceptible de conduire une entreprise à une meilleure performance, et ainsi vers l'excellence. Le management de la qualité s'impose à toute entreprise désireuse de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante, tout en étant aussi compétitive.

Après un aperçu sur le concept de la certification qualité et ses aspects pratiques, on peut conclure que le système management qualité est une nouvelle stratégie qui concoure à la dynamique de l'entreprise et sa performance.

En effet la certification ISO 9001 permet d'améliorer la performance de l'entreprise grâce à sa démarche qualité, elle privilégie la valeur ajoutée de ses processus, augmente sa productivité, et décline sa stratégie avec efficacité.



CHAPITRE III :

**L'impact de la certification
ISO 9001 Version 2008 sur la
performance de l'entreprise**

Chapitre III : L'impact de la certification ISO 9001 version 2008 sur la performance de l'entreprise

INTRODUCTION

Le présent chapitre constitue une étape intermédiaire entre la partie théorique et la partie consacrée à l'étude empirique. Il vise à présenter les outils méthodologiques mobilisés et le contexte économique dans lequel notre étude a été réalisée. Aborder ces éléments dans un travail de thèse est primordial pour une plus grande sérénité méthodologique et pour aussi mieux contextualiser les résultats de la recherche.

Nous commençons d'abord dans la première section par afficher notre positionnement par rapport à la connaissance scientifique. Ensuite, nous allons dérouler les différents choix effectués sur le plan méthodologique accompagnés de leurs justifications avant d'enchaîner sur notre démarche de recherche poursuivie tout au long de la réalisation de la partie empirique. Dans la première section de ce chapitre sera consacré à la présentation de l'entreprise qui a fait l'objet de notre étude. Cette présentation touchera aux aspects généraux tels que son historique, son effectif, son organisation ; elle touchera également à certains aspects spécifiques liés à la démarche qualité et à son système de management de la qualité qui font objet de notre questionnement. Ces derniers seront étudiés d'une manière plus approfondie dans la deuxième section de ce mémoire.

Chapitre III : L'impact de la certification ISO 9001 Version 2008 sur la performance de l'ENIEM

Introduction

Le troisième chapitre de ce mémoire a pour objet de faire une présentation brève et objective de notre cas d'étude qu'est une entreprise publique algérienne ayant adopté une démarche de certification selon le référentiel ISO 9001 version 2008 qui a été modifier pour clarifier des éléments.

Chapitre III : L'impact de la certification ISO 9001 Version 2008 sur la performance de l'ENIEM

Section 1 : Présentation de l'ENIEM

Dans cette première section, qui se veut introductive, nous aborderons d'abord le profil de l'ENIEM : sa création, ses relations avec le marché, ses stratégies générales ainsi que ses certifications.

I. Présentation de l'entreprise ENIEM et son organigramme

1. Historique

L'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) est constituée par le décret n° 83 du 02/01/1983. Elle est issue de la restructuration organique de la SONELEC (Société Nationale de fabrication et de montage du matériel Electrique et Electronique), créée en 1974 dont la production dans le domaine de l'électroménager a démarré en 1977. L'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions le 08 Octobre 1989. Actuellement, elle a un capital social évalué à 10.279.800.000 Da détenu en totalité par la société de gestion de participation « Industrie Electrodynamique » (INDELEC).

1.2. Organisation de l'ENIEM :

L'organisation structurelle de l'ENIEM se présente comme suit :

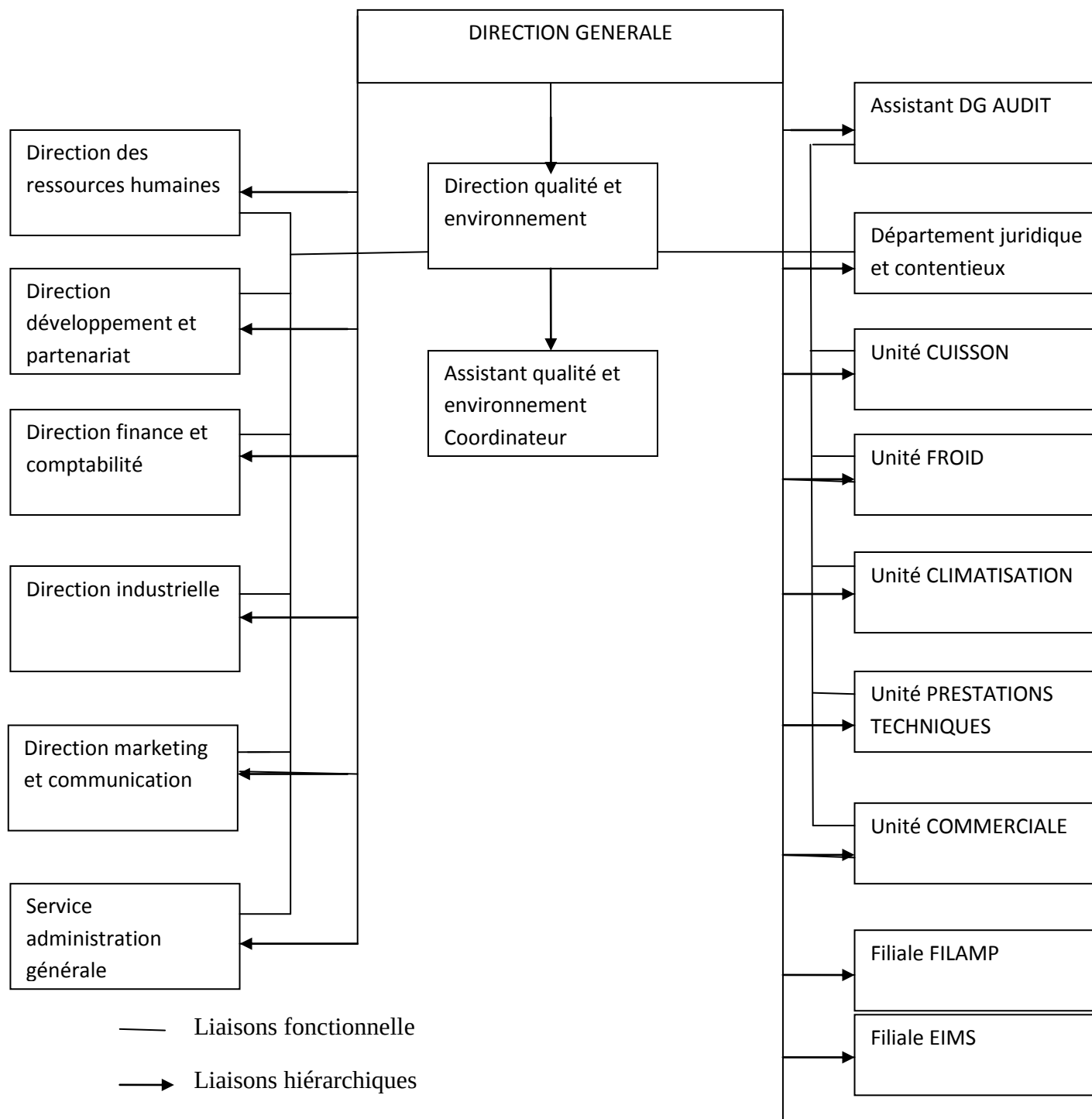
Le siège social situé au chef-lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou ;

- La filiale EIMS de production de sanitaires (Production de lavabos, baignoires, éviers) : installée à Miliana, wilaya d'Ain Defla ;
- La filiale FILAMP (production de lampes électriques) située à Mohammedia, wilaya de Mascara ;
- Le Complexe d'Appareils Ménagers (CAM) implanté à la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi.
- L'unité commerciale située à la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi.

Chapitre III : L'impact de la certification ISO 9001 Version 2008 sur la performance de l'ENIEM

L'ENIEM est composée de cinq Unités et de six Directions chapeautées par un Président Directeur Général, plus les deux filiales FILAMP et EIMS.

L'organisation complète de cette entreprise peut être présentée dans l'organigramme suivant :



Source : Direction Générale de l'ENIEM, 2016

Chapitre III : L'impact de la certification ISO 9001 Version 2008 sur la performance de l'ENIEM

1.2.1. La Direction Générale (DG) :

La Direction Générale est l'entité responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le directeur général est assisté par des cadres dirigeants chargés d'assurer les fonctions principales suivantes :

- Ressources humaines ;
- Finance et comptabilité ;
- Développement et partenariat ;
- Planification et contrôle de gestion ;
- marketing et communication ;
- Qualité et environnement ;
- Administration générale.

1.2.2. Filiale FILAMP

Cette filiale dont le capital social est de 9 860 000 00 DA en 2011, est à l'origine une unité de production ENIEM qui a été filialisée en 1996. Son siège social est situé à la zone industrielle de Mohammedia, wilaya de Mascara. Cette filiale est spécialisée dans la fabrication, la commercialisation ainsi que la recherche et le développement des produits d'éclairage.

Ses équipements de production sont constitués de :

- Sept chaînes de fabrication de lampes standards de 25 W à 200 W de marque Osram (Allemagne) dont les capacités sont par chaîne de 1 700 lampes/heure.
- Une chaîne de fabrication de lampes standards flamme, spot et réfrigérateur de marque Falma (Suisse) et d'une capacité de 3500 lampes/heures.
- Une chaîne de fabrication de lampes standards E27 et B22 de marque Falma (Suisse) et d'une capacité de 4000 lampes/heure.
- Un atelier de fabrication de filaments d'une capacité de 80 millions d'unités/an.

Chapitre III : L'impact de la certification ISO 9001 Version 2008 sur la performance de l'ENIEM

1.2.3. Filiale E I M S

Cette unité dont le capital social est de 485000000 DA (en 2011) est située à Miliana, dans la wilaya de Ain Defla, est entrée en production en 1979 pour la fabrication sous licence RIA (Allemagne) de produits sanitaires (baignoires, éviers, lavabos, receveurs de douche). Elle assure aussi la commercialisation de ses produits et dispose pour la fabrication de pièces en tôle de :

- Un atelier de presses mécaniques et hydrauliques.
- Un atelier de traitement et revêtement de surface (peinture et émaillage).

1.2.4. Le Complexe des Appareils Ménagers (CAM)

La restructuration du CAM en 1998 a donné lieu à sa réorganisation en trois unités de production spécialisées par produit :

- **L'unité Froid** : elle est composée de quatre lignes de montage :
 - Une ligne pour les réfrigérateurs table top, petit modèle ;
 - Une ligne pour les réfrigérateurs grands modèles ;
 - Une ligne pour les congélateurs et les conservateurs ;
 - Une ligne pour le réfrigérateur 520 Litres.

Et des ateliers de fabrication suivants :

- Refondage et coupe en longueur de la tôle,
- Presse et soudure,
- Pièces métalliques,
- Traitement et revêtement de surfaces,
- Thermoformage et moussage.

La gamme de produits de cette unité est constituée de :

- Réfrigérateur 160 L /1porte
- Réfrigérateur 240 L / 1porte
- Réfrigérateur 350 L / 1porte
- Réfrigérateur 330 L / 2portes

Chapitre III : L'impact de la certification ISO 9001 Version 2008 sur la performance de l'ENIEM

- Réfrigérateur 520 L / 2portes
- Réfrigérateur No Frost 375L / 2 portes
- Réfrigérateur 500L / 2portes
- Réfrigérateur combiné (réfrigérateur, congélateur) / 290L
- Armoire vitrée 675L
- Congélateur vertical 220 L
- Conservateurs BAHUT 350 L et 468 L.
- Conservateurs.

➤ **Unité cuisson** : elle est chargée de fabriquer des cuisinières à gaz butane et à gaz naturel. Elle assure la transformation des tôles, l'assemblage, le traitement et le revêtement des cuisinières (émaillage, zingage et chromage). Les modèles fabriqués sont :

- Cuisinière 4 feux (tôle émaillée) ;
- Cuisinière 4 feux (tôle inox) ;
- Cuisinière grand modèle (5feux).

➤ **Unité climatisation** : elle est constituée d'un atelier de presse pour tôlerie et de trois lignes de montage :

- Une ligne pour les climatiseurs ;
- Une ligne pour les machines à laver ;
- Une ligne pour les chauffe-eau / chauffe-bain.

Cette unité abrite des produits hétérogènes car le métier principal dans ce domaine est le montage. Ces produits concernent :

- Les climatiseurs individuels type fenêtre de 9000 à 18000 BTU/h.
- Les climatiseurs individuels de type Split système de 7000 à 24000 BTU/h.
- Les machines à laver le linge (7 KG de capacité).
- Les chauffe-eau / bain : 5 Litres et 10 Litres

Chapitre III : L'impact de la certification ISO 9001 Version 2008 sur la performance de l'ENIEM

➤ **Unité Prestations Techniques (UPT)** : le CAM compte également l'UPT dont le rôle est de fournir des prestations techniques et des services nécessaires aux unités de production, tel que :

- Réparation des outils et des moules ;
- Fabrication de pièces de rechange mécanique ;
- Conception et réalisation d'outillage ;
- Gestion des énergies et des fluides ;
- Gestion informatique, Sécurité et gardiennage, etc.

D'après la structure organisationnelle de l'ENIEM, nous remarquons que les unités de production disposent d'une autonomie de gestion étendue à l'ensemble des fonctions et sont rattachées hiérarchiquement à la direction générale. Nous constatons aussi le rôle central attribué à la Direction de la Qualité et de l'Environnement (DQE) qui est liée à toutes les directions et à toutes les unités de production (à l'exception des unités d'Ain Defla et de mascara). Cela justifie la préoccupation de l'ENIEM pour la qualité et la protection de l'environnement naturel. 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 et de protection de l'environnement au niveau de l'entreprise ;
- L'analyse et élaboration d'une synthèse des rapports mensuels de qualité et environnement ;
- L'analyse et synthèse des réclamations clients ;
- L'élaboration des programmes d'audits internes ;
- La conduite des audits internes.

Pendant nos visites guidées au complexe d'Oued-Aissi, nous avons remarqué que chaque unité dispose pleinement de ses ateliers propres à elles-même si les tâches de ces ateliers sont communes pour toutes les unités (traitement de la tôle, revêtement des surfaces,...). Nous avons remarqué aussi que l'administration de l'ENIEM est géographiquement dispersée, elle est partagée en trois blocs : cuisson, froid et climatisation, les mêmes postes, les mêmes

Chapitre III : L'impact de la certification ISO 9001 Version 2008 sur la performance de l'ENIEM

bureaux, les mêmes fonctions sont répétées dans chaque bloc avec un personnel différent. De ce fait, le cloisonnement des structures et leur dispersion géographique entraînent « un manque de contacts et une insuffisance dans les relations de travail ». La redondance des fonctions engendre aussi une complexité de gestion et une inexploitation des synergies possibles entre les unités.

2. Stratégie de l'ENIEM

Comme toutes les entreprises nationales créées par l'Etat, l'ENIEM a évolué dans un environnement où la contrainte budgétaire n'existait pas et l'objectif de rentabilité n'a jamais été une priorité. Les objectifs sociaux ont de tout temps dominé et la législation favorisait les valeurs sociales (le maintien de l'emploi, augmentation des salaires,...). 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), et vu l'absence de la concurrence étrangère, l'entreprise n'avait pas besoins de stratégie.

Les dernières transformations qu'a connues 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 devient 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'ENIEM se met sur un autre chemin, où la rentabilité constitue l'objectif ultime de toute entreprise. Elle affiche alors les objectifs suivants :

- Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution du marché ;
- La réalisation d'une rentabilité financière en augmentant le chiffre d'affaires et en réduisant les coûts.

Pour cela, l'entreprise a adopté une stratégie de recentrage sur son métier de base, composé des produits suivants :

- Réfrigérateurs petit et grand modèles ;
- Congélateur vertical ;

Chapitre III : L'impact de la certification ISO 9001 Version 2008 sur la performance de l'ENIEM

- Cuisinière o4 et 05 feux ;
- Climatiseurs type fenêtre et split-system.

Dans le cadre du recentrage sur son métier de base et sa stratégie de spécialisation, l'ENIEM mise sur les actions suivantes :

- L'utilisation optimale des capacités de production existantes;
- La concrétisation des actions de partenariat notamment avec les étrangers ;
- La pénétration des marchés étrangers ;
- Formation du personnel et son implication dans les objectifs de l'entreprise.

3. Les défis de l'ENIEM :

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. Après l'ouverture économique, l'ENIEM a perdu presque la moitié de ses parts de marché dans les domaines « froid » et « cuisson ». En effet, pour pouvoir se maintenir dans cet environnement de plus en plus concurrentiel, l'ENIEM s'est lancé des défis dans chaque domaine d'activité. Ces défis sont présentés dans le tableau suivant :

Domaine d'activité	Défis de l'entreprise
Froid	Consolider et maintenir la position de leader sur le marché national ; - Maîtriser les coûts, qui sont élevés ; - Devenir compétitive sur les marchés internationaux
Cuisson	- Maximiser la rentabilité par l'utilisation optimale des capacités de Production ; - Augmenter la couverture du marché potentiel ; - La sous-traitance de certaines activités
Climatiseur	- 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, 2016.

Pour atteindre ces différents objectifs, l'ENIEM a suivi plusieurs démarches, celle qui est profitable à notre thème est la certification.

Chapitre III : L'impact de la certification ISO 9001 Version 2008 sur la performance de l'ENIEM

4. ENIEM et démarche de certification ISO :

La difficile conjoncture traversée par l'ENIEM durant les années 1990, notamment après les deux accords signés par l'Algérie avec le FMI (Fonds Monétaire International), a eu des conséquences importantes 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 se retrouvait avec des méventes importantes ce qui a créé des surstocks 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, de chasser ses rebuts, d'éliminer les défauts de fabrication et de 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 et l'amélioration de la qualité de ses produits en vue d'une meilleure satisfaction des clients. Pour passer au concret, la direction de l'entreprise 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 d'assurance qualité en 1997, qui a été concrétisée par l'adoption d'une politique qualité élaborée par le comité qualité de l'entreprise.

➤ La certification ISO 9002 version 1994 :

La première certification obtenue par l'ENIEM est l'ISO 9002/1994, qui reconnaît la capacité de l'entreprise à répondre aux normes internationales en matière « de production, d'installation, et de prestations associées ». Selon les responsables qualité, pour obtenir cette première certification, des efforts importants ont été fournis dans les directions suivantes :

- La 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 ;
- La révision et diffusion des plans définissant les produits ;
- La révision du système documentaire des Unités.

En plus, la direction de l'ENIEM s'était 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) réussite de ce premier audit a encouragé les

Chapitre III : L'impact de la certification ISO 9001 Version 2008 sur la performance de l'ENIEM

dirigeants de l'ENIEM à solliciter, cette fois-ci, l'audit de 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 1er juillet 1998.

➤ L'adaptation à l'ISO 9001 version 2000/2008

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 versions 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. En 2008, l'ISO a publié une nouvelle version des normes de qualité pour lesquelles l'ENIEM s'est rapidement engagée à les mettre en place, car les autorités de l'ISO ne lui permettent pas de fonctionner avec l'ancienne version. L'ENIEM qui était déjà certifiée ISO 14001/2004 (norme environnementale) se trouve obligée d'aller à ISO 9001/2008, qui est plus compatible avec cette dernière.

ISO 9001/2008 reconnaît la capacité de l'entreprise à répondre aux normes internationales en matière de management de qualité (MQ).

L'engagement de la direction dans le MQ 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 de la direction générale de mars 2012 les propos suivants : « la politique qualité basée sur l'amélioration continue des processus se manifeste par la volonté de la Direction Générale à :

- Comprendre les besoins présents et futurs de nos clients et y répondre efficacement en mettant à leur disposition des produits et services compétitifs.
- Développer la culture de l'entreprise et le professionnalisme de notre personnel,
- Améliorer en continue l'efficacité du système de management de la qualité. »

Chapitre III : L'impact de la certification ISO 9001 Version 2008 sur la performance de l'ENIEM

Cette politique qualité est traduite en termes d'objectifs annuels, qui sont pour l'année 2012 :

- Accroître la satisfaction des clients,
- Améliorer les compétences du personnel,
- maintenir les coûts de non-qualité,
- Réduire les rebuts,
- Augmenter la valeur de la production,
- Améliorer le chiffre d'affaire.

Pour réaliser ces objectifs, la direction générale de l'ENIEM s'engage à :

- Se conformer aux exigences légales et réglementaires en vigueur.
- Appliquer et respecter les dispositions et procédures établies.
- Fournir les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs.

II. La qualité au niveau de l'entreprise ENIEM

1. Le projet qualité :

Les principales motivations de l'ENIEM pour la mise en place des projets qualité sont :

- Assurer un management de qualité pour les processus de réalisation de tous les produits (réfrigérateurs, cuisinières et climatiseurs) sachant qu'ils obéissent aux normes internationales ;
- Maîtriser les processus de gestion visant directement la satisfaction du client ;
- Réduire le taux de rebuts ;

Il convient de préciser que la mise en place de la démarche qualité s'est effectuée sans accompagnateur pour trois raisons :

- L'inexistence de bureaux accompagnateurs en ALGERIE au cours de l'année 1996 ;
- L'intérêt pour l'ENIEM d'investir dans la formation de son personnel pour développer ses connaissances en matière de gestion de la qualité et la nécessité d'assurer les respects d'un référentiel international à tous les niveaux de l'organisation ;
- Une meilleure adhésion et une réelle implication des acteurs internes, compte tenu de la culture de l'entreprise.

Chapitre III : L'impact de la certification ISO 9001 Version 2008 sur la performance de l'ENIEM

1.2. La démarche de la qualité

L'objectif principal de l'ENIEM est de fabriquer des produits de haute qualité, pour se maintenir dans un marché en pleine concurrence, en matière de lancement de nouveaux produits et innovation technologique et sa maîtrise.

- La qualité représente la responsabilité de tous les agents de l'entreprise ;
- la démarche de la qualité se fait par trois étapes principales qui sont :

a) La définition des composantes

De sa part, la définition des composantes peut être définie par plusieurs phases :

- **1^{ère} phase** : L'expression des besoins qui se fera par les quatre départements techniques et production vont établir la fiche technique des composants avec détails et précision sur les dimensions ;

- **2^{ème} phase** : contacter le fournisseur de l'entreprise en matière première en lui envoyant la liste désirée

L'unité commerciale va recevoir un catalogue de la part du fournisseur avec des fiches techniques et les prix de ces produits puis elle va procéder à une vérification de la comptabilité de l'offre reçue.

En fin pour bien s'assurer de la fiabilité de l'offre, l'entreprise examinera les échantillons reçus de la part des fournisseurs ;

- **3^{ème} phase** : ENIEM lance des appels publics d'achat au niveau international puis elle va recevoir des soumissions que le département marketing va classer dans un tableau comparatif des offres (TOC) qui sera envoyé au service des moyens généraux.

Le choix des fournisseurs se fait par les comparaisons des avantages proposés par chaque fournisseur en termes de prix, délai, la livraison et mode de paiement, ainsi que une comparaison technique des composantes de chaque offre, pour réaliser le rapport qualité/prix.

Chapitre III : L'impact de la certification ISO 9001 Version 2008 sur la performance de l'ENIEM

b) Le contrôle de qualité

Après l'obtention d'une composante de la qualité, l'étape qui suit est le contrôle de qualité sur l'ensemble de la chaîne de production.

Exemple: un produit semi fini pour le congélateur, le service contrôle de qualité va vérifier si le produit n'a pas de défaut de moussage qui conduit à des fuites de froidures. Le produit va subir des tests de performances et de validation au fur à mesure de sa fabrication.

1) La salle des essais

C'est la salle où le produit sera sans tensions pour augmentation et une diminution de l'intensité du courant dans le but de vérifier son rendement énergétique et le résultat sera:

- Un produit emballé et envoyé au service de la gestion des stocks.
- Un produit mauvais envoyé à la chaîne de production où la défaillance sera détectée et traitée.

Ensuite faire passer ce produit par la 2^{ème} fois dans la salle des essais si le produit est validé donc emballé et il sera porté à la gestion des stocks. Et s'il présente toujours des problèmes il sera décortiqué.

2) Le laboratoire des tests

Dans ce laboratoire les produits seront mis dans des situations difficiles pour tester leur capacité de résistance

Exemple : c'est de mettre un réfrigérateur à l'épreuve de ces capacités.

➤ La variabilité du courant électrique

Un réfrigérateur fonctionne à une tension de 220 volts; le test sera de le faire fonctionner à une tension inférieure à 220 volts et à une tension supérieure à 220volts et cela est dans le but de fixer un intervalle de sécurité qui est (200-230volts). Cet intervalle sera porté sur la fiche technique du produit.

➤ Un test de résistance de la porte

A l'aide d'un bras éclectique accroché au poigné du réfrigérateur, qui ouvre et ferme la porte plusieurs fois et d'une manière continue dans la journée, ainsi la porte sera testée de sa résistance à l'ouverture.

Chapitre III : L'impact de la certification ISO 9001 Version 2008 sur la performance de l'ENIEM

c) La prise en compte des suggestions des clients

Les attentes des clients représentent pour l'entreprise une source d'information importante qui a un pouvoir d'orienter sa production.

L'ENIEM a fabriqué depuis longtemps des machines à lever et pour des raisons de rentabilité elle a arrêté cette production, les clients de l'entreprise ont été étonnés de la décision, mais leur suggestion sur le produit ont poussé l'entreprise à lancer à nouveau la fabrication de ce produit.

La démarche d'amélioration de la qualité est mise en œuvre pour renforcer sa position sur le marché, et satisfaire la demande des clients et leurs exigences en utilisant leur appréciations pendant les foires à l'intermédiaire des sondages.

Les réclamations des clients portent sur :

- Les défauts de fabrication ;
- Défaillance technique ;
- Problèmes liés à la manutention du produit ;
- Problèmes de certification de garantie.

A travers l'évolution d'indicateurs significatifs, nous tenterons de saisir les progrès réellement réalisés par l'ENIEM, depuis la mise en place de la démarche qualité.

Certains indicateurs, notamment ceux liés aux comportements sociaux dans l'entreprise nous ont paru intéressants à retenir.

Chapitre III : L'impact de la certification ISO 9001 Version 2008 sur la performance de l'entreprise.

Section 02 : Méthodologie

L'élaboration de toute œuvre scientifique doit s'inscrire dans une approche méthodologiques, Ainsi, la revue de littérature nous a permis d'avoir une idée sur les différentes pensées des auteurs en ce qui concerne le processus de certification ISO 9001 version 2008 en passant par la démarche qualité, Elle nous aussi permis d'avoir une connaissance plus approfondie sur la notion de performance et de la certification ISO 9001 V2008 à l'amélioration de performance d'une entreprise, cette revue de littérature nous servira comme base pour l'élaboration de la méthodologie à suivre afin de parvenir aux objectifs poursuivie par cette étude.

Dans ce présent chapitre, il s'agira pour nous de présenter la méthode qui nous a permis de parvenir aux objectifs de cette étude. Pour cela nous procéderons d'abord à la présentation du model d'analyse. Ensuite, nous montrerons les techniques de collecte et d'analyse des données que nous avons utilisées tout au long de cette étude

3.1. Modèle d'analyse :

Notre démarche méthodologique commencera par une prise de connaissance générale des activités de l'entreprise en général, afin de savoir la l'impact de la certification ISO 9001 V2008 à l'amélioration des performances dans une entreprise.

3.2. Techniques de collecte de données

Pour la collecte des données nous avons utilisée différentes techniques à savoir la recherche documentaires, le questionnaire, l'observation, l'entretien et l'interview.

3.2.1. La recherche documentaire

La recherche documentaire a pour objectif de recenser et prendre connaissance de tout document capable d'aider à connaître et comprendre la l'impact de la certification ISO 9001 version 2008 a l'amélioration des performances d'une entreprise. Notre recherche documentaire s'est basée sur des documents internes de L'ENIEM d'une part tels que le règlement intérieur, la lettre d'engagement de l'ENIEM, le manuel des procédures, La politique et objectif qualité. L'organigramme, Le manuel qualité. Tous les documents

Chapitre III : L'impact de la certification ISO 9001 Version 2008 sur la performance de l'entreprise.

internes à l'usage de la fonction qualité. D'autre part sur nous avons consulté quelques mémoires. Article sites et ouvrages.

3.2.2. Le questionnaire de contrôle interne qualité

Nous avons conçu un questionnaire sur le contrôle interne en ce qui concerne la performance et la certification ISO 9001 version 2008 de l'ENIEM. Ce questionnaire a été administré au personnel de l'ENIEM face à face. Il est de type semi fermé c'est-à-dire donnant parfois la possibilité de répondre par «oui» ou «non» avec une possibilité commenter. Ainsi toutes les réponses négatives feront objet d'une anomalie et constitueraient des sources de recommandation.

3.2.3. L'observation

Dans cette étape, Le chercheur observe de lui-même, des processus, des activités, des tâches ou des comportements se déroulant dans l'organisation étudiée, pendant une période de temps délimité. Autrement dit, l'observation consiste à observe tout ce qui se passe sur le terrain en rapport surtout avec le sujet étudié. Elle peut être participante ou non participante, avec des solutions intermédiaires. En ce qui nous concerne, l'observation à notre niveau a été participative.

Pour apprécier l'influence de la fonction qualité sur la gestion de l'ENIEM, Nous avons fait une tournée dans quelque atelier pendant laquelle nous avons pu constater que le travail était exécuté avec pour objectif d'offrir un produit de qualité.

3.2.4. L'entretien

Selon Henri-pierre MADERS (2008), «l'entretien a pour objectifs de définir l'information, de la diffuser et de la vendre et de la faire valider. Il ajoute que l'entretien comporte trois (3) phases à savoir la phase de préparation et celle de réalisation et la formalisation.

➤ La phase de préparation

La phase de préparation consiste à définir le sujet de l'entretien, à lister les point à aborder, établir un guide d'entretien à partir des points ordonnés et hiérarchisés, choisir les bons interlocuteurs : ce qui détiennent l'information, qui ont un pouvoir de décision ou d'influence,

Chapitre III : L'impact de la certification ISO 9001 Version 2008 sur la performance de l'entreprise.

prendre rendez vous avec les interlocuteurs en leurs précisant l'objet et la durée de l'entretien, le lieu et ses coordonnées.

➤ **La phase de réalisation**

Dans cette étape de l'entretien, il est conseillé de choisir le meilleurs moment pour ne pas trop gêner l'interlocuteur dans son travail et réaliser l'interview sur le lieu de travail. Le temps imparti pour l'entretien ne doit pas dépasser deux (2) heures, En outre, il faut se représenter et repréciser l'objet de l'entretien, inviter l'interlocuteur à se présenter et à préciser sa fonction, suivre le guide d'entretien en notant tout ce qui est dit par l'interlocuteur. Enfin, Henri-Pierre MADARS¹ conseille de reformuler les informations qui ne paraissent pas claires ou qui doivent être détaillées, faire une synthèse rapide à la fin de l'entretien pour s'assurer de n'avoir rien oublié ou mal interprété et clore l'entretien en remerciant votre interlocuteur.

➤ **La formalisation de l'entretien**

La phase de formalisation consiste à rédiger un compte rendu, en distinguant ce qui a été dit de ce qui a été interprété, faire valider le compte rendu par les personnes interviewées, valider les informations collectées par croisement.

Nous avons eu un entretien avec différents agents et surtout directeur qualité et environnement de l'ENIEM et celui du directeur de l'audit. Notre entretien principal a été de type individuel non directif c'est-à-dire avec une simple définition du thème général sans influencer les propos de sujet.

Ces entretiens nous ont permis d'approfondir notre compréhension sur l'organisation de la fonction qualité.

Chapitre III: L'impact de la certification ISO 9001 version 2008 sur la performance de l'entreprise

Section 03 : Etude de l'efficience post certification au niveau de l'ENIEM

Introduction

Dans cette présente section, nous proposons d'étudier l'efficience post certification.

Nous limitons donc notre étude aux indicateurs qui se rapportent directement à la qualité, aussi nous nous contentons de l'étude de ces indicateurs au niveau des trois unités les plus importantes de l'entreprise pour approfondir notre analyse.

Selon Lambert la mise en œuvre d'indicateurs qualité dans les ateliers (taux de réclamations clients, de réclamation fournisseurs, de consommation d'eau et d'électricité, de productivité, de rebuts, de détérioration du matériel, de déchets) permet de mesurer les connaissances opérationnelles acquises grâce à l'assurance qualité. C'est à partir de là que nous étudions les coûts de la non qualité au sein de l'ENIEM. Avant cela, il y a lieu de signaler que le calcul de ces derniers était inexistant avant la mise en place du système qualité selon le référentiel ISO 9001 vs 2008.

L'application de cet indicateur coïncide avec la mise en place de la norme ISO qui oblige l'entreprise de tenir des indicateurs de performance qualité. Les indicateurs retenus en termes de coûts par l'ENIEM au niveau de ses unités sont les suivants :

- Les coûts de prévention.
- Les coûts de détection
- Les coûts de réparation
- Les coûts de retouche
- Les coûts de rebuts
- Les coûts de garantir

Présentation de la démarche de l'ENIEM dans l'étude des coûts de la non qualité
L'ENIEM procède au calcul des indicateurs cités plus haut au niveau de chaque unité
L'observation de ces indicateurs permet à l'entreprise de constater les coûts les plus importants et de voir aussi leurs évolutions dans le temps. Une telle observation permet à l'entreprise d'identifier avec précision les sources des problèmes qualité et d'agir en conséquence,

Chapitre III: L'impact de la certification ISO 9001 version 2008 sur la performance de l'entreprise

La démarche consiste d'abord à calculer les coûts de la non qualité au niveau de toute les unités de l'entreprise, puis approfondir l'analyse dans les unités et les centres de coûts les plus importants. Une fois on a identifié les unités à l'origine de la hausse des coûts de la non qualité.

1. Efficience économique comme résultats obtenus du calcul des CNQ :

Nous étudions dans ce qui suit l'efficience comme résultant du calcul des coûts de la non qualité. Comme nous l'avons montré plus haut, la démarche poursuivie par l'ENIEM consiste d'abord à déterminer les unités où les coûts de la non qualité sont les plus importants. Pour ce faire, nous avons rassemblé dans le tableau ci-après la répartition des coûts du non qualité sur les trois principales unités de production de l'entreprise pour l'année 2016.

Tableau n° 02 : Ventilation des coûts de non qualité par unité de production en 2016 :

Désignation	Unité froid	Unité cuisine	Unité climatisation
Total des coûts de la non qualité (en KDA)	66202,878	678793,19	1736369,39
Taux	4,95%	2,12%	0,54%

Source : Elaboré à partir des données de l'ENIEM, 2016

Comme le montre le tableau ci-dessus durant l'année 2016, l'unité froid est à l'origine de 4,95% des CNQ suivie de l'unité cuisson avec 2,12%, l'unité climatiseur ne représente que sur les deux premières unités qui affichent les sommes et les taux les plus importants en suivant la méthode de Pareto la résolution des problèmes qualité dans ces deux unités permettra à l'entreprise d'économiser près de 95% des coûts totaux de la non qualité, c'est ainsi que nous proposons d'étudier en profondeur l'évolution des coûts de la non qualité de ces deux principales unités de l'entreprise.

Chapitre III: L'impact de la certification ISO 9001 version 2008 sur la performance de l'entreprise

2. Etude des couts de non qualité au niveau de l'unité froid :

Dans ce point nous allons aborder l'évolution des couts de la non qualité, puis les causes des couts les plus importants dans les produits et les processus de l'unité froid. Enfin, nous allons mettre en exergue les enseignements que nous pouvons tirer en rapport avec l'efficience économique.

Tableau n° 03 : Evolution des couts de la non qualité au niveau de l'unité froid (en KDA) :

Rubrique des CNQ	2014		2015		2016	
	Somme	%	Somme	%	Somme	%
Prévention	6485,1	6,8%	5870,2	6,65%	2241,70	3,39%
Détection	67143	59,8%	48225	54,67%	33400,51	50,45%
Réparation	6096,1	6,4%	5438	6,16%	3124,79	4,72%
Retouche	218,98	0,2%	0	0,00%	0,00	0,00%
Rebuts	18660	19,5%	19742	22,38%	22312,41	33,70%
Garantie	69537,7	7,3%	8939,6	10,13%	5123,48	7,74%
Total CNQ	1712504,00		1693601,23		1337724,00	
CNQ/PRODUCTIO N HT(%)	5,58%		5,21%		4,95%	

Source : Elaboré à partir des données de l'ENIEM, 2016

D'après ce tableau, nous constatons que les couts totaux de non qualité enregistrés dans cette unité par rapport à la production ont connu une baisse entre 2014 et 2016, en passant de 5,58% de la production en 2014 à 4,95% de la production de 2016. Cela signifie que l'entreprise améliore de plus en plus la maîtrise de ces couts. En plus, le calcul du taux que représente chaque cout permet de constater que la détection, rebuts et garantie représentent les couts les plus élevés pour l'ensemble de la période. Même si la tendance est à la baisse concernant les rebuts, le pourcentage de détection et garanties sont plutôt en hausse.

Comme les couts de garanties sont liés aux pannes enregistrés après la vente et les détections qui sont liés uniquement aux salaires des employés qui assurent cette tâche, il est

Chapitre III: L'impact de la certification ISO 9001 version 2008 sur la performance de l'entreprise

intéressant du point de vue de l'efficacité économique de limiter notre étude aux rebuts. Dans la gamme des produits climatisation et dans leurs processus de réalisation.

2.1. L'étude de rebuts par produits de l'unité froid :

Vu l'importance des rebuts enregistrés au niveau de l'unité froid en 2015, l'étude des sources de ces rebuts dans les produits et les processus de l'unité s'impose. Le tableau suivant montre l'évolution des coûts de rebuts dans les principaux produits réalisés au sein de l'unité froid pour la période 2015/2016.

Tableau n°04 : Evolution des coûts de rebuts dans les produits de l'unité froid 2015/2016 en KDA :

Désignations	2015	Taux	2016	Taux
Grand Modèle	13318	65,68%	14986	67 ,16%
Petit Modèle	5518	27 ,21%	5053	22,65%
Bahut	880	4,34%	351	1,57%
520L	559	2,76%	1921	8,61%
Total	20275	100%	22312	100,00%
Production	1693601,23	/	1337724,00	/
Taux de rebuts	1,20%	/	1,67%	/

Source : Elaboré a partir des données de l'unité froid 2016

Nous remarquons à travers le tableau ci-dessus que les réfrigérateurs grands modèles et petits modèle occupent la première position en termes de rebuts émis pour l'ensemble de la période de 2015/2016. Malgré la baisse sensible connue par les réfrigérateurs petit modèle en passant de 27,21% des coûts totaux de 2015 à 22,65% en 2016, les coûts de rebuts de réfrigérateurs grand modèle, quant a eux, ont connu une augmentation jusqu'à atteindre 67,16% des coûts totaux de 2016.

Chapitre III: L'impact de la certification ISO 9001 version 2008 sur la performance de l'entreprise

A partir des résultats du tableau, une autre analyse s'impose. Il s'agit de voir quels sont les processus des deux produits à l'origine des taux les plus élevés des rebuts afin de déterminer les causes profondes de ces coûts.

2.2. Etude des rebuts par processus de l'unité froid :

Notre analyse sera limitée à l'étude des processus de réalisation de produits à l'origine des coûts de rebuts les plus importants à savoir : les réfrigérateurs grand modèle et les réfrigérateurs petit modèle.

2.2.1. Etude des rebuts par processus des réfrigérateurs Grand Modèles :

La réalisation des réfrigérateurs grands modèles passe par huit étapes, la ventilation des coûts de rebuts par chaque étape durant la période 2015/2016 est donnée par le tableau suivant.

Tableau N° 05 : Tableau des coûts de rebuts dans le processus de réalisation des réfrigérateurs grand modèle en KDA

Désignations	Les rebuts par atelier sont les suivant :			
	Année 2015		Année 2016	
	somme	taux	somme	taux
Uréthane	2697,592	20,25%	5584,744	37,26%
Thermoformage	2797,735	21,01%	3198,954	22,01%
Montage	2652,268	19,91%	1733,051	11,56%
Peinture	2046,709	15,37%	1695,085	11,31%
Pièces métalliques	632,733	4,75%	184,424	1,23%
Plastiques	540,87	4,06%	738,158	4,92%
Presses	944,439	7,09%	1267,959	8,46%
Assemblage des pièces	1005,401	7,55%	583,428	3,89%
Total	13317,72		14985,80	
Production	913762,00		589597,00	
Taux de rebut	1,46%		2,54%	

Source : Elaboré à partir des données de l'ENIEM (unité froid)

Chapitre III: L'impact de la certification ISO 9001 version 2008 sur la performance de l'entreprise

Dans ce tableau nous pouvons dégager que le taux de rebuts concernant les réfrigérateurs grands modèles a connu une augmentation durant la période étudiée, il reste que la peinture, le montage et pièces métallique et l'assemblage qui ont connu une baisse en 2016

2.2.2. Etude des rebuts par processus des réfrigérateurs petit modèle :

Le processus de réalisation des réfrigérateurs petit modèle est scindé en six étapes. L'évolution des couts de rebuts dans chacune des étapes de processus durant la période 2015/2016 est donnée dans le tableau suivant.

Tableau n°06 : Evolution des couts de rebuts dans le processus de réalisation des réfrigérateurs Petits Modèles en KDA :

Désignation	Année 2015		Année 2016	
	somme	taux	somme	taux
Atelier Moussage	3023,54	54.79%	3070,78	47,24%
Atelier Montage	1226,89	22.23%	952,28	-274,60%
Atelier plastique	301,11	5.45%	494,16	193,05%
Atelier peinture	750,71	13.60%	369,90	-380,81%
Atelier P/Métallique	212,22	3.84%	150,27	-61,95%
Atelier Presse	3,60	0.065%	16,07	12,47%
Total	5518,05		5053,47	

Source : Elaboré a partir des données de l'unité froid, 2016

Ce tableau montre que le moussage, montage et peinture sont les causes principales des couts de rebuts enregistrés au niveau des réfrigérateurs petit modèle pour la période 2015/2016. Les trois modèles ont connu une baisse considérable durant la période étudiée.

Chapitre III: L'impact de la certification ISO 9001 version 2008 sur la performance de l'entreprise

-Détermination des sources de problèmes qualité :

Selon le directeur de l'unité froid, avant la certification de l'entreprise il n'y avait pas d'indicateurs qui permettent de déterminer les sources de problèmes de la qualité avec précision comme c'est le cas aujourd'hui. En effet, l'application de ces indicateurs suivant la démarche présentée plus haut permet d'identifier les sources des problèmes de la qualité. D'abord au niveau des centres des coûts les plus importants, puis dans les principaux produits pourvoyeurs des enfin, au niveau des principaux processus responsables de ces derniers.

L'étude des coûts de non qualité réalisée au niveau de l'unité froid montre que malgré la tendance baissière enregistrée durant la période 2014/2016. Certains centres de coûts ont connu une hausse. D'autres une baisse et certains d'autres une fluctuation. D'après le tableau N°02 le centre de coût le plus important au niveau de l'unité froid est les rebuts ; en effet, les responsables de cette unité se sont engagés à réduire le poids de ce coût.

-L'efficience comme résolution des produits de la qualité :

La démarche poursuivie dans le calcul des coûts de non qualité répond à une logique de recherche des problèmes de la qualité afin de les juguler à la source. Dans l'unité froid nous avons détaillé les coûts de la non qualité au niveau de la gamme des produits froid ainsi que leurs processus. Cette manière de faire permettra à l'entreprise d'identifier les sources profondes de ces coûts et de leurs trouver des solutions à la source.

Il ressort de l'étude des coûts de non qualité réalisée précédemment que les rebuts représentent la part la plus importante des coûts enregistrés au niveau de l'unité froid et leur origine provient des réfrigérateurs grand et petit modèles. L'étude de ces coûts dans les processus de réalisation de ces produits montre que les ateliers uréthane, thermoformage et peinture sont à l'origine de l'essentiel des coûts de rebuts des réfrigérateurs grand modèle et les ateliers de moussage et montage sont la cause des coûts de rebuts des réfrigérateurs petit modèles.

Chapitre III: L'impact de la certification ISO 9001 version 2008 sur la performance de l'entreprise

-Tableau N°07 : Evolution des coûts de non qualité de l'unité cuisson :

Rubrique des coûts de non qualité	Année 2014	Taux(%)	Année 2015	Taux(%)	Année2016	Taux(%)
Prévention	1329,8	9,5%	2398,4	17%	2264	15,70%
Détection	6211	44,6%	5339,1	37%	4949,6	34,32%
Réparation	902,07	6,5%	619,33	4%	372,21	2,58%
Retouche	814,12	5,8%	912,4	6%	1108,8	7,69%
Rebut	4648,1	33,4%	4838,9	34%	5508,8	38,20%
Garantie	30,886	0,2%	244,32	2%	217,21	1,51%
Total des CNQ	13 936,005		14 352,46		14420,56	
Production (HT) (%)	1 015 280,00		763 490,18		678 793,19	
CNQ/Production	1,37%		1,88%		2,12%	

Source : Elaboré à partir des données de l'ENIEM, 2016

A partir de ce tableau nous constatons que les couts totaux de non qualité au niveau de l'unité cuisson ont connu une augmentation durant la période 201/2016. Les centres de couts les plus importants sont les couts de rebuts et de détection. Le premier est en progression pour toute la période, il est passé de 33,4% en 2014 à 38,20% en 2016, par contre le deuxième est en diminution permanente en passant de 44 ,6% en 2014 à 34,32% en 2016. Nous pouvons dire que, contrairement à l'unité froid, l'unité cuisson concentre ces efforts sur les couts situés en amont (prévention et détection) ce qui a permis la réduction des couts situés en aval (rebuts et garantie). Ça s'est important pour une entreprise qui veut avoir une image de marque, car un investissement réalisé au niveau de la prévention et de la détection ne laisse pas passer beaucoup de rebuts et de pannes qui feront objet de réclamation clients et par voie de conséquence des frais de garantie et de nuisance à l'image de l'entreprise.

Chapitre III: L'impact de la certification ISO 9001 version 2008 sur la performance de l'entreprise

3.1. Etude des rebuts par processus de l'unité cuisson :

Les produits cuisson passent par cinq grands processus répartis sur les cinq ateliers que possède cette unité. Le tableau suivant montre que l'évolution des rebuts dans les cinq ateliers de la réalisation des produits cuissons durant la période 2015/2016.

Tableau N°08 : Evolution des coûts de rebut dans les ateliers de l'unité cuisson 2015/2016.

désignations	Année 2015		Année 2016	
	Rebuts (Kda)	Répartition	Rebuts(Kda)	Répartition
TRS	3103,58	64,14%	2895,54	52,56%
MONP/FAB	305,33	6,31%	426,59	7,74%
MON/PACH	212,65	4,39%	510,77	9,27%
Tôlerie	932	19,26%	964,37	17,51%
Mécanique	285,3	5,90%	711,51	12,92%
Total	4838,86		5508,78	
Production	763490		678 793	
Taux de rebuts	0,63%		0,81%	

Source : Elaboré a partir des données de l'unité froid, 2016

Les coûts de rebuts sont en progression dans les ateliers dans les ateliers de montages, mais ils enregistrent une baisse considérable dans les autres ateliers. Malgré cela, le taux de rebut par rapport à la production a enregistré une hausse durant la période étudiée. L'atelier traitement et revêtement des surfaces est l'atelier où on a enregistré le taux de rebut le plus élevé pour la période 2015/2016.

-Détermination des sources de problèmes :

La démarche poursuivie par l'unité cuisson consiste à calculer les coûts de la non qualité, puis suivre le centre de coûts le plus important au niveau des processus afin de l'éliminer à la source, ainsi comme le montre le tableau N°07 au niveau de l'unité cuisson ce sont les coûts

Chapitre III: L'impact de la certification ISO 9001 version 2008 sur la performance de l'entreprise

de rebuts et de détections qui occupent le premier rang en enregistrant 38,20% et 34,32% du total des coûts de 2016 respectivement.

En effet, pour réduire ces couts c'est au niveau des processus qu'il faut agir du moment que l'unité cuisson ne possède qu'une seule gamme de produits. Et comme le montre le tableau N°08 c'est l'atelier traitement et revêtement de surface qui est à l'origine de l'essentiel des rebuts enregistrés au niveau de cette unité avec un taux de 52,56% en 2016. Cette démarche permet de détecter les problèmes de qualité à la source et de les régler.

-l'efficience comme résolution des problèmes de la qualité de l'unité cuisson :

En envisageant l'efficience comme résolution des problèmes qualité de l'unité cuisson, nous avons détaillés les couts de rebuts enregistrés au niveau des ateliers pour montrer comment qu'à travers les calculs effectués, l'entreprise arrive à corriger ses erreurs en matière de qualité et à apprendre par le biais de la démarche suivie.

En analysant les données du tableau N°08 qui montre la responsabilité de chaque atelier en termes de rebuts, on s'aperçoit que les ateliers traitement et revêtement de surfaces, tôlerie et montage des pièces fabriqués constitue la source majeure des problèmes de rebuts enregistrés dans cette unité.

En effet, pour résoudre ces problèmes il est nécessaire de voir au niveau de chaque atelier leur évolution pour déterminer leurs causes réelles et de les éliminer à la source.

3.2. Analyse des réparations au montage final cuisson :

Désignation de la réparation	Taux	Cumul
Fuites	25,8%	25,8%
Déformations	20,7%	46,5%
Fonctionnement	20,3%	66,7%
Assemblage	20,2%	86,9%
Isolation électrique	12,6%	99,5%
Revêtement	0,5%	100%

Source : Elaboré a partir des données de l'unité cuisson, 2016

Chapitre III: L'impact de la certification ISO 9001 version 2008 sur la performance de l'entreprise

Année 2013	27,22%
Année 2014	29,70%
Année 2015	30,64%
Année 2016	30,80%

3.3. Evolution des causes des réparations montage final des cuisinières en 2016.

A partir de la représentation graphique nous avons constaté que le taux de réparation à l'atelier montage final est en augmentation depuis 2013 et ce taux demeure élevé sur les quatre dernières années.

L'évolution des causes de réparation sur les quatre dernières années montre une diminution significative de l'anomalie « Fuites » mais en contre partie toutes les autres anomalies, ont augmentées.

Tableau N°09 : Evolution des couts de non qualité de l'unité climatiseurs :

Rubrique des couts de non qualité	Année 2014	Taux(%)	Année 2015	Taux(%)	Année 2016	Taux(%)
Prévention	1642,3	20,4%	866,47	11,3%	520,7	5,6%
Détection	2116,9	26,3%	2077,4	27%	1659,8	17,8%
Réparation	1735,6	21,6%	1126,3	14,6%	916,32	9,8%
Retouche	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Rebut	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Garantie	2550,1	31,7%	3618,1	47,1%	6248,3	66,9%
Total des couts de non qualité	8044,97		7688,21		9945,10	
Production (HT)	2 310 009,00		1 620 342,31		1 736 369,39	
CNQ/Production (HT) (%)	0,35%		0,47%		0,54%	

Source : Elaboré a partir des données de l'unité climatisation, 2016

Chapitre III: L'impact de la certification ISO 9001 version 2008 sur la performance de l'entreprise

A partir de ce tableau nous constatons que les couts totaux de la non qualité au niveau de l'unité climatiser augmente progressivement durant la période de 2014/2016 ; la source de cette augmentation a été constaté au centre de cout de garantie.

Tableau N°10 : Evolution du taux de satisfaction client :

Informations des clients				
Traitement de l'information	Année 2014	Année 2015	Année 2016	
Réponses reçus	2426	2028	1657	
Nombre de wilaya	47	46	48	

Le nombre de réponses reçues en 2016 est de 1657 sur les 157643 questionnaires distribués soit un taux de retour de 1,05% qui reste très faible et non représentatif.

Rubrique	Année 2016			
	Satisfait	Moyen satisfait	Non Satisfait	Sans réponses
Contact	81%	11%	2%	7%
Produit	76%	15%	3%	6%
SAV	67%	19%	3%	11%
Taux Annuels	75%	15%	3%	8%

Source : Elaboré a partir des données de l'unité climatisation, 2016

Le taux de satisfaction clients s'est considérablement amélioré ; l'ENIEM a en effet mieux cerné les besoins de sa clientèle et a par conséquent amélioré ses produits pour mieux les satisfaire.

De même que les réclamations des clients ont connu une sensible diminution ces dernières années. Cette performance est la preuve que le client est de plus en plus satisfait des produits ENIEM et que le réseau de service après vente installé à l'échelle international, apporte ses fruits.

Chapitre III: L'impact de la certification ISO 9001 version 2008 sur la performance de l'entreprise

Pour satisfaire davantage ses clients, ENIEM a aussi amélioré le design des réfrigérateurs et des climatiseurs et a réduit le volume de consommation d'énergie pour ces deux produits. Concernant les cuisiniers, la qualité de certains composants a été améliorée, tel que les poignées rendues plus solides pour éviter qu'elles s'attachent et les boutons d'allumages qui sont fabriqués avec du thermodurcissable au lieu de la matière plastique pour résister à la chaleur.

Ainsi, les efforts déployés par l'ENIEM visent l'amélioration continue de la qualité de ses produits et la satisfaction de ses clients, objectif qui se trouve au centre de la démarche qualité.

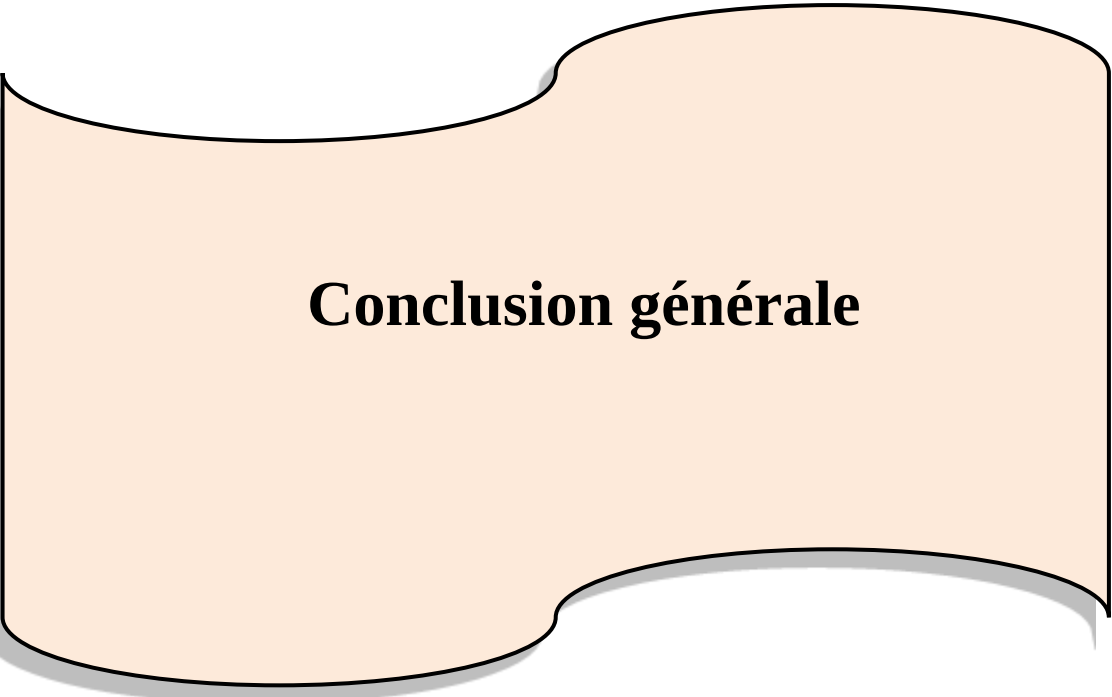
Chapitre III: L'impact de la certification ISO 9001 version 2008 sur la performance de l'entreprise

Conclusion :

A travers de ce que nous venons de réaliser par le biais de la démarche qualité nous pouvons conclure que l'efficacité accompagne les trois étapes de la certification d'une entreprise. D'abord à travers les préparatifs à la certification puis dans la démarche de certification proprement dite et enfin à travers les résultats obtenus après la certification.

En abordant le cas de l'ENIEM nous avons constaté que ce dernier a réalisé une diminution des coûts ce qui implique une amélioration des performances de gestion ; ces progrès, comme nous l'avons supposé dans nos hypothèses, l'application d'une démarche qualité sur le terrain a permis à l'ENIEM d'améliorer ses performances de gestion, et enfin on constate que la certification qualité a permis de réduire des coûts au niveau de cette entreprise en dépit des problèmes qui persistent et cette dernière reste une condition nécessaire pour la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise et de l'amélioration de ses performances.

En effet, pour progresser, il importe d'évaluer les résultats obtenus et de systématiser le contrôle dans l'organisation.

An orange-colored rectangular box with wavy, irregular edges on the top and bottom. It has a black outline and a subtle drop shadow.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

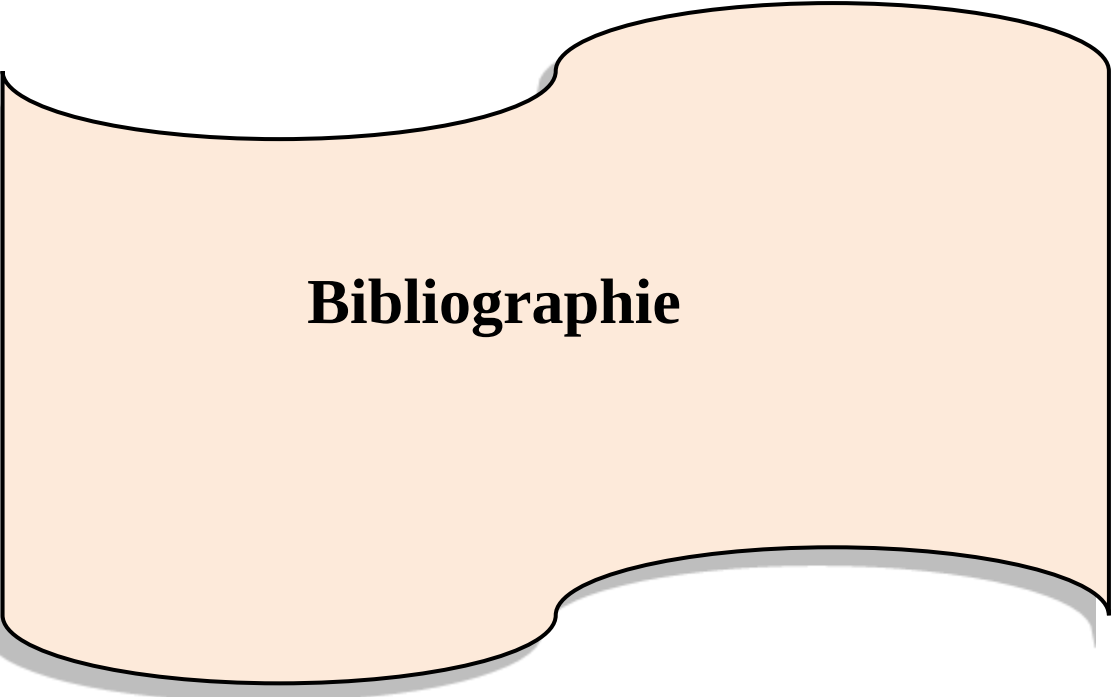
En rappel, selon l'ISO 9001 :2005 un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrées en éléments de sorties.

Notre étude nous a permis de nous apercevoir que la mauvaise gestion ou la mauvaise définition des processus dans une entreprise peut lui être fatale. Concernant le cas de l'ENIEM, l'étude a montré un certain nombre de dysfonctionnement rencontrés auparavant dans la gestion des couts. Grace aux revues des processus, l'ENIEM a amélioré ses prestations en intégrant dans sa gestion le management de la qualité. Cette intégration lui a permis d'obtenir une certification au cours de l'année 2008(systeme de management de la qualité conforme aux exigences de la norme ISO (9001/2008).

Aussi notre travail nous a permis de constater une nette amélioration des performances de l'ENIEM malgré quelques problèmes qui persistent dans l'organisation de sa gestion qui permet de mieux réduire des couts dans les unités étudiés et de gagner une meilleure efficience.

Toutefois, par rapport a nos hypothèses posées dans l'introduction, selon nos différents constats et analyses nous pouvons dire que la certification contribue a l'amélioration des performances c'est-à-dire qu'il ya un lien entre la performance et la certification d'une entreprise, car en ayant la certification, l'entreprise sera contrainte à l'amélioration continue, donc amélioration des performances de ces processus. Cependant, elle n'est pas la seule voie pour une entreprise qui désire être performante car la certification ne garantit pas forcément une amélioration des performances ; par contre donne une opportunité d'amélioration à travers les analyses, mesures et améliorations. Nous avons constaté en effet, qu'une entreprise peut être certifiée sans qu'il n'y ait amélioration des performances si par exemple elle ne va pas dans le sens de l'amélioration continue (non respect des dispositions de la norme).

Enfin notre étude ne s'est pas faite sans difficultés. En effet, nous avons eu des difficultés par rapport à l'accès aux informations vues la sensibilité de notre thème.



Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

Les Ouvrages:

1. Olivier Meier(2009), disco du manager : 500 clés pour comprendre et agir concepts théorique et pratiques, édition dunod, paris,
2. Bernillon ALain, Les outils de management qualité, édition chihab, 1995,
3. Frédéric Canard, management de la qualité, édition Galino, lextenso, édition, paris,
4. André Chardonnet et Dominique Thibaudon, Le guide du PDCA de Deming progrès continu et management, Éditions d'Organisation, 2003.p,
5. Seddik Abdallah, Management de la qualité, office de la publication universitaire, Alger, 2004.
6. Pierre LONGIN & Henery(2008), construisez votre qualité : Toutes les clés pour réussir la démarche qualité gagnante, 2^{ème} édition, Dunod, paris,
7. Canard Frédéric, « management qualité », édition Economica, 1996.
8. Saverino Fernand(2010), Diminuer la non qualité, éditions afnor, France,
9. Barouh Gilles (2010), booster la performance de son entreprise ;la boîte à outils de votre succès, Afnor édition,2010,
10. Nello-Bernard Abramovici, les 9 défis de manager, 2eme édition, 2000,
11. J.Y. Saulquin : gestion des ressources humaines et performances des services, in revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000,
12. Morin, Guindon, Bouliane : mesure de la performance de l'entreprise, un encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, paris, 1996,
13. Nicolas Berland(2009), mesurer et piloter la performance, édition organisation,
14. -Guy Laudoyer : La certification ISO 9000, édition Organisation, 3^{ème} édition 2000,
15. D. Duret, M. Pillet « qualité en production de l'iso 9000 ou outil de la qualité » édition d'organisation, 1998.
16. Claude Pinet, « 10 clés pour réussir la certification ISO 9001 :2008, Edition afnor
17. . Edwards Deming, « Hors de la crise », Editions Economica, 1991, Traduction Jean-Marie Gogue de l'ouvrage « Out of the Crisis » .
18. Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008, AFNOR Editions, 2009,

Les Thèses et mémoires :

19. ABOUZAHIR O., 2006. Conception d'un outil de mesure et de réduction des coûts de non qualité : application au pilotage des processus industriels. Thèse de doctorat : ENSAM Paris ; 432.
20. Arab(A), Dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place de management qualité, Thèse de doctorat 2016
21. Naima Chouali, Normalisation et performance de l'entreprise publique algérienne, mémoire magister.
22. Arab Abdallah, impact de la démarche qualité sur la performance de l'entreprise, mémoire, 2011.

Documents :

23. Norme NF EN ISO 9001, « système management de la qualité », AFNOR.
24. André Chardonnet et Dominique Thibaudon, Le guide du PDCA de Deming progrès continu et management, Éditions d'Organisation, 2003.
25. Documents ENIEM.

Webographie :

26. Principes de management de la qualité, www.iso.org.
27. Normes ISO 2008 : www.iso.org ; 2008

.

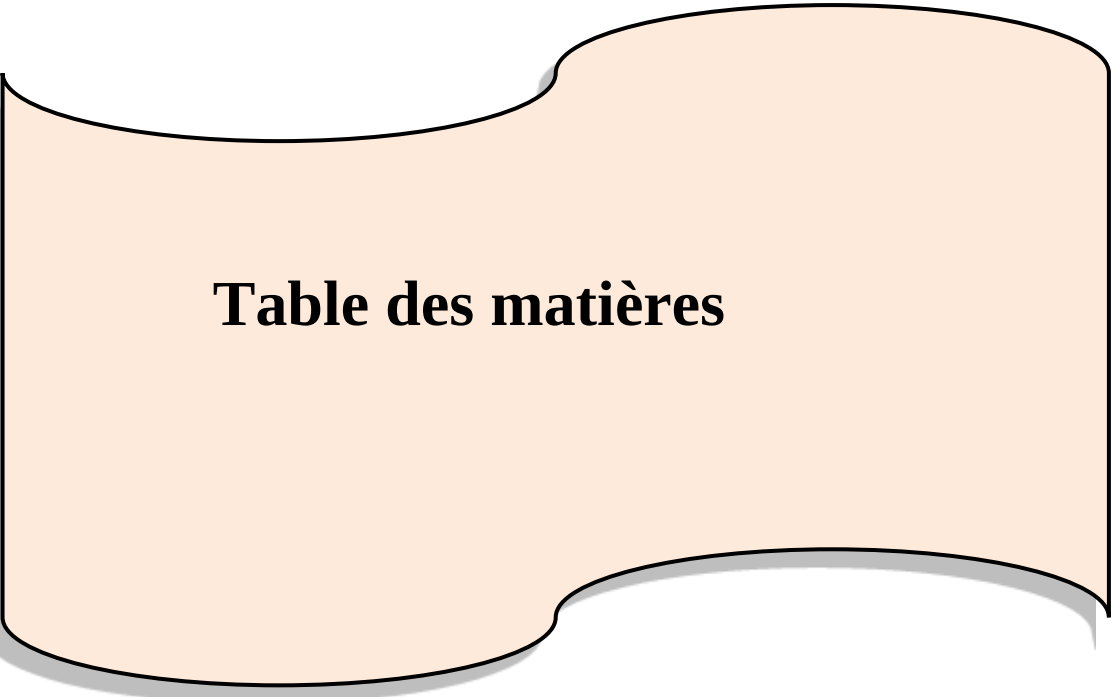


Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Introduction générale	1
CHAPITRE I : Management de la qualité	4
Introduction	4
Section I : Conception du management de la qualité	4
1. Rappel de définition de quelques concepts	5
1.1. Management	5
1.2. Activité	5
1.3- Processus	5
1.4 Client	7
1.5 Audit	7
2. La qualité	9
2.1. Bref historique sur la qualité	9
2.2. Définition de la qualité	12
3. Eléments clés du management de la qualité	13
3.1. Planification de la qualité	13
3.2 Maîtrise de la qualité	13
3.3. Assurance de la qualité	13
3.4. Amélioration continue de la qualité	13
Section II : La démarche qualité	14
1. Pour qui est destinée la qualité	14

2. Les objectifs de la qualité	15
3. Les principes d'application de la qualité.....	15
4. Mise en œuvre de la démarche qualité	16
5. Outils de mise en œuvre de la démarche qualité	17
5.1. La roue de Deming.....	17
5.2..Les cercles de qualité	19
5.3. Le manuel qualité	20
5.4. L'audit qualité	22
6. Les outils statistiques de gestion de la qualité	22
6.1. La feuille de relevés	23
6.2. Le diagramme de concentration de défauts	24
6.3. L'histogramme	24
6.4. Le diagramme de Pareto.....	24
6.5. Diagramme en arrêt de poisson (ou d'ISHIKAWA).....	25
6.6. La carte de contrôle	26
6.7. Le diagramme de corrélation	26
7 .Le coût d'obtention de la qualité (COQ)	27
7.1. Définition de coût d'obtention de la qualité.....	27
7.2. Diminution des coûts de non qualité	29
7.3. Couts de non qualité	29
7.4. Le gisement de non qualité	30
7.5. COQ : Outil de management de la qualité	31
Conclusion	32

Chapitre II : ISO 9001V 2008 un outil au service de la performance.....	33
Introduction	33
SECTION I : Notions de performance dans l'entreprise	34
1. Définition de la performance.....	34
1.2. Les critères d'appréciation de la performance	36
1.3. Le système d'évaluation de la performance	38
1.4. Instruments de collecte de données sur la performance	38
1.5. Caractéristique de la performance	39
1.6. La mesure et l'amélioration des performances	40
1.7. Les problèmes de mesure de la performance	41
1.8. Le processus d'amélioration des performances	43
1.9. Le lien entre la qualité et la performance de l'entreprise	44
SECTION 02 : Certification qualité.....	45
1. La certification	45
1.1. Démarche de certification	45
1.2. Les objectifs de la certification	46
1.3 Le processus de certification qualité	46
1.3.1. Certification des produits et des services	46
1.3.2. Certification des opérateurs.....	47
1.3.3. Certification des entreprises	47
1.4. Coûts associés à la certification	47
1.5. La clé de réussite d'une certification.....	48
1.6. Avantages de la certification	49
2. La normalisation	50

2.1. Rôle de la normalisation.....	50
2.2. Les normes ISO	51
2.3. Présentation de l'ISO	51
2.4. Analyse de la dernière version des normes ISO 9001.....	52
2.5. Les exigences de la norme ISO 9001 version 2008	53
2.6. Principes de la qualité selon le référentiel ISO 9001Vs2008.....	54
2.6.1. Orientation client	54
2.6.2. Leadership	55
2.6.3 Implication du personnel	55
2.6.4. Approche processus	55
2.6.5. Management par approche système	56
2.6.6. Amélioration continue.....	56
2.6.7. Approche factuelle pour la prise de décisions	59
2.6.8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	59
2.7. Management de la qualité suivant le référentiel ISO 9001Vs2008.....	60
2.7.1. Responsabilité de la direction	61
2.7.2. Management des ressources	61
2.7.3. Réalisation du produit	62
2.7.4. Mesures, analyse et amélioration	62
Conclusion.....	64
Chapitre III : ETUDE D'UN CAS PRATIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ENIEM	65
Introduction	65
Section 1 : Présentation de l'ENIEM	66
Présentation de l'entreprise ENIEM et son organigramme.....	66
I. Historique.....	66
1.2. Organisation de l'ENIEM:	66
1.2.1. La Direction Générale (DG):	68
1.2.2. Filiale FILAMP	68

1.2.3. Filiale EIMS	69
1.2.4. Le Complexe des Appareils Ménagers (CAM)	69
2. Stratégie de l'ENIEM.....	72
3. Les défis de l'ENIEM :	73
4. ENIEM et démarche de certification ISO	74
II. La qualité au niveau de l'ENIEM.....	76
1. Le projet qualité:	76
2. La démarche de la qualité.....	77
a) La définition des composantes	77
b) Le contrôle de la qualité.....	78
c) La prise en compte des suggestions des clients	79
Section 2 : Méthodologie	80
1.1. Modèle d'analyse :	80
1.2. Techniques de collecte de données.....	80
1.3. La recherche documentaire.....	80
1.3.1. Le questionnaire de contrôle interne qualité	81
1.3.2. L'observation.....	81
1.3.3. L'entretien	81
a) La phase de préparation	81
b) La phase de réalisation.....	82
c) La formalisation de l'entretien	82
Section II : Etude de l'efficacité post certification au niveau de l'ENIEM.....	83
Introduction	83
1. Efficacité économique comme résultats obtenus du calcul des CNQ:	84
2. Etude des coûts de non qualité au niveau de l'unité froid :	85
2.1. Etude de rebuts par produits de l'unité froid :	86
2.2. Etude des rebuts par processus de l'unité froid :	87
2.2.1. Etude des rebuts par processus des réfrigérateurs Grand Modèles	87

2.2.2. Etude des rebuts par processus des réfrigérateurs petits modèles	88
3. Evolution des couts de non qualité de l'unité cuisson	90
3.1. Etude des rebuts par processus de l'unité cuisson 2015/2016.	91
3.2. Analyse des réparations au montage final cuisson	93
3.3. Evolution des causes des réparations montage final des cuisinières en 2016.....	93
4. Evolution des couts de non qualité de l'unité climatiseurs	94
Conclusion	97
Conclusion Générale	98
Bibliographie.	
Annexes.	