



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES DES SCIENCES DE GESTION  
ET DES SCIENCES COMMERCIALES



**Département des Sciences de Gestion**

**Mémoire de Fin de Cycle**

**En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de  
gestion**

**Spécialité : Management stratégique**

# *Thème*

**L'impact du Management de la Qualité  
Totale sur l'apprentissage collectif  
Cas : de l'Entreprise Nationale des  
Industries de l'Electroménager (ENIEM)**

**Réalisé par :**

**M<sup>elle</sup> Yesli Fatima**

**Dirigé par :**

**Mr ZERKHEFAOUI Lyes**

**Devant le jury composé de :**

- **Présidente: M<sup>me</sup>. MATMAR .D**
- **Examineur : M<sup>er</sup>DRIR .M**
- **Rapporteur: M<sup>er</sup>. ZERKHEFAOUI .L**



## *Remerciement*

Je remercie mon omniscient dieu très miséricordieux pour avoir veillé à l'accomplissement de ce modeste travail.

En premier lieu, je souhaite remercier mon promoteur, Mr **ZERKHEFAOUI Lyes**, pour les nombreux conseils précieux qu'il m'a donné tout au long du déroulement de ce mémoire, pour le suivi efficace de mes avancements et pour son soutien.

Je tiens à remercier également tous le personnel de l'entreprise ENIEM, en particulier Mr **BOUMRAH**, Directeur de la Direction de la qualité et environnement et son assistante Wassila, pour leur suivi et orientation et toutes les informations qu'ils m'ont attribuées.

Je présente mes remerciements aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer mon travail.

Un très grand merci à ma famille respective pour son soutien, son aide.

Un grand merci a tous mes amis(es)qui mon aidées à réaliser ce modeste travail.

**Merci à tous.**



## *Dédicaces*

Je dédie ce travail :

A mes chères parents, que dieu les garde pour moi.

A tous les membres de ma famille.

A ma chère sœur.

A mon cher frère.

A tous ceux qui m'ont aidé, encouragé de près et de loin.

**YESLI Fatima.**

## **Liste des abréviations :**

**AFNOR** : agence française de normalisation.

**AO** : apprentissage organisationnel.

**CQ** : Contrôle de la Qualité.

**COQ** : Coût de l'obtention de la Qualité.

**CSQ** : Contrôle Statique de la Qualité.

**ENIEM** : Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager.

**ISO** : *International Standard Organization*.

**MQ** : Manuel de la Qualité.

**PDCA**: Plan Do Check Act.

**QT** : Qualité Total.

**RMQ** : Responsable du Management de la qualité.

**SMQ** : Système de Management de la qualité

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

**SKD**: Semi knocked down

**TQC**: Total Quality Control

**TQM** : Management de la Qualité Totale

## Chapitre I :Qualité total et la management de la qualité totale

---

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| Introduction générale.....   | 1                                  |
| Chapitre I : Qualité Totale et management de la qualité totale.....  | 5                                  |
| Introduction .....   | 6                                  |
| Section 1 : La notion de la qualité totale .....   | 7                                  |
| Section 02 : Les composantes du management de la qualité total .....   | 16                                 |
| Conclusion.....  | 42                                 |
| Chapitre II : La théorie de l’approche organisationnelle.....  | 43                                 |
| Introduction .....   | 44                                 |
| Section 01 : Contexte général d’apprentissage organisationnel.....   | 45                                 |
| Section 02 : l’apport du TQM sur l’apprentissage organisationnel .....   | 63                                 |
| Conclusion.....  | 67                                 |
| Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l’ENIEM et son rôle dans<br>l’apprentissage de l’organisation..... | 68                                 |
| Section 1 : La qualité au sein de l’ENIEM.....   | 70                                 |
| Section 02 : L’Application de TQM au sein de l’ENIEM .....   | <b>Erreur ! Signet non défini.</b> |
| Conclusion.....  | 113                                |
| Conclusion générale .....  | 114                                |
| Bibliographie.....   | 117                                |
| Liste des figures et tableaux .....  | 121                                |
| Table des matières .....   | 126                                |
| annexes  |                                    |

## **Chapitre I :Qualité total et le management de la qualité totale**

---

### **Introduction :**

La qualité est une notion qui ne s'arrête pas de se développer et de s'imposer au sein de toute entreprise désirant pour assurer sa pérennité. Faire de la qualité est l'une des clés de réussite pour affronter la concurrence et les changements de l'environnement qui sont imprévisibles.

Cependant, pour une entreprise la recherche de l'excellence passe nécessairement par la recherche de la qualité totale. L'entreprise veut satisfaire au mieux possible, les besoins exprimés ou peut-être potentiels des clients. La satisfaction de ces derniers est présentée par le célèbre trio "délai / qualité / prix". Atteindre ce résultat, est désormais pas une tâche facile.

En effet, l'entreprise, dans sa conquête de la qualité totale, serait confrontée à des problèmes multiples que ce soit de type organisationnelles ou encore techniques. Afin de les surmonter, de nombreuses méthodes et outils sont mises à disposition de l'entreprise. Ces dernières peuvent être résumées dans une démarche de résolution des problèmes. C'est ce qu'on va aborder dans ce chapitre. Mais avant, il convient en premier lieu de présenter les concepts de base de la qualité totale sur lesquels repose toute cette démarche.

# Chapitre I : Qualité total et le management de la qualité totale

---

## Section 1 : La notion de la qualité totale

Avant d'entamer l'histoire du de la qualité total et le TQM nous donnons un aperçu sur certaines définitions concernant la qualité qui est à l'origine du mouvement management de la qualité totale.

### 1.1. Définition de la qualité

La qualité, c'est :

- la conformité d'un produit, d'un service, d'une organisation par rapport aux attentes implicites et explicites d'un client.
- faire bien dès la première fois, en recherchant toujours l'amélioration, et en satisfaisant toujours le client.
- un atout essentiel pour pérenniser les contrats et un avantage concurrentiel pour obtenir de nouveaux marchés.
- satisfaire les clients tout en cherchant à s'améliorer.<sup>1</sup>

La qualité étant définie comme l'aptitude à satisfaire des exigences, tout produit ou service et toute action nécessaire à leur obtention sont concernés par la qualité.<sup>2</sup>

- Selon Deming, la qualité vise la satisfaction des besoins présents et à venir des consommateurs.
- Pour Joseph M. Juran, la qualité est l'aptitude à l'utilisation.<sup>3</sup>
- Pour ISHIKAWA la qualité ne peut se définir que dans les termes de celui qui la fait. Pour l'ouvrier : la qualité signifie « être fier de son travail ». Pour le manager de l'entreprise : la qualité signifie « la réalisation de la production demandée ». Pour le directeur des méthodes : la qualité c'est « le respect des spécifications ». Pour le directeur de marketing : la qualité c'est « le meilleur ajustement du produit aux attentes du public ». Or, l'obtention de cette qualité suppose un coût qu'on dénomme le coût de l'obtention de la qualité « COQ ».<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup><http://www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/Definition.pdf>, consulté le 23/09/2018 à 15 :17.

<sup>2</sup>CALISTE, JEAN PIERRE, MAJADA, Manuel, FRANÇOISE GALLAND, Une Démarche Qualité Pragmatique sans non-dit - sans tabou, Livre Blanc, Version 01, UNIVERSITÉ ANGERS, 2013, p 11.

<sup>3</sup> Le mangement de la qualité, sur : <https://www.boutique.afnor.org/resources/3aa358d6-6d8b-449e-87ad-9fec5a29d7e0.pdf>, consulté le 15/11/2018 à 12 :09.

<sup>4</sup>SHIBA, Shoji. GRAHAM, Alan, WALDEN, David, TQM: 4 révolution du management, manuel d'apprentissage et mise en œuvre du management par la qualité totale, Dunod, paris, 2003, p 24.

D'après ces définitions, il y a trois façons de caractériser la qualité :

- La qualité attendue par le client ;
- La qualité voulue de façon explicite, structurée, organisée par le fournisseur ;
- La qualité obtenue mise à disposition du demandeur et perçue par le demandeur.

### 1.2. Historique de la qualité

Les civilisations anciennes se sont d'abord appuyées sur l'art et l'artisanat pour faire vivre et progresser la qualité des productions au sein de sociétés. La révolution industrielle et la consommation de masse ont engendré de nouvelles problématiques de management, plus spécifiquement à la gestion de la qualité en 1924, Walter A. Shewhart a inventé une méthode de contrôle de la qualité de la production en utilisant des méthodes statistiques. Puis pendant la seconde guerre mondiale William Edwards Deming a utilisé ces méthodes pour la fabrication des munitions et d'autres produits d'une importance stratégique.

#### 1.2.1. L'inspection qualité

Cette notion était introduite dans la théorie taylorien de l'organisation Scientifique du travail instauré par Frederick Winslow Taylor, qui distingue entre ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent. Donc les principes de l'OST peuvent se résumer en une trilogie : observer, standardiser et inspecter :

- Observer les gestes des ouvriers afin de déterminer leur cohérence par rapport au but poursuivi, la production ; et de ce fait, décomposer le système productif en tâches aussi petites que possibles.
- Standardiser à partir des observations précédentes afin de proposer la meilleure solution assurant l'efficacité de la production (Taylor définit un one best way à partir duquel les comportements et l'organisation doivent s'ajuster).
- Inspecter le travail effectué par rapport aux standards de production scientifiquement établis, et le maintenir au sein des limites de tolérance correspondantes.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>LÉRAT-PYTLAK, Jérôme, Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse, 2002, p21.

### 1.2.2. Le contrôle de la qualité

A l'aube de l'ère industrielle, la production était unique vu que les travaux se faisaient de manière artisanale. L'artisan intégrait toutes les fonctions de fabrications et de gestion. A cette époque, le contrôle de la qualité d'un produit se faisait à la fin et pour chaque produit fini. Le contrôle de la qualité est défini comme la vérification de la conformité des produits à des données préétablies suivie d'un jugement. Le contrôle doit aboutir donc à une décision d'acceptation si la qualité est satisfaite ou de rejet si elle ne l'est pas. Dans le deuxième cas, des actions correctives deviennent nécessaires.<sup>1</sup>

JURAN et FREIGENBAM considèrent que l'assurance qualité nécessite une nouvelle fonction d'ingénieur pour organiser et gérer d'une façon efficace des missions comme la planification et la coordination.

### 1.2.3. Naissance du contrôle statique

A côté du contrôle unitaire s'est développé le contrôle statistique à partir de 1925 et s'est renforcé dans les années 1940-1945, période où l'industrie américaine de l'armement devrait faire face à une production importante. Dans le cas du contrôle statistique au lieu d'examiner chaque pièce, le contrôleur se limite à l'examen d'un nombre relativement petit de pièces (échantillon) prélevé auprès d'un lot de produits. Il juge alors de l'opportunité d'accepter ou de rejeter le lot tout entier sur la base d'un niveau de qualité acceptable formulé en pourcentage. Si le pourcentage de pièces défectueuses produites par la machine est acceptable le lot est accepté, dans le cas contraire il est rejeté ou contrôlé unitairement. Le contrôle par échantillonnage a été inventé pour pallier l'inconvénient du prix élevé du contrôle unitaire et pour garantir une certaine qualité du produit.<sup>2</sup>

Cette phase qui s'est imposée dès les années 50, a vu l'émergence d'un mode contrôle étroitement inspirée d'une vision taylorienne de l'organisation du travail, contrôle qui suppose concrètement que le travailleur est maintenu dans le rôle de simple exécutant. Celui du contrôle de la qualité qui consiste à mesurer, examiner, essayer ou passer au crible les caractéristiques.

---

<sup>1</sup> Collignon, Etienne. WISSLER, Michel " Qualité et compétitivité des entreprises, du diagnostic aux actions de progrès" EdEconomica, Paris 1984, p 85.

<sup>2</sup> Ibid, p 85-86.

### 1.2.4. Apparition de l'assurance qualité

Cette phase débute timidement dans les années 60 et culmine des années 80 grâce aux facteurs qui ont marqué la deuxième moitié du siècle passé en l'occurrence (l'expansion des marchés, l'élévation des niveaux culturel et socio-économique du monde du travail, les systèmes d'information de l'automatisation). Elle se résume sur l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service. Cette dernière est la garantie du maintien d'un certain niveau de qualité, fonction des objectifs. Elle a pour but de rassurer le client sur la qualité de la prestation de l'entreprise. Elle se décline sous la forme d'un document écrit, appelé « Manuel d'Assurance Qualité », récapitulant l'ensemble de la politique qualité de l'entreprise.<sup>1</sup>

### 1.2.5. Création des normes internationales :

Il y a une autre étape qui est la certification qui consiste à évaluer par des observateurs extérieurs les systèmes qualités mis en place relativement à des référentiels normatifs (ISO 9000) la particularité de la certification est qu'elle peut représenter un but en elle-même.

#### 1.2.5.1. La certification de la qualité

En 1979, l'ISO crée le Comité Technique (TC 176) qui est en charge de l'élaboration des normes sur le management et l'assurance qualité. L'élaboration d'un référentiel international doit alors faciliter les relations client / fournisseur, notamment en allégeant la charge des audits menés par les clients. Ce référentiel a également pour but d'améliorer la qualité perçue et, par voie de conséquence, la satisfaction client. La première publication des normes de la série ISO 9000 date de 1987.<sup>2</sup>

En 1994 elles subissent une première révision, en 2000 une seconde qui introduit la notion de processus et focalise sur la satisfaction du client et l'amélioration continue. On passe alors d'un système souvent qualifié d'usine à papier avec comme seule obligation d'être conforme à des écrits « faire ce qui est écrit », à une obligation de satisfaire aux exigences des clients et à la réglementation ainsi que de démontrer sa capacité à s'améliorer en permanence. On ne parle plus d'efficacité, mais d'efficience (efficacité rapportée au coût). Le client est au

---

<sup>1</sup>. DURET, D et PILLET, M., qualité en production, édition organisation, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 2005, p 54.

<sup>2</sup> Directives ISO/CEI, partie 2, « Règles de structure et de rédaction des normes internationales », 5<sup>ème</sup> édition, Genève, 2004, p3.

## **Chapitre I :Qualité total et le management de la qualité totale**

---

centre des préoccupations. Les exigences du marché ouvert à la concurrence des pays émergents (PECO, Inde, Chine,...) donnent aujourd'hui à la qualité et au management du système de la qualité une importance croissante comme critère de décision pour la signature de nouveaux contrats ou la pérennisation de marchés existants.

### **1.2.5.2. La version 2008 de la norme ISO 9001 :**

2008 a eu pour objectifs principaux d'améliorer la compréhension de la version actuelle de l'ISO 9001 :2000 et d'améliorer la compatibilité avec la dernière révision de la norme ISO 14001 :2004 relative au système de management environnemental.

### **1.2.5.3. Les normes ISO 9001 version 2015**

D'une manière générale, l'ISO 9001:2015 incite les organismes à mieux prendre en compte les risques et les opportunités, à adapter la démarche qualité pour mieux appuyer la stratégie de l'entreprise et à maîtriser tous l'ensemble de la chaîne pour satisfaire les clients

Selon la norme ISO 9000 2015 : Le management de la qualité peut inclure l'établissement des politiques qualité et de processus permettant d'atteindre ces objectifs qualité par la planification de la qualité, l'assurance de la qualité, la maîtrise de la qualité et l'amélioration de la qualité.<sup>1</sup>

### **1.2.6. Le management de la qualité totale (TQM)**

Aujourd'hui l'assurance de la qualité est orientée vers le client, c'est-à-dire qu'elle intègre les exigences du client au processus d'affaire d'une entreprise. C'est là qu'est né le management de la qualité, qui consiste en la mise en œuvre d'une politique qualité par l'entreprise et une vision de la satisfaction des clients.<sup>2</sup> Le management de la qualité nécessite la participation de tous dans l'organisation. Ce concept s'est étendu ensuite au management par la qualité totale (TQM), qui a pour objectif la satisfaction de tous dans le respect de l'environnement et de la société. C'est dans ce sens que les gros acheteurs adoptent de nouvelles stratégies de partenariat avec leurs fournisseurs approuvés. En fait, ils ne se limitent plus à contrôler leurs produits à la réception, mais vont jusqu'à les soutenir, les accompagner et les former.

---

<sup>1</sup>BARRY,Zeynabou et autres, AIDE AU DEPLOIEMENT ET OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC DE LA NORME ISO 9001:2015, Université de Technologie Compiègne

<sup>2</sup> FRANÇOIS. C, VIRGINIE. L, SYLVIE. R, « la qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance », Edition Economica, Paris, 2002, p. 11.

## Chapitre I : Qualité total et le management de la qualité totale

---

La phase de la gestion de la qualité totale qui débute dans les années 80 coïncide avec la remarquable croissance de l'économie japonaise. C'est le mode de management d'un organisme centré sur la qualité basé sur la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société.

En résumé la transformation s'est fait progressivement selon le schéma suivant :  
Contrôle de la Qualité (CQ) → Contrôle Statistique de la Qualité (CSQ) → Contrôle Total de la Qualité (CTQ) → Management de la Qualité Totale (MTQ).

### 1.3. Démarche qualité

#### 1.3.1. Définition d'une démarche qualité

Processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue. Le terme désigne aussi, de façon figurée, les tentatives, la motivation et les approches en vue d'obtenir une certification et de conserver le certificat, par exemple un certificat ISO 9001.

Mettre en place une démarche qualité permet d'analyser et de comprendre de façon plus exhaustive et précise la situation.

Les démarches qualité sont présentées comme la mise en œuvre de « l'esprit Qualité » (amélioration continue, satisfaction) et comme un modèle organisationnel. Elles sont souvent le reflet d'un contexte socio-économique et d'un auteur emblématique. « Pour réduire les pertes en bout de chaînes de production, les premières démarches qualité voient le jour en 1924 aux USA à Bell Téléphone Laboratories... »<sup>1</sup>

Ainsi on appelle «démarche qualité» l'approche organisationnelle permettant un progrès permanent dans la résolution des non-qualités. Il s'agit d'une démarche participative, c'est-à-dire à laquelle doit nécessairement participer l'ensemble de l'entreprise et par conséquent nécessairement portée au plus haut niveau hiérarchique.

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 et des gains sur le plan financier (augmentation des bénéfices) ou humain (clarification des rôles, des besoins et de l'offre, motivation du personnel). 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.

---

<sup>1</sup>[www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org), consulté le 30/09/2018 à 11 :28.

### 1.3.2. Objet d'une démarche qualité :

La démarche qualité est une dynamique de progression qui a pour objectif une plus grande satisfaction de la clientèle. Elle porte non seulement sur le cœur de métier, c'est-à-dire l'intervention au domicile, mais aussi sur la culture et les valeurs de l'organisme, son management et son organisation, sa stratégie et son positionnement sur le territoire, ses ressources humaines et financières.

En résumé, une démarche qualité consiste à :<sup>1</sup>

- Garantir le produit que l'on vend contre tous vices de fabrication.
- Sensibiliser le personnel en lui montrant que la qualité, c'est l'affaire de chacun.
- Créer une structure (avec des moyens matériels et humains) pour garantir la pérennité de la démarche entreprise.

### 1.4. La qualité totale : Fondements et Concepts:

#### 1.4.1. Définition de la qualité totale :

La qualité totale est une démarche de progrès permanent par laquelle l'entreprise met tout en œuvre pour satisfaire ses clients, en qualité, coût et délais, par la maîtrise des processus et l'implication des hommes

Le TQM repose sur un courant d'idées dont le but est d'optimiser la qualité en adoptant une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite.<sup>2</sup>

La qualité totale concerne :

- La non qualité (orientation de tous les moyens disponibles vers la prévention des défaillances) ;
- Le personnel (implication de toutes les fonctions de l'entreprise et de la totalité du personnel) ;
- Les fournisseurs (doivent s'engager eux aussi dans un processus de qualité) ;
- Les clients (prise en compte de leurs besoins : qualité des produits, délais, prix...) ;
- La concurrence.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>DURET, Daniel et PILLET, Maurice, Qualité en production De l'ISO 9000 à Six Sigma, 3<sup>e</sup> édition, les Editions d'Organisation, Paris, 2005, p 54.

<sup>2</sup> KOTLER, Phillip et DUBOIS, Bernard, Marketing Management, 11<sup>ème</sup> édition, édition française réalisée par Delphine Manceau, Pearson Education France, Paris 2004, p.23.

<sup>3</sup>BAGLIN, G et. BRUEL, O. management industriel et logistique, édition economica, p 63.

## Chapitre I : Qualité total et le management de la qualité totale

---

La Qualité Totale (Total Quality Management en anglais) est une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sorties (out puts).<sup>1</sup>

« C'est un ensemble de principes, de méthodes et d'outils organisés en stratégie globale visant à mobiliser toute l'entreprise pour satisfaire les besoins explicites et implicites et le potentiel du client et ceci à moindre coûts. »<sup>2</sup>

Ainsi, la qualité totale est considérée comme un système dans lequel la qualité est au centre des préoccupations depuis la conception du produit jusqu'au service après-vente, en passant par le cycle de production.

Selon Feigenbaum, la qualité totale: « est un système d'organisation qui permet d'intégrer ensemble les efforts de développement, de maintien et d'amélioration de la qualité, réalisés par des groupes différents dans l'entreprise, afin de s'assurer que les études, la commercialisation, la fabrication et le service client soient effectués au niveau du coût le moins élevé tout en permettant la satisfaction entière de la clientèle ». <sup>3</sup>

D'après les définitions ci-dessus, la qualité totale peut se résumer que la qualité totale est un système qui englobe les différentes démarche pour l'amélioration de la qualité.

### 1.4.2. Historique de la qualité totale :

Le concept qualité totale (Q.T) est apparu au cours des années 1980. Il a connu un développement spectaculaire depuis le début des années 1990. Ce développement est favorisé par plusieurs facteurs tels que : le renforcement du processus de la mondialisation des marchés, la libéralisation des échanges, la montée des exigences du consommateur, la saturation de la demande, la complexité croissante des technologies et le changement du comportement du salarié qui refuse l'ancien directivisme et cherche une motivation dans une approche participative. C'est la fin de l'exécutant passif remplacé par le professionnel actif et partenaire.

---

<sup>1</sup> Cette démarche repose sur ISO 9004, norme qui sert de document explicatif à la Norme ISO 9001.

<sup>2</sup> Encyclopédie de management

<sup>3</sup> FEIGENBAUM, A : comment appliquer le contrôle total de la qualité dans votre pays, les dossiers du savoir faire Strasbourg,

## Chapitre I : Qualité total et le management de la qualité totale

---

Après la défaite de la seconde guerre mondiale, de nombreux ouvriers nippons se mettent en grève suite aux cessations de paiement des entreprises auxquelles les banques ne prêtent de l'argent que sous la condition sine qua non de l'embauche zéro. Aussi le Japon, faisant face à des éventualités de famine de plus en plus menaçantes, est aussi sensibilisé aux gaspillages et développe un souci croissant d'économie à une époque où les systèmes de détection de défauts n'existent pas.

### 1.4.1. Armand V. Feigenbaum et la qualité totale :

Armand Feigenbaum est le premier auteur à utiliser l'expression « contrôle de la qualité totale » Il y définit cette qualité totale comme un système qui intègre efficacement les efforts des divers groupes d'une organisation pour développer, maintenir et améliorer la qualité.<sup>1</sup>

Il rejoint en cela les autres grands penseurs de la qualité tels que Deming ou Juran. De plus, la qualité doit être perçue comme le moteur principal de l'entreprise afin de devenir d'avantage compétitive et de permettre son accroissement. Pour cela, les entreprises doivent travailler sur les relations humaines qui sont le principal déclencheur de l'amélioration continue. Les statistiques et autres techniques ne sont vues par Feigenbaum que comme des points d'appuis au développement de la qualité une fois que le changement culturel a eu lieu au sein de l'entreprise.<sup>2</sup>

Feigenbaum définit le contrôle qualité comme « *un système de coordination entre la maintenance de la qualité et les efforts d'amélioration par les différents groupes d'une organisation dont le but est de permettre la production de biens ou de service au niveau économique optimum afin de satisfaire ses clients.* »<sup>3</sup>

En plus de cette approche systématique, la contribution majeure de Feigenbaum a été de développer une vision économique de la qualité en conceptualisant le calcul du coût de la non-qualité. Dans une entreprise ce dernier est la somme des quatre coûts suivants :

- **Coûts de prévention** : investissements humain et matériel liés à la mise en place de la démarche qualité ;

---

<sup>1</sup>ARAB, Abdellah, dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité totale, cas de l'ENIEM, thèse en vue de l'obtention du diplôme de docteur en sciences économiques, option : sciences économiques, université MOULOUD MAMMARI de Tizi-Ouzou, 2016, p 29.

<sup>2</sup> <http://3dc.asso-web.com/28+armand-feigenbaum.html>

<sup>3</sup>SHIBA; Shoji, Alan GRAHAM, David WALDEN, op. Cit, p29.

## Chapitre I : Qualité total et le management de la qualité totale

---

- **Coûts de détection** : dépenses engagées pour vérifier la qualité du produit ou du service ;
- **Coûts des défaillances internes** : coûts liés au rejet du produit ou service lorsqu'il ne satisfait pas aux exigences de qualité avant sa livraison au client ;
- **Coût des défaillances externes** : frais encourus lorsque le produit ou le service ne répond pas aux exigences de qualité après sa livraison.<sup>1</sup>

### Section 02 : Les composantes du management de la qualité total :

Nous tentons à travers de cette section, de mettre l'accent sur le management de la qualité que nous abordons par mis définitions, ensuite, les huit principes et les principales outils du management de la qualité.

#### 2.1. Définition du management :

Ce mot vient du vieux français manège qui signifie faire tourner (l'art de conduire une organisation vers ses buts).

Elle se compose de :

- La finalisation (fixer des buts et des objectifs) : stratégie à court terme au niveau de l'entreprise et des individus (qualitatif/quantitatif) ;
- L'organisation (coordonner le travail, structurer les activités) ;
- Animation et motivation des équipes ;
- Contrôle de l'efficacité des actions menées.<sup>2</sup>
- Prendre en perspective les parties prenantes pour les satisfaire aux mieux, tenir compte de la logique environnementale (concurrence), gestion relation client.<sup>3</sup>

#### 2.2. Définition du management de la Qualité Total :

Le management de la Qualité Totale, pour une entreprise, est une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous ses membres pour améliorer :

- la qualité de ses produits et services ;
- la qualité de son fonctionnement ;

---

<sup>1</sup>SHIBA, Shoji, op. Cit, p29.

<sup>2</sup> AFNOR, ISO 9000 :2000, « systèmes de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire », P 22.

<sup>3</sup> Ibid.

## Chapitre I :Qualité total et le management de la qualité totale

---

- la qualité de ses objectifs, en relation avec l'évolution de son environnement».<sup>1</sup>

Shoji SHIBA définit le management de la qualité totale (TQM) comme « *est un système évolutif de pratiques, d'outils et de méthodes de formation pour la conduite des entreprises. Son but est de satisfaire le consommateur dans un monde en rapide évolution* ».<sup>2</sup>

Selon AFNOR, le Management total de la qualité est : « *Mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société.*»<sup>3</sup>

Ou encore « le management de la qualité est un ensemble de méthodes et de pratiques visant à mobiliser tous les acteurs de l'entreprise pour la satisfaction durable des besoins et attentes des clients au meilleur coût»<sup>4</sup>. Il a donc pour mission de planifier, maîtriser, assurer et améliorer la qualité.

Le management de la qualité est devenu une priorité pour les entreprises. Ce dernier se retrouve à tous les niveaux de l'entreprise, comme :

- La communication, marketing,
- La production,
- La vente,
- Les ressources humaines,
- La logistique.

### 2.2.1. Définition du management de la qualité total selon les normes ISO :

#### 2.2.1.1. Définition selon l'ISO 8402 :

Parmi les nombreuses définitions de la qualité totale, on peut retenir celle donnée par l'ISO 8402 : « le management de la qualité totale est un mode de management d'un organisme centrée sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long

---

<sup>1</sup> AFNOR, op. Cit, p 23.

<sup>2</sup>SHIBA ,Shoji, Alan GRAHAM, David WALDEN, op. Cit, p 11.

<sup>3</sup> AFNOR, op. Cit, p 24.

<sup>4</sup> DETRIE, P .Conduire une démarche qualité, Ed : les éditions d'organisation, paris. 4eme édition 2003, p22.

## Chapitre I :Qualité total et le management de la qualité totale

---

terme par la satisfaction du client, et a des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société ». <sup>1</sup>

De cette définition on peut dégager trois points essentiels :

- La Q.T englobe, qualité des produits, qualité du travail, qualité des processus, qualité de la direction et qualité de l'entreprise.
- La Q.T exige, la participation de tous les membres dans la construction de la qualité. (personnel, fournisseurs, clients, actionnaires, associés ...).
- La Q.T vise, non seulement la satisfaction du client mais aussi le personnel, les fournisseurs, les actionnaires et les sous-traitants

Le Management de la Qualité c'est le Management d'un organisme dans l'objectif de développer des produits ou des services de la plus haute Qualité possible, au-delà des exigences mêmes des clients. <sup>2</sup>

C'est donc une démarche de progrès tant interne qu'externe qui implique le management et tous les acteurs de l'entreprise.

Le TQM prend en considération la satisfaction du client, l'amélioration continue des processus et des Ressources Humaines.

TQM s'applique à tout système Qualité comprenant :

- la structure systémique de l'organisation ;
- les processus, les procédures et les modes opératoires ;
- les ressources nécessaires au développement du Management par la Qualité ;
- l'engagement des dirigeants et l'implication de tous les acteurs de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>SUSSLAND,W « le manager, la qualité et l'ISO900 vers la qualité totale » France, 1996, p43

<sup>2</sup><http://sarraelghazi.e-monsite.com/pages/definition-et-principes-du-management-total-de-la-qualite.html>, consulté le 29/10/2018 à 13 :17.

### 2.2.1.2. Définition selon 9000 version 2000

Selon la norme ISO 9000 version 2000, le management par la qualité peut se définir comme étant «un ensemble d'activités de la fonction générale du management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les moyens telles que la planification, l'assurance, l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité ». <sup>1</sup>

Cette orientation et ce contrôle de l'organisme en matière de qualité passe, généralement, par l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualités, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité.

A travers les définitions citées ci-dessus, on peut conclure que le management de la qualité totale est une démarche de progrès tout en interne qu'en externe et qui implique tous les acteurs de l'entreprise.

### 2.3. Emergence du management de la qualité total :

Dès la fin des années 1970, l'approche TQM a été adoptée par plusieurs organisations à travers le monde notamment aux Etats-Unis, en Australie, en Europe, au Japon, en Chine, etc. Beaucoup de chercheurs affirment que le TQM est une approche holistique du management de la qualité permettant aux entreprises de construire un avantage compétitif.

C'est un système de management qui s'appuie sur un ensemble de valeurs, de techniques et d'outils. Les principes du TQM ont été développés par plusieurs praticiens de la qualité mais ses concepts fondamentaux ont été initiés par les « gourous de la qualité ». <sup>2</sup>

#### 2.3.1. Ansoff

Le management stratégique est apparu dans les années 1970 notamment sous l'impulsion de Ansoff (1975), qui souligne l'importance de prendre en compte les dimensions technologiques, humaines, organisationnelles, politiques et sociales qui entourent les choix des dirigeants, car la performance dépend toujours de ces derniers ainsi que des structures mises en place.

---

<sup>1</sup><http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://chaqual.free.fr/iso/iso9000v2000.html>, consulté le 15/10/2018, à 11:52.

<sup>2</sup> Article de DRISS MEDDEB Aziza, management par la qualité totale et Performance de l'entreprise : rôle médiateur de l'innovation – revue de la littérature et modèle conceptuel, PDF

## Chapitre I : Qualité total et le management de la qualité totale

### 2.3.2. CHRIS ARGYRIS:

Professeur de management américain, développe des travaux sur les liens entre les approches sociologiques et psychologiques, sur les relations de l'entreprise avec son environnement et sur la lutte contre les comportements défensifs des salariés. Il propose un mode d'organisation où chacun doit s'accomplir pour développer son efficacité personnelle et celle de l'organisation. Selon Argyris, tout homme donne un sens à sa vie, et il est nécessaire de lui faire confiance. Le style de direction à privilégier doit être basé sur l'élargissement des tâches qui permettent à chacun de prendre part aux décisions et à la conception du travail. L'efficacité organisationnelle dépend aussi de l'aptitude à intégrer les mutations et l'apprentissage organisationnel pour transformer la structure en organisation apprenante.

### 2.4. Principes de management de la qualité

Pour réussir dans la démarche de qualité totale il existe huit principes dont l'application est indispensable.

Figure N°1 : Les principes de la qualité Totale



Source : <https://www.qualitiso.com/7-principes-management-qualite/>

Ces principes ne sont pas présentés par ordre de priorité. L'importance relative de chaque principe est susceptible de varier d'un organisme à l'autre et d'évoluer au fil du temps. Ils ont été établis sur la base de l'expérience et des connaissances collectives des experts internationaux du comité technique ISO/TC 176, management de la qualité et assurance de la

qualité, responsable de l'établissement et la mise à jour des normes ISO 9000. Ces principes sont les suivants :<sup>1</sup>

### **2.4.1. L'Orientation client**

La satisfaction des clients est la base même de tout système de management de la qualité. L'écoute et la compréhension de leurs besoins, présents et futurs, est indispensable pour satisfaire leurs exigences et aller au-devant de leurs attentes. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leurs besoins, une évaluation de leurs niveaux de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.

### **2.4.2. Le leadership**

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

### **2.4.3. L'implication du personnel**

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

### **2.4.4. L'approche processus**

Tout système de management de la qualité, nécessite une approche processus. Celle-ci consiste, entre-autre, à déterminer les processus de l'entreprise. Leurs interactions et les critères de surveillance. Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser

---

<sup>1</sup>. DETRIE,P. Conduire une démarche qualité, Ed : les éditions d'organisation, paris. 4eme édition 2003, p 24

leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.<sup>1</sup>

### **2.4.5. Management par approche système**

C'est d'identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

### **2.4.6. L'approche factuelle pour la prise de décision**

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

### **2.4.7. Relations mutuellement bénéfiques avec le fournisseur**

Un organisme entreprend une relation d'interdépendance avec ses fournisseurs ; des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur. L'organisme devra alors établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et les considérations à long terme, il devra identifier et choisir les fournisseurs clés, mettre en place une communication claire et ouverte et établir des activités communes de développement et d'amélioration tout en encourageant les relations des fournisseurs.<sup>2</sup>

### **2.4.8. L'amélioration continue :**

« Une société ne marche pas avec des règlements établis une fois pour toutes : c'est une création incessante. Si le monde marche si mal, c'est parce que Dieu, après qu'il eut créé le monde et fixé ses lois, a cru qu'il pouvait se reposer »<sup>3</sup>. Ça veut dire qu'un objectif que doit avoir une entreprise est l'amélioration continue de sa performance.

---

<sup>1</sup> GOGUE Jean Marie, Management de la qualité, édition Economica, 2005, p 15.

<sup>2</sup>SHIBA; Shoji, op. Cit, p 442.

<sup>3</sup><https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>, consulté le 23/11/2018 à 13 :38.

## **Chapitre I : Qualité total et le management de la qualité totale**

---

En somme, il s'agit de décomposer l'entreprise en processus, qui sont l'ensemble des activités liées entre elles qui transforment des données d'entrées en données de sorties en créant une valeur ajoutée.

### **2.5. Management de la qualité et Norme ISO :**

Le management de la qualité répond aux normes ISO 9000 qui concerne les systèmes de management de la qualité et les lignes directrices pour l'amélioration des performances.

Afin de répondre aux normes sur le management de la qualité, les entreprises doivent se concentrer sur 8 axes :

- guider le client et répondre à ses besoins,
- intégrer le leadership,
- inciter le personnel à participer à la démarche qualité,
- adopter une approche des processus adaptée,
- intégrer le management par approche système,
- tendre vers amélioration continue,
- avoir une approche factuelle pour la prise de décision,
- préserver une bonne relation avec les fournisseurs.

#### **2.5.1 Le développement de l'offre globale de service au client :**

L'approche processus adoptée lors de la mise en place des normes ISO a également permis le développement d'une offre globale de service au client en raisonnant désormais sur tous les processus clés (commercialisateur et gestionnaire de réseau de distribution) et en faisant appel à des sous-traitants si nécessaire (par exemple pour l'acquisition et l'installation de certains appareils électriques). Cela a permis de mieux prendre en compte tout le besoin du client et de limiter ainsi des dysfonctionnements qui étaient facturés au client, réduisant par là même le taux de réclamations futures.<sup>1</sup>

Le choix ciblé de certaines rubriques de la norme peut en effet aider le gérant de la petite entreprise à mieux organiser son activité et à répondre aux besoins de ses clients, tout en évitant une lourdeur bureaucratique préjudiciable à la flexibilité et à l'apprentissage. Par exemple, l'utilisation de certains outils de la qualité, l'approche d'amélioration continue, la

---

<sup>1</sup> Gilles Lambert, Noufou Ouédraogo, normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise, Revue française de gestion, volume 22 n° 201, 2010, p 14.

## **Chapitre I :Qualité total et le management de la qualité totale**

---

gestion des compétences, l'élaboration de certaines procédures et de certaines instructions de travail jugées vraiment utiles ainsi que la méthodologie de maîtrise documentaire, peuvent améliorer la gestion de l'entreprise.<sup>1</sup>

La Norme internationale ISO 9001:2000 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme

- doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables,
- vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables.

Toutes les exigences de la présente Norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille et le produit fourni.

Lorsque l'une ou plusieurs exigences de la présente Norme internationale ne peuvent être appliquées en raison de la nature d'un organisme et de son produit, leur exclusion peut être envisagée.

Lorsque des exclusions sont faites, les demandes de conformité à la présente Norme internationale ne sont acceptables que si ces exclusions se limitent aux exigences de l'article 7 et qu'elles n'affectent pas l'aptitude de l'organisme à fournir un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables, ni ne le dégagent de cette responsabilité.

### **2.5.2 Les caractéristiques des normes ISO :**

Parmi les caractéristiques de la norme ISO 9001, on peut trouver :

#### **2.5.2.1. Réaliser des audits internes**

La norme exige que l'entreprise audite elle-même son système qualité afin de vérifier si elle gère avec efficacité ses processus ou, pour le dire autrement, pour vérifier qu'elle maîtrise parfaitement ses activités.

#### **2.5.2.2. Inviter ses clients à auditer son système qualité**

L'entreprise peut inviter ses clients à auditer son système qualité afin de leur prouver sa capacité à livrer les produits ou les services selon leurs exigences.

---

<sup>1</sup> Ibid. p 19.

### 2.5.2.3. Faire certifier son système qualité

L'entreprise peut engager les services d'un organisme indépendant de certification et obtenir un certificat de conformité à ISO 9001:2008. Cette solution a rapporté un immense succès en raison de la crédibilité associée à une évaluation indépendante.

### 2.5.2.4. Les normes ISO 14001 :

La mise en place d'un système de management environnementale, selon la norme ISO 14001, est l'un des fruits des différentes pressions externes que subissent les entreprises.

Bien que la mise en place d'un tel système permet à l'entreprise de se conformer aux exigences légales, de réduire les risques, de maîtriser les situations d'urgence et de gagner la confiance des parties intéressées, cette dernière n'est pas dénuée d'inconvénients dont les plus saillants sont les coûts en temps et en argent de mis en œuvre.

Cependant, l'une des conditions du succès du projet de mise en place d'un SME est l'analyse préalable de ses avantages et inconvénients (ce qui a bien fait défaut aux deux entreprises étudiées dans cette contribution).

## 2.6. La mise en place de management de la qualité Totale :

Le mangement de la qualité totale améliore la performance de l'entreprise en particulier par l'élimination des défauts sur les produits

- par la conception de produits plus attrayants ;
- et par la réduction des délais et des coûts et l'amélioration des services.<sup>1</sup>

Un système qualité est un instrument essentiel de l'amélioration continue.

Pour la mise en place d'un système de management, sachant que le plus souvent se sont les motivations (ou plutôt pressions) externes qui servent de facteur déclencheur :

- Sensibilisation des bénéficiaires et de la collectivité ;
- Marché concurrentiel ;
- Augmentation de la concurrence ;
- Demande de ressources humaines ;
- Changements permanents ;
- Exigences du client (référencement, plan qualité) ou des marchés ;
- Evolution des mentalités ;
- Et enfin, la réglementation au sein de l'entreprise.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SHIBA Shoji, op. Cit, p 442.

### 2.6.1. Les acteurs du management qualité :

Pour la mise en place d'une démarche qualité totale, l'entreprise ou l'organisation mobilise une équipe pour assure cette opération qui sont :

#### 2.6.1.1. Le responsable du management de la qualité

Le responsable du management de la qualité (RMQ) joue un rôle central dans le dispositif car, d'une part, il est le représentant de la direction et, d'autre part, c'est lui qui détient le savoir-faire technique en management de la qualité.

Représentant de la direction, il doit être nommé officiellement par le directeur (du laboratoire/service) et investi par lui de toute l'autorité nécessaire pour mettre en place et faire fonctionner le système de management de la qualité. Son rôle est fonctionnel et non hiérarchique. Son objectif est, bien sûr, le fonctionnement d'un système sans heurt et une organisation efficace.<sup>2</sup>

Le RMQ assure le pilotage de la mise en place, puis anime le système de management qualité. Grâce à une bonne connaissance de la norme ISO 9001, il veille à ce que le système mis en place satisfasse la norme. Il aide les secteurs concernés dans la mise en œuvre de l'organisation appropriée et dans la rédaction de la documentation qualité.

Pour faire vivre le système, il organise les réunions de la cellule qualité, les revues de direction et les audits internes. Hies prépare et les anime. Il peut, bien sûr, être auditeur lors des audits internes

#### 2.6.1.2. La direction

La direction impulse, encadre et conditionne le management qualité, même si elle en délègue la mise en place au RMQ et à la cellule qualité (c'est le principe du « Leadership » de la norme ISO 9001).

Le directeur doit définir et rédiger une déclaration de politique qualité dans laquelle il explicite sa position, ses objectifs, son engagement, éventuellement aidé par son RMQ. Il pilotera les revues de direction, une ou deux fois tous les 12 mois. C'est au directeur de définir les objectifs stratégiques du laboratoire ou du service, de les décliner avec son équipe en

---

<sup>1</sup>BANJANAC ,Svetlana, Système de Management de la Qualité (SMQ) Un outil orienté vers la performance des activités, P12.

<sup>2</sup> GIESEN Eva, Démarche qualité et norme 50 9001, Une culture managériale appliquée à la recherche, **Éditions** Institut de Recherche pour le Développement, Paris, 2008, p 32.

objectifs mesurables, de planifier la réalisation de ces objectifs, puis de mesurer l'atteinte de ces objectifs avec l'aide d'indicateurs appropriés.

Ces tâches sont des activités « classiques » pour un dirigeant (peut-être pas toujours aussi formalisées) et représentent en même temps les éléments du système de management de la qualité.

Une fois les objectifs définis et la politique qualité énoncée, la mise en place d'un système de management de la qualité sera confiée au RMQ qui assurera un suivi bienveillant régulier et une présence de la direction.

### 2.6.1.3. La cellule Qualité

Le management qualité est l'affaire de tous. Si l'organisation n'est pas partagée par tous les membres de la structure à l'intérieur du périmètre défini, elle sera totalement inefficace. Soyons donc « ouverts » et non pas « sélectifs » dans la constitution de la cellule qualité (qui peut également s'appeler groupe qualité ou bureau qualité) et invitons à en être membre:

- Tous ceux qui sont intéressés par le management qualité;
- Le responsable et un représentant de chaque secteur concerné par la démarche et visé par le projet de certification ISO 9001.
- Le rôle de la cellule qualité est important, car elle est constituée par les acteurs « terrain » de la démarche. Ce sont eux-mêmes et les agents présents dans la structure (coordonnés par le RMQ) qui mettent en place le système de management qualité. Ce sont eux (pilotés par ce même RMQ) qui aident à la rédaction des procédures, organisent l'enregistrement, etc.

### 2.6.1.1. L'organisme certificateur

Accrédités par un organisme de certification, de nombreux cabinets de conseil sont devenus organismes certificateurs.

Un bon contact avec l'auditeur-certificateur est, certes, un atout car son autorité, sa diplomatie et la qualité de ses conseils favorisent l'amélioration du système de management de la qualité. En effet, suite à l'analyse de la documentation qualité, l'auditeur fait des constats et des remarques qui permettent à l'audit de lever des non-conformités ou de progresser dans son amélioration continue.<sup>1</sup>

Il peut lui recommander de travailler sur:

- la rigueur de la documentation;

---

<sup>1</sup> Eva Giesen, op. Cit, p 32.

- la présentation (numérotation de toutes les pages, approbation de tous les documents)
- l'amélioration de la planification (prévenir des risques de dysfonctionnement en cas de changement, comme un futur déménagement) ;
- l'amélioration de la description du processus achats.
- les indicateurs; mesure de la satisfaction des clients.

### 2.6.2. Le fonctionnement du management de la qualité

#### 2.6.2.1. La Démarche qualité

La démarche qualité est l'organisation de la qualité en général. Elle a pour objectif d'améliorer la qualité et la gestion de la qualité, de proposer de meilleurs produits, services ou prestations aux clients, d'améliorer les conditions de travail et de faire évoluer les salariés.

#### 2.6.2.2. L'Audit qualité

L'audit qualité est une évaluation de l'entreprise. L'audit qualité permet de vérifier si les objectifs de qualité sont atteints et donner lieu à une certification ou une normalisation.

#### 2.6.2.3. Le Contrôle qualité

Le contrôle qualité détermine si les produits ou les services vendus par l'entreprise répondent aux exigences du marché, à la demande du client, aux législations, au cahier des charges de l'entreprise, aux règles de normalisation ou de certification.

#### 2.6.2.4. L'Assurance qualité

L'assurance qualité est un document où sont notés les objectifs en termes de qualité, les garanties et les méthodes employées pour la gestion de la qualité.

« L'assurance de la qualité est définie comme la probabilité d'obtenir des produits correspondant au niveau de qualité requis. »<sup>1</sup>

Ou encore «c'est la partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites ».<sup>2</sup>

L'objectif de cette assurance de la qualité d'assurer un « niveau de qualité acceptable » (NQA)<sup>3</sup>, une notion développée par l'armée américaine après la seconde guerre mondiale, et avoir ainsi un maximum de confiance des clients. Cette confiance augmente avec

---

<sup>1</sup> D. DURET et M Pillet. Qualité en production, éd d'organisation, Paris, 3eme édition 2005, p 54.

<sup>2</sup> Albéric HOUNOUNOU dans : 100 fiches pour comprendre le management, Ed. Bréal, 2008, p 118.

<sup>3</sup> D. DURET et M Pillet. Op. cit, p 62.

l'augmentation des précautions faites par l'entrepreneur et ainsi limiter les risques lors de l'utilisation de cette entité achetée. Cette assurance engendre des d'investissements préventifs, destinés à garantir le succès de l'opération.

### **2.6.2.5. LaCharte qualité**

Une charte qualité est un texte court et simple qui résume les engagements en termes de qualité pris par une entreprise.

### **2.6.3. Les phases de mise en œuvre progressive du TQM :**

La démarche demande d'infrastructure répartis entre les trois phases les plus de l'introduction progressive du TQM.

#### **2.6.3.1. L'Orientation**

Lors de l'introduction de TQM, il est nécessaire de fixer les objectifs et d'établir de nouvelles structures organisationnelles au personnel de l'entreprise. Ainsi donner une explication sur le rôle du TQM pour l'organisation et sa performance afin de créer une nouvelle organisation pour concevoir projet de TQM et en faciliter la mise en œuvre.

#### **2.6.3.2. L'Appropriation**

C'est le pouvoir de pousser pour l'activité TQM. Il faut donner au personnel les outils nécessaires à sa pratique, l'encourager à s'en servir et l'impliquer dans l'effort qualité. Ceci doit être stimulé par la diffusion de récits succès obtenus en matière d'amélioration.

#### **2.6.3.3. La normalisation :**

Une fois que le TQM a démarré et progresse, les acteurs concernés doivent fournir les efforts nécessaires pour orienter l'activité, normaliser et mettre en cohérence les objectifs industriels ainsi que les pratiques de l'entreprise.<sup>1</sup>

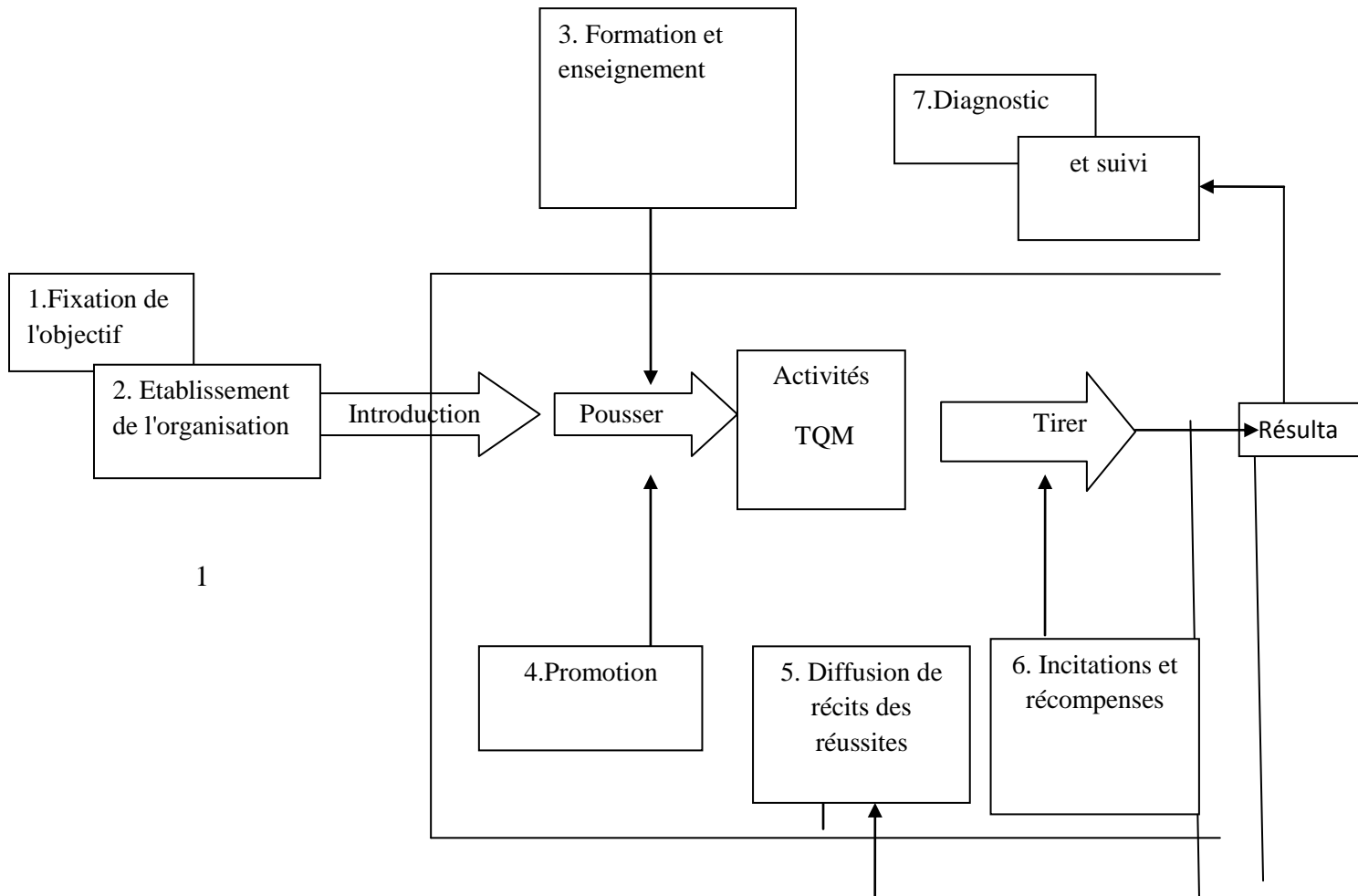
Il faut noter que pour faire fonctionner le processus TQM et sa mise en œuvre, il faut respecter les étapes citées ci-dessus et qui s'étalent sur plusieurs années.

---

<sup>1</sup>Argyris, Schön, op.cit. . p 345.

On peut résumer ce processus dans le schéma qui suit :

**Figure N°2 : Les trois phases typiques de mise en œuvre progressive du TQM**



Source : Argyris, Schön, op. Cit, p345

### 2.7. Les outils de management de la qualité :

La démarche qualité propose toute une panoplie d'outils d'aide (méthode, analyse, statistique, suivi-contrôle). Ces outils, créés et/ou diffusés par les principaux fondateurs de la démarche qualité dans le cadre de leurs actions de conseil auprès des entreprises, ces derniers ont une vocation pédagogique.

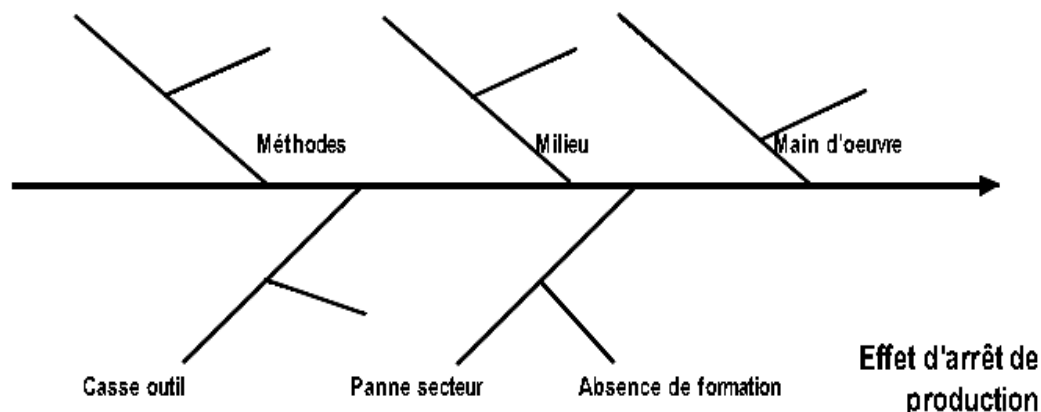
C'est des outils d'aide à la réflexion, à l'analyse, à la méthode, utilisables par tout public sans formation particulière. C'est la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) qui fera la première diffusion systématique en 1977, de 7 outils "tout public" sélectionnés pour la simplicité de leur utilisation. Ces outils ont été dénommés les "7M", qui sont :



### 2.7.2. Le diagramme de « cause – effets »

L'analyse de Pareto a permis de cerner les problèmes importants, il faut maintenant identifier les causes par le diagramme d'ISHIKAWA appelé aussi diagramme en arête de poisson ou de cause-effets. Le diagramme d'ISHIKAWA est donc un outil qui permet d'identifier les causes possible d'un problème ou effet constaté et de déterminer les moyens pour y remédier. C'est une représentation graphique des relations entre un effet et les causes potentielles qui produisent. En règle générale, après une production maximale d'idées en brainstorming, on regroupe sur une figure d'arête de poisson l'ensemble des familles de causes possible de l'effet étudié. Sur chaque ramification on note les causes et les sous causes.

Figure n° 03 : Diagramme d'ISHIKAWA



Source: ISHIKAWAK, op. Cit, p.81

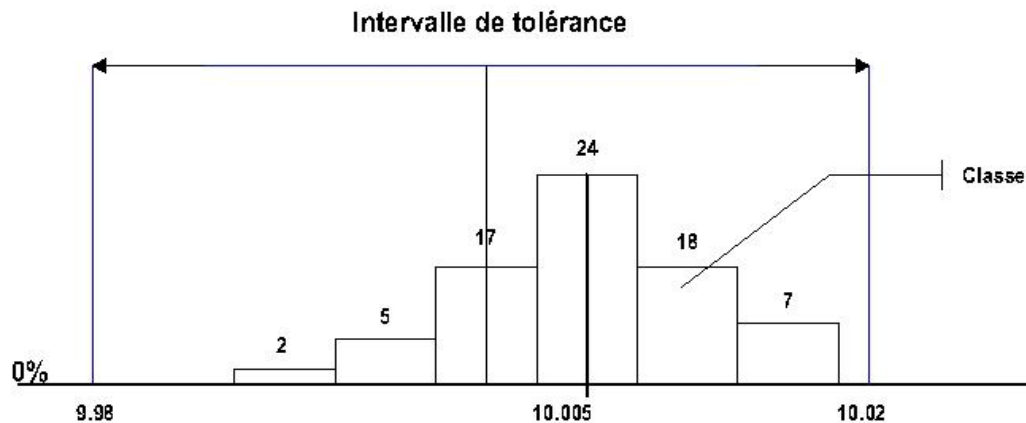
### 2.7.3. L'histogramme :

L'histogramme permet de représenter les données sous forme graphique. Il traite généralement la relation entre les valeurs relevées et les valeurs de référence.

Cette présentation permet d'identifier l'existence d'un modelé applicable (loi normale, etc.), on l'utilise assez souvent dans la surveillance des machines (cote nominale, mini, maxi) et la surveillance des processus surtout dans les tableaux de bord.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> SHIBA Shoji, Alan GRAHAM, David WALDEN, op. Cit, p 109.

Figure n°04 : L'histogramme



Source : Duret & Pillet, 2005, p.130

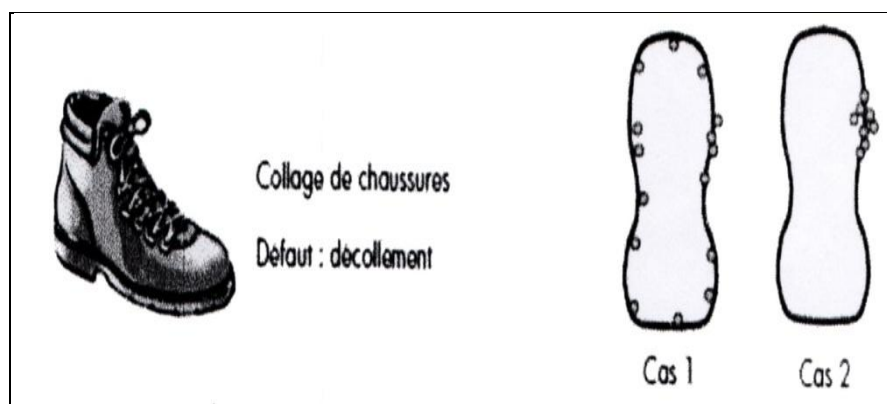
Ces outils à base de graphe ont pour but :

- Donner des moyens simples à tous les membres de l'entreprise pour résoudre les problèmes.
- Pouvoir être utilisés par l'ensemble du personnel de l'entreprise.
- Être adaptés au travail de groupe, car ils sont visuels.

#### 2.7.4. Le diagramme de concentration :

Le diagramme de concentration des défauts consiste à reproduire le schéma théorique du produit et à chaque fois qu'une défaillance apparaît sur le produit, on marque par un point l'endroit sur le dessin du produit, ainsi ce diagramme permet de visualiser rapidement les points faibles des produits.

Figure n°05 : diagramme de concentration de défauts :



Source : Qualité en production, Daniel Duret & Maurice Pillet, EYROLLES, Edition d'organisation, p 130.

## Chapitre I : Qualité total et le management de la qualité totale

Dans la figure trois, les défauts de collage sont notés après vieillissement des chaussures, bien que le nombre de défauts soit le même dans les deux cas, on distingue deux situations différentes.

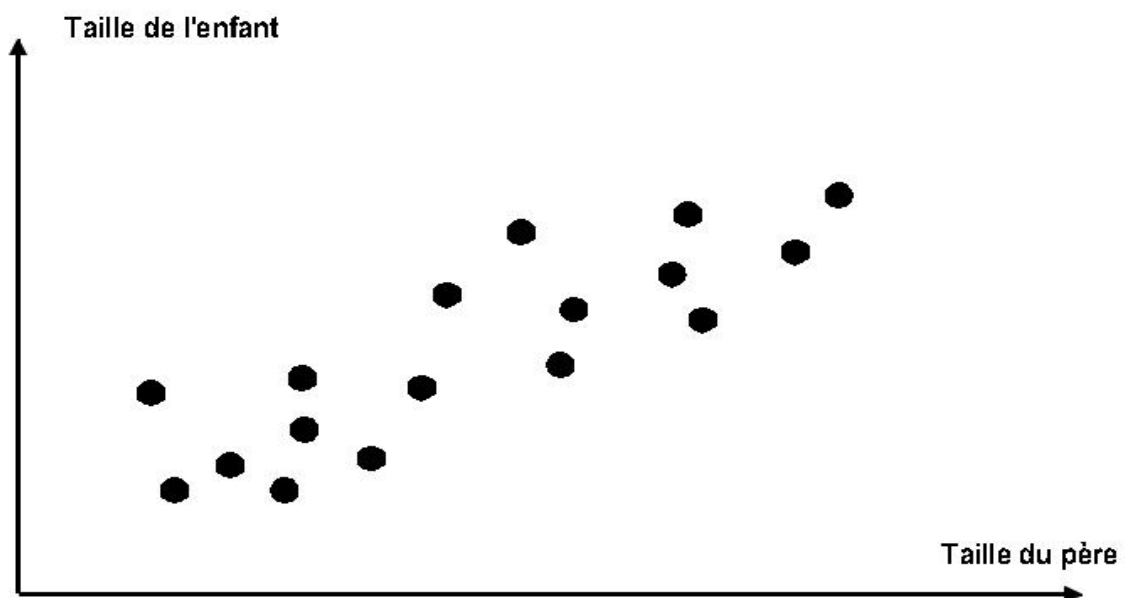
Dans le cas n°05, on peut suspecter un paramètre général comme la colle, dans le cas n°02 c'est clairement un défaut de pression localisé qui est le principal suspect.

### 2.7.5. Le digramme de corrélation :

C'est un outil très connu et peu utilisé en pratique ; 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 variables ;
- Chaque mesure représente un point, le relevé de plusieurs mesures forme un nuage de point ;
- La corrélation apparaîtra si le nuage est orienté suivant une droite.<sup>1</sup>

Figure n°06 : le diagramme de corrélation



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

<sup>1</sup> Kaoru ISHIKAWA , op. Cit, p 35.

## Chapitre I : Qualité total et le management de la qualité totale

Dans l'exemple de figure 05 une corrélation positive apparaît vu que les deux variables taille du père et celle de l'enfant évoluent dans le même sens.

### 2.7.6. La carte de contrôle :

La carte de contrôle est l'élément de base de la matrice statistique des procédés (MSP), le principe de base est de considérer que tout système est soumis à des variations aléatoires qui génèrent une répartition de caractéristique qui suit une loi normal (courbe de Gauss).

Une carte contrôle est un graphe où des lignes horizontales, comme montré dans la figure suivante, indiquent les limites supérieur et inférieur d'une production de qualité. Les cartes de contrôle sont utilisées pour enregistrées les relevés de mesure successif (de la gauche vers la droite) concernant la production.<sup>1</sup>

Figure n°07 : les cartes de contrôle :



Source: SHIBA S, op. Cit, p. 107

### 2.7.7. Les cercles de la qualité :

Les cercles de la qualité ont été développés au Japon au début des années soixante et sont l'une des premières approches japonaises à être importées en Amérique au début des années quatre vingts. Lors d'une étude réalisée en 1982 par la bourse de New York, 44% des entreprises de plus de 500 employés disent en avoir mis en place. Les cercles de qualité

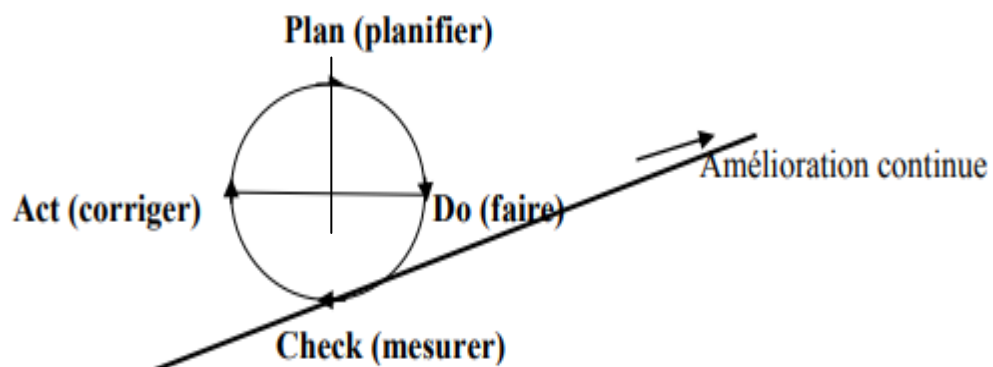
<sup>1</sup>SHIBA, Shoji, GRAHAM, Alan, WALDEN, David .op. cit, p 109.

présentent l'avantage de symboliser la gestion participative moderne tout en permettant aux gestionnaires de conserver le contrôle réel de leurs entreprises.<sup>1</sup>

### 2.7.8. Le cycle de PDCA :

Ce cycle a été inventé par Shewart en 1939, puis amélioré par Deming et fut connu sous son nom par les japonais. Le cycle de Deming résume en quelques sortes, toute la philosophie de la gestion de la qualité ; il s'applique à tout le cycle de la qualité, notamment en ce qui concerne l'étude des processus. Le PDCA est une abréviation des mots anglais (Plan, Do, Check, Act), qui se traduisent respectivement en langue française par : Préparer, Développer, Comprendre, Agir.<sup>2</sup>

Figure N° 8: la roue de Deming



Source : <https://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm>.

- **Plan (planifier, prévoir) :** il s'agit de planifier les activités qualité de l'entreprise pour satisfaire aux exigences des clients et de l'organisme et de déterminer la méthode à suivre pour atteindre ces objectifs.

- **Do (faire, mettre en application) :** il s'agit de mettre en œuvre les activités prévues lors de la planification pour atteindre le niveau de qualité voulue.

- **Check (vérifier, mesurer, contrôler) :** il s'agit de vérifier si le travail a été réalisé conformément aux règles et de comparer la qualité réalisée à la qualité voulue.

**Act (agir, réagir, établir) :** prendre des mesures et réagir en fonction des résultats.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> DAUDIN J., TAPIERO S., Les outils et le contrôle de la qualité, Economica, 1996, p. 92.

<sup>2</sup> ARAB Abdellah, op. Cit, p 24.

<sup>3</sup> <https://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm>

### 2.7.9. Le Diagramme de PARETO :

Le Diagramme de PARETO permet de représenter l'importance relative de différents phénomènes lorsqu'on dispose de données quantitatives. Il prend la forme d'un graphique qui aide le travail d'analyse, en déterminant l'importance relative des différents faits et en établissant des ordres de priorité sur les causes.

Wilfredo PARETO (1848-1923) a montré que dans une large majorité des situations, un petit nombre de facteurs a une influence majeure sur les résultats. C'est la loi dite de Pareto des 80-20, où 20% des facteurs expliquent 80% des résultats. Cette répartition inégale se retrouve souvent et permet de distinguer les problèmes importants de ceux qui le sont moins.

Cette priorisation des problèmes a pour but de choisir les actions prioritaires à effectuer et donc de concentrer son attention sur les phénomènes importants à résoudre.<sup>1</sup>

La démarche qualité propose toute une panoplie d'outils d'aide (créativité, méthode, collecte, analyse, statistique, suivi-contrôle). Ces outils, créés et/ou diffusés par les principaux fondateurs de la démarche qualité dans le cadre de leurs actions de conseil auprès des entreprises, ont vocation pédagogique.

### 2.8. La documentation d'un système de management de la qualité :

Selon la norme ISO 9001 : 2008, la documentation du système de management de la qualité doit comprendre : la politique qualité, le manuel qualité, les procédures et les documents d'enregistrements jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le bon fonctionnement et la maîtrise des processus.

#### 2.8.1. Le manuel qualité :

Le manuel qualité est un : « document spécifiant le système de management de la qualité, d'un organisme».<sup>2</sup>

Ce document se positionne au centre du système management de la qualité il regroupe des informations sur la démarche de ce système, c'est un outil de communication interne comme externe.

Le manuel qualité doit contenir: le domaine d'application du SMQ, détail et justification des exclusions, les procédures documentées, description des interactions entre les processus.

---

<sup>1</sup> SHIBA,Shoji; GRAHAM,Alan, WALDEN,David, op. cit, p 109.

<sup>2</sup>. <https://www.iso.org/fr/home.html>, op. Cit, consulté le 30/09/2018, à 14 :41.

Le présent manuel de management de la qualité (MMQ) vise à décrire :<sup>1</sup>

- L'organisation et le fonctionnement de l'organisme - le système de management de la qualité (SMQ) lui même, mis en œuvre dans l'organisme.
- les objectifs de l'organisme dans le cadre de la mise en œuvre de ses prestations dans les meilleures conditions de qualité possible, propres à satisfaire les besoins de ses clients. Le rôle de ce manuel est d'assurer : - Une conformité de nos produits et services aux exigences de nos clients et aux exigences légales et réglementaires - La satisfaction de nos clients par le fonctionnement efficace de notre SMQ et son amélioration continue, - L'information du personnel de l'organisme sur les processus et les bonnes pratiques à mettre en œuvre par secteur d'activité afin de réaliser les meilleures prestations répondant aux besoins des clients.
- L'information des intervenants extérieurs (clients, fournisseurs, organisme certificateur, etc.) sur l'organisation mise en œuvre par l'organisme pour la réalisation de ses prestations par secteurs d'activité dans un souci permanent de qualité et de performance.

### **2.8.2. Les procédures :**

Une procédure est définie comme la « manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus ». <sup>2</sup>

La norme ISO 9001 version 2008 a exigé six procédures :

- Procédure de maîtrise des documents ;
- Procédure de maîtrise des enregistrements ;
- Procédure d'audit interne ;
- Procédure de maîtrise des produits non-conforme ;
- Procédure de maîtrise des actions correctives ;
- Procédure de maîtrise des actions préventives.

---

<sup>1</sup> Manuel de management de la qualité (MMQ), édition Archivistes-Experts, 2012, p 7.

<sup>2</sup>. AFNOR (2008) la norme iso 9001 : système de management de la qualité exigence, Edition AFNOR p 45.

### 2.8.3. Le manuel de la politique qualité :

Ce manuel est un document fondamental qui présente la volonté affichée de la direction d'engager son organisme dans une démarche qualité ainsi que les objectifs généraux. Cette politique qualité doit être documentée et comprise par tous les personnels.

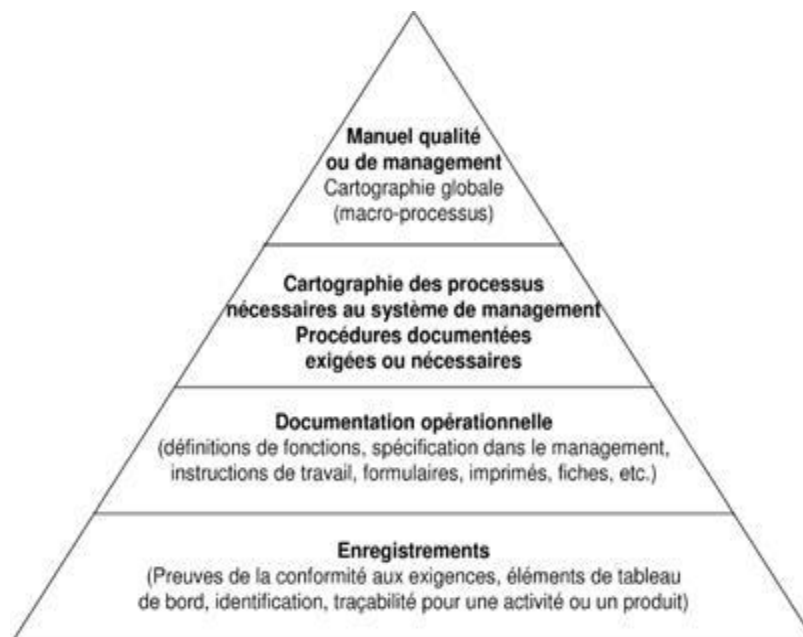
### 2.8.4.L'enregistrement :

L'enregistrement est défini comme un « document faisant état de résultat obtenu apportant la preuve de la réalisation d'une activité».<sup>1</sup>

Les enregistrements doivent apporter la preuve de la conformité aux exigences du fonctionnement efficace du SMQ.

La figure(08) représente la pyramide documentaire du système management de la qualité.

**Figure 9** :Pyramide du document de mangement de la qualité



Source : [www.bivi.qualite.afnor.org](http://www.bivi.qualite.afnor.org)

<sup>1</sup> Ibid. p 48.

## Chapitre I :Qualité total et le management de la qualité totale

---

### Conclusion :

La qualité est à la base de compétitivité des entreprises à la fois pour résister à la concurrence étrangère sur les marchés locaux et pour trouver des débouchés à l'exportation. Dans le contexte mondial actuel de la concurrence mondiale est exacerbée, la qualité au sein de l'entreprise est devenue un impératif de compétitivité, de pérennité et de développement.

La qualité totale est plus qu'une philosophie du management qu'un ensemble de techniques détaillées. Bien que les résultats ne sont pas positifs à 100% .le TQM peut donner des résultats significatifs car il encourage toutes les fonctions et tous les employés à participer au processus d'amélioration continue de la qualité. La démarche qualité étant un projet de changement, pour réussir ce changement, il faut impliquer le personnel à tous les niveaux de l'organisation et prendre en compte la dimension socioculturelle. La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel est un processus complexe.

La gestion de la qualité n'est pas récente. Inévitablement liée à toute activité de production, elle devient plus formelle et plus technique sous la poussée de l'industrialisation et le développement des méthodes de fabrication de masse au début de vingtième siècle. A partir des années 20, la gestion de la qualité bénéficie également des nouveaux acquis de la mathématique et des sciences de la gestion pour devenir une spécialité à part entière. Elle se rattache alors à la gestion de la production et à l'apprentissage organisationnel.

## **Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel**

---

### **Introduction**

Après avoir étudié le management de la qualité nous allons dans ce chapitre présenter la mise en place d'un système management de la qualité et la démarche d'amélioration management de la qualité pour améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise en terme collectif.

Comme l'apprentissage devient le cœur de l'avantage compétitif et du succès d'une entreprise (la qualité d'acquisition de connaissances au sein des entreprises parentes et la qualité de sa création de nouvelles valeurs au sein de son organisation peut influencer directement ou indirectement la performance).

Il y a un apprentissage dans la mesure où l'entreprise remet en cause, de manière plus ou moins profonde, ses référentiels. A travers les changements opérés par les individus qui la composent, l'organisation va mettre en place de nouvelles routines, plus adaptées au cadre des contraintes qu'elle s'est imposé ou bien qu'elle subit.

## Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel

---

### Section 01 : Contexte général d'apprentissage organisationnel :

L'apprentissage organisationnel constitue depuis plusieurs années un domaine largement exploré en Sciences de gestion

#### 1.1. Définition de l'apprentissage organisationnel :

Avant de donner les différentes définitions données à l'apprentissage organisationnel, on met

##### 1.1.1. Une Organisation :

L'organisation se distingue de l'action collective et du groupe organisé par ses caractéristiques. Au contraire de ces derniers, l'action de l'organisation s'inscrit dans la durée implique une finalité et des objectifs, suppose de choisir un statut juridique et de déterminer son champ d'action géographique.<sup>1</sup>

- De s'occupe de la division des tâches en fonction des spécialisations,
- Elle dispose d'une hiérarchie,
- Elle a un but précis,
- Elle a des règles pour fonctionner.<sup>2</sup>

##### 1.1.2. L'apprentissage :

Selon Brown, L'apprentissage est un processus par lequel l'apprenant personnalise de nouvelles informations en leur conférant un sens qui se fonde sur ses expériences antérieures.<sup>3</sup>

L'apprentissage organisationnel renvoie au champ :

- des performances des organisations et de leur évolution ;
- des processus de changement ;
- du contexte du changement ;
- des connaissances et des compétences individuelles et collectives
- des modes de réponse des organisations naissant d'un écart entre une situation vécue et une situation désirée ;
- de la prise et de la circulation d'information ;

---

<sup>1</sup>Durand ,Thomas, Management d'entreprise 360° Thomas Durand Principes et outils de la gestion d'entreprise, Edition Dunod, 2016, p 52.

<sup>2</sup>MINTZBERG ,HENRY, le management voyage au centre des organisations, traduit par Jean-Michel Behar, Éditions d'Organisation, 1990,

<sup>3</sup> Maarten de Laat, Robert-Jan Simons, Apprentissage collectif: perspectives théoriques et moyens de soutenir l'apprentissage en réseau, revue européenne de FORMATION PROFESSIONNELLE NO 27, p14.

## Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel

---

- de l'accumulation des expériences (routines) ou des expérimentations ;
- de l'organisation apprenante.

D'après la définition qui précède l'apprentissage organisationnel signifie le processus d'amélioration des actions à travers de meilleures connaissances et compréhensions.

### 1.1.2.1. Aspects socioculturels de l'apprentissage

De plus en plus, dans la société, dans les établissements d'éducation et dans les organisations, les individus partagent, discutent et négocient les connaissances par le biais de différents mode de communication, mettant ainsi en évidence la nature sociale de l'apprentissage. L'apprentissage est un processus par lequel l'apprenant personnalise de nouvelles informations en leur conférant un sens qui se fonde sur ses expériences antérieures. La réflexion des individus est influencée par le groupe au sein duquel ils travaillent. La fusion des processus intellectuel et social peut être un aspect fondamental de la cognition via le groupe.

### 1.1.3. L'apprentissage individuel :

Cela signifie que chaque apprenant est unique. Chaque personne, en raison de ses capacités intellectuelles, de son statut social, familial, de sa culture, de ses affinités, ... apprend de manière différente.

L'apprentissage individuel peut être défini comme le processus par lequel un individu apprend c'est à dire acquiert de nouvelles connaissances, notamment la formation continue ou l'expérience. Il a d'abord été étudié dans le cadre de recherches sur le comportement humain<sup>1</sup>

### 1.1.4. L'apprentissage collectif :

Le processus d'apprentissage collectif constitue une modalité organisationnelle des acteurs et de différentes fonctions soutenant le développement de l'entreprise, permettant la création, l'acquisition ainsi que le développement de différents savoirs et ou savoir-faire, ce type d'apprentissage exerce son influence de différentes manières. Dans un contexte où les particularités et la spécificité du processus sont à considérer, l'apprentissage collectif contribue également à orienter la dynamique de mobilisation des acteurs et à caractériser les interactions de ces derniers, notamment pour ce qui est de l'allocation des ressources et les processus décisionnels. L'accessibilité aux connaissances, aux différents savoirs et ou savoir-

---

<sup>1</sup>[http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2002.moulette\\_p&part=63757](http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2002.moulette_p&part=63757), consulté le 20/01/202019, à 15 :39.

## Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel

---

faire produits doit aussi être prise en compte en ce qui a trait à l'influence qu'exerce ce type de processus.

Arrow (1962) le définit en tant que processus permettant « l'acquisition de connaissances prenant place à travers des tentatives de résolutions de problèmes durant des activités ». Crozier et Friedberg (1977, p. 341-342) le définissent en tant que processus permettant « l'apprentissage, l'invention et la mise en place de différentes activités de transformation ». Lucas (1988, p. 27-28) définit l'apprentissage collectif en tant que processus permettant « la formation et l'accumulation du capital humain dans le cadre d'activités de production d'un bien ». Romer (1990, p. 75) le situe en tant que processus permettant « l'acquisition de connaissances ».

Lundvall (1992, p. 9) le définit en tant que processus permettant la « production de la connaissance ainsi que la formation d'éléments cruciaux pour le processus de l'innovation ». Perrin (1995, p. 99-100) le définit en tant que processus permettant « la création cognitive des sujets et de leur intégration ».<sup>1</sup>

Schön et Argyris (2002, p. 16) situent ce concept en tant que processus permettant « l'acquisition de l'information sous toutes ses formes et un ajout au stock d'information d'une organisation ».<sup>2</sup>

L'existence d'une dimension collective incorporant l'interaction d'un nombre variable d'acteurs à laquelle le processus d'apprentissage collectif est astreint est l'une des caractéristiques définissant ce qu'est ce type de processus. Les différents auteurs ayant traité de la question font état de différentes sphères d'activités, d'intérêts et de types de projets ou d'actions orientés par les objectifs d'un tel processus.

### **1.1.5. L'apprentissage organisationnel :**

#### **1.1.5.1. Définition de l'apprentissage organisationnel :**

L'apprentissage organisationnel est un concept aux multiples facettes qui se fonde sur une distinction opérée entre, d'une part, les perspectives qui mettent l'accent sur les aspects organisationnels de l'apprentissage et, d'autre part, celles qui mettent l'accent sur les connaissances propres à l'organisation.<sup>3</sup>

L'apprentissage organisationnel est un concept aux multiples facettes qui se fonde sur une distinction opérée entre, d'une part, les perspectives qui mettent l'accent sur les aspects

---

<sup>1</sup>BÉLANGER ,Christian, Apprentissage collectif, innovation et fonctions territorialisées de soutien au développement: définition, dimensions et influence, Université du Québec, 2015, p 17.

<sup>2</sup> BELANGER Christianop ;cit , p17

<sup>3</sup> Yvon Pesqueux, Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?, Série Recherche n°6, p5.

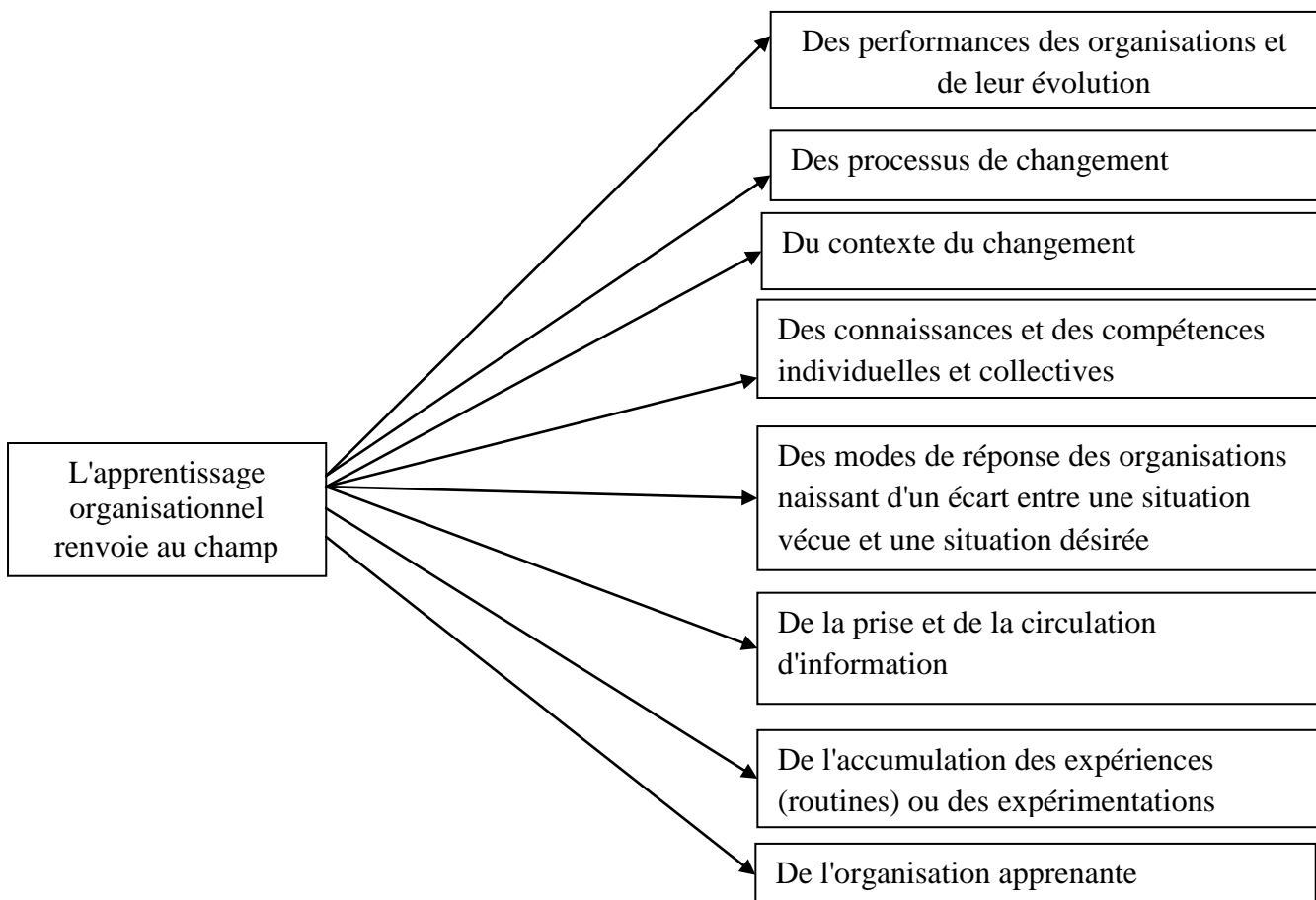
## Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel

organisationnels de l'apprentissage et, d'autre part, celles qui mettent l'accent sur les connaissances propres à l'organisation.<sup>1</sup>

### 1.1.5.2. L'organisation et son environnement

L'apprentissage comme adaptation Les théories de l'apprentissage organisationnel ont été développées, pour une grande part, à partir de la relation de l'entreprise à son environnement. Dans cette perspective, l'entreprise est comprise comme une entité dont la performance est fonction de l'adaptation à son environnement. Elle doit donc adapter sa structure, son comportement aux évolutions de l'environnement. C'est l'environnement qui structure et modèle le comportement organisationnel.<sup>2</sup>

**Figure N° 10:** Domaine de l'apprentissage organisationnel



**Source :** <http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2017/12/Leroy.pdf>

Le processus d'apprentissage intervient pendant les périodes de changement dues à des variations dans les relations d'interprétation, et de transformation qui vise à déplacer ou

<sup>1</sup>Yvon Pesqueux, Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? Cahiers du LIPSOR, Série Recherche n°6, Paris, 2004, p 5.

<sup>2</sup> Frédéric Leroy, Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion, thèse de, thèses en Sciences de Gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2000, p 38.

## Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel

---

transformer les connaissances et les compétences dans l'organisation. En effet, les individus apprennent ensemble en partageant des représentations, des attitudes et des connaissances.

L'apprentissage peut donc être perçu comme organisationnel ou au moins collectif s'il est analysé dans sa dimension relationnelle et interactive. Il émerge de l'interaction de différents systèmes cognitifs et renvoie à une dynamique collective productrice de règles d'action communes.

### 1.2. Les fondements et les différentes théories de l'apprentissage organisationnel :

Issues des sciences cognitives et transposées aux organisations par les théoriciens de la gestion, ces théories focalisent l'attention des chercheurs et des praticiens sur l'importance de l'apprentissage en organisation, notamment en période de transformation

Les origines et les fondements théoriques de l'apprentissage organisationnel remontent aux travaux d'Argyris et Schön (1978), de Bateson (1972), de Cyert et March (1963) et de March et Olsen (1975).

Dans les années 80, de nouvelles théories apparaissent avec l'émergence des entreprises Japonaises sur les marchés mondiaux, selon la théorie Z développée par Ouchi (1982), les entreprises Japonaises sont plus compétitives que leurs concurrentes Américaines parce que les employés se comportent comme les membres d'un clan. La théorie Z offre plus de fiabilité basée sur les attitudes et les responsabilités des salariés.<sup>1</sup>

#### 1.2.1. La théorie évolutionniste :

L'idée de sélection des meilleures routines a été mise en avant par **R. Nelson et S. Winter** (2002) dans le cadre de la théorie évolutionniste de la firme qui explique le changement organisationnel par une analogie avec la biologie génétique : une entreprise **ne survit pas** en longue période si elle ne dispose pas en son sein des routines nécessaires pour faire face aux **changements de son environnement** (et notamment de l'environnement technologique).<sup>2</sup>

- Les routines résultent elles-mêmes d'un ensemble **d'apprentissages** (par copie, par imitation, par innovation, par disparition...).

---

<sup>1</sup> W.G, Ouchi « *théorie Z : faire face au défi Japonais* » édition Inter Editions, Paris, 1982, p82

<sup>2</sup> ZERKHEFAOUI Lyes, Le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algériennes. Cas : Electro-Industries, mémoire de magistère, en Sciences Economiques Option : Gestion Des Entreprises, Université Mouloud Mammeride Tizi-Ouzou, 2010, p 14.

## Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel

---

- Elles ont un caractère à la fois individuel et collectif : habitudes prises collectivement, elles peuvent aussi être interrompues par des actions individuelles
- Elles facilitent la coordination entre les acteurs de l'organisation (en légitimant des comportements).
- Elles permettent de faire face à des situations d'incertitude totale, elles génèrent de la stabilité mais elles n'interdisent pas une évolution des règles par les acteurs qui les mettent en œuvre.<sup>1</sup>

### 1.2.2. La théorie behavioriste de l'apprentissage organisationnel :

Cette théorie est fondée par J. Schumpeter. Cette approche de l'apprentissage organisationnel est fondée sur la conception de l'organisation comme un système dirigé par des routines. En s'inspirant des travaux de Richard Cyert et James March (1963) et de Richard Nelson et Sidney Winter (1982), Pour ces auteurs, le comportement collectif des membres d'une organisation est déterminé par des routines.<sup>2</sup>

En effet, dans cette perspective, l'apprentissage organisationnel est dépendant du passé et il est fondé sur des routines. Celles-ci sont des ensembles coordonnés et répétés d'actions. Contrairement à l'approche d'Argyris, l'approche behavioriste adopte une approche de changement plus graduel et de nature organisationnelle.

#### 1.2.2.1. L'apprentissage organisationnel dans les théories de management :

Dans les travaux d'Argyris et Schön (1978) et de Bateson (1972), en particulier, la théorie des systèmes se trouve à la base de l'émergence de la théorie de l'apprentissage organisationnel.

Beaucoup d'études sur l'apprentissage organisationnel ont déjà été faites mais les théoriciens ont tendance à décrire ce processus de diverses façons. Nous présentons ici quelques définitions qui ont une certaine complémentarité l'une par rapport à l'autre.

Nous présentons aussi quelques concepts, comme le concept d'images, qui sont déterminants dans ce domaine d'études. Pour Argyris et Schön (1978), l'apprentissage organisationnel a lieu quand les membres de l'organisation répondent aux changements de l'environnement interne et externe de leur organisation en détectant et en corrigeant les erreurs de leur logique d'action. Cette logique est déterminée par leurs images, particulièrement au niveau de la théorie-en-usage (theory-in-use) dont le changement

---

<sup>1</sup> <http://www.sietmanagement.fr/theories-de-lapprentissage-organisationnel-argyris-et-schon-nelson-et-winter/>

<sup>2</sup>Yvon Pesqueux, op. Cit, p 16.

## **Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel**

---

implique l'apprentissage en boucle double en contraste avec l'apprentissage en boucle unique qui se passe au niveau de l'ajustement des comportements des individus.

La théorie-en-usage gouverne ces comportements et tend à être une structure tacite.<sup>1</sup>

### **1.2.3. L'approche « classique » de l'apprentissage organisationnel :**

Livre d'Eduardo Davel, formation et apprentissage organisationnel, les vitalités de la pratique, Presse de l'Université de Québec, 2011.

#### **1.2.3.1. Les perspectives de l'apprentissage selon Gherardi :**

Gherardi propose deux perspectives de l'apprentissage dans l'organisation, celle qui est fondée sur la cognation et celle qui est fondé sur l'encrage social de l'apprentissage. Et chaque perspective a des conséquences différentes sur le plan des orientations des lieux où l'apprentissage se réalise.

#### **1.2.3.2. Théorie d'action et théories d'usage**

Chris Argyris et Donald A. Schön<sup>27</sup> débutent leur démonstration par la référence à la notion de « théorie d'action », qui peut revêtir deux formes distinctes : la théorie professée, qui explique ou justifie un schéma d'activité donné « ce que l'on dit vouloir faire » et la théorie d'usage, qui se construit à partir de l'observation du schéma d'action « ce que l'on fait en réalité ».<sup>2</sup>

La théorie d'usage est en grande partie responsable de l'identité qu'une organisation acquiert avec le temps. Le système d'apprentissage d'une organisation est donc interdépendant des théories d'usage que les individus introduisent dans leur univers comportemental (schéma d'interaction entre individus au sein de l'organisation) de telle manière qu'ils affectent l'investigation organisationnelle.<sup>3</sup>

Argyris et Schön considèrent donc que les organisations fonctionnent sur la base de « théories d'usage » qui reposent sur quatre valeurs directrices : vouloir garder le contrôle de la situation, maximiser les gains et minimiser les pertes, ne pas exprimer de sentiments négatifs et apparaître rationnel.

Un autre concept de référence dans leur ouvrage est celui de boucle. Ils distinguent la boucle simple, qui relève d'une modification mineure des règles existantes par amélioration

---

<sup>1</sup> ARGYRIS C., SCHON D., Op.cit, p. 85.

<sup>2</sup> ARGYRIS Chris, SCHÖN Donald, Apprentissage organisationnel, Théorie, méthode, pratique, traduit par Marianne Aussanaire et Pierre Garcia-Melgares, 1<sup>er</sup> édition, DeBoeck Université, Paris, 2002, p. 89.

<sup>3</sup> Ibid, p 91.

## **Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel**

---

de l'existant sans remise en cause des représentations de l'existant, de la double boucle qui concerne les modèles et les représentations. L'apprentissage en double boucle caractérise l'organisation apprenante.<sup>1</sup>

### **1.2.3.3. Peter Senge et l'apprentissage organisationnel**

Senge se base surtout sur des expériences dans le secteur privé (et les enseignements qu'il en a tirés), son ouvrage a inspiré de nombreuses personnes actives dans le secteur à but non lucratif. Cependant, au moins deux facteurs font que l'apprentissage dans les organisations actives dans le domaine du développement pose un certain nombre de challenges spécifiques.<sup>2</sup>

### **1.3. Différentes formes d'apprentissage organisationnel:**

Selon Argyris et Schön, l'apprentissage organisationnel peut être décrit sous forme d'un modèle à trois niveaux consistant en un apprentissage en simple, en double et en triple boucle:

#### **1.3.1. L'apprentissage en simple boucle:**

L'apprentissage en simple boucle est défini comme :

« L'apprentissage opérationnel qui modifie les stratégies d'action ou les paradigmes qui sous-tendent les stratégies, mais ne modifie pas les valeurs de la théorie d'action »<sup>3</sup>

L'apprentissage en simple boucle est entrepris selon des pratiques, politiques et normes de comportement explicites. L'apprentissage consiste à identifier et à corriger les déviations et variations par rapport à ces références.<sup>4</sup>

#### **1.3.2. Apprentissage en double boucle :**

L'apprentissage en double boucle est un concept développé par Argyris et Schön (1978). L'apprentissage qu'il soit au niveau de l'individu, du groupe ou de l'organisation est une résultante de l'action. L'erreur corrigée serait une façon d'apprendre. Argyris et Schön relèvent deux façons de corriger des erreurs :

---

<sup>1</sup> ARGYRIS Chris, SCHÖN Donald, apprentissage organisationnel, op. cit, p 43.

<sup>2</sup> Eduardo Davel et Diane-Gabrielle Tremblay0 apprentissage organisationnel, Presse universitaire de Québec, 2001. p 34.

<sup>3</sup> ARGYRIS Chris, SCHÖN Donald, op.Cit, p43.

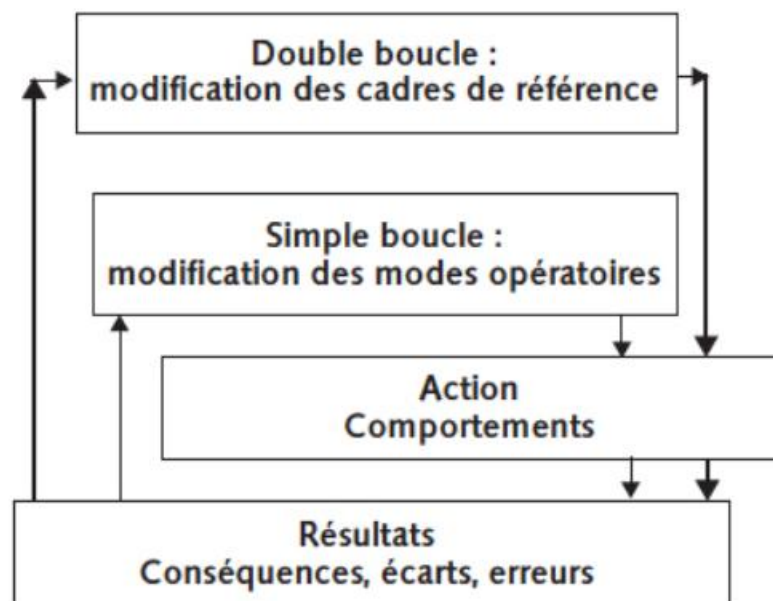
<sup>4</sup> Ibid. p 44.

## Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel

- soit la modification du comportement (ne plus faire) appelée apprentissage en simple boucle ;
- soit la modification du programme maître qui produit le comportement appelée apprentissage en double boucle.<sup>1</sup>

L'apprentissage organisationnel en double boucle vise à restructurer les valeurs de base d'une organisation. Cette forme d'apprentissage peut engendrer des transformations menant davantage à plus d'ouverture, de souplesse et d'autonomie.

**Figure N°11** : Apprentissage en simple boucle et en double boucle



**Source** : Théories de l'apprentissage organisationnel: communauté de pratiques, entreprise apprenante – C. Argyris, D. Schön, sur :

<http://www.sietmanagement.fr/theories-de-lapprentissage-organisationnel-argyris-et-schon-nelson-et-winter/>

Pour C. Argyris et D. Schön (1978) il y a apprentissage organisationnel chaque fois que des divergences existent entre des résultats observés et des résultats attendus, entre *epousedtheory* et *theory in use*. Ces écarts sont alors analysés et codifiés dans la mémoire organisationnelle. Ceci amène à considérer deux niveaux dans un processus dynamique d'apprentissage:

<sup>1</sup> Ibid. p 104.

## Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel

---

- Si un problème n'est pas strictement identique, mais qu'on peut le résoudre par une adaptation des modes opératoires, c'est l'apprentissage « simple boucle » : rapide à mettre en œuvre, sans modification de la logique sous-jacente ;
- mais si les résultats observés ne correspondent toujours pas aux attentes, il faut modifier le schéma d'interprétation appliqué jusque-là : apprentissage « double boucle » par modification des représentations, puis sélection des réponses dans le cadre de ce nouveau schéma (voir aussi les théories sur l'ampleur du changement).

### 1.3.3. La différence entre apprentissage en simple boucle et en double boucle

L'apprentissage à simple boucle opère à partir de la détection d'un dysfonctionnement ou d'une non-conformité par rapport à un résultat attendu : défaut de qualité, baisse inattendue du chiffre des ventes...L'investigation des erreurs ou des non-conformités permet en retour une amélioration des pratiques ou stratégies d'action, afin de ramener la performance à des seuils acceptables, mais sans remettre en cause les schémas de pensée ou les représentations dominantes de l'organisation.

Cet apprentissage vise donc à améliorer la performance organisationnelle par la consolidation des savoirs existants. Son champ d'application est restreint et porte généralement sur la formalisation de procédures ou l'amélioration des modes opératoires. Fondé sur la répétition, procédant par itérations successives et séquence d'essais-erreurs, ce mode d'apprentissage contribue à la stabilisation de l'organisation, s'enracine dans des routines organisationnelles qui gouvernent l'accomplissement des tâches. L'apprentissage à simple boucle est donc davantage orienté vers la question du « comment ? » que celle du « pourquoi ? ». Les démarches de qualité totale en constituent une bonne illustration, dès lors qu'elles visent une amélioration continue des procédures, des « manières de faire », sans remettre en cause la pertinence des tâches effectuées.

L'apprentissage à double boucle mobilise face aux dysfonctionnements non seulement de nouvelles stratégies d'action, mais implique plus profondément un changement dans le système de normes ou de règles de l'organisation. Non lié à la répétition, cet apprentissage se traduit par une transformation des savoirs existants, le renouvellement des théories en usage dans l'organisation et le développement de nouveaux cadres d'interprétation. Son champ d'application est large et revient in fine à interroger les finalités et missions de l'entreprise.

## Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel

Tournée vers l'exploration, l'innovation, la création de connaissances, cette forme d'apprentissage induit une déstabilisation de l'organisation et s'avère fréquemment conflictuelle.<sup>1</sup>

Le premier niveau (apprentissage en simple boucle) est celui où les acteurs de l'entreprise, appliquant des solutions connues, résolvent les difficultés quotidiennes sans réellement innover (l'individu, replacé dans la même situation, répèterait les mêmes actions, car, se protégeant derrière des « routines défensives », il refuse de se remettre en cause). Le second niveau (apprentissage en double boucle) n'est requis que quand la situation l'exige, quand les normes d'apprentissage acquises ne parviennent plus à répondre au nouveau contexte (y compris au contexte interne). On cherche alors à éliminer les erreurs en cascade, les routines défensives. Le passage au niveau 2 est proprement un apprentissage organisationnel.<sup>2</sup>

On peut résumer les principales différences entre ces deux formes d'apprentissage organisationnelle dans le tableau suivant

**Tableau N° 2:** Les points de différence entre l'apprentissage simple boucle et double boucle

| <b>Apprentissage à simple boucle</b> | <b>Apprentissage à double boucle</b> |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Modèles existants                    | Nouveaux modèles mentaux             |
| Adaptation du comportement           | Changement cognitif                  |
| Opérationnel                         | Stratégique                          |
| Routinier                            | Non routinier                        |
| Comment ?                            | Pourquoi ?                           |
| Améliore l'existant                  | Source d'avantage concurrentiel      |
| Contexte stable                      | Contexte instable, ambigu            |

**Source :** HELFER P., KALIKA M., ORSONI J. « Management, stratégie et organisation » 3ème Ed. Ed. Vuibert, 2000, 439.

### 1.3.4. L'apprentissage à triple boucle ou "deutero-learning" :

Au-delà de l'opposition entre apprentissage à simple boucle et apprentissage à double boucle, certains auteurs s'inspirant de Bateson ont souligné l'importance d'un troisième 70  
Revue de littérature : l'apprentissage organisationnel niveau, celui de l'apprentissage à triple

<sup>1</sup> ARGYRIS, (C.), SCHÖN (D.), Apprentissage organisationnel op. Cit, p 78.

<sup>2</sup> Jean-Luc Metzger, Apports et limites des théories de l'apprentissage organisationnel : le cas de la réforme permanente, revue FORMATION EMPLOI, N°77, 2002, p 10-11.

## Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel

---

boucle ou "deutero-learning". C'est en quelque sorte le stade suprême de l'apprentissage, entièrement fondé sur la forme du processus et cela indépendamment de son contenu (par exemple le type de réponse apportées ou le type de problèmes posés).<sup>1</sup>

### 1.4. Développement de d'apprentissage organisationnel :

Vers les années soixante-dix, la performance de l'entreprise dépendait de la qualité des décisions de ses dirigeants. Ces derniers sont considérés comme les pilotes du système. La planification stratégique est basée sur le postulat de l'entreprise fonctionnant sur le modèle commande - contrôle. La planification stratégique fournit la garantie d'un bon pilotage.

En effet, elle est une «procédure organisationnelle visant à anticiper les changements stratégiques, et dans ce sens, un moyen d'aider à la prise de décision stratégique. Elle a aussi pour mission d'assurer l'intégration des différentes parties de l'organisation (services et fonctions) et notamment la mobilisation du personnel par rapport aux buts et aux objectifs poursuivis».<sup>2</sup>

L'entreprise est pensée comme un organisme influencé par les états de son environnement, mais dotée d'une fonction d'adaptation qui lui permet de survivre et de se développer. La planification stratégique cède la place au management stratégique, apparu dans les années 1970, notamment sous l'impulsion d'I. Ansoff (1975).

Le management stratégique se substitue à la planification à long terme, cette dernière marquée par une lecture assez rigide du futur s'appuyant principalement sur des objectifs affichés, des choix de couples produits/marchés. Le management stratégique souligne, en revanche, la nécessité de prendre en compte dans l'approche stratégique des dimensions technologiques, humaines, économiques, organisationnelles, politiques et sociétales qui entourent les choix. Mais c'est toujours de la qualité des stratégies adoptées par les dirigeants et des structures mises en place que dépend la performance. La fonction d'adaptation est assurée par les dirigeants de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> FREDERIC LEROY, processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences a l'occasion d'une fusion, thèse pour l'obtention du titre de docteur es sciences de gestion, école des hautes études commerciales, 2000, p 71.

<sup>2</sup> LEROY Frédéric, op. Cit, p 73.

### 1.5. Processus d'apprentissage organisationnel:

L'évolution des organisations se traduit par des périodes de changement dues à des variations dans les relations d'interprétation, de représentation, de légitimation et de transformation. Le processus d'apprentissage intervient pendant ces changements et vise à déplacer ou transformer les connaissances et les compétences dans l'organisation. Toutefois, il subsiste un écueil dans ces changements qui réside dans le mécanisme de conversion des savoirs et notamment des savoirs partagés.

#### 1.5.1. Les phases de processus d'apprentissage organisationnel :

L'acquisition de nouvelles connaissances active trois dimensions, à savoir :

##### 1.5.1.1. La codification :

Qui constitue un processus dormant forme aux phénomènes et aux expériences ;

##### 1.5.1.2. L'abstraction :

Considérée comme étant un processus réducteur visant à représenter des expériences complexes dans la mémoire, par l'intermédiaire de symboles ou d'icônes.

##### 1.5.1.3. La diffusion :

Qui représente l'espace épistémologique de l'utilité et de la culture dans laquelle les flux et les dynamiques de la connaissance et des informations sont exploitables, et au travers duquel la création et la diffusion de connaissances sont explicables.

Le passage des niveaux de connaissance individuels vers les niveaux collectifs et pour comprendre la dimension tacite et discursive de l'apprentissage que nous avons mise en évidence ci-dessus. En effet, les individus apprennent ensemble en partageant des représentations, des attitudes et des connaissances non dites caractérisées par des actions communes et des réponses identiques aux problèmes. Les individus apprennent aussi ensemble en explicitant les problèmes représentés et les solutions proposées. L'apprentissage organisationnel revêt donc une dimension non-dite et une dimension exprimée.

Les connaissances et compétences partagées sont déplacées ou transformées dans la mesure où les individus expriment en commun des problèmes organisationnels ou agissent dans un contexte qu'ils contribuent à transformer. L'apprentissage organisationnel est donc repérable dans les organisations par les différentes relations d'interprétation, de légitimation, de transformation et de représentation. Celles-ci, en étant soumises au changement, traduisent

## Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel

une conversion des savoirs tacites et explicites qui prend des formes différentes selon la représentation des problèmes.

Le processus assure la garantie des prestations soient conformes aux besoins spécifiés de l'entreprise

**Tableau N° 3:** Processus d'apprentissage

| Dominante comportementale   | Dominante cognitive   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Socialisation, interaction</li><li>▪ Observation, imitation</li><li>▪ pratique, répétition</li><li>▪ essais et erreurs</li><li>▪ Expérimentation</li><li>▪ Innovation</li><li>▪ Diffusion</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Formation</li><li>▪ Traitement et intégration des données</li><li>▪ Détection d'erreurs</li><li>▪ Résolution de problèmes</li><li>▪ Développement d'associations nouvelles</li><li>▪ Partage de croyances et de schémas d'interprétation.</li><li>▪ Compréhension intuition</li></ul> |

**Source :** Chris Argyris, Donald A. Schön, Apprentissage organisationnel, op. Cit, 159.

### 1.6. Le rôle de l'apprentissage organisationnel :

L'apprentissage organisationnel est souvent considéré comme un facteur contribuant à la compétitivité des entreprises : il leur permet de mieux s'adapter à leur environnement et aussi de se transformer et d'améliorer leur fonctionnement interne. L'apprentissage est ainsi compris à la fois comme adaptation et comme processus de détection et de correction d'erreurs.<sup>1</sup>

La connaissance est la ressource la plus importante et stratégique pour une entreprise. Selon C. Argyris, l'apprentissage constitue un opérateur clé, c'est-à-dire un avantage concurrentiel soutenable évident dans le cadre d'une approche de la stratégie par les ressources. Il s'agit en particulier de définir à partir de quel "niveau de remise en cause" on peut estimer qu'il y a apprentissage.

<sup>1</sup> FREDERIC LEROY, op. Cit, p 1.

## **Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel**

---

### **1.6.1. Diffusion d'un langage commun au sein de l'organisation :**

D'après les études effectuées, nous pouvons avancer que l'apprentissage organisationnel a la vertu de diffuser un langage commun par tout le personnel, et permet d'émettre des échanges à partir du même référent. Ceci amènera le salarié vers une certaine standardisation dans la façon de se décrire et de s'évaluer, et lui permettra de déboucher sur de nouvelles opportunités (mobilité interne, promotion, etc.).<sup>1</sup>

L'entreprise joue alors sur la transparence de l'information, sur l'intérêt et les enjeux qui la poussent à entamer une telle démarche, et détient des informations utiles sur lesquelles se construisent l'analyse et l'ajustement des postes.

### **1.6.2. Développement du parcours professionnel des salariés :**

L'apprentissage organisationnel peut constituer un des éléments de réponse à une préoccupation majeure du salarié, à savoir la gestion de sa carrière professionnelle.

D'une part, il est considéré comme étant un outil de management qui permet d'encourager l'individu. En participant au processus d'apprentissage, il se sent intégré dans l'analyse et l'appréciation de son travail, et collabore avec son responsable hiérarchique pour fixer des objectifs cohérents avec les choix stratégiques de l'entreprise. Cela permettra d'améliorer continuellement les compétences et les performances de l'individu.

D'autre part, la formation du personnel rend possible un renouvellement continu des compétences du salarié, ce qui lui évite de devenir « incompetent », et une amélioration de celle-ci pour pouvoir accéder à des promotions. Ces deux outils font que le parcours professionnel des employés est pris en charge de façon plus active.

### **1.6.3. Effets de l'apprentissage sur la culture organisationnelle :**

En effet, une culture est dite « forte », lorsque l'organisation possède un ensemble bien établi et relativement stable de normes, valeurs, croyances, de mythes et de rites, qui sont largement partagées et scrupuleusement mises en pratique. Elle se manifeste par un fort

---

<sup>1</sup> CHIKHI Nabila, Essai d'analyse des effets de l'apprentissage organisationnel sur la culture organisationnelle, cas : de l'Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers, mémoire de magistère en Management des entreprises, université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2011, p 81.

## **Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel**

---

sentiment d'appartenance et une affirmation de leur identité propre par opposition aux autres organisations.<sup>1</sup>

Selon cette définition, une culture « forte » d'une organisation présente trois avantages (3) majeurs :

Lorsque l'on met en perspective les multiples effets de l'apprentissage organisationnel que l'on vient de détailler, on peut conclure à une véritable gestion stratégique des Ressources Humaines dans la mesure où les différentes pratiques telles que l'intégration, la formation, la motivation du personnel sont fortement cohérentes et tournées vers un seul et même but : l'acquisition, la sauvegarde et le transfert des

### **1.7. Les méthodes appliquées dans l'apprentissage organisationnel :**

#### **1.7.1. L'enquête :**

Les praticiens qui souhaitent accroître les capacités de leurs organisations / persévérer dans la voie de l'apprentissage productif, et notamment en double boucle, devraient apprendre à améliorer la qualité de l'enquête organisationnelle, ce qui exige un apprentissage en double boucle à l'intérieur de leurs propres théories d'usage.

##### **1.7.1.1. Les enquêtes de satisfaction clients :**

Définition : «Les enquêtes de satisfaction permettent de savoir comment les clients apprécient les produits et les services fournis, comment ils situent cette offre par rapport à la concurrence. Ces enquêtes préparent le terrain de la fidélisation parce qu'elle aide à comprendre les réactions des clients et à mieux repérer leurs attentes. A condition de réagir, de corriger les points faibles, de faire évoluer l'offre de l'entreprise »

Ces enquêtes peuvent se faire par courrier, mail, par téléphone ou en face à face. Dans tous les cas un questionnaire sera élaboré. Il vise à recueillir le niveau de satisfaction des clients pas pour chacune des attentes identifiées. Ce niveau est évalué sur des échelles :

- Une échelle de note ;
- Noter la qualité de notre accueil de 0 à 10 (0 si vous êtes très insatisfaits 10 si vous êtes totalement satisfaits).

---

<sup>1</sup> AUBERT Nicole, GRUERE Jean-Pierre et autres « Management, aspects humains et organisationnels », édition PUF, Paris, 1991, p.582.

### Section 02 : L'apport du TQM sur l'apprentissage organisationnel

Parallèlement au phénomène d'appropriation du modèle de management japonais, de nouvelles considérations se développent en Europe et aux Etats-Unis concernant la dimension humaine de la qualité. Pour cela les entreprises centrent leur préoccupation sur la formation et le développement des compétences de leur effectif. A fin de générer des apprentissages organisationnels.

#### 2.1. Formation et apprentissage organisationnel :

Le rôle de la formation au sein de l'organisation

La formation constitue un enjeu qu'aucune entreprise ne peut ignorer. Elle contribue à :

- L'augmentation de la production et la productivité des travailleurs,
- L'amélioration du climat social par la satisfaction, l'intégration et la motivation des employés,
- L'adaptation aux exigences de l'environnement toujours changeant, le développement de la capacité de répondre aux nouvelles conditions de croissances économiques (évolution technologique, internationalisation,...).<sup>1</sup>

##### 2.1.1 Place de la formation dans le management de la qualité :

Edwards Deming, l'un des piliers du management de la qualité, considère que dans tout système le facteur le plus important à optimiser n'est d'autre que l'Homme (1993). Pour lui, la direction ne doit pas en effet assimiler le personnel à une charge, mais à l'atout le plus important de l'organisation. Dans ce sens Deming, considère que la formation est un levier d'adaptation aux changements qui, dans la production et son organisation, exigent des compétences toujours nouvelles. Elle est aussi le moyen privilégié pour diffuser une approche systémique de l'amélioration continue, de la résolution de problèmes et de la réduction des variations

La norme ISO 10015, Management de la qualité – Lignes directrices pour la formation. Dans le domaine de la formation et de l'enseignement, si chaque pays a sa propre histoire des normes qualité. L'année 1992 a connu la soumission au comité technique ISO/TC 176, responsable de la famille ISO 9000 des normes de management de la qualité, d'une proposition sur "l'enseignement et la formation permanents". Cette proposition a été

---

<sup>1</sup> SEKIOU et al., « Gestion des ressources humaines », 2<sup>e</sup> édition. De Bock. Bruxelles, 2007, p. 336.

## Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel

---

accompagnée par une mise en évidence des difficultés à comprendre comment satisfaire les exigences du paragraphe 4.18 d'ISO 9001:1987 relatives à la formation. La proposition a obtenu 86 % d'avis favorables de la part des délégations nationales participant au comité.<sup>1</sup>

### 2.2 Les routines et Apprentissage organisationnel:

La mise en œuvre du TQM renforce et développe les routines organisationnelles à travers notamment l'application de solutions standards à certains problèmes récurrents et la mise en œuvre des procédures et d'instructions de travail. Ces routines permettent non seulement des économies de ressources, mais aussi un apprentissage s'y réalise grâce à la répétitivité de leur usage.

L'apprentissage organisationnel est basé sur les routines car l'organisation apprend lorsqu'elle encode les inférences de l'histoire en routines qui serviront de guide pour son comportement futur.<sup>2</sup>

#### 2.2.1. Routines Organisationnelles : un concept aux multiples facettes

Même si le sens commun de cette notion renvoie aux concepts de répétitivité et de prévisibilité, ceci ne fait pas l'unanimité chez les auteurs. D'un côté, certains auteurs les abordent du point de vue comportemental et certains d'autre les abordent par leur capacité à développer l'apprentissage. Dans la première approche, la routine se définit comme un modèle.

De comportement individuel et organisationnel. Selon Nelson et Winter, « les routines peuvent se référer ou bien à un modèle d'activité répétitif dans une organisation ou bien à une qualification individuelle ». Dans cette même approche, la norme est considérée comme un modèle de comportement régulier et prédictible chez Nelson et Winter et comme un comportement guidé par des normes.

Dans la seconde approche, la routine est abordée comme une capacité d'apprentissage. Certains auteurs, distinguent entre routines statiques et routines dynamiques :

- Les routines statiques : concernent la capacité de répéter certaines tâches ;
- Les routines dynamiques : sont explicitement tournées vers l'apprentissage.

Reynaud-Cressent, a fait une synthèse des deux approches précédentes en combinant les modèles de comportement et les capacités d'apprentissage dans un tableau à double entrées :

---

<sup>1</sup> Davel, Eduardo et TREMBLAY ; Diane-Gabrielle, op. Cit, p 33.

<sup>2</sup> Roles\_des\_Normes\_de\_Management\_de\_la\_Qualite\_sur\_1%20(1).pdf

Tableau N° 4 : Modèle de comportement et capacité d'apprentissage

| Modèle de comportement<br>Capacité d'apprentissage | Individuel   | Collectif                                       |
|--|--|---|
| Statique   | <b>I</b><br>Compétence ou routines<br>ausens étroit                | <b>II</b><br>Procédures et règles<br>Empiriques |
| Dynamique  | <b>III</b><br>Capacité individuelle de<br>résolution des problèmes | <b>IV</b><br>Recherche                          |

Source : CRESSET R., Suivre des règles dans les organisations, 2001. pp. 53-68.

A partir de cette combinaison, l'auteur relève quatre types de routines :

- **Routine statique individuelle** : correspond aux compétences, c'est-à-dire, la capacité d'exécution d'une même tâche, ou capacité à se coordonner de façon automatique. Ces compétences constituent un savoir tacite ;
- **Routine statique organisationnelle** : sont les procédures, règles empiriques, les décisions ;
- **Routine dynamique individuelle** : c'est la capacité de chaque individu à résoudre de nouveaux problèmes sans remettre en cause le fonctionnement général de l'organisation ;
- **Routine dynamique organisationnelle** : c'est la recherche interactionnelle par le processus d'essai erreur pour trouver la meilleure manière de faire des choses.

Ainsi, nous pouvons nous arrêter sur une définition qui regroupe en quelques sortes les caractéristiques précédentes : « la routine est l'aptitude à exécuter une action répétée dans un contexte qui a été appris par une organisation, cette action se définit comme une pression vers la sélection ».

### 2.2.1.1. Les caractéristiques des routines :

Nombreuses recherches ont montré plusieurs caractéristiques des routines qui sont:

- caractère individuel/collectif : nichées dans le système hiérarchique, elles sont le reflet des habitudes prises collectivement (Nelson et Winter, 1982).
- Elles peuvent être interrompues par des actions individuelles (Weick 1998) ;

## Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel

---

- Elles renvoient soit à des connaissances dont l'agent n'a pas conscience ou à une façon d'économiser des ressources cognitives par l'acquisition d'automatismes.
- Enfin, elles permettent de légitimer des comportements qui ont moins besoin d'être justifiés.

### 2.2.1.2 Rôle des routines dans l'apprentissage

Pour Winter (1990), les routines dans l'organisation jouent un rôle identique aux gènes en biologie avec deux conséquences importantes pour caractériser les systèmes complexes adaptables. L'organisme qui les met en œuvre est une entité complexe avec de nombreuses caractéristiques. Se focaliser sur une seule d'entre elles est utile pour simplifier la compréhension d'un phénomène, mais réducteur de la réalité.

Les routines mises en œuvre par l'entreprise renvoient à ce qui relève de l'héritage du passé (empreinte de l'organisation) mais aussi des adaptations aux variables de l'environnement. Par ailleurs, les routines ont un caractère répétitif et permettent ainsi d'économiser du temps comme l'ont souligné March et Simon dans leur ouvrage en 1958.

En général, les routines permettent de :

- Faciliter la coordination entre les acteurs de l'organisation ;
- Répondre à des situations d'incertitude totale (facteur réducteur d'incertitude pour les agents qui mettent en œuvre les routines);
- Elles génèrent de la stabilité mais n'interdisent pas une évolution endogène réalisée par les agents qui les mettent en œuvre.<sup>1</sup>

Selon Kim (1993) également, les routines sont une source d'apprentissage opérationnel.

Il affirme en effet : « non seulement l'apprentissage opérationnel accumule et change les routines, mais les routines affectent aussi l'apprentissage opérationnel ». Selon ce même auteur, l'apprentissage conceptuel requiert en revanche de nouveaux cadres mentaux et de nouveaux modes de pensée et ne peut donc se réaliser grâce à la simple application de routines organisationnelles.<sup>2</sup>

Pour mieux comprendre l'articulation qui existe entre le TQM et l'apprentissage organisationnel, on la résumer sous forme d'un schéma de synthèse :

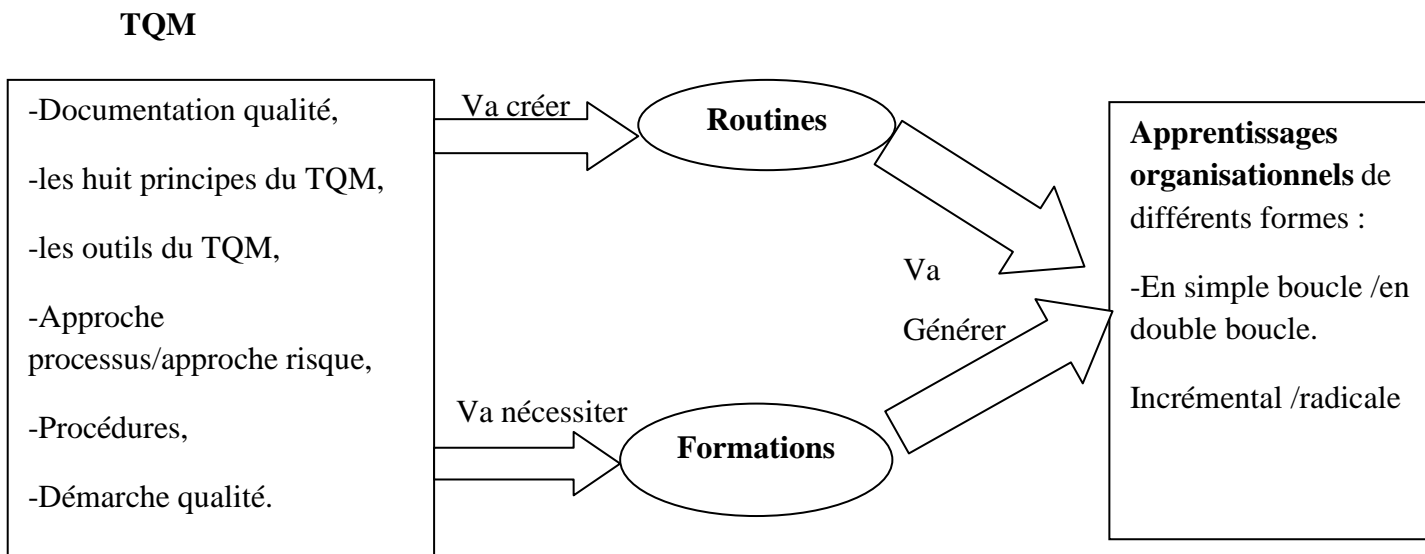
---

<sup>1</sup>LAMBERT Gilles et OUEDRAOGO Noufou, Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise, revue française de gestion, volume 2, N° 201, édition Lavoisier, p 65.

<sup>2</sup> Ibid., p 68.

## Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel

FigureN° 12 :L'articulation entre TQM et apprentissage organisationnel.



Source :créer par nous-même

Parmi les conséquences importantes de ces derniers sur l'organisation on trouve :

### 2.3 Apprentissage organisationnel et développement des compétences

Les compétences sont les savoirs, les aptitudes et les savoirs faire mis en œuvre et devant être maîtrisés dans une situation professionnelle donnée. Les compétences se diffèrent des qualifications qui sont l'expression formelle des capacités professionnelles du salarié. Elles sont reconnues au niveau national et sectoriel.

Développer les compétences professionnelles tout au long de la vie de l'entreprise suppose l'existence d'un socle de base qui doit être acquis par chaque individu durant sa formation initiale. L'identification des compétences doit devenir un axe majeur des politiques des ressources humaines couvrant tous les employés dans l'entreprise. Définir et répondre aux besoins en compétences nécessitent une implication conjointe des employeurs et des salariés.

Développer un environnement propice à l'apprentissage est également un facteur important de succès ; les cadres et le management jouent un rôle crucial à cet égard. Le développement des compétences et l'acquisition de qualifications soient perçus par l'entreprise et les salariés comme un intérêt partagé.

L'originalité de chaque individu est un facteur à prendre en compte ici. Chacun apprend à sa façon, en privilégiant par exemple l'observation avant l'expérimentation ou la pratique avant la théorie. De plus, chaque individu possède son propre cadre de référence qui

## **Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel**

---

filtre les informations qui lui parviennent, ce qui influence son interprétation des événements et son jugement.<sup>1</sup>

### **2.4 L'esprit créatif :**

L'imagination, la connaissance, la compétence, la volonté de faire et de bien faire, d'apporter sa contribution à la collectivité font partie des facteurs que l'entreprise et ses dirigeants doivent savoir susciter chez les salariés et leurs représentants.

Dans la mise en œuvre du TQM, la responsabilisation permet aux employés de mieux satisfaire les clients. Dans une organisation apprenante, la responsabilisation stimule l'apprentissage et la créativité.

### **2.5 L'organisation apprenante\* :**

Selon les auteurs, l'apport du TQM sur l'apprentissage organisationnel réside essentiellement dans la perspective interactionniste de l'apprentissage qui pose comme hypothèse que ce dernier s'effectue principalement au travers des interactions entre les membres de l'organisation.

### **2.6 Le TQM comme un système de l'évolution des compétences organisationnelles :**

En pratique le TQM, est un système d'apprentissage, qui insiste sur le développement des capacités. Une large participation à l'évolution du TQM est nécessaire.

L'amélioration continue fournit l'idée d'un cycle d'apprentissage, et tout le monde a un intérêt pour l'entreprise pour qu'elle reste compétitive. Donc le TQM est un système d'apprentissage insistant le développement des capacités de l'organisation. Le TQM doit continuellement s'améliorer et évoluer, pour cela tous les éléments de l'entreprise doivent œuvrer.

Ce cycle d'apprentissage qui mène à l'évolution des compétences organisationnelles s'effectue souvent suivant les trois phases suivantes :<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Edurd Davel, Diane-Gabrielle Tremblay, op. Cit, p 33-34

\* D'une part, l'organisation dite « apprenante », dont l'analyse repose sur ce qui fait « qu'elle » apprend. Plusieurs éléments sont souvent mis en avant comme étant les déclencheurs de l'apprentissage.

<sup>2</sup>Soji SHIBA, Alan GRAHAM, David WALDEN, TQM : 4 révolution du management, manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du management de la qualité, éd Dunod, Paris, 2003, p 479.

## Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel

- **L'orientation** : L'orientation c'est l'initiation à une nouvelle compétence.
- **L'appropriation** : L'appropriation c'est l'apprentissage du métier exigé par la nouvelle compétence du niveau 1 auprès d'une personne déjà experte dans le nouveau savoir-faire.
- **L'auto-invention** : par auto-invention, nos auteurs démontrent le niveau où le personnel on acquit suffisamment de métier, qui sert d'avantage à un besoins précis en utilisant les connaissances acquises, mais aussi au-delà de ces connaissances.

C'est en passant par ces étapes que les individus acquièrent des compétences nécessaires à l'auto-développement efficace.

Nous pouvons schématiser ces niveaux dans le tableau suivant :

**Tableau N° 5** : Les différents niveaux de pratique de TQM et phase d'apprentissage

| <b>Phase</b>  | <b>Orientation</b> | <b>Appropriation</b>              | <b>Auto-invention</b>   |
|---------------|--------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| <b>Niveau</b> |                    |                                   |                         |
| Individu      | Connaissance       | Compréhension                     | Compétences             |
| Equipe        | Appartenance       | Réalisation /<br>Reconnaissance   | Réalisation du soi      |
| organisation  | Orientation        | Appropriation/<br>synchronisation | Alignement/localisation |

**Source:** S. Shiba, A. Graham, D. Walden, op. Cit, p 479

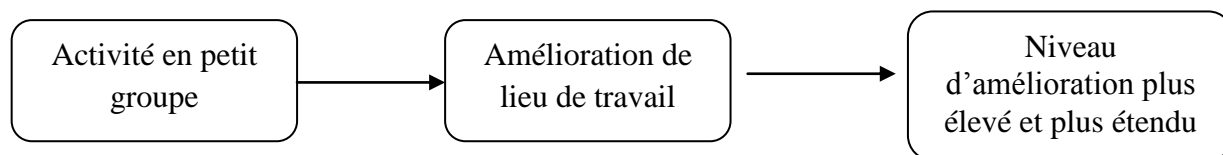
A chaque niveau de la pratique, individu, équipe ou au niveau de l'organisation, le TQM engendre un changement pour le mieux de l'entreprise.

Des équipes formées à partir des équipes de travail et créent entre elle une cohésion sociale, à travers ces phases les groupent commencent à fonctionner et acquérir de nouvelles connaissances pour aboutir à des fins réussies.

## Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel

Lorsqu' une équipe de travail devient compétente dans l'exécution des tâches qui sont lui dictées, et à partir de là, elle commence à acquérir de l'expérience et à évoluer continuellement.<sup>1</sup>

**Figure N° 13 :** Développement progressif des équipes



**Source:** S. Shiba, A. Graham, D. Walden, op. Cit, p 480.

En résumé, on peut dire que grâce au TQM l'entreprise peut tirer profit de l'enseignement et du savoir-faire.

Le TQM comme facteur de réussite de la formation au sein de l'entreprise

### 2.7 Les obstacles à l'apprentissage organisationnel :

Pour rendre compte des freins à l'apprentissage organisationnel., les auteurs avancent la notion de« routines organisationnelles défensives », qui est définies comme « des actes et des politiques dont le but est d'empêcher les individus de connaître des situations de gêne ou de menace, tout en les empêchant, ou éventuellement, en empêchant l'organisation tout entière, de repérer les causes de la gêne ou de la menace, ce qui permettrait de corriger les problèmes en question »<sup>2</sup>

Certains chercheurs vont même jusqu'à soutenir que l'idée d'apprentissage organisationnel est contradictoire. D'autres, qui lui accordent un sens, doutent que les organisations s'engagent réellement dans cette voie ou soient capables de s'y engager. Pour finir, ceux qui conviennent du fait qu'il arrive aux organisations d'apprendre réfutent l'idée que l'apprentissage organisationnel soit toujours profitable.

Pour rendre compte des freins à l'A.O., Argyris et schön avancent la notion de «routines organisationnelles défensives » définies comme « des actes et des politiques dont le but est d'empêcher les individus de connaître des situations de gêne ou de menace, tout en les empêchant, ou éventuellement, en empêchant l'organisation tout entière, de repérer les causes de la gêne ou de la menace, ce qui permettrait de corriger les problèmes en question ».<sup>3</sup>

<sup>1</sup> . Shiba, A. Graham, D. Walden, op. Cit, p 480

<sup>2</sup>Chris Argyris et Donald. A Schön, Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique, De Boeck Université, 1<sup>er</sup> édition, Paris, 2002, p140.

<sup>3</sup> Ibid, p 140.

## Chapitre II : Les approches de l'apprentissage organisationnel

---

### Conclusion :

Comme on l'a vu dans ce chapitre, les auteurs de la théorie de l'apprentissage organisationnel soulignent que les changements technologiques, économiques et sociaux ont une incidence directe sur le mode de fonctionnement des entreprises, car ils concernent les nouvelles attentes des clients, des collaborateurs, des équipes et des partenaires des organisations. Pour relever ces nouveaux défis, l'entreprise doit anticiper, réagir pour trouver de nouvelles solutions et répondre à une question vitale de l'entreprise : comment améliorer les performances collectives ou ce qu'on appelle l'apprentissage organisationnel ?

La littérature sur l'apprentissage est vaste et les champs de l'apprentissage sont nombreux mais les travaux qui s'y rattachent proposent une vision circonscrite de l'apprentissage dans certaines parties de l'organisation : la mémoire, le savoir, l'information, l'individu, les modes de réponses etc. Chacune des recherches apportent une pierre à l'édifice d'une meilleure compréhension du concept d'apprentissage.

En effet, les études montrent empiriquement l'importance de l'apprentissage dans la création ou le développement des capacités organisationnelles afin d'assurer la survie des entreprises sur leur marché et maintenir leur avantage concurrentiel.

A cet effet, Le développement des stratégies managériales se caractérise par des investissements considérables en outils et en ressources humaines. Il se distingue de la gestion de la connaissance car il va lier deux processus (la capitalisation et la valorisation des connaissances).

Mais tout projet de gestion des connaissances suppose la maîtrise du système de gestion des qualités qui peut être d'une grande importance sur l'apprentissage collectifs, car comme on l'a constaté le suivi et le contrôle de la qualité incite les salarié à être plus performant et répondent aux exigeantes de l'entreprise.

## **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage organisationnel**

---

### **Introduction :**

Dans un environnement économique complexe, imprévisible et instable, caractérisé par une exacerbation de la concurrence dans tous les domaines y compris dans le domaine de l'électroménager, les besoins des consommateurs évoluent rapidement, l'entreprise l'ENIEM doit répondre aux exigences de sa clientèle et faire face à ce nouveau contexte, mais cette tâche n'est pas une simple formalité, pour cela il faut mettre une place une stratégie managerielle en s'appuyant sur toutes les ressources matérielles et humaines dont dote l'entreprise.

Ce chapitre a pour objet de faire une présentation de l'ENIEM, ensuite on tâchera de démontrer l'apport de management de la qualité totale suivi par l'ENIEM à travers la mise en place d'un processus global contenant les différentes activités de l'entreprisesur le niveau de l'apprentissagecollectif.

## **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

---

### **Section 1 : La qualité au sein de l'ENIEM**

Nous consacrons cette section à la présentation de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) et la méthodologie du travail. Pour ce faire, nous présenterons d'abord l'entreprise à travers son historique, sa stratégie, ses activités, etc. ; ensuite, nous arborerons la démarche qualité de l'ENIEM, ses processus, ses outils de contrôle et ses objectifs dans le cadre de la qualité.

#### **1.1. Présentation de l'entreprise :**

##### **1.1.1. Historique :**

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (**ENIEM**) est issue de la restructuration organique de la **SONELEC** (**Société Nationale de la fabrication et de montage du matériel électrique et électronique**) en 1983. L'ENIEM a été chargée de la production et la commercialisation des produits électroménagers et disposait à sa création de :

- **Complexe d'Appareils Ménagers (CAM)** de TIZI-OUZOU entré en production en juin 1977.
- **Unité Lampes de Mohammadia (FILAMP)** entré en production en février 1979.

L'entreprise ENIEM est devenue une société par actions au capital de 40.000.000 DA le 08 octobre 1989.

##### **1.1.2. Carte d'identité :**

Le capital social de 10.279.800.000 DA, est détenu en totalité (100%) par la société de Gestion de Participation « Industries Electro-Domestiques » (INDELEC), devenu par la suite (Elec El Djazair).

- **Son siège social** est à TIZI-OUZOU. 13, Boulevard STITI Ali.
- **Ses Unités de production et Son Unité commerciale** sont implantées au niveau de la zone industrielle 'AissatIdir', Oued Aissi .
- **Sa filiale EIMS de production de sanitaires (Lavabo, baignoire, éviers)** Implanté a Miliana, wilaya d'Ain Defla.
- **Sa filiale FILAMP** est située à El-Mohammadia (Mascara).

## **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

---

### **1.1.3. Objet social :**

Le champ d'activité de l'entreprise ENIEM consiste en la conception, la fabrication, l'assemblage et la commercialisation des produits Electroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction service après vente.

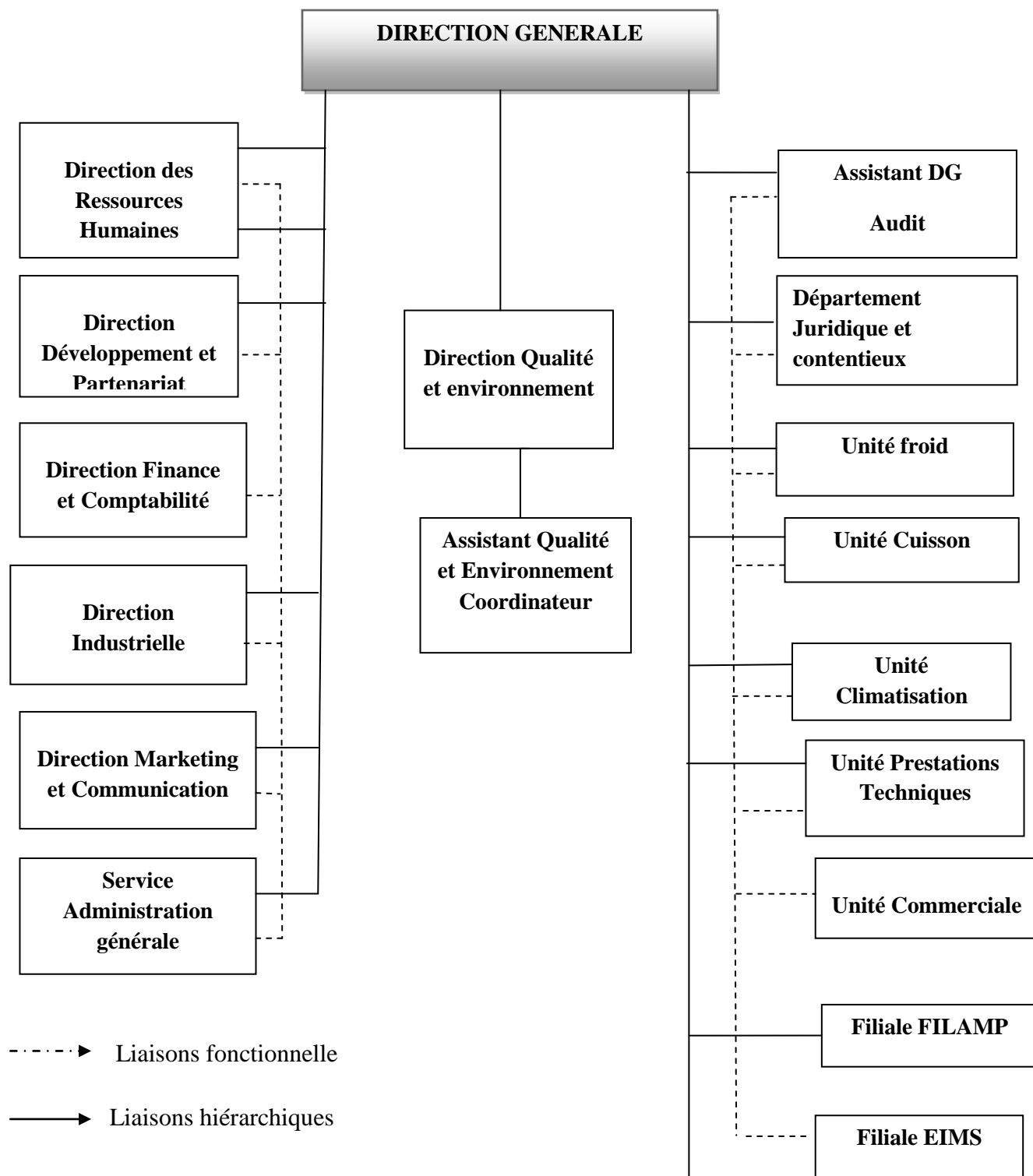
### **1.1.4. Organisation :**

Actuellement, l'entreprise ENIEM est constituée de :

- La Direction Générale (DG) ;
- Le complexe d'appareils ménagers ;
- La filiale EIMS ;
- La filiale FILAMP.

## Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation

Figure N°13 : Organisation de l'ENIEM



Source : document interne de l'ENIEM.

## **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

L'effectif de l'entreprise hors les filiales est de 2272 agents. L'évolution de cet effectif sera donnée dans le tableau ci-après :

**Tableau N°5 : Evolution de l'effectif de l'ENIEM**

| <b>Année</b>    | 1995 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2013 |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Effectif</b> | 4476 | 3051 | 2856 | 2839 | 2873 | 2524 | 2454 | 2327 | 2076 | 1986 | 2096 | 2272 |

**Source : Données internes à l'ENIEM**

### **1.1.5. Principales missions et activités de l'entreprise :**

#### **1.1.5.1. Direction générale :**

La direction générale est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise, ce tenant compte de la résolution de son conseil d'administration. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités.

#### **1.1.5.2. Complexe Appareils Ménagers :**

Le complexe Appareils Ménagers est composé de trois unités de production et une unité de prestation techniques. Ces unités sont dénommées comme suit :

- Unité Froid ;
- Unité Cuisson ;
- Unité Climatisation ;
- Unité Prestations techniques.

#### **a. Mission :**

La mission globale de ces unités est de fabriquer, assembler et développer les produits de froid, cuisson a gaz, électrique ou mixte, climatisation, de lavage de ligne et de chauffage d'eau domestiques.

#### **b. Activités de l'unité Froid :**

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (peinture, plastification) ;
- Injection plastique et polystyrène ;
- Fabrication de pièces métalliques (condenseur, évaporateur,...) ;

## **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

---

- Isolation ;
- Thermoformage ;
- Assemblage.

### **c. Activités de l'unité Cuisson :**

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (Emaillage, zingage, chromage) ;
- Assemblage.

### **d. Activités de l'unité Climatisation:**

- Assemblage.

### **e. Activités de l'unité prestations techniques :**

- Gestion de l'environnement ;
- Exploitation et développement systèmes informatiques ;
- Impression ;
- Production d'énergie et de fluides ;
- Entretien général ;
- Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued ;
- Surveillance de site ;
- Médecin du travail.

En plus de ces activités de réalisation, les unités assurent en leur sein les activités suivantes

:

- Etude / méthodes de fabrication ;
- Contrôle qualité (réception, en cours de fabrication, final) ;
- Gestion des ressources humaines et administrations ;
- Maintenance ;
- Achats ;
- Stockage (magasins, ateliers) ;
- Sécurité industrielle.

## **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

---

### **1.1.5.3. Unité commerciale :**

#### **a. Mission :**

Cette unité est chargée de l'étude de marché national, la commercialisation des produits de l'entreprise et du service après vente.

#### **b. Activités :**

- Marketing ;
- Vente ;
- Service après vente ;
- Gestion de stocks des produits finis.
- La distribution et l'exportation des produits de l'ENIEM.

### **1.1.6. Gamme de produit :**

Les produits concernés sont :

- Les réfrigérateurs RPM et RGM ;
- Le congélateur vertical ;
- Le combiné ;
- Cuisiniers 04 et 05 feux ;
- Climatiseurs type fenêtre et split-système ;
- Machine à laver ;
- Chauffe-eau.

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

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

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

## **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

---

- La pénétration des marchés étrangers.

### **1.1.7. L'environnement :**

L'ENIEM est la première entreprise africaine et arabe avoir mis des installations de reconversion de CFC (Chloro-Fluoro-Carbone) pour la protection de la couche d'ozone, selon la convention de Montréal, à partir de 1997. En plus, l'ENIEM dispose d'un système rigoureux de gestion des déchets en vue de réduire sa pollution de l'environnement et ses consommations de l'énergie.

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

Grâce à ce dispositif mis en place, l'ENIEM a pu obtenir la certification ISO 14001 : 2000 relative à l'environnement et s'est adaptée à la nouvelle version ISO 14001 : 2004. Ce label reconnaît que le système de management environnemental de l'ENIEM est conforme aux normes internationales.

### **1.2. Démarche qualité de l'ENIEM :**

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

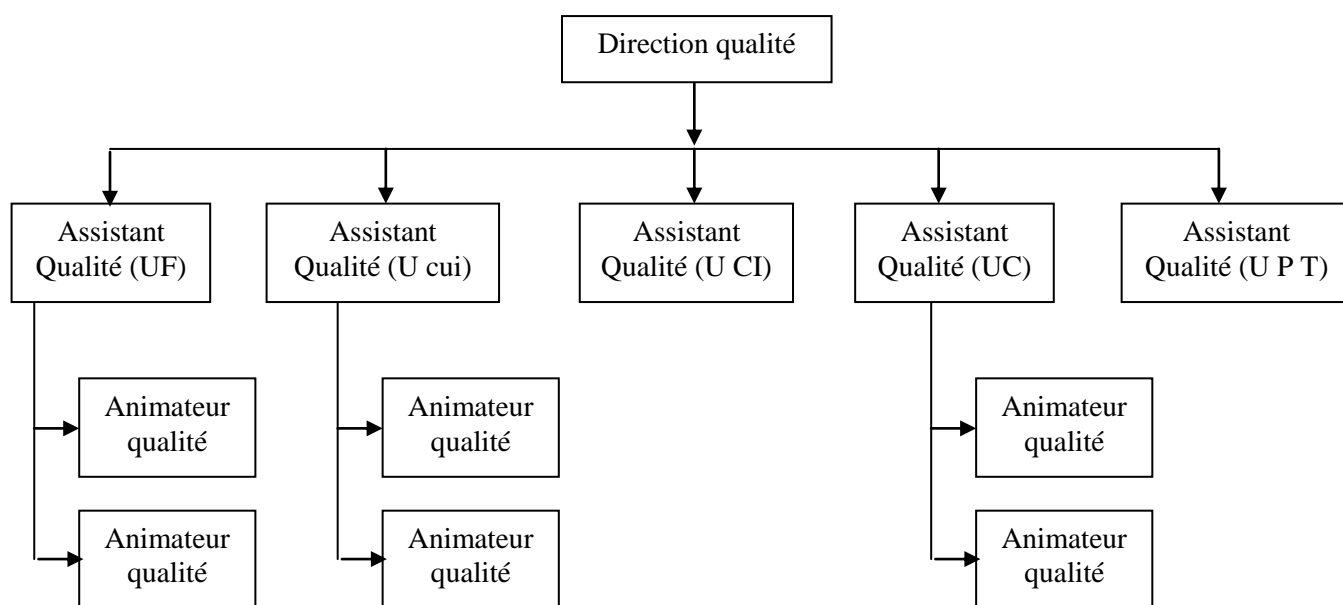
Dans cette perspective réformatrice, l'ENIEM avait opté pour le management de la qualité comme voie royale, lui permettant la maîtrise de ses coûts, l'amélioration de la qualité de ses produits et une meilleure satisfaction de ses clients. Pour ce faire, la direction de l'ENIEM avait réalisé le premier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

## Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation

en 1997, qui a été concrétisée par l'adoption d'une politique qualité élaborée par le comité qualité de l'entreprise.<sup>1</sup>

### 1.2.1. Organigramme de la structure qualité

Figure N° 14 : Organigramme de la direction qualité



**Source :** Réalisé par mes soins à partir des données récoltées au sein de l'ENIEM.

La direction qualité veille à l'amélioration du système de management de la qualité au niveau de toute l'entreprise. Elle a pour mission :

- L'élaboration des procédures de gestion,
- L'identification et description des processus de gestion,
- La création et révision des documents de gestion,
- La préparation des revues de direction,
- L'élaboration du plan d'amélioration de la qualité au niveau de l'entreprise,
- L'analyse et élaboration d'une synthèse des rapports mensuels de qualité,
- L'analyse et synthèse des réclamations clients,
- L'élaboration des programmes d'audits internes,
- La conduite des audits internes.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ENIEM/DG/DQE

<sup>2</sup>ARAB Abdellah, op. Cit, p 193.

## **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

---

### **1.2.2. La certification de l'ENIEM à l'ISO 9000**

#### **1.2.2.1. ISO 9002 version 1994 de l'ENIEM :**

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

Pour voir aboutir cette démarche, ce sont toutes les unités qui s'étaient engagées dans 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 ;

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

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

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

#### **1.2.2.2. L'adaptation à l'ISO 9000 version 2000 :**

L'édition de la nouvelle famille ISO 9000 version 2000 a rendu l'ancienne caduque. En effet, les autorités de l'ISO ont donné un délai allant au 31 décembre 2003 à toutes les entreprises certifiées ISO pour s'adapter à cette nouvelle version. Comme toute entreprise

---

<sup>1</sup> ENIEM/DG/DQE

## **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

---

certifiée, l'ENIEM s'était engagée dans une démarche d'adaptation à la norme ISO 9001 version 2000 (la seule faisant objet de certification), à partir de 2002. Pour mener à bien cette opération, l'ENIEM a choisi l'institut canadien de management de la qualité (QMI), comme organisme accompagnateur, et qui lui a permis d'obtenir la certification ISO 9001 version 2000 en janvier 2003 et de réaliser un audit de suivi avec succès en avril 2004. **(Voir annexe 1)**

### **1.2.2.3. La certification ISO 9001 version 2008 :**

Après la publication de la nouvelle norme ISO 9001 en 2008, l'ENIEM s'est rapidement engagée afin de s'adapter à cette nouvelle version, car les autorités de l'ISO ne lui permettent pas de fonctionner avec la version 2000. En plus, l'ENIEM qui est déjà certifiée ISO 14001/2004 (norme environnementale) se trouve obligée d'aller à ISO 9001/2008, qui est plus compatible avec cette dernière. C'est ainsi que l'ENIEM a passé son audit de certification avec succès, reconnaissant la conformité de son SMQ aux normes internationales de management de la qualité. **(Voir Annexes 2)**<sup>1</sup>

En 2013, elle s'est vue décernée le prix Algérien de la qualité, récompensant tout les efforts qu'elle a entrepris pour la satisfaction de ses clients.<sup>2</sup>

### **1.2.2.4. La certification ISO 9001 version 2015 :**

L'ISO 9001 version 2015 est une norme qui a mis en place des principes relatifs au système de management de la qualité. L'ENIEM l'a adapté pour gagner en efficacité et à accroître la satisfaction de ses clients.

Parmi les principaux apports de la nouvelle version de l'ISO 9001 pour l'entreprise ENIEM est :

- L'anticipation des besoins et des attentes par une meilleure prise en compte des risques et des opportunités.
- Moins d'exigences prescriptives sur les procédures documentées et plus de flexibilité en matière de documentation.
- L'implication élargie de la direction et la cohérence du contexte organisationnel par rapport à la démarche qualité ;
- La prise en compte de l'approche par les risques pour mieux atteindre les résultats escomptés.
- L'Alignement du système de management de qualité aux autres systèmes.

---

<sup>1</sup> L'évolution du système qualité de l'ENIEM, Revue Le lien, Numéro spécial, p. 08.

<sup>2</sup> ENIEM/DG/DQE.

## **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

---

Il faut noter que cette version a introduit l'approche risque pour mieux gérer les activités de l'entreprise pour l'amélioration des rendements et l'obtention des résultats souhaités.

La commission d'audit a certifié cette norme, le mois de septembre de l'année 2018.

### **1.2.3. Système de management qualité de l'ENIEM**

L'ENIEM a mis en place un système de management de la qualité conforme aux normes ISO, pour cela elle a créé une direction qualité qui s'en charge avec l'aménagement des outils nécessaires et conformes avec la nature de l'activité de l'entreprise.

#### **1.2.3.1. Système de management qualité, processus et documentation**

La cartographie générale des processus du système de management de la qualité et leurs interactions est présentée en annexe.

Le fonctionnement et l'amélioration continue du SMQ sont décrits aux paragraphes concernant la planification de la qualité et l'amélioration.

### **A. Processus du système de management de la qualité et leurs interactions**

#### **A.1. Documentation :**

Le système de management de la qualité est formalisé à l'aide d'une documentation cohérente avec la norme ISO 9001 version 2008.

Déclaration de la direction générale :

Ce document comporte la politique et les objectifs qualités de l'entreprise.

#### **Documents internes :**

- Manuel qualité.
- Procédures.
- Processus.
- Documents nécessaires aux activités (planification, réalisation, spécifications, ...).
- Enregistrements/

#### **Documents externes :**

- Règlementation.
- Lois et règlements en vigueur.

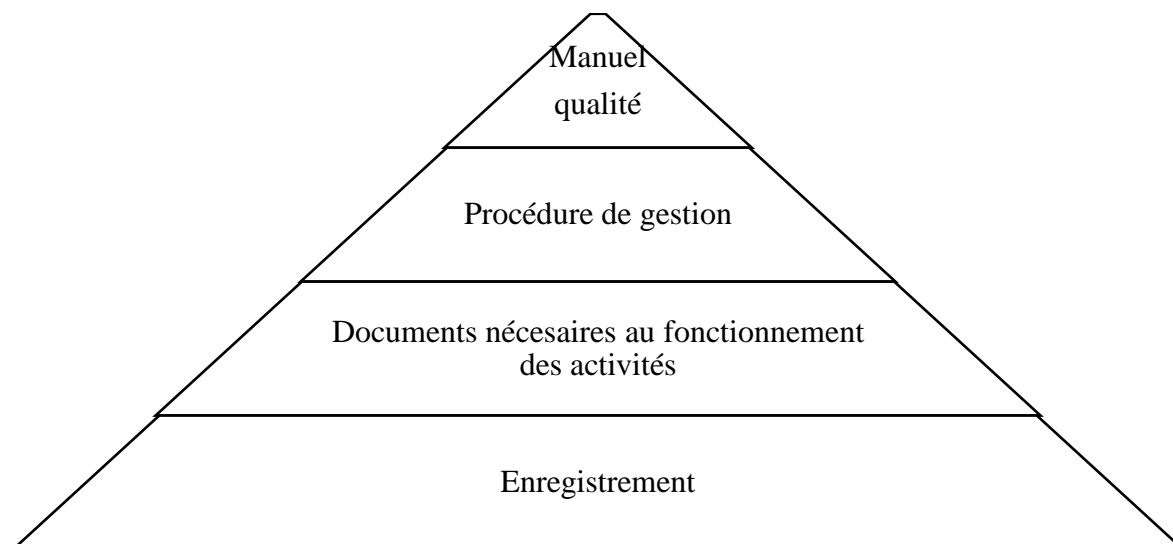
## Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation

---

- Normes et contrats.

Cette structure documentaire est décrite succinctement dans le schéma ci après.

**Figure N° : 15** : La documentation de la démarche qualité au sein de l'ENIEM



**Source** : Documentation qualité de l'ENIEM

### **A.2. Description des documents qualité :**

#### **a. Manuel qualité :**

Le manuel qualité retrace les dispositions générales prises par l'entreprise ENIEM pour mettre en place un système de management qualité conforme à la norme ISO 9001 version 2008.

#### **b. Procédure :**

Une procédure est un ensemble de règles et instructions arrêtées en vue de préciser l'étendu et les conditions des interventions des organes ou structures dans le processus de réalisation d'une opération de gestion ou d'un ensemble d'opération de gestion complémentaire.

##### **b.1. Procédure générale :**

Une procédure est dite « procédure générale » lorsqu'elle est applicable à l'ensemble des secteurs d'activités de l'entreprise.

## Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation

---

### b.2. Procédures particulières (gamme et instructions) :

Une procédure est dite « procédure particulière » lorsqu'elle s'applique à un secteur déterminé d'activité, à une catégorie de personnel bien définie (production, qualité, administration, ...).

L'entreprise ENIEM utilise le terme gamme et instruction au lieu de procédure particulière.

### c. Spécification (fiches techniques, plans, contrats, ...) :

Documents décrivant les exigences les exigences d'un produit, d'un procédé, des essais.

#### c.1. Plan qualité :


Document spécifiant qu'elles procédures et ressources associés doivent être appliquées par qui et quand pour un projet, un produit, un processus ou un contrat particulier.


### A.3. Descriptif des processus :

Représentation synoptique de toutes les activités entrant dans le processus. Celles-ci sont représentées par des symboles définis comme suit :

Différents symboles utilisé :

 Opération - activité.

 Inspection - décision

 Interaction des processus.

 Transport - déplacement

 Attente

 Entreposage stockage.

## **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

---

### **A.4. Maîtrise des documents :**

Les documents du système de management de la qualité sont soumis aux règles de gestion documentaires pour élaboration/codification, approbation, diffusion, modification et archivage.

Ces règles de gestion sont définies dans la procédure SQE. 4.2.3.01 (maîtrise des documents). La maîtrise des documents en vigueur est assurée par la direction qualité et environnement.

### **A.5. Maîtrise et archivage des enregistrements :**

#### **a. Maîtrise des enregistrements :**

La maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité est effectuée conformément à la procédure de maîtrise des enregistrements qualité et développement SQE 4.2.4.01. chaque unité ou structure est responsable du classement et de l'archivage des documents qui la concerne.

#### **b. Archivage :**

Les documents sont classés dans les bureaux de chaque structure. Au-delà de la durée de conservation, ils sont transférés à la salle d'archives de l'entreprise.

### **1.2.3.2. Responsabilité de la direction :**

#### **A. Engagement de la direction :**

La direction s'est engagée dans le développement d'un système de management qualité selon la norme ISO 9001 version 2008.

Cet engagement est porté à la connaissance du personnel de l'entreprise grâce à l'affichage du document « Déclaration de la direction générale » au niveau du poste de travail.

#### **B. Ecoute client :**

Outre les contacts directs, l'ENIEM développe son écoute client par la mise en place :

- Du téléphone vert ;
- D'un questionnaire « satisfaction clients » ;
- D'un retour d'information de notre réseau de distribution.

## **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

---

Les retours d'informations client ainsi collectés sont examinés lors des revues de direction.

### **1.2.4. Politique qualité :**

La politique qualité de l'entreprise est fondée sur le souci de l'amélioration continue de ses processus, produits et services.

Elle manifeste par une ferme volonté de la Direction Générale à :

- Mettre en place un système de management de la qualité conformément à la norme ISO 2009 version 2008.
- Assurer une meilleure maîtrise des processus et leurs interactions.
- Accroître la satisfaction de nos clients en restant à l'écoute de leurs attentes et besoins ;
- Continuer à développer et entretenir une culture qualité au niveau de toutes les structures de l'entreprise.

#### **1.2.4.1. Planification de la qualité :**

##### **A. Objectifs qualité :**

Les objectifs qualités sont établis chaque année au regard des informations client et des réalisations de l'année précédente.

Ils sont communiqués à l'ensemble du personnel par affichage sur les lieux de travail à travers le document « Déclaration de la direction générale ».

Le déploiement des objectifs et l'application de la politique qualité se font lors de la Revue de Direction.

##### **B. Planification du système de management qualité :**

Elle apparaît dans :

- La revue de direction ;
- Le plan d'amélioration qualité ;
- Le programme d'audits ;
- Le plan de formation ;
- Le programme de production ;
- Le programme commercial.

## **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

---

### **1.3. Comment l'ENIEM travail avec TQM grâce à la certification ISO ?**

Les principes du TQM sont considérés par certains auteurs compatibles avec le SMQ de l'ISO. Le paradigme fonctionnaliste, affirme que les idées que recèle le TQM représentent la finalité de la mise en place du SMQ conforme à la norme ISO9001/2008. En plus la progression vers le TQM est possible suite à la certification à condition de l'inscrire dans le cadre d'une dynamique d'apprentissage organisationnel. En essayant d'établir des liens entre les exigences du SMQ et les principes du TQM, nous avons conclu que le leadership et le développement de la ressource humaine, qui sont des principes du TQM, peuvent être développés suite au respect des exigences de la certification en matière d'engagement de la direction générale et de la formation du personnel. En plus, le principe de l'orientation client défendu par le TQM peut trouver ses origines dans l'écoute client exigée par l'ISO, comme le montre le tableau ci-dessous. Le management par approche processus\* orientés vers le client, qu'est l'un des principes fondamentaux du TQM, se trouve être exigé par la norme ISO 9001/2008.

Au sein de l'ENIEM, la mise en place d'un système de management de la qualité conforme aux normes internationales dans le but de progresser vers la qualité totale. Autrement dit, il s'agit d'étudier l'apprentissage organisationnel dans le cadre de la concrétisation des principes du management par la qualité totale.

---

\* « L'approche processus », qui « désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus

## Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation

**Tableau N° 6:**le TQM et les normes ISO 9000

| Critères                  | TQM  | ISO 9000  |
|---------------------------|--|---|
| Politique qualité         | Améliorer la qualité des produits et services pour augmenter le profit                                     | Garantir la reproductibilité de la qualité décrite dans le référentiel de l'entreprise et la lisibilité du système qualité par un référentiel commun  |
| Les objectifs à atteindre | Se sont les groupes de travail transversaux qui fixent leurs propres objectifs                             | La direction générale fixe les objectifs à atteindre  |
| Management participatif   | Impératif pour la réussite du projet   | Notion existante explicitement, mais dans les services, semble nécessaire   |
| Orientation               | Interne à l'entreprise : mobilisation de tous le personnel dans un but guidé par la satisfaction du client | Externe à l'entreprise : permet sur la présentation d'un certificat de prouver sa capacité de reproductibilité, certifié par un organisme tiers reconnu.  |
| Méthodes                  | Multiplés et privées : chaque entreprise choisit la façon d'appliquer la qualité totale                    | Unique et publique. C'est un modèle et une méthode d'organisation.  |
| Documentation             | Facultatif, multiples et privées : chaque entreprise choisit la façon de faire sa documentation.           | Obligatoire, unique et publique : représentées par l'arbre documentaire qui explique clairement la politique qualité, les processus et les modes opératoires, mais aussi l'organigramme fonctionnel de l'entreprise, la définition des postes |
| Audit interne             | Notion inexistante (en général)  | Prépare le personnel à l'audit externe, mesure la conformité des pratiques et déclenche les actions correctives   |
| Traçabilité               | Notion inexistante   | La norme impose de retrouver la trace du passage d'un élément dans tous les processus qu'il traverse dans sa vie à l'intérieur de l'entreprise.   |
| Prestations associées     | Notion inexistante   | La norme impose de décrire les moyens mis en œuvre pour assurer la qualité des produits et services connexes  |
| Enquête de satisfaction   | Notion inexistante   | Obligatoire à réaliser auprès des clients.  |

**Source :** Documentation interne de l'ENIEM

## **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

---

### **- La Politique Qualité**

Même si son contenu diffère, on retrouve dans les 2 cas une forte implication de la direction.

### **- La maîtrise des procédés**

Pour supprimer les non conformités, il faut que les procédés de production de produits ou services soient sous contrôle.

### **- Les actions correctives**

On retrouve la notion d'analyse des dysfonctionnements (non conformités) et la recherche de solutions pour guérir et prévenir. Et ainsi gérer les risques client. (**Annexes N°5**)

### **- La Mesure**

On retrouve toujours la notion de mesure, appliquée avec quelques différences, mais sans laquelle il est impossible d'avoir un bilan ou une tendance d'évolution de la situation.

### **- La Formation**

Indispensable pour adapter le personnel à la qualité mais aussi aux outils et méthodes de leur métier.

## **Section 02 : L'Application de TQM au sein de l'ENIEM .**

Dans cette section on va essayer de voir l'implication de management de la qualité totale au sein de l'ENIEM et la politique suivie pour l'amélioration des compétences du personnel et de l'organisation.

### **2.1.Méthodologie de l'étude**

Pour bien comprendre le thème et donner des éléments de réponse à notre recherche, nous nous sommes penchés sur une méthode hypothético-déductive comme le nécessite notre thème on s'appuyant sur les données théoriques et épistémologiques.

Selon J. GALENS et P. ROUSSE : « La démarche hypothético-inductive part de l'observation du terrain où des phénomènes sont observés sur quelques cas modèle d'analyse et part de propositions avancées par la théorie. Celle-ci repose sur un ensemble de concepts dont l'articulation constitue les bases d'un modèle qui reproduit une interprétation cohérente de phénomènes observables. L'hypothèse énonce le sens et le type des relations supposées

## **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

---

exister entre les concepts inclus dans le modèle. L'ensemble des hypothèses est enfin testé sur le terrain afin de vérifier si les suppositions avancées correspondent à une réalité ».<sup>1</sup>

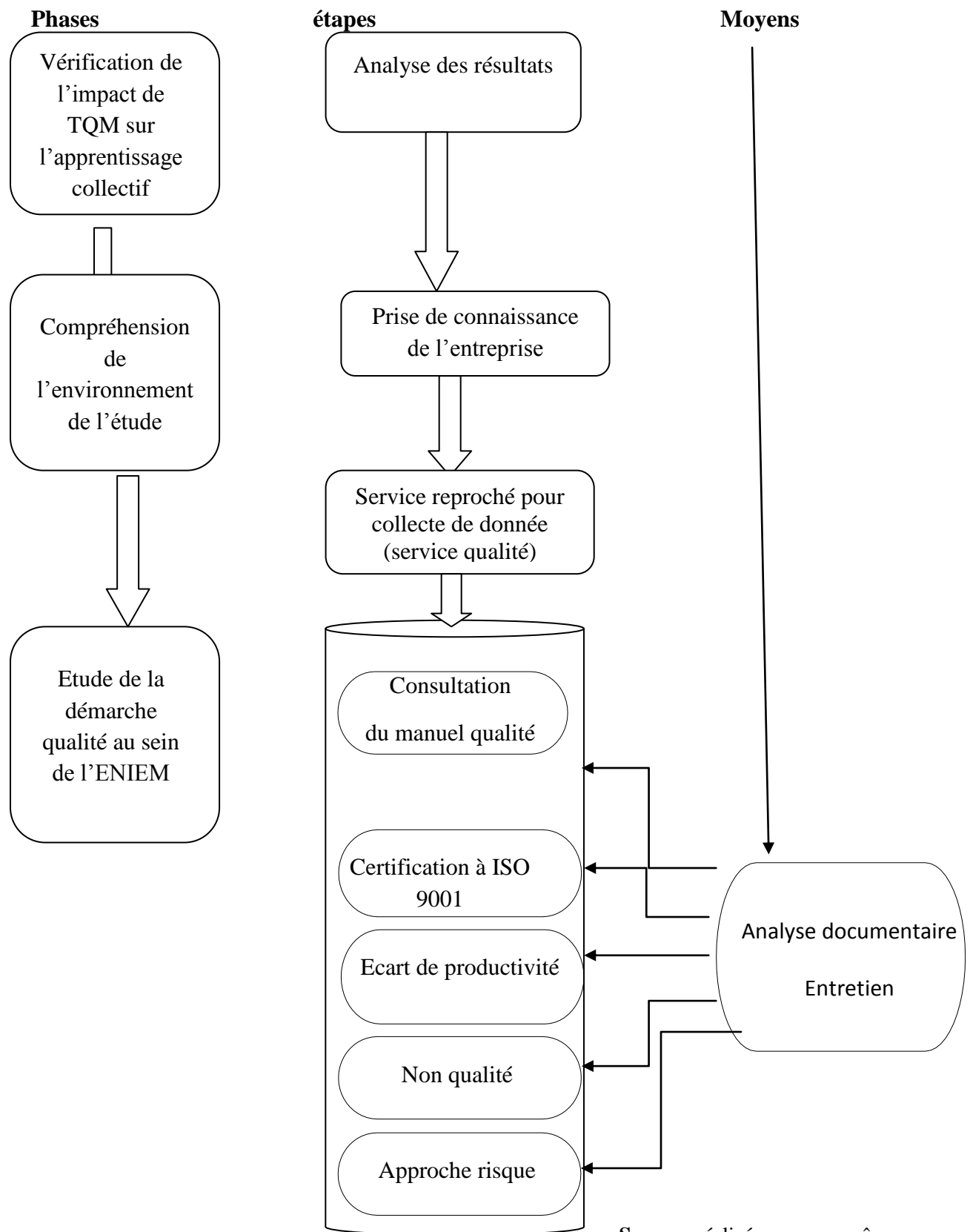
En effet, l'objectif principal de notre étude est de vérifier à quel point le management de la qualité totale influence-t-il l'apprentissage organisationnel. Et pour vérifier et chercher les éléments de réponse, nous adoptons une démarche cohérente entre les différentes phases de l'analyse ainsi que le choix pertinent des outils de collecte de données.

---

<sup>1</sup>JacquesI GALENS Patrice ROUSSE, Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines, Economica, Paris, 1996, p 17..

# Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation

Figure 17: Méthodes et procédures suivies



Source: réalisé par nous -même

## Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation

---

### 2.2. Techniques de collecte des données :

Pour mener à bien notre étude nous avons utilisé l'étude qualitative afin de récolter le maximum d'informations pour une meilleure fiabilité de nos résultats.

#### ▪ Définition des études qualitatives :

Une étude qualitative est « des études à caractère **intensif**, utilisant au niveau de la récolte des données une approche relativement **ouverte, non directive, et indirecte** des personnes interrogées ». <sup>1</sup>

Les études qualitatives sont conçues pour recueillir des informations significatives et en profondeur concernant les différents aspects de l'étude. Les entretiens en recherche qualitative sont beaucoup plus longs qu'en recherche quantitative parce que les réponses aux questions demeurent ouvertes.

#### ▪ L'entretien :

L'entretien est l'une des techniques les plus fréquemment utilisées pour la collecte de données qualitatives. C'est une discussion formelle entre un interviewer et une personne choisie spécifiquement pour cette discussion. <sup>2</sup>

- **Entretien non directive** : repose sur une expression libre de l'enquêté à partir d'un thème proposé par l'enquêteur. L'enquêteur se contente alors de suivre et de noter la pensée, le discours de l'enquêté sans poser de questions.
- **L'entretien directif** : ce type d'entretien s'apparente sensiblement au questionnaire, à la différence que la transmission se fait verbalement plutôt que par écrit. Dans le cadre de cet entretien, l'enquêteur pose des questions selon un protocole strict, fixé à l'avance (il s'agit d'éviter que l'interviewé ne sorte des questions et du cadre préparé).
- **L'entretien semi-directif** : il porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans un guide d'entretien préparé par l'enquêteur. L'interviewer, s'il pose des

---

<sup>1</sup>PELLEMANS, Paul. *Recherche qualitative en marketing : perspective psychoscopique*. Paris : De Boeck Université, 1999, p. 16.

<sup>2</sup> L'entretien, sur : [https://www.ac-strasbourg.fr/fileadmin/pedagogie/stss/DEPOT\\_DOCUMENTS/BAUMEIER\\_Elisabeth/16\\_EBentretien.pdf](https://www.ac-strasbourg.fr/fileadmin/pedagogie/stss/DEPOT_DOCUMENTS/BAUMEIER_Elisabeth/16_EBentretien.pdf), consulté le 10/01/2019 à 14 :49.

## **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

---

questions selon un protocole prévu à l'avance parce qu'il cherche des informations précises, s'efforce de faciliter l'expression propre de l'individu, et cherche à éviter que l'interviewé ne se sente enfermé dans des questions.<sup>1</sup>

Nous procéderons dans notre enquête à un entretien semi directif avec le directeur de la direction qualité au sein de l'ENIEM et son assistante et le directeur des ressources humaines et formation. Ces différents entretiens auront pour but de rechercher au près d'eux comment élaborent-ils à l'application de système de management de qualité pour réussir l'apprentissage collectif au sein des différentes unités et services de l'entreprise.

### **▪ L'analyse documentaire :**

L'analyse documentaire est l'analyse systématique des idées exprimées dans un texte (littéraire, minutes de réunions, entretiens, plaquette de communication, article ...).

Pour notre étude, elle consistera en l'analyse des principaux documents suivants :

- L'organigramme de l'entreprise.
- La manuelle qualité.
- La certification à l'ISO.
- La cartographie de l'ENIEM.
- Fiche de conformité et de non-conformité.

Et plus généralement, tous les documents relatifs à l'activité, au fonctionnement et aux dysfonctionnements de l'entreprise.

### **▪ La méthode d'analyse des données :**

L'une des étapes sera de collecter les informations mais le plus important est de les analyser et de les interpréter et arriver aux résultats recherchés.

On s'est rapproché de la direction générale et de la direction qualité et quelques personnels de l'entreprise pour collecter assez d'information pour bien comprendre cette fin.

---

<sup>1</sup>l'entretien, sur :

[https://www.ac\\*strasbourg.fr/fileadmin/pedagogie/stss/DEPOT\\_DOCUMENTS/BAUMEIER\\_Elisabeth/16\\_EBentretien.pdf](https://www.ac*strasbourg.fr/fileadmin/pedagogie/stss/DEPOT_DOCUMENTS/BAUMEIER_Elisabeth/16_EBentretien.pdf), consulté le 10/01/2019 à 14 :49.

## **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

---

### **2.3. Les actions managériales en terme qualité pour l'amélioration de l'apprentissage organisationnel :**

En faisant notre enquête avec certains dirigeants de la direction générale de l'ENIEM, nous avons obtenu que l'engagement en termes de qualité consiste à assurer leurs responsabilités. L'entreprise arrive à corriger ses erreurs en matière de qualité et à apprendre par le biais de la démarche suivie qui est comme suit :

#### **2.3.1. L'équipe d'audit et contrôle de qualité :**

Chaque membre de l'équipe d'audit est lié aux règles de confidentialité en ce qui concerne les informations rassemblées dans le cadre de la certification. Au sein de l'équipe une personne est désignée comme responsable de l'organisation de l'audit, il est habituellement l'interlocuteur du responsable qualité de l'entreprise.

Un rapport est rédigé tenant compte de toutes les observations ainsi que des actions correctives déjà menées. Celui-ci est envoyé au responsable qualité. Une décision définitive est prise après délibération par le comité qualité

#### **2.3.2. L'enquête de satisfaction :**

Selon quelques responsables de la direction générale et de la direction client, l'ENIEM lance des enquêtes sur la satisfaction de leur clientèle, généralement lors de la commercialisation de leurs produits en donnant une fiche à remplir, où les clients peuvent mentionner toutes leurs remarques. Aussi, selon nos mêmes interlocuteurs, les agents commerciales de l'ENIEM profite lors de leurs participations au foires nationales ou internationales de mentionner toutes les remarques venant de leurs clients, et cela dans le but :

- d'identifier les difficultés ;
- de contrôler l'efficacité des actions ;
- de définir des actions correctrices.

## **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

---

### **2.3.3. L'élaboration d'une cartographie :**

Il est possible de chercher à représenter graphiquement l'ensemble des processus identifiés : la cartographie. Cette représentation permet une vision globale centrée sur la chaîne de valeur ajoutée client.

Compte tenu de la fonction spécifique des processus supports, une représentation rectangulaire des différents processus a été mise en place par la direction qualité afin de répondre aux exigences de la norme ISO 9001-2015 et accroître la satisfaction de ses clients.

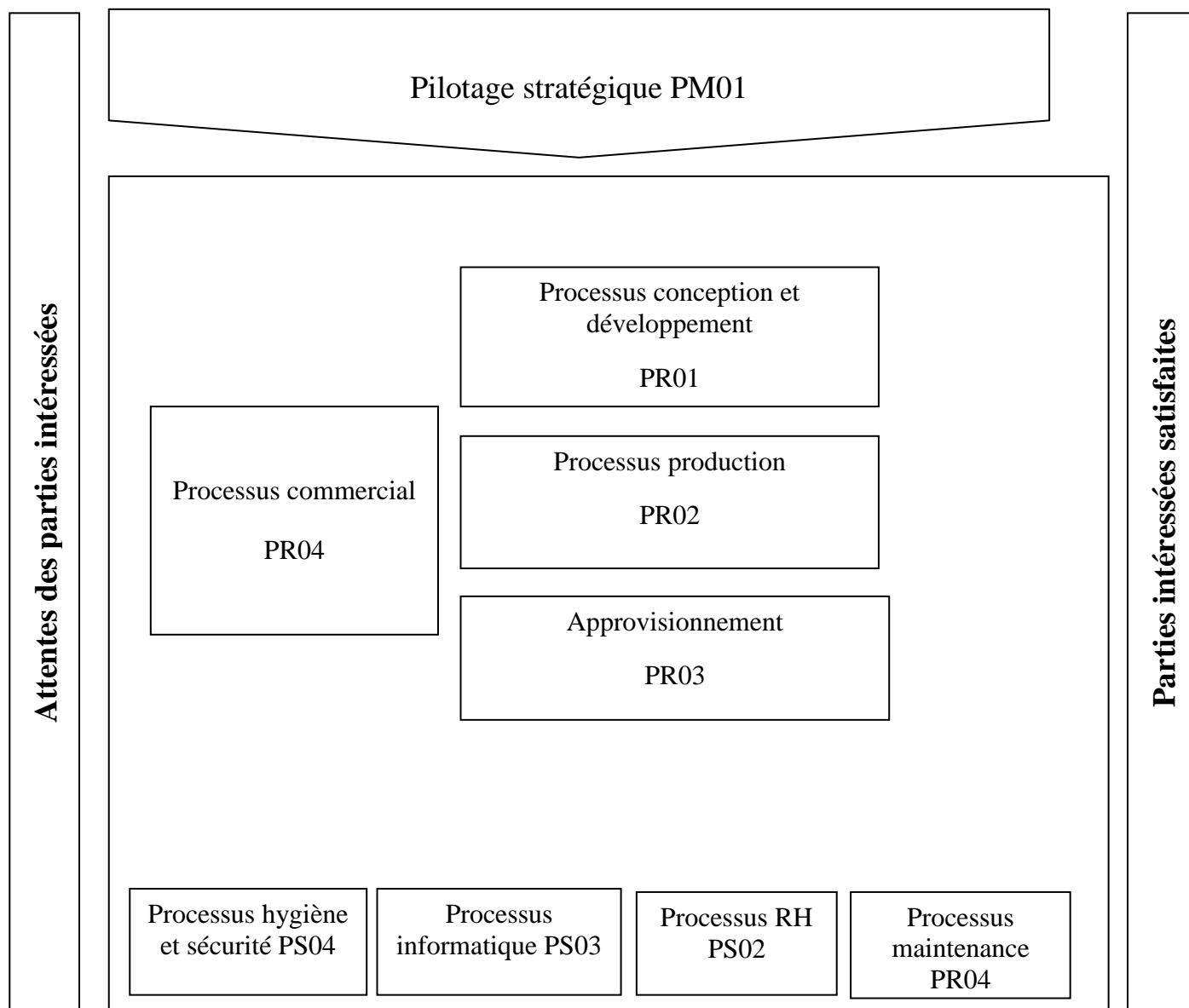
De cette manière, on rend le processus visible à l'ensemble des acteurs qui vont :

- Déployer la politique qualité à l'intérieur de chaque processus ;
- Mesurer les performances ;
- Engager des actions correctives et préventives pour l'amélioration continue.

L'ENIEM a déterminé ses processus et leurs interactions dans la cartographie suivante :

## Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation

Figure N° 18: Cartographie simplifiée des processus du SMQ



Source : Documentation interne de l'ENIEM

La cartographie du processus du SMQ schématise toutes les procédures prises par l'entreprise pendant les différentes étapes de fonctionnement pour éviter les dysfonctionnements. Une fiche cartographique détaillée (**Annexes N°6**)

### 2.3.4. La formation et l'amélioration continue :

La formation au sein de l'ENIEM est avant tout une mise à niveau des connaissances et compétences des travailleurs, elle est considérée comme une composante principale de la gestion des ressources humaines qui est à son tour considérée comme la colonne vertébrale de

### **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

---

l'entreprise. D'après la chargée de formation au sein des unités, la formation est d'une importance capitale pour l'entreprise, mais aussi pour l'amélioration des compétences individuelle et organisationnelle des salariés des différents grades.

## Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation

---

### 2.3.5. Les résultats des audits :

Le premier l'audit de surveillance a été réalisé entre le 25 et 27 septembre 2016. Les résultats sont regroupés dans le tableau suivant :

#### 2.3.5.1. Les résultats des audits :

Le premier l'audit de surveillance a été réalisé entre le 25 et 27 septembre 2016. Les résultats sont regroupés dans le tableau suivant :

**Tableau N° 7: les résultats des audits**

| Type | Audit de surveillance N°1   | direction   | Action correctives engagées  | Analyse et recommandations        |
|------|---|-------------|--|-----------------------------------|
| MIN  | Les responsables et autorités ne sont pas clairement définie et non communiquées au personnel à tous les niveaux      | DRH         | Les fiches d'emploi créés et validés existent au niveau des structures ressources humaines ou les responsabilités sont définies. Une instruction est donnée aux unités à l'effet de remettre toutes les fiches d'emploi et de sensibiliser les travailleurs à la bonne compréhension des rôles et responsabilités prescrites, et enfin signaler à la DRH toutes éventuelles incohérences pour une meilleure prise en charge à temps. |                                   |
| MIN  | Certains équipements nécessaires d'assurer les résultats de conformité de produits ne sont pas étalonnés.             | UNITE FROID | Etalonnage des deux équipements :<br>Banc d'essai compresseur<br>Salle d'essai de performance atelier R2<br>En établissant d'un planning d'étalonnage des équipements en question.   | S'assurer du respect du planning. |
| MIN  | Les audits internes ne tiennent pas compte de manière systématique des exigences du système de management de qualité. | DQE         | - Formation des auditeurs internes.<br>- Intégration de l'évaluation des rapports d'audit dans l'évaluation des auditeurs.   | Année 2017                        |

## Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation

|            |  |                   |  |  |
|------------|--|-------------------|--|--|
| <b>MIN</b> | Les informations issues de la mesure de la satisfaction du client ne sont pas appropriées en vue d'évaluer les possibilités d'amélioration de l'efficacité du système de mangement de la qualité.<br>Exercice 2016 : retour d'information client | UNITE COMMERCIALE | Remplir une fiche client pour chaque vente sur tous les points de vente de l'ENIEM.<br>Renseigner le questionnaire consommateur UC1062 via un appel téléphonique avec le client.<br>Analyse des informations par le département marketing. | Evaluation du résultat semestre 2017<br>du 1 <sup>er</sup> |
| <b>PDA</b> | Gestion du turn-over y compris les départs en retraite   | DRH               | Pourvoir les postes vacants des mutations internes et faire appel a des recrutements externes lorsque l'opportunité ne se présente pas en interne.   |  |
| <b>PDA</b> | Affiner l'évaluation des fournisseurs (cas non respects des délais et sur le plan qualitatif)  | Toutes les unités | Evaluation des fournisseurs selon la nouvelle fiche d'évaluation.  |  |
| <b>PDA</b> | Affiner les tolérances des équipements de mesure telle que la température au niveau de la structure inspection produit fini  | Toutes les unités | Les tolérances des équipements de mesure sont déterminées par rapport à la norme.  |  |
| <b>PDA</b> | Mettre en cohérence le dossier de maintenance des équipements en rapport avec les opérations effectuées.   | Toutes les unités | Mise à jour des dossiers historiques des équipements.  |  |
| <b>PDA</b> | Affiner les exigences pour la qualification des transporteurs et conducteurs dans les conventions de transports.   | Unité commerciale | Pris en charge dans le contrat avec des organismes agréés.   |  |
| <b>ODA</b> | Formalisation du processus de transport  | Unité commerciale | Le processus de transport est externalisé.   |  |

### Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation

|            |  |            |   |  |
|------------|--|------------|---|--|
| <b>ODA</b> | Appropriation de la démarche de certification et sensibilisation du personnel en priorité l'encadrement.                               | DRH et DQE | Programme de sensibilisation 2017.  |  |
| <b>ODA</b> | Appropriation de l'approche par processus et par responsable concerné.<br>Améliorer la communication interne et inter/intra processus. | DQE        | Révision des processus et de la cartographie des processus 2017 dans le cadre SMQ/ISO 9001 /2015. |  |

- **MIN** : non –conformité.
- **ODA** : opportunité d'amélioration.
- **PDA** : point d'attention.

A travers le tableau ci-dessus, l'ENIEM a d'instaurer un plan de communication entre la hiérarchie et les employés des différentes unités de l'entreprise, ce qui amené la DRH de donner une instruction de bien sensibiliser les travailleurs pour une bonne performance et venir à la correction des lacunes enregistrées. Et rédiger les Rapports d'audit internes en s'appuyant sur les outils de processus de management de la qualité afin de revenir sur les erreurs et sensibiliser les groupes de travail pour une amélioration à l'avenir.

## Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation

---

### 2.3.6. Processus de management de production :

Ce processus est destiné aux trois sections de production :

- Département production Froid ;
- Département production Cuisson ;
- Section production Climatiseurs.

Les différents processus de production au sein de l'ENIEM sont les suivants:

- **Processus Amont** : c'est l'étape de planification de la production.
- **Processus en aval** : englobe tous les processus de réalisation
- **Interaction du processus** : c'est le d'approvisionnement.

### La surveillance des processus de production :

Ils sont surveillés grâce aux indicateurs suivant :

$$\text{Taux de réalisation} = \frac{\text{Réalisation}}{\text{prévision}} \times 100$$

$$\text{Taux de rebuts} = \frac{\text{Nbredepiècesrebutées}}{\text{Nbredepiècesproduites}} \times 100$$

$$\text{Taux de retouche} = \frac{\text{Nbredepiècesretouchées}}{\text{Nbrepiecesproduites}} \times 100$$

$$\text{Taux de réparation} = \frac{\text{Nbredepiècesréparées}}{\text{Nbredepièces*rproduites}} \times 100$$

Et pour le bon déroulement et le suivi du processus production, l'entreprise mobilise un groupe de travail concerné par ce processus allant des chefs d'ordonnancement, magasiniers aux responsables de fabrication, qui tiennent en leur disponibilité la documentation qui renferme les données suivante :

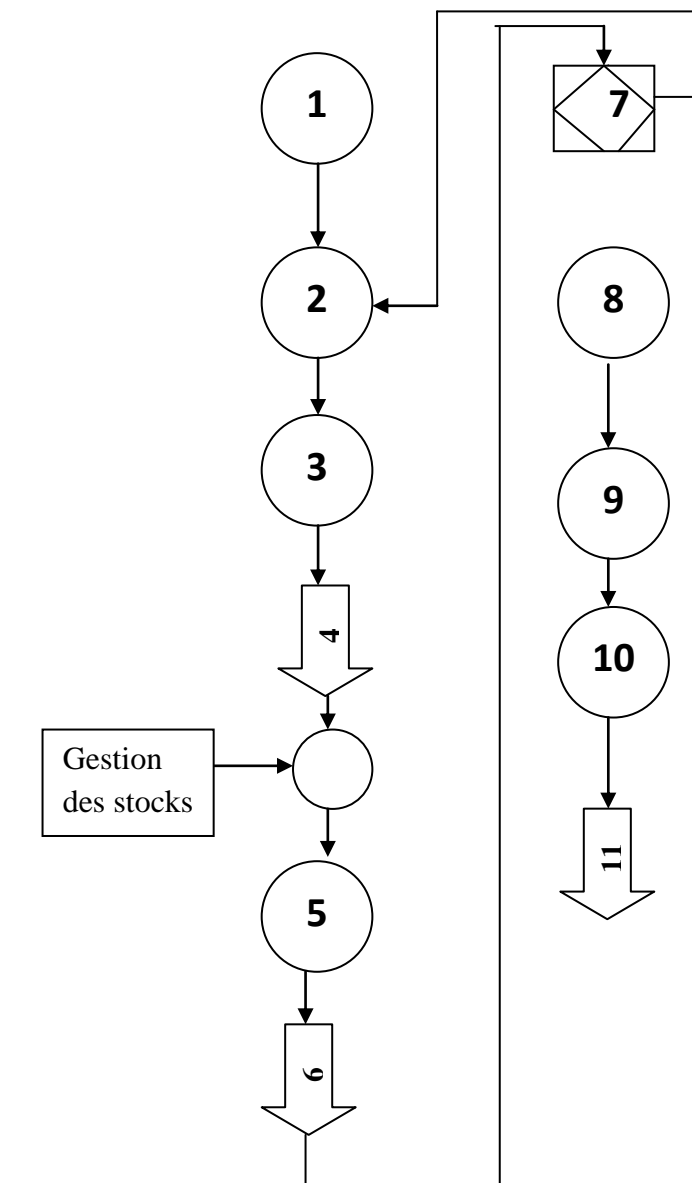
## Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation

### Les données d'entrée :

- Programme mensuel de production ;
- Nomenclature ;
- Gamme de fabrication ;
- Calendrier industriel.

### Données de sortie :

- Suivi de production
- Suivi des rebuts ;
- Suivi des réparations
- Suivis des retouches
- Analyse des écarts



Source : Documentation interne de l'ENIEM

Ce diagramme englobe le processus et toutes les fonctions relatives à la prise de décision, dans chaque analyse de processus réuni les acteurs qui interviennent dans les différentes étapes de ce processus afin de décrire les opérations de production quotidienne en commençant par le contrôle de la matières premières (Annexe N°7) induites dans la

## Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation

fabrication (Annexe N°8) au pannes enregistrées après la production et les produits qui font l'objet de réclamation client et retournée pour réparation de pannes. (Annexe N°9).

### 2.4. Analyse de satisfaction client :

Par l'analyse de la satisfaction client, l'entreprise procède au recensement des pannes et des défauts constatés après les réclamations faites par les clients. Dans ce qui suit l'étude des informations à la non qualité des produits.

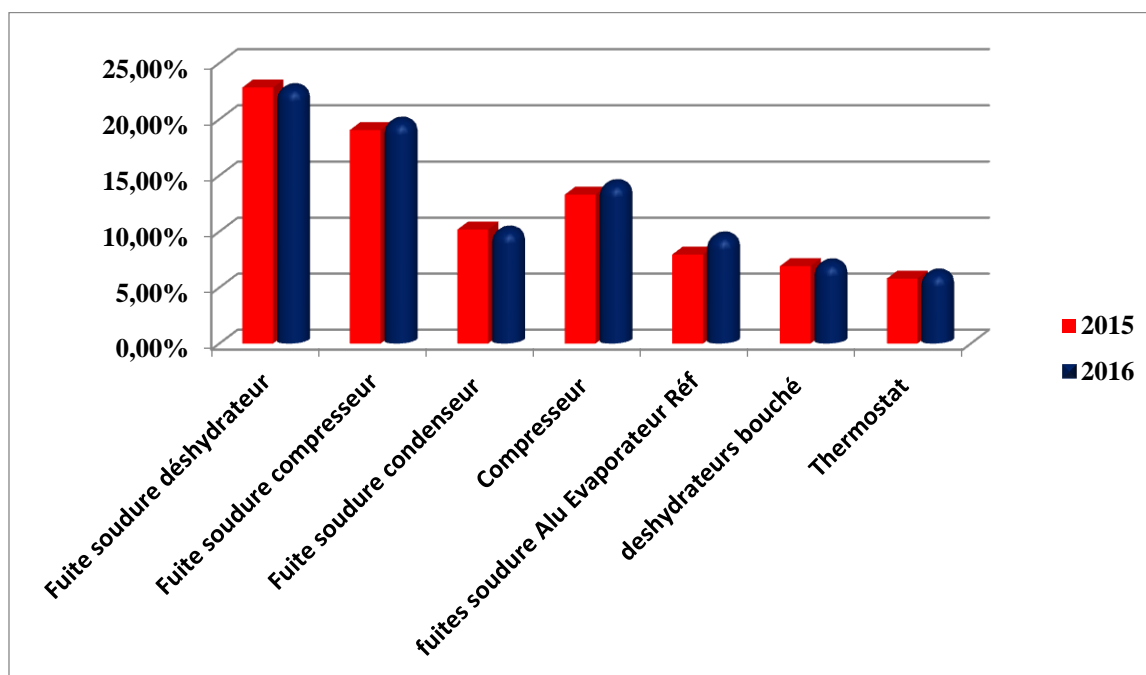
### Répartition des taux de panne par produit fabriqués(%) :

1406 appareils réparés sur 53570 appareils vendus soit un taux de 2,62%

**Tableau N° 8:** Taux de panne par produit

| Modèle | quantité | Taux    | cumul  |
|--------|----------|---------|--------|
| 320L   | 512      | 37,48%  | 37,48% |
| 350S   | 423      | 30,97%  | 68,45% |
| 240L   | 196      | 14 ,35% | 82,80% |
| B-1686 | 107      | 7 ,83%  | 90,63% |

**Figure N° 20 :** Evolution des causes des pannes



## **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

Selon le programme de suivi des pannes réparés en 2015 et 2016, on peut constater que il n'y avait d'amélioration, vu que le taux des pannes enregistrés en 2015 est pratiquement les mêmes, surtout pour les pannes reliées aux différentes fuites.

### **Répartition de taux de panne par produit SKD%**

Pour l'année 2016, l'ENIEM a enregistré 850 appareils réparés sur 9625 appareils vendus soit un taux de 8,83%.

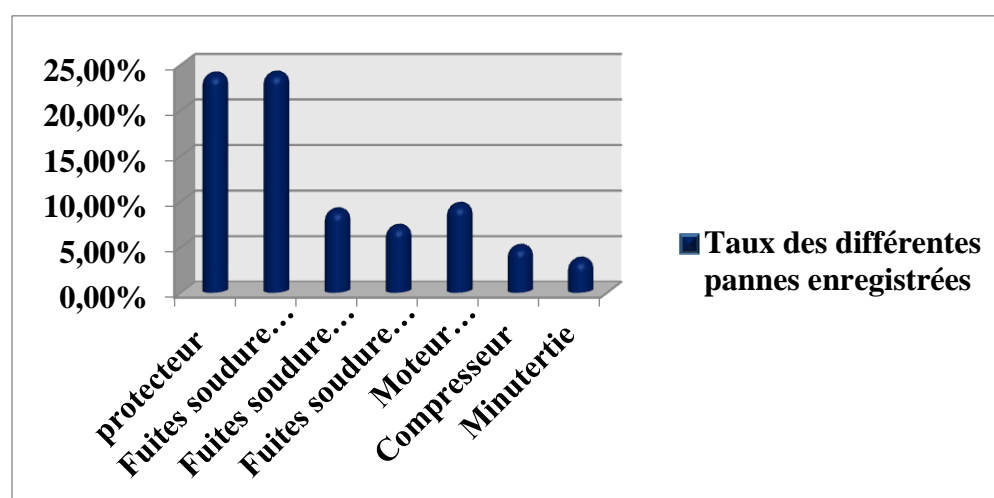
Ces pannes sont réparties sur les différents produits.

**Tableau N° 9 : Répartition de taux de panne par produit SKD**

| <b>Modèle</b> | <b>Nbre APP en panne</b> | <b>Vendu</b> | <b>Taux</b> | <b>Cumul</b> |
|---------------|--------------------------|--------------|-------------|--------------|
| HD520FW       | 351                      | 4023         | 41,29%      | 41,29%       |
| D500          | 156                      | 2222         | 18,35%      | 59,65%       |
| FR4506K       | 150                      | 1165         | 17,65%      | 77,29%       |
| ARM VBG       | 65                       | 1159         | 7,65%       | 84,94%       |
| FR1400        | 35                       | 15           | 4,12%       | 89,06%       |

Pour ce qui est des causes des pannes enregistrées, elles se diversifient allant des fuites des soudures aux pannes des compresseurs et autres

**Figure N° 21: Les causes principales des pannes**



Source : Elaboré par nous-même d'après les données collectées au sein de l'ENIEM.

## Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation

### Actions correctives :

Après l'enquête de la satisfaction le recensement des différentes pannes et réclamations, les responsables dressent une action corrective, qui se résume dans le tableau suivant :

**Tableau N° 10 : Les actions correctives**

| Non-conformités                              | Action corrective  |
|--|--|
| Pannes enregistrées<br>Réclamation du client | <ul style="list-style-type: none"><li>- Assurer l'écoute du client : confronter l'adéquation entre ses besoins, contraintes et exigences avec les solutions apportées.</li><li>- Réaliser les prestations conformément aux standards de l'organisme.</li><li>- Tenir compte des observations du client émises par le biais de l'enquête de satisfaction.</li><li>- Venir à la réparation des pannes enregistrées, et essayer de les éviter à l'avenir.</li></ul> |

### 2.5 Analyse des résultats de l'étude :

D'après les études statiques et les observations qu'on a effectué au sein de l'entreprise ENIEM, on a pu arriver aux résultats suivant :

- Les parties concernées émis des propositions, suite à la réclamation des clients, pour améliorer la qualité des produits. Mais vu les défaillances techniques sont l'objet de réclamations concernant toutes les gammes de produits, pour cela des efforts doivent être fourni au niveau des structures de contrôle qualité de toutes les unités.
- Au niveau des structures qualité ont été préparés au milieu des années 90 Et leur mise en place était progressive
- depuis le lancement de la démarche qualité et la certification ISO la qualité des ressources humaines en niveau de l'entreprise n'a cessé d'améliorer.
- Cependant, une stratégie groupe centrée sur les ressources (intention stratégique ambitieuse basée sur le développement des compétences des ressources humaines, y compris les compétences managériales de l'encadrement) et un management groupe

### **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

---

faisant appel aux pratiques et techniques du TQM comme on l'a constaté, l'ENIEM fait recours à plusieurs outils.

- En termes d'observations directes, de nombreux éléments ont indiqué qu'une ambition permanente de compétitivités rythmait les préoccupations et les actions individuelles et collectives des acteurs au cours de leurs activités.
- Par cette démarche, l'ENIEM vise la création d'une organisation qui encourage la coopération et l'apprentissage.
- A travers la démarche TQM, l'ENIEM essaye de sensibiliser et de responsabiliser son personnel. Les acteurs sont responsabilisés au travers d'un accès complet à toutes les informations relatives aux demandes des clients et aux activités en cours au sein de l'ensemble de l'entreprise.
- Cependant, l'absence d'une bonne planification et d'un bon partage de responsabilités, une communication inadéquate a également caractérisé leur démarche. Ainsi que le manque de l'esprit managérial.
- La lenteur dans le traitement des documents qualité interne liés aux activistes des unités ou ceux liés aux recours des clients.

## **Chapitre III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation**

---

### **Conclusion :**

Convaincu que le développement de l'entreprise passe nécessairement par la satisfaction de ses clients, l'entreprise ENIEM s'est lancée dans la mise en place d'un TQM conformément à la norme ISO 9001 version 2008, et actuellement version 2015. L'obtention de la certification de son système de management de la qualité confirme la capacité de l'entreprise à se conformer au standard international.

Les objectifs ne vont plus concerner seulement le bon fonctionnement des services et leur efficacité mais également l'optimisation des processus clés repérés lors de la mise en place du système de management de la qualité.

L'ENIEM a connu des changements organisationnels dans le cadre de la démarche qualité. L'étude de l'ampleur de ces changements va permettre certainement de se prononcer sur la grandeur et la richesse de l'apprentissage organisationnel à travers une bonne démarche TQM.

Aujourd'hui forte de cette expérience, l'entreprise comprend combien cette démarche qui permet de clarifier et d'améliorer ses processus ainsi que d'optimiser ses méthodes de travail en éliminant progressivement tous les dysfonctionnements pour si peu qu'elle continue de progresser dans le même sens.

## Conclusion générale

---

Comme on l'a constaté, la qualité renforce l'image de marque de l'entreprise, valorise ses produits et augmente sa part de marché. Mais, cela ne peut être réalisé qu'à travers la gestion efficace de la qualité.

De même, se doter d'outils qualité va permettre de détecter les sources de non-conformité et de dysfonctionnement, résoudre les problèmes rencontrés et de corriger les erreurs constatées. Afin de déterminer les axes de créativité et d'amélioration. Cependant, la gestion de la qualité ne peut être perfectionnée qu'à travers la certification ISO. Car les clients sont de plus en plus exigeants et n'acceptent plus de prendre de risques, ils cherchent toujours les modes de preuves qui attestent la maîtrise de la qualité par l'entreprise.

En effet, cette nouvelle forme de gestion de l'entreprise qu'est la qualité totale est venue offrir une excellente base à tout management moderne et performant. Son adoption a provoqué une révolution dans la gestion et l'organisation de l'entreprise. Elle a pour principal objectif de l'amélioration et de la formation des connaissances de différentes parties prenantes quel que soit leur grade ou leur tâche au sein de l'entreprise.

Pour cela les résultats du management de la qualité total sont basés sur la maîtrise de chaque technique et des données traitées. Quel que soit le soin avec lequel les résultats sont analysés, s'ils sont incorrects, les conclusions qu'on tirera n'auront aucun poids et ne seront d'aucune utilité pour l'évaluation et l'amélioration de l'apprentissage organisationnel au sein de l'entreprise.

La Q.T étend sa préoccupation au fonctionnement global de l'entreprise en s'intéressant au management, à l'organisation, et à la compétitivité, en mettant l'homme au centre de la démarche. Les deux approches sont donc complémentaires et visent à maîtriser la qualité du produit dans le but d'assurer la satisfaction du client.

L'apprentissage organisationnel est souvent considéré comme un facteur contribuant à la compétitivité des entreprises : il leur permet de mieux s'adapter à leur environnement et aussi de se transformer et d'améliorer leur fonctionnement interne. L'apprentissage est ainsi compris à la fois comme adaptation et comme processus de détection et de correction d'erreurs.

Cependant, à travers notre recherche, on a pu mettre en évidence la relation qui existe entre TQM et l'apprentissage organisationnel, on a conclu que même si la démarche TQM appliquée par l'entreprise ENIEM cherche en premier lieu l'amélioration de la satisfaction de

## Conclusion générale

---

la clientèle mais elle est d'une importance majeure pour le développement de l'apprentissage organisationnel avec l'implication du personnel dans cette démarche qui encourage le travail d'équipe.

Pour que l'ENIEM soit toujours performante et efficace, elle doit être en mesure de lancer et soutenir efficacement le processus d'apprentissage en son sein, et cela en accordant à son personnel les moyens et les outils nécessaires pour accompagner et conditionner celui-ci.

Notre étude au niveau de l'ENIEM pour comprendre le rôle de l'application du management de la qualité totale, nous a permis de constater que l'apprentissage organisationnel consiste à améliorer la performance de l'entreprise tout en gardant l'objectif tel qu'il a été prévu. Il s'agit alors d'un processus d'adaptation/ réponse à son environnement, mais l'entreprise ne peut arriver à trouver des réponses et des solutions sans la mise en place d'un système de management de la qualité.

Cependant, on a constaté qu'au sein de l'ENIEM, il manque une planification adéquate en termes de communication et l'implication du personnel dans la démarche TQM, donc il faut se concentrer sur la création d'une culture favorable à l'apprentissage organisationnel, et la participation. La mobilisation des employés, la communication, la gestion participative et l'attention aux besoins du personnel sont essentiels pour atteindre cet objectif. Mais il ne faut pas nier que l'entreprise a investi des ressources matérielles et immatérielles dans le but d'établir un environnement favorisant la création, le transfert, et l'utilisation de la connaissance dans l'organisation, et comme exemple très concret la certification de l'ENIEM à l'ISO 901 version 2015, ce qui explique la volonté de l'ENIEM à aller de l'avant pour l'amélioration de sa marque qui passe par l'évolution de l'organisation.

A la fin de notre travail, nous arrivons à constater qu'il ne y'a pas vraiment un degré élever en terme d'apport de TQM sur l'apprentissage collectif au sein de l'ENIEM. Surtout ce qui concerne le niveau opérationnel est marginaliser, hors que le niveau fonctionnel est un peu plus rapprocher a notre problématique, c'est dans ce dernier que on a pu trouver des éléments de réponses.

Ce qui nous a permis de confirmer les deux premières hypothèses : Le système de management de la qualité nécessite une multitude outils bien définis selon l'activité pour mener à la bonne gestion de la qualité ; et une fois que ce dernier est mis en œuvre et bien maîtriser va générer de l'apprentissage organisationnel.

## **Conclusion générale**

---

Pour ce qui concerne la dernière hypothèse : on la rejeter car d'après notre étude empirique on a conclu que malgré les apprentissages réalisés par l'entreprise ENIEM mais elle n'a pas encore arriver au stade de dire que TQM est un élément permettant atteindre la satisfaction en termes d'apprentissage collectif a 100%, il n'y a pas une réelle volonté de capitaliser les apprentissages réalisés dans le cadre de la démarche qualité dans une approche d'apprentissage permanent qui aboutira à des améliorations .

## *Bibliographie*

---

### **Ouvrages**

1. AFNOR (2008) la norme iso 9001 : système de management de la qualité exigence, Edition AFNOR.
2. ARGYRIS Chris et Donald. SCHÖN A, Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique, De Boeck Université, 1er édition, Paris, 2002.
3. AUBERT Nicole, GRUERE Jean-Pierre et autres « Management, aspects humains et organisationnels », édition PUF, Paris, 1991.
4. BAGLIN. G. et BRUEL .O, management industriel et logistique, édition economica.
5. BARRY Zeynabou et autres, aide au déploiement et outil d'autodiagnostic de la norme ISO 9001:2015, Université de Technologie Compiègne.
6. CALISTE Jean Pierre, MAJADA Manuel, GALLAND Françoise, Une Démarche Qualité Pragmatique sans non-dit - sans tabou, Livre Blanc, Version 01, UNIVERSITÉ ANGERS, 2013.
7. COLLIGNON Etienne, WISSLER Michel, Qualité et compétitivité des entreprises, du diagnostic aux actions de progrès" Ed Economica, Paris 1984.
8. DAUDIN .J, TAPIERO .S, Les outils et le contrôle de la qualité, Economica, 1996.
9. DAVEL. Eduardo et TREMBLAY Diane-Gabrielle, apprentissage organisationnel, Presse universitaire de Québec, 2001.
10. DETRIE. P, Conduire une démarche qualité, Ed : les éditions d'organisation, paris. 4eme édition 2003.
11. DETRIE. P, Conduire une démarche qualité, Ed : les éditions d'organisation, paris. 4eme édition 2003.
12. Directives ISO/CEI, partie2, « Règles de structure et de rédaction des normes internationales», 5eme édition, Genève, 2004.
13. DURAND Thomas, Management d'entreprise 360° Thomas Durand Principes et outils de la gestion d'entreprise, Edition Dunod, 2016.
14. DURET D. et M PILLET. Qualité en production, éd d'organisation, Paris, 3eme édition 2005.
15. FRANÇOIS. C, VIRGINIE. L, SYLVIE. R, « la qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance », Edition Economica, Paris, 2002.
16. GOGUE Jean Marie, les six samouraï de la qualité, édition Economica, 1990.
17. HELFER. P, ORSANI. M., management stratégique et organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Ed Vuibert, 2000.

## *Bibliographie*

---

18. HOUNOUNOU Albéric dans : 100 fiches pour comprendre le management, Ed. Bréal, 2008.
19. I GALENS Jacques et ROUSSE Patrice, Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines, Economica, Paris, 1996.
20. ISHIKAWA Kaouru, La gestion de la qualité, Outils et applications pratiques, traduit par J.M. Douchy, édition Dunod, Paris, 2002.
21. KOTLER Phillip, et DUBOIS Bernard, Marketing Management, 11ème édition, édition française réalisée par Delphine Manceau, Pearson Education France, Paris 2004.
22. LÉRAT-PYTLAK Jérôme, Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse, 2002.
23. MINTZBERG Henry, le management voyage au centre des organisations, traduit par BEHAR Jean-Michel, Éditions d'Organisation, 1990.
24. OUCHI. W.G, « théorie Z : faire face au défi Japonais » édition Inter Editions, Paris, 1982
25. SEKIOU L. et BLONDIN Laflèche, « Gestion des ressources humaines », 2 en" édition. De Bock. Bruxelles, 2007.
26. SHIBA Shoji, GRAHAM Alan, WALDEN David, TQM: 4 révolution du management, manuel d'apprentissage et mise en œuvre du management par la qualité totale, Dunod, paris, 2003.
27. SUSSLAND. W., « le manager, la qualité et l'ISO900 vers la qualité totale » France, 1996.

### **Thèses et mémoires**

1. ARAB Abdellah, dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité totale, cas de l'ENIEM, thèse en vue de l'obtention du diplôme de docteur en sciences économique.
2. CHIKHI Nabila,, Essai d'analyse des effets de l'apprentissage organisationnel sur la culture organisationnelle, cas : de l'Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers, mémoire de magistère en Management des entreprises, université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2011.

## *Bibliographie*

---

3. LEROY Frédéric, Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Paris, 2000.
4. PELLEMANS Paul, Recherche qualitative en marketing : perspective psychoscopique. Paris: De Boeck Université, 1999.
5. ZERKHEFAOUI Lyes, Le changement organisationnel par la certification qualité au niveau des entreprises publiques Algériennes. Cas : Electro-Industries, mémoire de magistère, en Sciences Economiques Option : Gestion Des Entreprises, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2010.

### **Site internet :**

1. <http://sarraelghazi.e-monsite.com/pages/definition-et-principes-du-management-total-de-la-qualite.html>.
2. [http://theses.univlyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2002.moulette\\_p&part=63757ISO9001](http://theses.univlyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2002.moulette_p&part=63757ISO9001).
3. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://chaqual.free.fr/iso/iso9000v2000.html>
4. <http://www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/Definition.pdf>.
5. [https://www.acstrasbourg.fr/fileadmin/pedagogie/stss/DEPOT\\_DOCUMENTS/BAUMEIER\\_Elisabeth/16\\_EBentretien.pdf](https://www.acstrasbourg.fr/fileadmin/pedagogie/stss/DEPOT_DOCUMENTS/BAUMEIER_Elisabeth/16_EBentretien.pdf)
6. <https://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm>.
7. <https://www.qualitisiioi.cpom/7-principes-management-qualité/>
8. Le mangement de la qualité, sur : <https://www.boutique.afnor.org/resources/3aa358d6-6d8b-449e-87ad-9fec5a29d7e0.pdf>.
9. [www.qualiteperformance.org](http://www.qualiteperformance.org).

### **Articles et revues**

1. Article de DRISS MEDDEB Aziza, management par la qualité totale et Performance de l'entreprise : rôle médiateur de l'innovation, sur : <http://3dc.asso-web.com/28+armand-feigenbaum.html>.
2. DE LAAT Maarten, SIMONS Robert-Jan, Apprentissage collectif: perspectives théoriques et moyens de soutenir l'apprentissage en réseau, revue européenne de formation professionnelle N° 27.

## *Bibliographie*

---

3. L'évolution du système qualité de l'ENIEM, Revue Le lien, Numéro spécial.
4. Metzger Jean-Luc, Apports et limites des théories de l'apprentissage organisationnel: le cas de la réforme permanente, revue FORMATION EMPLOI, N°77, 2002.
5. PESQUEUX Yvon, Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? Cahiers du LIPSOR, Série.

## Liste des figures et tableaux

---

### *Liste des figures*

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figure N°1</b> : Les principes de la qualité Totale .....   | 16  |
| <b>Figure N°2</b> : Les trois phases typiques de mise en œuvre progressive du TQM .....              | 30  |
| <b>Figure n° 03</b> : diagramme d'ISHIKAWA .....   | 33  |
| <b>Figure n°04</b> : l'histogramme .....   | 34  |
| <b>Figure n°05</b> : diagramme de concentration de défauts .....                                     | 34  |
| <b>Figure n°06</b> : le diagramme de corrélation .....   | 35  |
| <b>Figure n°07</b> : les cartes de contrôle .....  | 36  |
| <b>Figure N° 8</b> : la roue de Deming .....   | 37  |
| <b>Figure 09</b> : Pyramide du document de management de la qualité .....                            | 40  |
| <b>Figure N° 10</b> : Domaine de l'apprentissage organisationnel .....                               | 49  |
| <b>Figure N°11</b> : Apprentissage simple boucle et double boucle .....                              | 54  |
| <b>Figure N° 12</b> : Développement progressif des équipes .....                                     | 65  |
| <b>Figure N°13</b> : Organisation de l'ENIEM.....  | 72  |
| <b>Figure N° 14</b> : Organigramme de la direction qualité .....                                     | 77  |
| <b>Figure N° 15</b> : La documentation de la démarche qualité au sein de l'ENIEM.....                | 81  |
| <b>Figure N° 16</b> : Schéma de principe de fonctionnement de l'amélioration dans l'entreprise ..... | 94  |
| <b>Figure 17</b> : Méthodes et procédures suivies .....  | 99  |
| <b>Figure N° 18</b> : Cartographie simplifiée des processus du SMQ.....                              | 103 |
| <b>Figure N°19</b> : Le diagramme de processus de production de l'ENIEM .....                        | 109 |
| <b>Figure N° 20</b> : Evolution des causes des pannes .....  | 110 |
| <b>Figure N° 21</b> : Les causes principales des panes .....   | 111 |

## Liste des figures et tableaux

---

### *Liste des tableaux*

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tableau n°01</b> : exemple de feuille de relevés .....   | 32  |
| <b>Tableau N° 2</b> : Les points de différence entre l'apprentissage simple boucle et double boucle ..... | 56  |
| <b>Tableau N° 3</b> : Processus d'apprentissage .....   | 59  |
| <b>Tableau N° 4</b> : Les différents niveaux de pratique de TQM et phase d'apprentissage .....            | 65  |
| <b>Tableau N°5</b> : Evolution de l'effectif de l'ENIEM.....  | 73  |
| <b>Tableau N° 6</b> : Le TQM et les normes ISO 9000.....  | 96  |
| <b>Tableau N° 7</b> : Les résultats des audits .....  | 105 |
| <b>Tableau N° 8</b> : Taux de panne par produit.....  | 110 |
| <b>Tableau N° 9</b> : Répartition de taux de panne par produit SKD .....                                  | 111 |

## *Table des matières*

|   |           |
|---|-----------|
| Remerciement  |           |
| Dédicaces   |           |
| Liste des abréviations  |           |
| Introduction générale.....  | 02        |
| <b>CHAPITRE I : LE MANAGEMENT DE LA QUALITE TOTAL</b> .....                   | <b>05</b> |
| Introduction .....  | 06        |
| <b>Section 1</b> : La notion de la qualité totale.....                        | <b>07</b> |
| 1.1. Définition de la qualité .....   | 07        |
| 1.2. Historique de la qualité.....  | 08        |
| 1.2.1. L'inspection qualité .....   | 08        |
| 1.2.2. Le contrôle de la qualité .....  | 09        |
| 1.2.3. Naissance du contrôle statique .....                                   | 09        |
| 1.2.4. Apparition de l'assurance qualité .....                                | 10        |
| 1.2.5. Création des normes internationales.....                               | 10        |
| 1.2.5.1 la certification de la qualité.....                                   | 10        |
| 1.2.5.2 la version 2008 de la norme ISO 9001 .....                            | 11        |
| 1.2.5.3 Les normes ISO 9001 version 2015 .....                                | 11        |
| 1.2.6. Le management de la qualité totale (TQM) .....                         | 11        |
| 1.3. Démarche qualité.....  | 12        |
| 1.3.1. Définition d'une démarche qualité .....                                | 12        |
| 1.3.2. Objet d'une démarche qualité.....                                      | 13        |
| 1.4. La qualité totale : Fondements et Concepts .....                         | 13        |
| 1.4.1. Définition de la qualité totale .....                                  | 13        |
| 1.4.2. Historique de la qualité totale.....                                   | 14        |
| 1.4.1. Armand V. Feigenbaum et la qualité totale.....                         | 15        |
| <b>Section 02</b> : Les composantes du management de la qualité totale .....  | <b>16</b> |
| 2.1. Définition du management .....   | 16        |
| 2.2. Définition du management de la Qualité Totale.....                       | 16        |
| 2.2.1. Définition du management de la qualité total selon les normes ISO..... | 17        |
| 2.2.1.1. Définition selon l'ISO 8402 .....                                    | 17        |
| 2.2.1.2. Définition selon iso9000 version200018 .....                         | 18        |
| 2.3. Emergence du management de la qualité total .....                        | 19        |
| 2.3.1. Ansoff .....   | 19        |

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 2.3.2.   | CHRIS ARGYRIS.....  | 19 |
| 2.4.     | Principes de management de la qualité .....                   | 20 |
| 2.4.1.   | L’Orientation client .....                                    | 20 |
| 2.4.2.   | Le leadership .....   | 21 |
| 2.4.3.   | L’implication du personnel.....                               | 21 |
| 2.4.4.   | L’approche processus.....                                     | 21 |
| 2.4.5.   | Management par approche système.....                          | 21 |
| 2.4.6.   | L’approche factuelle pour la prise de décision.....           | 22 |
| 2.4.7.   | Relations mutuellement bénéfiques avec le fournisseur.....    | 22 |
| 2.4.8.   | L’amélioration continue .....                                 | 22 |
| 2.5.     | Management de la qualité et les Normes ISO 9000 : .....       | 22 |
| 2.5.1    | le développement de l'offre globale de service au client..... | 23 |
| 2.5.2.   | Les caractéristiques des normes ISO .....                     | 24 |
| 2.5.2.1  | Réaliser des audits internes .....                            | 24 |
| 2.5.2.2  | inviter ses clients à auditer son système de qualité .....    | 24 |
| 2.5.2.3  | faire certifier son système qualité .....                     | 24 |
| 2.5.2.4. | Les normes ISO 14001 .....                                    | 24 |
| 2.6.     | La mise en place de management de la qualité Totale .....     | 25 |
| 2.6.1.   | Les acteurs du management qualité.....                        | 25 |
| 2.6.1.1  | Le responsable du management de la qualité .....              | 26 |
| 2.6.1.2  | la direction.....   | 27 |
| 2.6.1.3  | la cellule qualité.....                                       | 27 |
| 2.6.1.4  | l'organisme certificateur .....                               | 27 |
| 2.6.2.   | Le fonctionnement du management de la qualité.....            | 28 |
| 2.6.2.1  | la démarche qualité.....                                      | 28 |
| 2.6.2.2  | l'audit qualité .....   | 28 |
| 2.6.2.3  | le contrôle qualité .....                                     | 28 |
| 2.6.2.4  | l'assurance qualité .....                                     | 28 |
| 2.6.2.5  | la charte qualité .....                                       | 29 |
| 2.6.3.   | Les phases de mise en œuvre progressive du TQM .....          | 29 |
| 2.6.3.1  | l'orientation .....   | 29 |
| 2.6.3.2  | l'appropriation .....   | 29 |
| 2.6.3.3  | la normalisation .....  | 29 |
| 2.7.     | Les outils de management de la qualité.....                   | 30 |

|          |   |  |
|----------|---|--|
| 2.7.1.   | La feuille de relevé .....  | 31                                       |
| 2.7.2.   | Le diagramme de « cause – effets » .....                                      | 32                                       |
| 2.7.3.   | L’histogramme .....   | 33                                       |
| 2.7.4.   | Le diagramme de concentration .....   | 33                                       |
| 2.7.5.   | Le digramme de corrélation.....   | 34                                       |
| 2.7.6.   | La carte de contrôle .....  | 35                                       |
| 2.7.7.   | Les cercles de la qualité : .....   | 35                                       |
| 2.7.8.   | Le cycle de PDCA.....   | 36                                       |
| 2.7.9.   | Le Diagramme de PARETO.....   | 37                                       |
| 2.8.     | La documentation d’un système de management de la qualité .....               | 37                                       |
| 2.8.1.   | Le manuel qualité .....   | 38                                       |
| 2.8.2.   | Les procédures.....   | 38                                       |
| 2.8.3.   | Le manuel de la politique qualité .....                                       | 38                                       |
| 2.8.4.   | L’enregistrement .....  | 39                                       |
|          | Conclusion.....   | 40                                       |
|          | <b>Chapitre II : LES APPROCHES DE L’APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL</b> .....   | <b>41</b>                                |
|          | Introduction .....  | 42                                       |
|          | <b>Section 01 : Contexte général d’apprentissage organisationnel</b> .....    | <b>43</b>                                |
| 1.1.     | Définition de l’apprentissage organisationnel .....                           | 43                                       |
| 1.1.1.   | Une Organisation.....   | 43                                       |
| 1.1.2.   | L’apprentissage .....   | 43                                       |
| 1.1.2.1  | Aspect socioculturel de l'apprentissage .....                                 | 44                                       |
| 1.1.3.   | L’apprentissage individuel .....  | 44                                       |
| 1.1.4.   | L’apprentissage collectif .....   | 44                                       |
| 1.1.5.   | L’apprentissage organisationnel.....  | 45                                       |
| 1.1.5.1. | Définition de l’apprentissage organisationnel .....                           | 45                                       |
| 1.1.5.2  | L’organisation et son environnement .....                                     | 46                                       |
| 1.2.     | Les fondements et les différentes théories de l’apprentissage organisationnel | <b>Erreur ! Signet non défini.</b> ..... |
|          |   | 47                                       |
| 1.2.1.   | La théorie évolutionniste .....   | 47                                       |
| 1.2.2.   | La théorie behavioriste de l’apprentissage organisationnel.....               | 48                                       |
| 1.2.2.1  | L'apprentissage organisationnel dans les théories du management .....         | 48                                       |
| 1.2.3.   | L’approche « classique » de l’apprentissage organisationnel .....             | 49                                       |
| 1.2.3.1  | les perspectives de l'apprentissage selon Gherardi .....                      | 49                                       |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 1.2.3.2  | théorie d'action et théorie d'usage .....                                      | 49        |
| 1.2.3.3  | Peter Senge et l'apprentissage organisationnel .....                           | 50        |
| 1.3.   | Différentes formes d'apprentissage organisationnel .....                       | 50        |
| 1.3.1.   | L'apprentissage en simple boucle .....   | 50        |
| 1.3.2.   | Apprentissage en double boucle.....  | 50        |
| 1.3.3  | la différence entre l'apprentissage en simple boucle et en double boucle ..... | 52        |
| 1.3.4  | l'apprentissage à triple boucle .....  | 53        |
| 1.4.   | Développement de d'apprentissage organisationnel .....                         | 54        |
| 1.5.   | Processus d'apprentissage organisationnel.....                                 | 54        |
| 1.5.1.   | Les phases de processus d'apprentissage organisationnel.....                   | 55        |
| 1.5.1.1  | la codification .....  | 55        |
| 1.5.1.2  | l'abstraction .....  | 55        |
| 1.5.1.3  | la diffusion .....   | 55        |
| 1.6.   | Le rôle de l'apprentissage organisationnel .....                               | 56        |
| 1.6.1  | Diffusion d'un langage commun au sein de l'organisation .....                  | 56        |
| 1.6.2.   | Développement du parcours professionnel des salariés .....                     | 57        |
| 1.6.3.   | Effets de l'apprentissage sur la culture organisationnelle.....                | 57        |
| 1.7  | les méthodes appliquées dans l'apprentissage organisationnel .....             | 57        |
| 1.7.1.   | L'enquête.....   | 58        |
| 1.7.1.1  | les enquêtes de satisfaction client.....                                       | 58        |
| <b>Section 02 : L'apport du TQM sur l'apprentissage organisationnel.....</b> |  | <b>59</b> |
| 2.1.   | Formation et apprentissage organisationnel : .....                             | 59        |
| 2.1.1  | la place de la formation dans le management de la qualité .....                | 59        |
| 2.2.   | Les routines et Apprentissage organisationnel .....                            | 60        |
| 2.2.1.   | Routines Organisationnelles : Un concept aux multiples facettes.....           | 60        |
| 2.2.1.1  | Les caractéristiques des routines : .....                                      | 61        |
| 2.2.1.2  | Rôle des routines dans l'apprentissage .....                                   | 62        |
| 2.3  | apprentissage organisationnelle et développement des compétences .....         | 63        |
| 2.4.   | L'esprit créatif.....  | 64        |
| 2.5  | L'organisation apprenante.....   | 64        |
| 2.6  | Le TQM comme un système de l'évolution des compétences organisationnelles..... | 64        |
| 2.7  | Les obstacles à l'apprentissage organisationnel .....                          | 66        |
| Conclusion.....  |  | 67        |

|   |    |
|---|----|
| <b>CHAPITRE III : Système de management de la qualité au sein de l'ENIEM et son rôle dans l'apprentissage de l'organisation</b> ..... | 68 |
| introduction .....  | 69 |
| Section 1 : La qualité au sein de l'ENIEM.....  | 70 |
| 1.1. Présentation de l'entreprise .....   | 70 |
| 1.1.1. Historique .....   | 70 |
| 1.1.2. Carte d'identité.....  | 70 |
| 1.1.3. Objet social.....  | 70 |
| 1.1.4. Organisation .....   | 70 |
| 1.1.5. Principales missions et activités de l'entreprise .....  | 73 |
| 1.1.5.1 Direction générale .....  | 73 |
| 1.1.5.2 complexe appareils ménagers .....   | 73 |
| 1.1.5.3 Unité commerciale.....  | 74 |
| 1.1.6. Gamme de produit .....   | 75 |
| 1.1.7. L'environnement .....  | 76 |
| 1.2. Démarche qualité de l'ENIEM.....   | 76 |
| 1.2.1. Organigramme de la structure qualité .....   | 77 |
| 1.2.2. La certification de l'ENIEM à l'ISO 9000 .....   | 78 |
| 1.2.2.1 ISO 9002 version 1994 de l'ENIEM.....   | 78 |
| 1.2.2.2 L'adaptation à l'ISO 9000 version 2000 .....  | 78 |
| 1.2.2.3 la certification ISO version 2008.....  | 79 |
| 1.2.2.4 la certification ISO 9001 version 2015 .....  | 79 |
| 1.2.3. Système de management qualité de l'ENIEM.....  | 80 |
| 1.2.3.1 système de management qualité , processus et documentation .....  | 80 |
| 1.2.3.2 responsabilité de la direction .....  | 83 |
| 1.2.4. Politique qualité.....   | 84 |
| 1.2.4.1 planification de la qualité .....   | 84 |
| 1.2.4.2 management des ressources .....   | 86 |
| 1.2.4.3 l'implication du personnel dans la démarche qualité .....   | 87 |
| 1.2.4.4 infrastructures .....   | 86 |
| 1.2.4.5 environnement du travail .....  | 88 |
| 1.2.4.6 mesures, analyse et amélioration .....  | 88 |
| 1.2.4.7 amélioration .....  | 92 |

|   |   |           |
|---|---|-----------|
| 1.3.  | Comment l'ENIEM travail avec TQM grâce à la certification ISO ? .....                         | 95        |
| <b>Section 02 : L'Application de TQM au sein de l'ENIEM .....</b> |   | <b>98</b> |
| 2.1.  | Méthodologie de l'étude.....  | 98        |
| 2.2.  | Techniques de collecte des données.....   | 101       |
| 2.3.  | Les actions managériales en terme qualité pour l'amélioration de l'apprentissage qualité..... | 103       |
| 2.3.1   | l'équipe d'audit et contrôle qualité .....  | 103       |
| 2.3.2   | l'enquête de satisfaction .....   | 103       |
| 2.3.3.  | L'élaboration d'une cartographie .....  | 104       |
| 2.3.4.  | La formation et l'amélioration continue.....  | 105       |
| 2.3.5.  | Les résultats des audits .....  | 107       |
| 2.3.6.  | Processus de management de production .....   | 110       |
| 2.4.  | Analyse de satisfaction client .....  | 112       |
| 2.5.  | Analyse des résultats de l'étude .....  | 114       |
| Conclusion.....   |   | 116       |
| Conclusion générale .....   |   | 118       |
| Bibliographie   |   |           |
| Liste des figures et tableaux                                     |   |           |
| Annexes   |   |           |
| Table des matières  |   |           |

## **Résumé**

Les travaux relatifs à l'apprentissage organisationnel et le management de la qualité Total ne cesse d'occuper les auteurs et les chercheurs. L'apprentissage organisationnel constitue depuis plusieurs années un domaine largement exploré en Sciences de gestion. Et son évolution d'après quelques analystes et chercheurs, la mise en place d'une démarche qualité totale adéquate et maîtrisée est source d'apprentissage organisationnel. C'est Dans cette démarche que l'entreprise ENIEM s'est engagé et s'efforce d'améliorer son processus qualité afin d'apporter une évolution et améliorations des compétences individuelles et collectifs de son personnel.

### **Mots clé :**

Qualité, qualité total, management qualité totale, apprentissage organisationnel

### **Absract**

Work on organizational learning and quality management Total continues to occupy authors and researchers. Organizational learning has for many years been a widely explored field in Management Science. And its evolution according to some analysts and researchers, the implementation of a total quality adequate and controlled approach is source of organizational learning. It is in this approach that the company ENIEM is committed and strives to improve its quality process in order to bring about an evolution and improvements of the individual and collective skills of its personnel.

### **Keywords:**

Quality, total quality, total quality management, organizational learning