

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

THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT

EN SCIENCES COMMERCIALES

OPTION : ENTREPRISE ET MARCHE

**L'impact de la démarche qualité sur la performance
des entreprises industrielles Algériennes
Cas de: ENIEM et Condor Electronics**

Présentée par :

M^{elle} Zahia BOUZIDA

Sous la Direction du :

Pr. Amina AISSAT née LEGHIMA

Devant le jury composé de :

Président : M^r Chabane BIA , Professeur, UMMTO.

Rapporteur : M^{me} Amina AISSAT née LEGHIMA, Professeur, UMMTO.

Examineurs : M^r Salim OUALIKENE, Professeur, UMMTO.

M^r Abdelaziz MOKRANI, Maître de conférences « A », Université BOUMERDES.

M^r Mohammed KADI, Maître de recherche « A », CREAD.

M^r Lyes GHEDECHE, Maître de conférences « A », UMMTO.

Invitée : Souhila GHOMARI née MALTI, Maître de conférences « A », Université TLEMCEN.

Dédicace

A ma très chère famille ;

A mon très cher fiancé « Nadir »

*Et à tous ceux qui me
sont chers*



REMERCEMENTS

Cette recherche n'aurait pu voir le jour sans la participation, les conseils et les encouragements de nombreuses personnes que je souhaite remercier de tout mon cœur.

Je tiens tout d'abord à remercier ma directrice de thèse, le Professeur AISSAT née LEGHIMA AMINA pour l'ensemble de ses conseils et pour l'encadrement de cette thèse. Ses encouragements et sa disponibilité m'ont beaucoup aidé pour achever ce travail de recherche dans de bonnes conditions.

J'ai aussi une immense dette de reconnaissance et de respect envers Madame OUCHALA Houria, GHOMARI Souhila (Université de TLEMCEM) et à madame MELBOUCI Leila, pour l'assistance, l'encouragements en permanence et pour l'intérêt qu'elles ont manifesté à l'égard de cette recherche.

Qu'il me plaise encore ici d'exprimer ma profonde gratitude à l'équipe de la de la formation doctorale : Entreprise et Marché, notamment à son président, le Pr BIA, à madame BELKHEMSA, la doyenne de la Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion ainsi qu'aux personnes qui ont relu et corrigé tout ou une partie de mon document. Leur aide était importante pour finaliser ce travail. Ils se reconnaîtront.

Mes vifs remerciements s'adressent également à monsieur TAZIBT Houcine et monsieur BOUKHALFA, à monsieur YAHIA Madjid, ainsi qu'aux cadres des deux entreprises enquêtées qui ont bien voulu contribuer à la réalisation des enquêtes.

Mes remerciements les plus chaleureux à mes parents adorés qui m'ont toujours aidé, soutenu et encouragé dans toutes les étapes de ma vie, je leur dédie spécialement et avec gratitude ce travail. Je remercie de tout cœur mes sœurs et mes frères pour leurs soutien et encouragements.

Je ne pourrai passer sous le silence tout le soutien quotidien et la motivation que m'a apporté mon meilleur complice Nadir, à qui par ses conseils et ses critiques a guidé mes réflexions pour ce travail.

Tout comme je tiens à remercier tous les membres de jury pour l'honneur qu'ils me font en prenant part à mon jury de thèse et bien voulu accepter de lire et d'évaluer ce travail de recherche.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	01
CHAPITRE I : NORMALISATION ET GESTION DE LA FIRME : REFERENCES THEORIQUES PRINCIPALES	10
Introduction.....	11
1. La théorie de l'agence.....	12
2. L'approche basée sur les compétences.....	30
Conclusion	53
CHAPITRE II : LA LIAISON DEMARCHE QUALITE ET PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE	55
Introduction.....	56
1. Approche théorique de la qualité.....	57
2. La performance : Une conception théorique.....	83
3. La liaison Démarche qualité / Performance globale.....	102
Conclusion.....	110
CHAPITRE III : L'ENTREPRISE ALGERIENNE A L'EPREUVE DES NORMES DE LA GESTION DE LA QUALITE ISO 9000	112
Introduction.....	113
1. L'entreprise algérienne face au changement.....	113
2. La pratique de la démarche qualité dans les entreprises algériennes.....	118
3. Méthodologie et présentation des cas choisis.....	132
Conclusion	162
CHAPITRE IV : LA DEMARCHE QUALITE DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE : UN FACTEUR CLE OU UN FREIN POUR LE DEVELOPPEMENT ET L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ?	164
Introduction	165
1. Le diagnostic de l'existant et suivi de la performance : analyse intra-entreprise	165
2. La démarche qualité dans le but de développement des compétences humaines et la préservation du capital de confiance chez le client	190
3. La démarche qualité, les compétences humaines, la confiance au client et la performance de l'entreprise : Quel constat ?	223
Conclusion	228
CONCLUSION GENERALE	230
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	239
TABLEAU DES ILLUSTRATIONS	258
TABLEAU DES ABREVIATIONS	262
LISTE DES ANNEXES	264
TABLE DES MATIERES	296

Introduction Générale

Introduction générale

Aujourd'hui, avec la mondialisation des échanges et les changements du monde des affaires, la compétition mondiale est devenue une réalité. A cet égard, pour se maintenir dans cette compétition, faire face à l'incertitude engendrée par celle-ci et atteindre un niveau de compétitivité internationale, il est impératif à chaque entreprise notamment algérienne de comprendre son environnement, de développer une grande capacité d'innovation et d'adaptation, de satisfaire de façon précise les besoins des clients, d'adopter de nouvelles stratégies de commercialisation ainsi que d'apporter la preuve de la conformité de leurs produits et de leurs organisations pour gagner la confiance des clients et conquérir de nouveaux marchés, etc.

Par ailleurs, elles doivent ainsi comprendre que leurs évolutions passent obligatoirement par la révision et le renforcement de leurs capacités organisationnelles et managériales à travers l'optimisation des ressources, l'amélioration continue et l'homogénéité des pratiques. Pour ce faire, ces entreprises sont amenées à abandonner toutes les anciennes pratiques et les méthodes de management au profit d'un nouveau mode de gestion plus évolué, plus flexible et conçu dans une optique mondiale (KHETIB M, GHOMARI S., 2010). En effet, dans un tel schéma d'analyse, il est souvent admis que la mise en place d'une Démarche Qualité (DQ) est un des mécanismes sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer pour intégrer ces données, répondre à ces nouvelles exigences et par conséquent, assurer son succès à long terme¹.

A partir de cette perspective, il sera alors, question de supposer que l'intégration du management de la qualité est une alternative permettant d'assurer la continuité de l'entreprise face à un environnement de plus en plus, changeant. L'instauration de la démarche qualité est un facteur qui initie les entreprises à construire leurs rentabilités, à augmenter leurs ventes et à développer leurs parts de marché et par conséquent, d'atteindre un haut niveau de performance.

Néanmoins, malgré la mise en place d'un tel système par plusieurs entreprises, les clients demandent à être rassurés quant à la qualité des produits ou services qu'ils achètent. Pour les entreprises, il ne suffit pas de dire qu'on fait de la qualité, encore faut-il le prouver.

¹MEDDEB, A., Management par la qualité totale et performance de l'entreprise : Rôle médiateur de l'innovation, Revue de littérature et modèle conceptuel, IHEC Carthage, Tunisie, pp.5. 26

Introduction générale

C'est dans cette dynamique et également dans un souci d'harmonisation des pratiques que s'est développé un corpus de normes donnant droit à la certification.

En 1987, l'organisation mondiale de la normalisation a développé une série de normes ISO. Parmi ces dernières, figurent les normes de la famille ISO 9000 qui constituent un cadre de référence, un socle commun de management de la qualité pour diverses entreprises qui souhaitent se développer et réaliser des affaires à l'international. Dès lors, la délivrance d'un certificat par les organismes nationaux indépendants du client et du fournisseur en accord avec les normes ISO 9000 s'avère incontournable : C'est la naissance de la certification d'entreprises (RAVIX J-T, ROMANI P-M., 1996).

Au-delà d'une simple reconnaissance, la certification ISO 9001 est censée être une source de progrès pour l'entreprise lui permettant ainsi la création de la valeur et le renforcement de sa propre compétitivité.

Problématique et questions de recherche

D'une manière générale, dans les pays en voie de développement et singulièrement en Algérie, les entreprises sont considérées comme l'un des principaux moteurs de développement économique et un des indispensables contributeurs à la création d'emplois durables et à l'augmentation de la valeur ajoutée.

La vague des changements économiques qu'a subit le monde des affaires dans lequel opère l'entreprise en général et celui de l'entreprise algérienne en particulier, (libéralisation des marchés intérieur et extérieur, le passage d'une économie protégée à une économie de marché) s'est accompagnée d'un large éventail de mutations et de nouvelles exigences de compétitivité. Autrement dit, ces réformes ont révélé l'importance de la création de la valeur pour les clients

De nos jours, la compétitivité et la performance de l'entreprise ne dépend pas uniquement de la capacité de celle-ci à produire ou encore à dégager des résultats financiers, mais aussi de sa capacité à exploiter ses résultats, à innover, à introduire sur le marché des nouveaux produits compétitifs, à maîtriser l'ensemble de ses processus. Autrement dit, la qualité dépend aussi de l'aptitude des entreprises à vendre et plus précisément, à convaincre les clients de la qualité de ses produits et services et cela, tout en optimisant ses coûts et en respectant les délais.

Introduction générale

La tendance est de ne plus demander seulement un produit, mais d'obtenir une solution à un problème. A ce nouveau contexte, l'entreprise doit s'adapter: Elle doit donner confiance à ses clients en son aptitude à fournir les produits/services en conformité avec leurs besoins. En effet, les clients n'achètent plus seulement les produits d'une marque, mais ils achètent une relation avec l'entreprise dans laquelle ils ont confiance pour les représenter si un problème survient (**théorie de l'agence**).

La satisfaction des exigences des clients et l'amélioration de la performance globale par une amélioration du triptyque : Coûts, qualité, délais s'impose comme une nécessité et un facteur incontournable pour la réussite de l'entreprise (SENECHAL 2004).

En effet, Pour atteindre et maintenir ce niveau de qualité tant exigé par les clients, plusieurs entreprises quelles que soient leurs tailles (grande ou petite), leurs domaines d'activités (tant industriel que de service) et qu'elles soient dans le secteur privé ou dans le secteur public ont opté pour l'intégration du système de management de la qualité dans leurs stratégies.

En effet, l'actualité de ce sujet et l'importance accordée à cette démarche qui nécessite des moyens et de l'énergie ainsi que du temps pour s'intégrer à la vie de l'entreprise et à l'ensemble de ses processus, nous a incité à s'interroger sur sa pertinence et son efficacité et par conséquent, à poser la question problématique suivante :

En quoi la mise en place d'une démarche qualité certifiée ISO 9001 version 2008, contribue-t-elle à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ?

En effet, appréhender cette réflexion et cerner les différents aspects de cette problématique, suscite en nous de trouver des réponses concluantes aux questions suivantes :

- Existe-il une relation entre la certification qualité et la performance de l'entreprise ?
- Comment la démarche qualité peut-elle améliorer la performance de l'entreprise?

Introduction générale

Importance du problème et objectif générale de la recherche

A l'heure actuelle, la recherche de la performance constitue à la fois un objectif et un défi pour toute équipe dirigeante qu'il faut à tout prix le relever. Cependant, pour surmonter les difficultés et les problèmes qui empêchent la réalisation d'un tel objectif, les entreprises devront d'une part, évaluer et anticiper les positions qui leur seront favorables, ou encore même défavorables en vue de les intégrer, soit comme opportunités ou comme contraintes dans leurs stratégies et dans la gestion de leurs processus. D'autres part, adopter un système de gestion plus souple respectant les exigences du marché mondial.

Les entreprises ont compris que leurs pérennisation sur le marché dans lequel elles évoluent, dépend essentiellement d'un management qui leur permettrait d'être compétitives sur la base de la tryptique : Prix- coûts- délais, tout en offrant un produit et un service de qualité qui satisferaient les exigences des clients (KHETIB M , GHOMARI S., 2010). La notion de qualité est donc mise à propos régulièrement.

Par l'importance de la nécessité cardinale de l'effort d'intégration des préoccupations liées à la gestion de la qualité au sein des entreprises algériennes, notre recherche a pour but de dévoiler la réalité de management de la qualité dans le milieu industriel Algérien. Cela tout en identifiant la place de la démarche qualité et en analysant la nature des changements induits par l'intégration de ce nouveau modèle d'organisation. Plus précisément, il s'agit de fournir un cadre explicatif quant aux pratiques, aux contributions et aux effets de la démarche qualité sur le plan de la gestion et de pilotage de la performance globale de l'entreprise industrielle algérienne.

Ainsi, notre travail qui traite la problématique d'évaluation de la qualité dans une logique de performance s'inscrit dans un domaine de recherche récent et traite un sujet d'actualité. Il se propose ainsi d'enrichir les travaux théoriques et empiriques antérieurs, en apportant au champ d'études de nouveaux angles d'analyse. En effet, très peu de travaux ont été menés sur la pratique de la démarche qualité dans les entreprises. Plus précisément, sur l'évaluation de la qualité dans une logique de performance globale. Ces recherches sont effectuées dans le contexte des pays développés. Notre recherche vise à analyser cette thématique dans les pays émergents et spécifiquement en Algérie.

Introduction générale

Par ailleurs, notre travail a pour ambition d'approfondir nos connaissances par rapport à la problématique étudiée et de contribuer à combler le manque de recherche enregistré à ce niveau.

En effet, à travers l'analyse de l'expérience des entreprises algériennes en matière de management de la qualité, nous tenterons de comprendre la démarche suivie par ces dernières pour l'intégration de ce projet. Ce qui nous permettra ainsi d'identifier l'origine des difficultés rencontrées par ces entreprises durant le processus de mis en œuvre et par conséquent, d'apporter des éléments explicatifs et de proposer des conditions de réussite d'un tel changement managérial.

Hypothèses de travail

Avancer une problématique de recherche nécessite évidemment, de notre part l'adoption d'un certain nombre d'hypothèses dont la validation de toute ou d'une partie de ces énoncées, nous permettra de répondre à notre question fondamentale.

En effet, dans le cadre de ce travail, nous avons élaboré deux hypothèses à vérifier :

Hypothèse 1 : La mise en place d'une démarche qualité certifiée ISO 9001 aide l'entreprise à valoriser ses compétences humaines et par conséquent, à mieux maîtriser son organisation (optimisation de son organisation) et à développer à partir de celles-ci, des avantages concurrentiels lui permettant de maintenir sa compétitivité et de renforcer sa performance.

Hypothèse 2 : Afficher un certificat de type ISO 9001 constitue un gage de confiance pour le client quant à la qualité des produits qui lui sont livrés et une arme commerciale pour l'entreprise dans le sens où elle lui attribue une bonne image au niveau de ses partenaires (clients, fournisseurs, actionnaires, salariés, etc.) Ceci qui contribue à l'augmentation de ses ventes, l'accroissement de ses parts de marché et l'amélioration de sa performance.

En somme, nous avons élaboré des hypothèses qui suggèrent que la mise en place de la démarche qualité a un impact significatif et positif sur la performance globale de l'entreprise². Ceci dit:

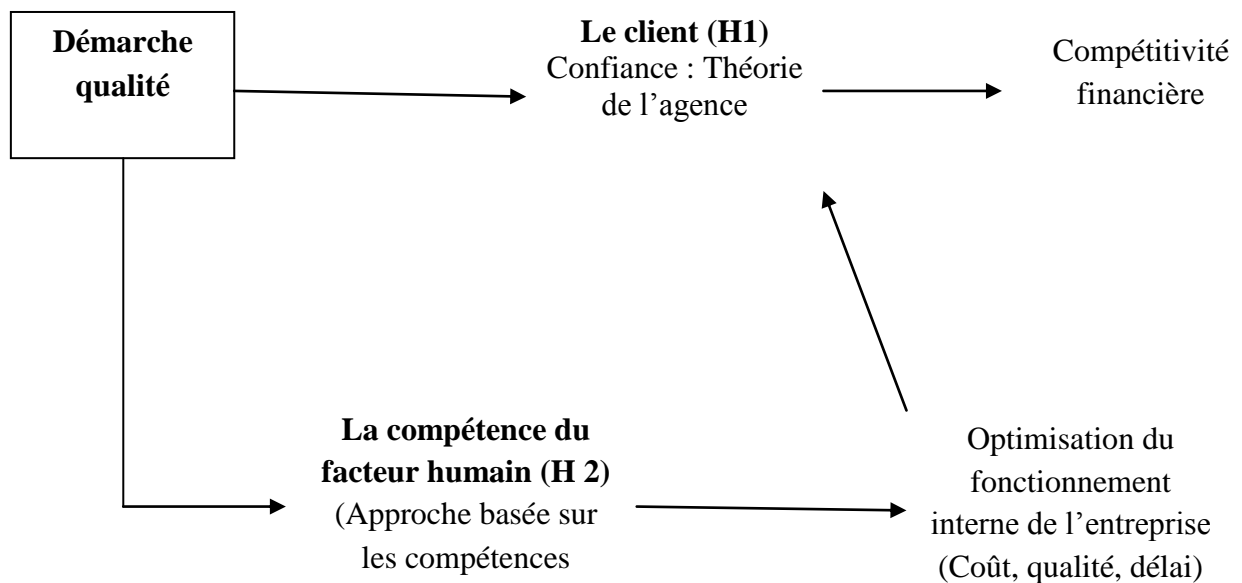
² Chacune de ces hypothèses ont été par la suite subdivisé en deux sous hypothèse : voir chapitre IV

Introduction générale

- La performance de l'entreprise peut être la conséquence du développement de ses compétences humaines et la satisfaction de ses clients.
- Une entreprise impliquée dans une démarche qualité renvoie une image très dynamique en termes du développement de ses compétences humaines, ainsi qu'à une image très positive en termes de satisfaction de ses clients qui sont plus enclins à rester fidèles, s'ils trouvent une réponse à leurs attentes.

Ces deux hypothèses ont été inspirées à partir du modèle ci-dessous

Schéma n°1 : Le modèle théorique de notre étude



Éléments clés de la performance globale de l'entreprise selon le modèle du BSC

Source : Réalisé par nos soins

Méthodologie de recherche

Afin de cerner notre sujet, articuler notre démarche de recherche et apporter une réponse à la problématique, ainsi qu'aux interrogations qui l'en découlent, nous avons adopté une démarche méthodologique basée dans un premier temps, sur la revue de la littérature sur le sujet en question. Ceci par la consultation des différents documents nécessaires pour la compréhension des concepts et des logiques relatifs à notre thématique. Dans un seconds temps, nous avons réalisé une étude empirique en privilégiant la méthode des études de cas. Deux grandes entreprises algériennes sont analysées sur cette base dont l'une publique et l'autre privée.

Introduction générale

Dans chaque entreprise, le recueil d'informations factuelles sur la structure, le fonctionnement de la démarche qualité et de la gestion de la performance a été effectué à l'aide des entretiens semi-directifs, complétés par l'observation et l'analyse de documents et suivant les cas par deux type de questionnaires dont l'un a été destiné aux personnels (**hypothèse n°1**) et l'autre a été administré aux clients (**hypothèse n°2**). La réalisation de cette enquête est justifiée par nos hypothèses : Nous tenterons de vérifier la première hypothèse (**H1**) qui consiste à révéler comment la démarche qualité permet de renforcer la performance humaine. Ceci à travers l'appréciation des implications de cette démarche sur une variable clés qui est : Les compétences humaines. Ceci par l'analyse du premier questionnaire destiné aux RH au sein des deux entreprises enquêtées. Quant au deuxième questionnaire destiné aux clients tentera de vérifier la deuxième hypothèse (**H2**) qui consiste à révéler le lien entre la dynamique qualité et la préservation du capital de confiance chez le client. En effet, l'objectif est de mettre en évidence le caractère prééminent que prend la dynamique qualité dans propulsion de la relation entreprise – client

Plan de la thèse

La thèse est organisée en quatre chapitres : Dans le premier chapitre, nous prenons connaissance de l'importance des normes de la gestion de la qualité dans l'organisation et la gestion des entreprises. Cela à travers la revue de la littérature économique sur les théories des organisations. En effet, nombreuses sont les théories qui ont expliqué la nécessité du recours à la normalisation et à la certification. Cependant, dans le cadre de notre travail, nous ne pouvons citer toutes ces théories, mais en se référant à nos hypothèses, nous allons seulement nous baser sur deux grandes théories.

Le premier référent étudié, fait référence à l'approche contractuelle de la firme, plus précisément à « la théorie de l'agence de JENSEN M et MECKLING W » qui s'intéresse principalement au rapport de dépendance entre le mandant (Principal) et le mandataire (Agent).

Tandis que, le second référent théorique que nous étudions fait référence à l'approche non contractuelle de la firme, plus particulièrement à la théorie basée sur les compétences de Prahalad et Hamel (1996). Les théoriciens de cette approche placent les compétences humaines au centre de leurs études. En effet, par opposition à la théorie de l'agence qui analyse la firme comme des nœuds de contrats entre un principal et l'agent, cette théorie envisage la firme comme nœud de compétences

Introduction générale

Dans le deuxième chapitre, notre réflexion est portée sur l'étude du couple démarche qualité / performance globale. Pour ce faire, nous commençons par la présentation de la conception théorique pourtant sur chacune de ces variables (démarche qualité et performance globale). Puis, nous essayerons d'exposer les différentes relations qui peuvent exister entre, la pratique de la démarche qualité et la performance des organisations et ce, tout en s'appuyant sur les travaux des chercheurs déployés à ce propos.

Le troisième chapitre sera consacré au cas de l'Algérie, dans lequel nous exposerons le contexte économique et les réformes qu'a subit l'entreprise algérienne ainsi que les dispositifs mises en place pour améliorer la compétitivité et renforcer la performance de celle-ci. Ce chapitre vise également, à donner un aperçu sur la réalité de la certification au sein de nos entreprises (les enjeux qui incitent l' entreprise algérienne à adopter et a mettre en place une démarche qualité et quelles sont les contraintes inhérentes à cette intégration) et ce, en se basant sur les résultats des études et les travaux de recherche déployés à ce propos. En dernier point, nous aborderons la démarche méthodologique que nous adapterons pour dévoiler et appréhender l'impact de la démarche qualité certifiée ISO 9001 version 2008 sur la performance globale dans les deux entreprises enquêtées.

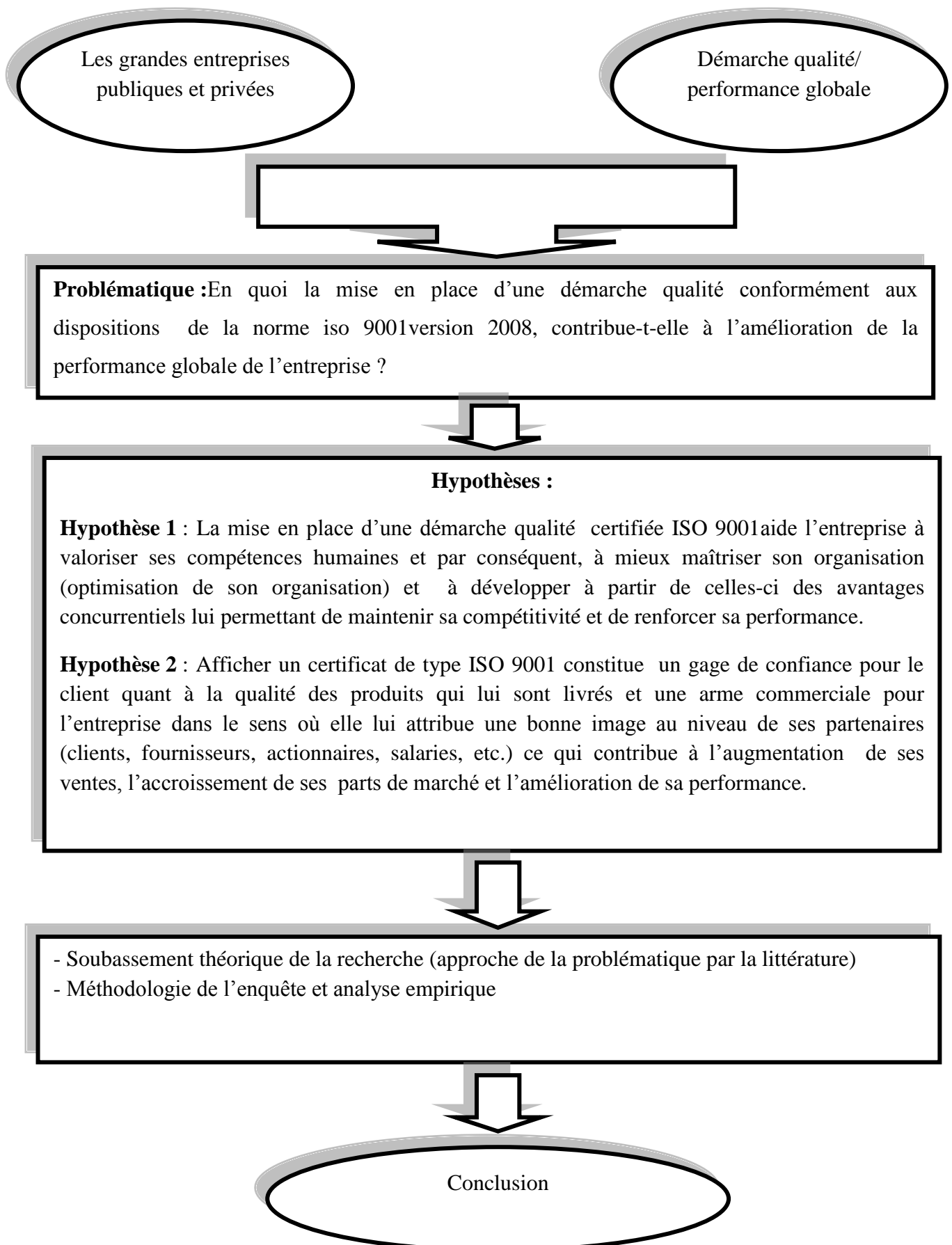
Enfin, le quatrième et le dernier chapitre, présente et analyse les résultats d'une étude empirique que nous avons effectuée au sein des deux grandes entreprises industrielles algériennes à savoir : L'ENIEM et Condor. L'étude de ces deux cas, nous permettra de mettre en évidence le lien entre la performance de l'entreprise et la démarche qualité et plus largement, d'évaluer l'apport et d'analyser la contribution de cette démarche en matière de gestion et de pilotage de performance de ces entités.

Ce chapitre s'articulera autour de trois points essentiels. Dans le premier, nous allons d'abord, exposer les résultats relatifs à l'état de la performance au sein des deux cas étudiés. En suite, dans le deuxième, nous présenterons les résultats de notre enquête par questionnaire. Enfin, dans le troisième, nous allons faire une synthèse globale des résultats auxquels nous sommes parvenus et les confronter systématiquement avec notre cadre théorique.

La figure suivante propose une lecture graphique de la démarche abordée lors de cette recherche.

Introduction générale

Figure n° 1 : La démarche de la thèse



CHAPITRE I

Normalisation et **gestion de la firme :** **Références théoriques** **principales**

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

Introduction

Dans un monde concurrentiel où les acteurs économiques sont de plus en plus interdépendants et leurs relations de plus en plus complexes et évolutives, les entreprises ont besoin de s'appuyer sur une organisation optimisée, un engagement fort de leur personnel et des relations de confiance avec leurs partenaires, pour être performantes et proposer des services de qualité à leur client. La compétitivité des entreprises repose de plus en plus sur :

- La capacité à réussir ses relations avec ses partenaires et gagner leur confiance (théorie de l'agence)
- La qualité des compétences à développer et à rassembler (approche basée sur les compétences)

Dans ce contexte, la diffusion des démarches d'excellence opérationnelle et notamment, de démarche qualité au sein de l'entreprise constitue incontestablement, un moyen de répondre à ces enjeux majeurs.

De plus, la mise en œuvre d'une telle démarche s'appuie désormais sur un référentiel simplifié en l'occurrence « **les normes ISO 9000** » orientés sur la valeur ajoutée apportée à l'ensemble des parties prenantes. Ces normes apparaissent comme une alternative adoptée par un nombre croissant d'entreprises et une réponse à l'interrogation pourtant sur la capacité de celles-ci à gérer cette incertitude et à maîtriser son organisation pour réussir ses relations avec ses partenaires, gagner leur confiance, produire des avantages concurrentiels et conquérir de nouveaux marchés.

En effet, les entreprises ayant mis en œuvre ce modèle d'organisation témoignent les bénéfices obtenus, en termes de l'amélioration de leurs relations tant au niveau externe (clients) qu'au niveau interne (auprès de leurs collaborateurs). Ainsi que, en termes de maîtrise et du pilotage de leurs activités. Ceci grâce aux nouvelles compétences qu'elles génèrent.

De nombreuses théories expliquent la place particulière des normes ISO 9000 dans la gestion de la performance de l'entreprise. C'est ainsi que la théorie de l'agence de JENSEN M et MECKLING W et la théorie basée sur les compétences de Prahalad et Hamel (1996) ont mis en évidence cette importance.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

L'objectif assigné à ce chapitre est d'appréhender à travers un bref survol sur la théorie de l'agence et la théorie basée sur les compétences la nécessité pour les entreprises d'adhérer aux normes de la famille ISO 9000 pourtant sur le référentiel qualité et conduisant à la certification (LEHADIRI A et RAH O., 2014).

Le plan du chapitre se décline en deux points.

- Dans un premier temps, nous tenterons d'examiner d'une manière générale la théorie de l'agence. Pour en faire, nous essayerons tout d'abord, de présenter ses fondements, ses postulats et ses manifestations dans le cadre des relations et des échanges effectués, entre l'entreprise et son environnement (parties prenantes). Ensuite, nous tenterons de prolonger notre étude sur cette théorie en intégrant à l'intérieur de celle-ci une autre dimension qui est celle des normes de la gestion de la qualité : ISO 9000, dont l'objectif étant de mettre en relief l'apport de ces normes dans la gestion des relations d'agence.

- Dans un second temps, nous mettons en évidence l'apport de la normalisation dans l'approche par les compétences. Néanmoins, pour en faire nous allons tout d'abord, exposer les bases de cette théorie. Ensuite cet exposé sera suivi par la présentation de la notion de compétence ainsi que, sa contribution dans la gestion de l'entreprise et ce, par l'étude de la relation entre la compétence, la stratégie et l'avantage concurrentiel. Enfin, nous analysons avec plus de détails la contribution de la certification et la normalisation, notamment la norme ISO9001 dans la construction et le développement des compétences.

1. La théorie de l'agence

Pour comprendre le fonctionnement des entreprises et proposer des méthodes et des principes d'organisation et de gestion en vue d'améliorer ses performances, de nombreux praticiens et théoriciens ont développé des analyses des entreprises. Ces dernières se répartissent en diverses théories, entre autres : « La théorie de l'agence ».

1.1 Contractualiser la relation Client/ Fournisseur

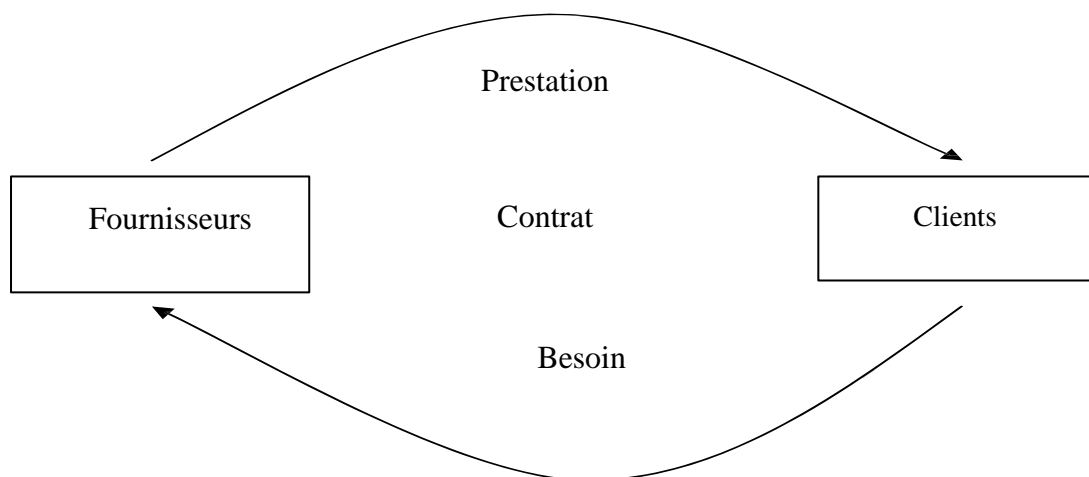
Le monde dans lequel nous évoluons est clairement devenu un environnement beaucoup plus complexe. Suite à ces changements constants, le besoin de développer une relation client plus solide et plus profonde ainsi que, de surveiller la force de cette relation avec un niveau de raffinement toujours plus élevé s'est affirmé.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

Atteindre le niveau de qualité attendue par le client, suppose que tout au long de la chaîne de prestation qui concoure à la fabrication du produit final, chacun identifie et cherche à éliminer les défauts, les erreurs, les gaspillages de matière première, les pertes du temps et les sources de la non qualité en générales.

C'est pourquoi il importe de «contractualiser» les droits et devoirs du client et de son fournisseur.

Figure N°02 : La relation client/ Fournisseur : une relation contractuelle



Source : DIRIDOLLOU B et VINCENT Ch, 2001, p.27.

Nous retrouvons à ce stade un des résultats de la théorie de l'agence, selon laquelle la firme s'analyse comme un ensemble de contrats d'agence, entre les participants à la vie de l'entreprise (DARBELET M, IZARDL et SCARAMUZZA M, 2007).

Les travaux sur la Théorie de l'Agence ont permis d'enrichir d'avantage son champ d'influence. En effet, au-delà de la relation Actionnaire / Dirigeant, la théorie de l'agence a été appliquée à des relations aussi diverses en considérant l'ensemble des contrats établis, entre l'organisation et son environnement.

1.2 Les fondements et le champ d'application de la théorie de l'agence (TA)

1.2.1 Les fondements de la théorie de l'agence

La théorie de l'agence est qualifiée d'approche dite contractuelle. Selon laquelle l'entreprise est vue comme une coalition d'individus liés entre eux par un système de relation à caractère contractuel (ROULEAU L, 2007). Ainsi, « suivant la théorie de BERLE et MEANS, le comportement de la firme peut s'analyser en comprenant les rapports entre

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

différents groupes aux intérêts propres : Actionnaires, dirigeants, salariés ou encore fournisseurs de crédit »¹.

Par ailleurs, dans sa vision, cette théorie envisage la firme comme « un nœud de contrat » et comme « un marché privé ».

1.2.1.1 La firme comme nœud de contrat

« Selon la théorie de l'agence, les firmes sont des «nœuds de contrats», écrits (et éventuellement non écrits), entre des détenteurs de facteurs de production et des acheteurs»². La théorie de l'agence envisage alors l'entreprise comme un système de relations contractuelles au sein duquel s'établit l'ensemble des rapports, entre les parties prenantes « *stakeholders* ».

1.2.1.2 La firme comme un marché privé

Cette vision repose sur l'idée, qu'il n'y a pas d'opposition entre la firme et le marché et que les rapports contractuels, sont identiques au sein de la firme et sur le marché (PLANE J.M, 2008 ; CHAUDEY. M, 2014).

En effet, suivant cette conception, le contrat du travail peut être appréhendé comme un contrat commercial dans le sens, où il met en relation le propriétaire d'un input (le salarié qui loue sa force de travail) et un demandeur (l'employeur qui acquiert par un contrat le droit d'utiliser à son gré les compétences du salarié, et de le diriger.).

En considérant la firme comme un système de relation entre le principale et l'agent, cette théorie adopte un jeu d'hypothèse composé de: La divergence d'intérêt, l'asymétrie d'information et le comportement opportuniste des agents. Ces trois éléments constituent alors les problèmes d'agence.

Pour lutter contre ces derniers, un certain nombre de mesures doivent être prises. Néanmoins, celles-ci ont un coût appelé : coûts d'agence.

1.2.2 Le domaine d'application de TA

Bien qu'elle est couramment illustrée par la relation d'agence, entre les Actionnaires et les Dirigeants de l'entreprise (BERKAL S, 2012 ; CORIAT B et WEINSTEIN O, 1995 ; KOENINGG, 1998 ; LANDRIEUX-KARTOCHIANS, 2010 ; PLANE J.M, 2003) les

¹PLANE, J. M., Théorie des organisations, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2003, pp. 63- 64.

²CHAUDEY, M., Analyse économique de la firme, Armand Colin, Paris, 2014, p.110.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

résultats des travaux sur la théorie de l'agence : (AIME R, 2016 ; BEN GHODBANE S, 2013 ; CHAUDEY M, 2014 ; CHARREAUX G et al, 1987 ; SALANIE B, 1995 ; FAVEREAU et PICARD, 1996 ; GARFATTA R, 2010 ; RAVIX J.T et ROMANI P.M, 1996) convergent tous vers l'idée que cette approche semble pouvoir être appliquée à l'ensemble des relations établis, entre l'entreprise et ses parties prenantes à savoir: Les salariés, les fournisseurs, les clients, etc.

La théorie de l'agence soulève alors le voile sur toutes les relations contractuelles omniprésentes dans l'organisation.

1.3 Le modèle Principal- Agent

La théorie de l'agence s'appuie sur le modèle Principale- Agent qui repose sur la notion « d'agence ». En effet, pour comprendre la vision proposée par ce modèle, il est d'abord, nécessaire de définir au préalable la relation d'agence.

1.3.1 Présentation de la relation d'agence

La théorie de l'agence examine la relation entre le principal et l'agent. En effet, dans un article exposant les fondements de cette théorie JENSEN M et MECKLING W, définissent la relation d'agence comme : « Un contrat par lequel une ou plusieurs personnes engagent un agent pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent »¹.

Par ailleurs, pour RIAMBOURG P : « La relation d'agence apparaît dès qu'un particulier (ou une entreprise) confie plus ou moins partiellement la gestion de ses propres intérêts à un autrui ».²

Plus généralement, la relation d'agence s'étale alors à toute relation contractuelle établi, entre un ou plusieurs individus et dans laquelle la situation de l'un (principal) dépend de l'action de l'autre (agent).

En effet, les deux définitions que nous venons de présenter ont permis d'élargir le champ d'application de cette relation, dans le sens où elle considère chaque relation contractuelle comme une relation d'agence. Dans cette optique, tous les rapports hiérarchiques établis à l'intérieur de la firme (Employeur / Salarié) sont des relations

¹ PLANE, J.M., Théorie et management des organisations, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008, p.151.

²RIAMBOURG, P., Asymétrie d'information, théorie d'agence et gestion de l'entreprise, Encyclopédie de gestion, vol. 1, Economica, Paris, 1998, p. 181.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

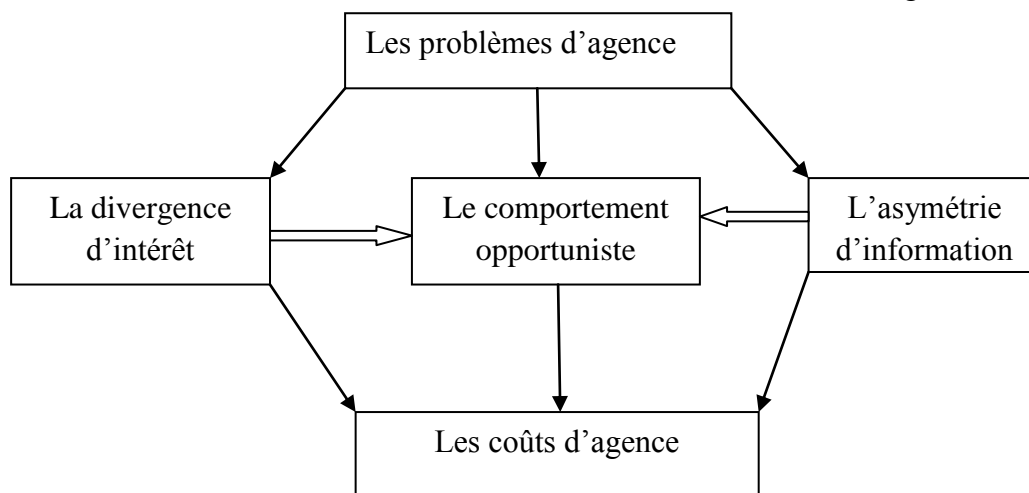
d'agence, entre supérieurs et subordonnés. Ainsi, tous les rapports établis entre l'entreprise et son environnement (les fournisseurs, les clients, etc), peuvent être analysés dans le cadre d'une relation d'agence.

« En fait, la relation d'agence ne vient pas de la sous-traitance de certaines tâches, mais de la détention incontournable, d'un certain savoir-faire ou d'une certaine information par l'agent : Le principale est donc obligé de recourir à un agent pour gérer ses propres intérêts »¹.

1.3.2 Les problèmes d'agence

La relation de coopération, entre le principale et l'agent donne lieu souvent à des problèmes d'agence. Ces derniers apparaissent quand les intérêts du principale et de l'agent sont divergents, il donc existe une asymétrie d'information. De plus, il existe des comportements opportunistes entre les deux parties. Lesquelles engendrent les coûts d'agence (Figure n°2)

Schéma N° 2 : Les facteurs de formation des coûts d'agence



Source : Réalisé par nos soins à partir des lectures effectuées

1.3.2.1 La divergence d'intérêt

Dans le modèle principal-agent la relation, entre les deux parties engendre habituellement un problème de divergence d'intérêt, où chaque partie cherche d'avantage à servir ses propres objectifs, à agir à son propre avantage et à maximiser son gain. La divergence d'intérêt décrit alors, un état de contradiction et d'incompatibilité, entre les

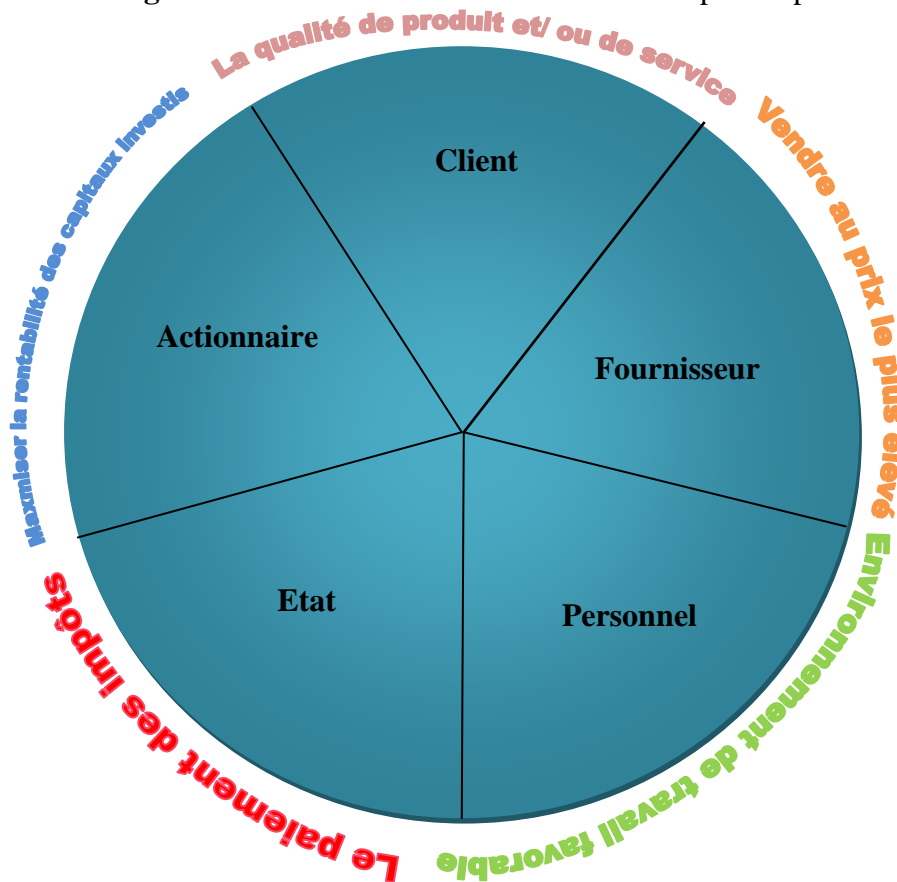
¹RIAMBOURG, P., Op.cit , p. 182

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

objectifs du principale avec ceux de l'agent. Ce qui génère des tensions conflictuelles marquées par l'apparition des comportements opportunistes.

En effet, dans l'entreprise cette divergence d'objectif est accentuée du fait de la multiplicité des interactions et la diversité des parties en présence. S'agissant de la relation d'agence, entre l'entreprise et parties prenantes, nous constatons une extrême diversité de conflits. La figure ci-après fourni des illustrations sur cette différence d'objectifs.

Figure N°3 : Les attentes contradictoires des parties prenantes



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des lectures effectuées

D'après ce schéma, si l'on se réfère par exemple à la relation Entreprise/Fournisseur, la divergence d'intérêt se traduit par la volonté de chacun à maximiser son gain : L'entreprise cherche à minimiser ses coûts (acheter à un prix moins élevé), or que le fournisseur cherche à augmenter son profit (vendre à un prix plus élevé).

De même pour les autres relations (Entreprise/Actionnaire - Entreprise/Client- Entreprise /Salarié) dans lesquelles, nous constatons une opposition au tour de leurs objectifs.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

En effet, cette divergence d'intérêt, peut conduire les deux parties (le principal et/ou l'agent) à ne pas respecter leurs engagements contractuels et par conséquent, à agir dans une logique qui est défavorable à l'intérêt de l'autre.

1.3.2.2 L'asymétrie informationnelle

Au-delà du problème de divergence d'intérêt, la théorie de l'agence envisage la possibilité de la présence d'asymétrie informationnelle, entre le principale et l'agent. A cet effet, elle part du principe que : « L'agent possède des informations, dont ne dispose pas le principal ».¹Ainsi, comme le précise LANDRIEUX-KARTOCHIAS (2016), la présence d'asymétrie d'information favorise l'appariation des comportements opportunistes de la part de l'agent.

En outre, dans le cadre de l'asymétrie informationnelle, le principal peut se trouver confronté à deux types d'incertitude, dont la première concerne la méconnaissance de certaines informations par le principale, elle correspond à une « situation de sélection adverse ». Tandis que, la seconde a trait à l'action choisie par l'agent, elle correspond à une situation de « risque moral ».

A. L'asymétrie d'information ex-ante (sélection adverse ou encore l'auto-sélection) : Les phénomènes sélection adverse surviennent lorsque, le marché est perturbé par le fait, qu'une partie connaît mieux les caractéristiques du bien échangé. L'asymétrie d'information ex-ante « caractérise une situation dans laquelle, une partie utilise à son profit une information dont elle dispose sur un élément qui fait l'objet du contrat, sans le révéler à l'autre, avant la passation du contrat »².

Autrement dit, cette situation, fait référence à une forme d'opportunisme précontractuelle, elle survient lorsqu'il y a une inégalité dans la répartition des informations : L'agent détient des informations privées et offre au principale une représentation fautive sur les caractéristiques du bien échangé (élément qui fait l'objet du contrat) tandis que, ce dernier se trouve dans l'incapacité de vérifier l'exactitude de ces informations.

¹ CHARREAUX, G et al., De nouvelle théorie pour gérer l'entreprise , Economica, Paris, 1987,p.25.

²LANDRIEUX-KARTOUCHIA, S., Mémentos LMD : Théorie des organisations ,3^{ème}Edition, Gualino, Paris, 2016, p.138.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

Le terme de sélection adverse est alors, utilisé pour montrer que l'agent victime d'un manque d'information, risque de sélectionner uniquement les mauvais produits. L'exemple célèbre de George Akerlof¹ permet de comprendre ce mécanisme.

- *Exemple d'une situation de sélection adverse appliquée aux relations inter-entreprise : Cas de la relation « Client / Entreprise »*

Dans le cadre de sa relation et des échanges avec «L'entreprise », le client est exposé au risque de sélection adverse, dans le sens où l'entreprise fournisseur aura tout intérêt à sur estimer ses produits à fin de les vendre au prix le plus élevé. À cet effet, seule celle-ci qui détient l'information privée quant à la qualité de ses produits et de sa prestation. Le client se trouve alors, dans l'incapacité de vérifier la justesse des informations qui lui sont communiquées.

Ce problème a été soulevé en 1970, par « AKERLOF G » dans un article portant sur le marché américain des véhicules d'occasion. Et par SPENCE, M (1977) en s'intéressant à des biens neufs et non plus au marché du matériel d'occasion (RIAMBOURG P, 1998).

En étudiant la relation, entre l'acheteur et le vendeur AKERLOF G à signaler que : « L'acheteur souffre d'une asymétrie informationnelle par rapport au vendeur, car seul les vendeurs connaissent la qualité exacte du véhicule. Du fait de cette répartition inégale de l'information, les bonnes et les mauvaises voitures sont vendues au même prix »².

L'émergence de ce type d'asymétrie d'information et sa diffusion dans le monde des affaires engendre des effets néfastes qui se traduisent par un état d'incertitude : Le client ne peut n'est avoir confiance dans la déclaration de l'entreprise et n'est d'en déduire que le prix pratiqué est réellement un gage de bonne qualité.

La probabilité d'acheter un mauvais véhicule augmente et les acheteurs exigent de nouvelles baisses de prix. Progressivement, les mauvais véhicules envahissent le marché. Autrement dit, cette exigence de baisse de prix par des consommateurs ont pour conséquence de faire totalement disparaître les bonnes voitures de marché. L'asymétrie d'information, entre vendeurs et acheteurs amène les premiers à garder les bons produits et

¹ George Akerlof, économiste américain né en 1940, obtient le prix Nobel d'économie en 2001 avec Michael Spence et Joseph Stiglitz pour l'analyse du fonctionnement des marchés et de leurs défaillances en cas d'asymétrie d'information

²SALANIE, B., Les nouvelles théories économiques , Cahiers français n°272, Paris, 1995 p. 9.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

à sélectionner les mauvais pour les vendre. Le marché fait alors, une sélection adverse.

Cette dernière a tendance à chasser les bons produits¹ et peut même entraîner la suppression des échanges².

B. L'asymétrie d'information ex-poste (l'aléa moral) : Le problème de fond se trouve dans la condition de l'aléa moral, qui caractérise tous les rapports économiques entre agents. Le risque moral dans un contrat est «une situation dans laquelle une des parties (encore appelée principal) ne peut contrôler l'action de l'autre partie (appelée agent) ou bien n'a pas les moyens d'en évaluer l'opportunité.

Autrement dit, le risque moral apparaît dans les situations où une personne «l'agent» dispose d'une information privée sur son action. Tandis qu'une autre personne chargée de la rémunérer «le principal » ne possède pas de cette information³. En l'absence de contraintes, chaque agent est libre de suivre de façon tout à fait rationnelle ses intérêts personnels.

Dans le cas du phénomène de« **sélection adverse**», il a été question des situations où l'asymétrie d'information intervient ex-ante. C'est-à-dire au moment de la conclusion du contrat. Elle concerne la nature et la qualité des biens offerts sur le marché, mais il est difficile d'anticiper le comportement de l'acheteur après avoir acheté (ex-post). On parlera alors, du «comportement caché», «d'aléa moral» ou encore du «hasard moral».

L'aléa moral décrit une situation, où l'une des parties n'observe pas parfaitement les actions entreprises par l'autre partie ». ⁴Cette situation correspond à une forme d'opportunisme post-

¹Suivant l'exemple de « Akerlof.G », les entreprises ayant des produits neufs et de bonne qualité (dans cet exemple le bien échangé est : la voiture) ,qui valent un prix élevé se trouvent confrontées à la difficulté d'écouler leurs produits, du fait que le client devient doutant de la qualité de ce bien , et par conséquent il n'acceptera pas de payer à ce prix élevé, ce qui engendre un risque de disparition de certains produits et parfois même les fournisseurs propriétaires de ces bons produits

²De leur côté, les vendeurs de voitures de bonne qualité seront pénalisés et n'auront pas intérêt à procéder à l'échange, et cela, en considérant que le marché des voitures d'occasion sous-estime la valeur de leur biens.

³Les problèmes liés à l'aléa moral sont en général étudiés dans le cadre de modèles « principal-agent ». Dans de tels modèles, le principal (en français : le mandant) est l'individu qui mandate, contre un paiement, l'agent (le mandaté) pour effectuer une tâche stipulée dans un contrat. Le principal est confronté à un problème de risque moral lorsqu'il observe imparfaitement l'action entreprise par l'agent (action cachée) ou lorsqu'il ne connaît pas l'action qu'aurait dû entreprendre l'agent afin d'agir dans l'intérêt du principal (information cachée). Le problème du principal est de trouver une procédure qui incite l'agent à agir dans l'intérêt du principal.

⁴SALANIE, B., Op.cit, p. 8.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

contractuelle. En effet, il ya aléa moral quant l'agent change de comportement après la signature du contrat et ses actions n'étant pas directement contrôlables.

Cette absence de connaissance parfaite du comportement après achat, conduit à une situation où le marché ne peut être traité de façon globale. Chaque cas devient un cas particulier.

- *Manifestation d'une situation du risque moral : Cas de la relation Entreprise /Salarie*

Les premiers travaux en la matière ont porté sur la relation de travail où l'existence d'asymétries d'information, entre l'employeur et l'employé, où l'effort d'un salarié est souvent imparfaitement observable par son patron (CHAUDEY M, 2014).

En effet, si l'on se réfère à la relation liant l'entreprise et le salarié, il apparaît évident que celle-ci peut être représentative d'une situation de risque moral, dans le sens où l'entreprise se trouve dans l'impossibilité de vérifier et de contrôler l'effort fourni par le salarié. La question qui se pose au nom du « l'aléa moral » est alors celle de savoir si le résultat obtenu reflète réellement le niveau d'effort maximum fourni par l'agent (salarié).

Dans cette situation, l'entreprise peut seulement faire appel à des indices observables, comme par exemple la quantité produite pour inciter le salarié à déployer des efforts.

1.3.2.3 Le comportement opportuniste

La combinaison des deux facteurs que nous venons de citer (divergence d'intérêt, asymétrie d'information) génère et ouvre la porte à des comportements opportunistes de la part de l'agent.

L'opportunisme est inscrit dans la nature humaine. Il est la résultante d'un : « effort calculé pour désinformer, déguiser, omettre, choquer ou induire en erreur un autre agent »¹. Ainsi, il regroupe toutes les attitudes du comportement ayant pour objectif de favoriser l'intérêt personnel.

L'opportunisme traduit ainsi, le fait que dans la poursuite d'intérêt personnel, une personne puisse éventuellement tromper autrui de façon volontaire, notamment en cachant, dénaturant ou déguisant des informations, ou en transgressant les règles qui joueraient en sa défaveur. L'opportunisme caractérise les conduites de mauvaise foi, visant à réaliser des gains

¹KOENING, G., De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle , Economica, Paris, 1999,p.152.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

individuels au-delà du profit normal issu de l'échange.

L'opportunisme se différencie ainsi d'un comportement basé sur une relation de confiance dans laquelle, la promesse de l'un des contractants peut être considérée comme un engagement. O.E. Williamson distingue deux types d'opportunisme: L'opportunisme ex-ante et l'opportunisme ex-post. Le premier se présente lorsqu'un individu désireux de contracter triche sur les véritables qualités du bien qu'il propose (phénomène d'antisélection au sens de la théorie de l'agence) avant la passation du contrat. Quant au second, il survient lors de l'exécution du contrat, lorsque l'un des contractants ne réalise pas ce qui est demandé. Il y a alors, risque moral

L'opportunisme empêche la réussite des processus coopératif entre l'entreprise et ses parties prenantes et génère des effets pervers sur la performance de celle-ci.

En effet, dans la dynamique d'amélioration de sa performance, la qualité de la relation avec ses partenaires est un facteur essentiel à prendre en considération par l'entreprise et cela, en ce qu'elle lui apporte en termes de bénéfices : Entretenir des bonnes relations avec ses partenaires permet à l'entreprise de réduire ses coûts, d'exercer dans des bonnes conditions et de bénéficier d'une bonne image sur ses rivales. Or l'apparition de l'opportunisme dans ce type de relations constitue une menace qui pèse lourdement sur la qualité de ces relations, dont sa gravité dépend du degré d'importance de l'information.

1.4 Les coûts d'agence

Les coûts d'agence surgissent une fois que les intérêts de l'entreprise et les attentes différentes des diverses parties prenantes (au sens de la théorie de l'agence les intérêts du principale et de l'agent) ne vont pas forcément dans le même sens et préfèrent privilégier leurs intérêts personnels et prendre des décisions leur permettant, de s'enraciner d'avantage au détriment de la performance de la firme. Dans ce contexte, pour faire converger l'intérêt de principal avec celui de l'agent et se prémunir contre l'asymétrie informationnelle ainsi que, le comportement opportuniste qui l'en résulte, la mise en place des mécanismes de contrôle et des systèmes de surveillance et d'incitation s'avère indispensable. Toutefois le recours à ce dernier engendre des coûts dénoncés : coûts d'agence.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

Les coûts d'agence sont alors, les coûts associés à la mise en place d'un système de contrôle et d'incitation en vue de limiter les effets négatifs d'une relation d'agence. JENSEN et MACKLING (1976) répartissent ces coûts d'agence en trois catégories¹, que nous pouvons résumer comme suit :

1.4.1 Les dépenses de surveillance et d'incitations

Celles-ci s'appréhendent par l'ensemble des efforts consentis par le principal, en vue d'orienter le comportement de l'agent et vérifier le bon déroulement de la mission qui lui a été confiée. Elles comportent les coûts liés à la gestion de l'information, la surveillance (commissaires aux comptes, audit...) et l'incitation à mettre en place pour inciter l'agent à poursuivre les objectifs qui lui ont été fixés (les primes liées aux résultats).

1.4.2 Les coûts d'obligations

Contrairement aux coûts précédents, les coûts d'obligations sont à la charge de l'agent. Ils regroupent l'ensemble des dépenses effectuées par ce dernier pour mettre le principal en confiance et lui signaler le bon déroulement du mandat.

Dans ses relations avec les clients, l'entreprise se trouve dans l'obligation de leur proposer des systèmes de garantie, en vue de les fidéliser et de leur apporter, une assurance quant au respect de leurs exigences, cela en s'engageant par exemple dans une démarche de certification. À cet effet, le label ISO 9001 peut être appréhendé comme un coût d'obligation engagé par l'entreprise en vue de rassurer le client et de lui apporter une garantie quant au respect de ses exigences.

1.4.3 La perte résiduelle

« Elle est appelée également, coût d'opportunité ou encore ce qu'aurait gagné chacune des parties à ne pas contacter avec l'autre. Elle correspond à la perte d'utilité subie par l'une ou l'autre à la suite de divergence d'intérêt »².

¹CHAUDEY, M., Op.cit , p.109.

²BERKAL, S., Les relations Banques /Entreprises : portées et limites : Cas de la Banque Nationale d'Algérie et l'entreprise Leader Meuble Taboukert, Thèse de magister, UMMTO, 2012, p.45.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

1.5 La confiance dans les relations d'agence

Les travaux sur la confiance tant dans les relations internes qu'externes (clients, fournisseurs) se sont multipliés ces dernières années. Dans cette partie, nous étudierons ce que recouvre ce concept. Puis, nous étudierons ses implications dans le cadre de la relation d'agence de type : Entreprise-Client

1.5.1 Définition du concept

La plupart des définitions de la confiance insistent sur la présence d'une situation d'incertitude, la confiance consiste à « compter sur une information reçue d'une autre personne à propos d'états incertains de l'environnement et de leurs conséquences dans une situation de risque » (DEUTSCH, 1958 ; SCHLENKER et al, 1973).

A partir de ce présupposé, certaines recherches distinguent deux dimensions de la confiance. La première est très générale, elle suggère que la confiance est une anticipation sur le fait que les attentes ne seront pas déçues. Dans cette perspective, la confiance correspond à un ensemble de croyances que les attentes seront satisfaites, de probabilités que celui à qui la confiance est accordée entreprendra les actions désirables, ou encore le développement d'attentes permettant d'alléger la peur que l'autre se comporte de manière opportuniste (NOOTEBOOM et al, 1997 ; TOMKINS, 2001).

La seconde conception de la confiance repose sur la foi dans la bonne volonté du partenaire. Elle se rapporte à la croyance que l'autre n'entreprendra rien de négatif pour celui qui a confiance même s'il en a l'occasion et l'intérêt. Dans cette perspective, avoir confiance en quelqu'un, c'est croire qu'il agira de façon positive chaque fois qu'il le peut, qu'il n'exploitera pas égoïstement les opportunités, qu'il coopérera sans y être contraint, ou encore qu'il sera bienveillant, fiable et intègre (DYER et CHU, 2000, 2003).

Par ailleurs, il y a lieu de noter, que malgré la diversité des définitions données à la confiance, celles-ci convergent toutes vers l'idée que la confiance ne peut être mesurée sur le marché. Autrement dit, la confiance est signalée par des symboles et des signaux qui constituent pour la personne ou l'organisation à qui nous l'avons accordé, une incitation au respect des engagements.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

1.5.2 L'intérêt de considérer la confiance dans les relations d'agence de type entreprise- client

Les implications de la confiance dans les relations d'agence ont été largement étudiées dans la littérature (JEFFRIES et REED, 2000 ; ADLER, 2001). En effet, en réduisant l'incertitude et les risques, la confiance permet de développer des relations durables. De plus, elle permet de réduire les risques d'agence : La confiance a un effet dissuasif sur les comportements opportunistes. Elle permet également, de mieux reconnaître de tels comportements lorsqu'ils surviennent, car nécessitant la multiplication des interactions pour se développer, elle implique une diminution de l'asymétrie d'information. Ce qui permet par conséquent, de réduire les coûts d'agence qui en résultent.

Enfin, la confiance a également un effet positif sur le déroulement de la coopération. Elle réduit les problèmes de coordination, ce qui active l'interaction entre les parties, accroît leurs efforts joints et facilite la résolution des conflits (DYER et CHU, 2003).

1.6 Les normes de la gestion de la qualité ISO 9000 comme symbole de confiance dans les relations d'agence de type entreprise- client

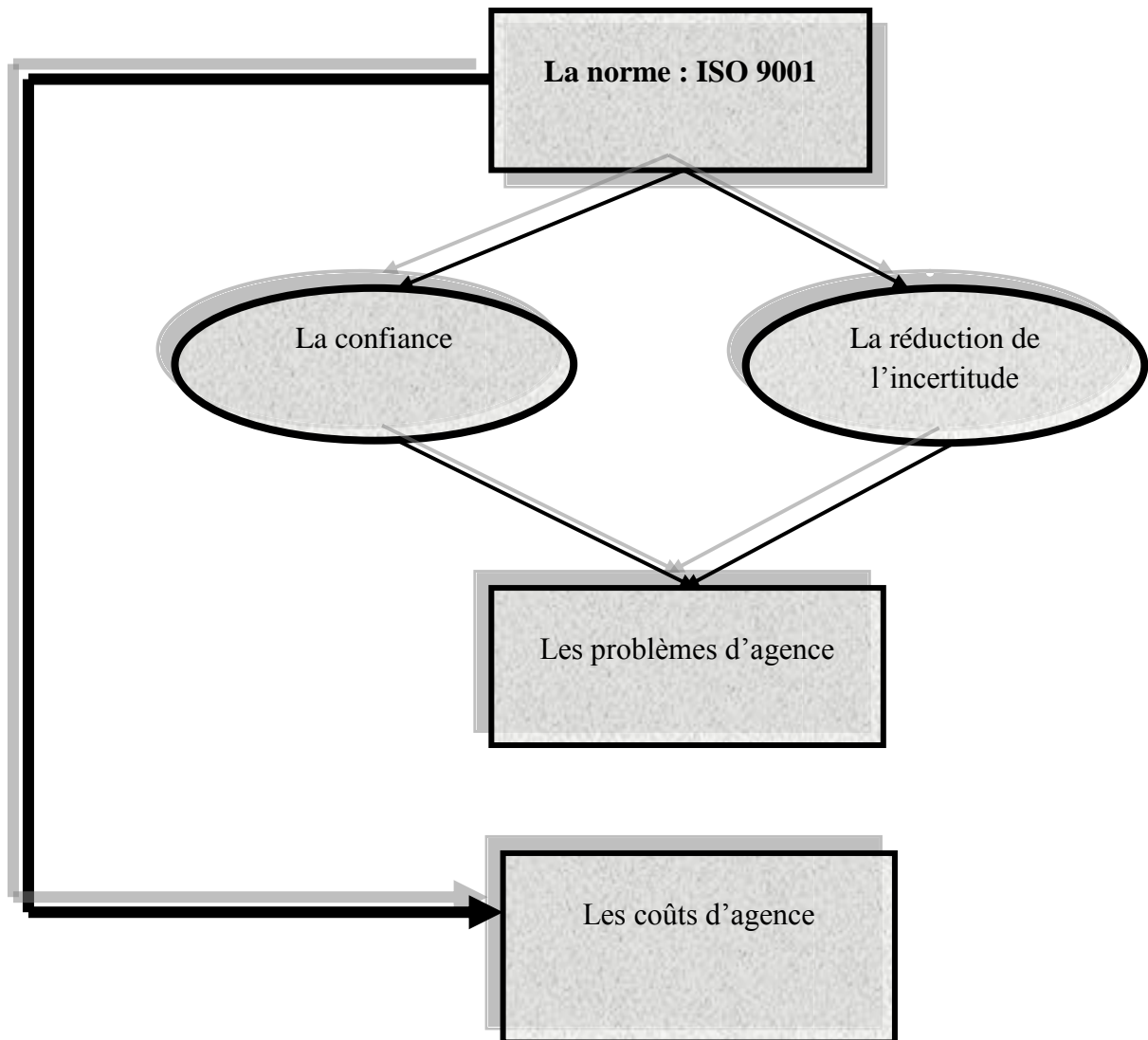
Les problèmes d'agence engendrés par la relation d'agence, entre l'entreprise et ses partenaires sont relativement liés à l'incertitude et au degré de confiance propre à leurs relations. En effet, pour réduire cette incertitude et assurer un climat de confiance, l'entreprise doit leur envoyer des signaux efficaces quant à sa performance. À cet égard, le recours à des standards internationaux tels que les normes de la famille ISO 9000 pourtant sur les référentiels qualité et conduisant à la certification des entreprises, prend la forme d'un signal incitant l'entreprise à révéler l'information exacte sur la qualité de ses produits ce qui diminue par conséquent, les risques associés au contrat (RAVIX J.T et ROMANI P.M, 1996).

1.6.1 La norme ISO9001 : Comme mécanisme de gestion des relations d'agence

Comme illustre le schéma ci-dessous, le référentiel ISO 9001 constitue l'un des facteurs sur lequel l'entreprise peut s'appuyer pour assurer la gestion efficace de ses relations d'agence, dans le sens où elle lui permet de réduire les coûts d'agence qui l'on résultent, en agissant sur les facteurs générateurs de ces coûts (la divergence d'intérêt, l'asymétrie d'information et le comportement opportuniste) tout en privilégiant la confiance comme variable centrale du processus coopératif.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

Schéma N° 3: La norme ISO 9001 et la gestion des relations d'agence



Source : Réalisé par nos soins à partir des lectures effectuées

1.6.1.1 Le rôle de la norme ISO 9001 dans la gestion des relations d'agence

L'incertitude et la complexification du monde des affaires dans lequel s'établissent l'ensemble des relations, entre l'entreprise et ses parties prenantes exige un niveau de confiance plus élevé. Celle-ci peut se définir comme : « la croyance que le partenaire se conduira conformément à ce qui est convenu ou attendu »¹.

¹ MESSEGHM, K., Analyse des méthodes de gestion de la qualité dans les relations inter-entreprises, Gestion 2000, 1997, p.98.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

En effet, dans le cadre des relations interentreprises, notamment les relations verticales de types : Clients/fournisseurs, la confiance s'impose comme un des piliers fondateurs du partenariat entre les deux parties, voire un élément déterminant en matière de prise de décision pour s'engager dans cette relation.

Autrement dit, la confiance constitue l'un des principaux modes de coordination qui favorise la coopération dans les relations interentreprises, particulièrement dans le domaine de la qualité.

« Dans la société artisanale, cette confiance s'établissait directement entre homme ; on se connaissait et on savait que celui-ci travaillait bien et qu'on pouvait se fier à lui : La confiance naissait du contact facile entre deux personnes »¹. Aujourd'hui, avec la complexification et la multiplication de nombre d'interaction entre les différents agents qui constituent la base relationnelle de l'entreprise. La confiance réclame des soins attentifs et quotidiens, elle ne résulte pas seulement d'un simple contact avec le patron, car il ya derrière celui-ci des machines et des hommes qui réalisent. En effet, si l'on s'intéresse au contrat liant le client et l'entreprise, il apparait que cette confiance naît de l'aptitude de l'entreprise à rassurer le client quant à la fiabilité de l'information, pourtant sur la qualité des produits et services qui lui sont livrés. « Le client peut faire confiance à une entreprise dans laquelle, les méthodes de travail sont définies, la traçabilité des pièces est assurée et où chacun connaît ses responsabilités »². En effet, à ce niveau de réflexion, nous pouvons introduire le rôle de la normalisation, notamment les normes de la famille ISO 9000 qui apparaissent comme un mécanisme de réduction d'incertitude, en favorisant la confiance entre différents acteurs de l'entreprise aussi bien, en interne qu'en externe.

L'application des exigences de la norme ISO 9001 permet non seulement à l'entreprise de maîtriser ses processus, mais elle constitue également, une garantie et un gage de confiance pour le client quant à la transparence et à la justesse des informations qui lui sont fournis : « La certification provient du besoin de confiance d'un client dans la capacité de son fournisseur à le satisfaire dans la durée »³.

¹ LAUDOYER, G., La certification ISO 9000 un moteur pour la qualité, 3^{ème} Edition, Les Editions d'Organisation, Paris, 2000, p.37.

² CHERFI, Z., La qualité : démarche, méthodes et outils, Hermes Sciences, 2002, Paris, p.47.

³ DETRIE, P., Conduire une démarche qualité, 4^{ème} Edition, Les Editions d'Organisation, 2003, Paris, p.316.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

En effet, une entreprise qui décide de s'impliquer dans une certification de type ISO 9001, généralement à pour objectif, de prouver à ses clients qu'elle met tout en œuvre pour que ses processus se déroulent conformément à des critères qui garantiront un certain niveau de qualité.

Obtenir une certification par l'entreprise c'est donc, faire savoir à ses clients qu'elle sait répondre à leurs attentes en améliorant sans cesse la qualité de son organisation, de ses services et de ses produits (LAUDOYER G, 2000 ; DETRIE P, 2003).

En apportant cette garantie, les normes de la gestion de la qualité ISO 9000 plus particulièrement, la norme ISO 9001 contribue à la réduction de l'incertitude informationnelle inhérente aux transactions réalisées, entre l'entreprise et ses clients, pourtant sur la qualité du produit et l'aptitude de l'organisation à livrer à ses clients les produits ou services conformes au contrat établi entre eux. (HAUDEVILLE B et WOLFF D, 2004).

De leur côté, JENSEN et MECKLING(1976), suggèrent que « de telle actions permettent de réduire l'incertitude entre les partenaires dans une organisation. En effet, les clients et tout autre prestataire, ayant des relations avec une organisation revendiquera le maximum d'information qui lui permettra de prendre décision et d'avoir une idée sur la qualité de management de l'entreprise »¹

Ainsi, dans le cadre de la relation d'agence établi entre l'entreprise et ses clients, la normalisation semble pouvoir apporter une réponse aux problèmes d'asymétrie d'information et le conflit d'intérêt qui en découlent. « Il est en effet possible de considérer que pour faire face au risque d'antisélection : Comment obtenir du vendeur une information sur la qualité d'un produit, l'acheteur incite le vendeur à envoyer un signal qui témoigne de la fiabilité du produit. Ce signal prend la forme des dispositifs dits "d'assurance-qualité"» (Baudry B, 1995, p.72). La procédure de certification d'entreprise est alors conçue ici comme une forme d'incitation imposée par l'entreprise cliente, pour faire face à l'incertitude qui pèse sur la relation de fourniture ou de sous-traitance ».²

¹ BEN GHODBANE, S., L'impacte de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes, International Conference on Business, Economics, Marketing and Management Research, Volume Book: Economics and Strategic Management of Business Process , Vol.2, 2014, pp.108-109.

²Cité par RAVIX, J.T., ROMANI, P.M., Certification et formes de coordination dans l'organisation de la production industrielle, in Revue d'économie industrielle, vol. 75, 1^{er} trimestre 1996. Normalisation et organisation de l'industrie. pp.277- 278.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

Par ailleurs, « une organisation qui applique les principes de management de la qualité garantit en permanence au client, que la qualité visée du produit est atteinte à travers la définition d'un système qualité reposant notamment, sur la définition et le respect de procédures de travail et la mise en place de mécanismes de détection, d'analyse et de correction des dysfonctionnements »¹

Suivant un tel schéma d'analyse, les normes de la gestion de la qualité apparaissent alors comme une source d'information, un vecteur informationnel sur le marché afin, d'améliorer la coordination des échanges avec les clients, dont elles contribuent à l'accroissement de leurs connaissances, et garanti la crédibilité des informations qui lui sont communiquées, car l'organisme certificateur est censé être neutre.

Par ailleurs, en palliant le problème d'asymétrie d'information, la normalisation assure également la protection contre le comportement opportuniste qui l'on résulte. Dans cette orientation, LOUKIL F(2009) affirme que: « Le recours aux normes est un moyen de réduire l'opportunisme des agents en palliant les risques de manipulation de l'information et en réduisant les procédures de contrôles et de supervisions des contrats »².

En résumé, nous pouvons dire que : En réduisant le risque d'asymétrie d'information, le risque du comportement opportuniste des agents et en améliorant le niveau de confiance entre les agents économiques. La normalisation participe à la réduction des coûts d'agence qui l'on résulte ainsi, elle s'impose comme dispositif de la contractualisation des relations commerciales.

¹CAMPINOS-DUBERNET, M., JOUGLEUX, M., L'assurance qualité : quelles contributions à la qualité des services? , In Revue française de gestion, vol 5, n°146, 2003, p. 82.

²LOUKIL, F., Normalisation et développement durable, in Innovations, Cahiers de l'Economie de l'Innovation n° 29 /1, 2009, p.40.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

2. L'approche basée sur les compétences

2.1 Pas de clients satisfaits sans un personnel compétent

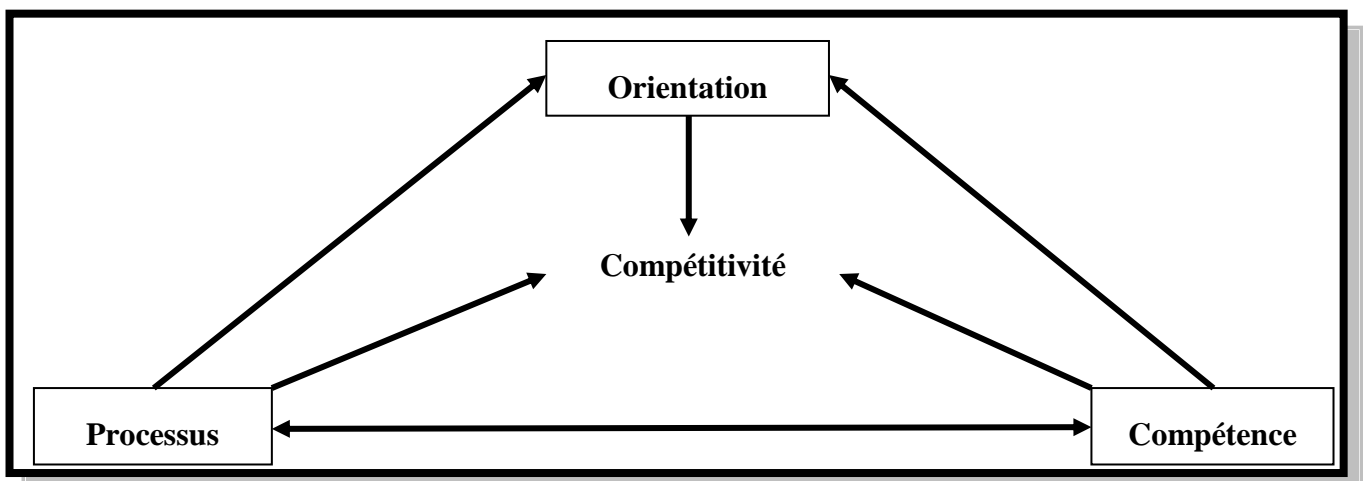
Dans un environnement où la concurrence est de plus en plus rude, les entreprises cherchent en permanence de nouvelles solutions pour garder ses parts de marché, répondre à sa clientèle de plus en plus exigeante,... Devant cette situation, les entreprises doivent développer de nouveaux produits innovants non seulement de bonne qualité, mais aussi de coût minimum.

En effet, la recherche de la performance impose aux entreprises de rechercher plus de flexibilité au niveau organisationnel, une meilleure maîtrise de la technologie, mais surtout une meilleure considération des ressources humaines.

L'enjeu du capital humain devient stratégique comme facteur de performance. Le capital humain est en effet au centre de la problématique de la création de valeur ajoutée pour transformer un bien ou un service qui permet réellement, de satisfaire les besoins du client. Être compétitive suppose en premier lieu, de positionner l'orientation client comme axe stratégique. Faire vivre cette stratégie nécessite en un deuxième temps, d'agir sur les deux autres pôles à savoir :

- L'amélioration des structures au travers de la maîtrise des processus,
- Le développement des compétences des hommes (DIRIDOLLOU B et VINCENT C, 2001).

Schéma N°4: Les trois dimensions de compétitivité des organisations



Source : DIRIDOLLOU B et VINCENT Ch, 2001, p.26

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

D'emblée la place de l'homme, dans l'entreprise est décrite comme étant celle d'une ressource dont le critère de la qualité est la compétence¹.

La compétence est au cœur de multiples approches théoriques. En effet, dans le cadre de ce deuxième point, notre souci est de traiter la question du rôle des compétences dans le déploiement de la stratégie et le développement de l'avantage concurrentiels pour l'entreprise. En d'autres termes, l'accent sera mis sur l'approche basée sur les compétences, qui constitue le second référent théorique de notre travail de recherche.

2.2 Les bases de la théorie basée sur les compétences

La théorie basée sur les compétences, nous semble être une nouvelle voie de recherche qui propose une vision alternative de la firme. En effet, en préservant la question de compétences dans son analyse, le basculement s'opère : De la firme comme nœud de contrat à la firme comme nœud de compétences (CORIAT B et WEINSTEIN O, 1995)

Cette approche envisage alors, la firme à travers son potentiel de création de connaissances et de compétences : La firme évolue dans un environnement concurrentiel, sa situation dépend de ses compétences et ressources et pas uniquement de sa position sur le marché².

Suivant un tel raisonnement, la question principale qui traverse ce courant est celle de savoir : Comment à partir des informations et des ressources dont dispose l'entreprise, celle-ci parviens à construire des avantages concurrentiels utiles à sa performance ?.

Ainsi, dans cette approche, le rôle du facteur humain devient stratégique. Il n'a plus pour simple fonction d'organiser les postes du travail de manière cohérente au regard des objectifs de l'entreprise, mais de mobiliser ses compétences, afin d'exécuter les décisions stratégiques.

¹La compétence est définie souvent comme une qualité attachée à l'individu qui agit efficacement.

²CHAUDEY, M., Op.cit, p.180.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

2.3 La notion de compétence

2.3.1 Bref histoire d'une notion

Bien que devenue une notion centrale dans la gestion des entreprises. La notion de compétence, n'a pris de l'importance qu'à partir des années 1970¹. En effet, ce n'est qu'à partir de cette époque que la notion de compétence a commencé à apparaître dans les débats, entre les partenaires sociaux et à se substituer progressivement à la notion de qualification.

Cependant, face aux effets simultanés de la complexité croissante des situations professionnelles et aux incertitudes de l'environnement, la montée en première ligne de la compétences s'est accentuée, dans le sens où ce nouveau contexte a incité les entreprises à opter pour de nouvelles formes d'organisation de travail, qui impliquent le dépassement d'un seul niveau d'analyse des tâches pour analyser le travail en termes de processus de pensée, au sein duquel l'activité se présente comme la mise en œuvre des compétences individuelles et collectives laissant d'avantage la place à l'initiative des salariés pour faire preuve de leurs capacités d'innovation et de créativité.

En effet, « la relation linéaire traditionnelle « formation initiale – niveau d'emploi – valorisation de l'expérience par l'ancienneté » a perdu ainsi progressivement sa validité. Pour des emplois de plus en plus nombreux, l'expérience résultant de l'ancienneté ne suffit plus : Il devient impératif pour ceux qui les exercent de construire en permanence de nouvelles compétences qui n'ont pu être prévues et spécifiées au départ. La qualification ne peut plus être alors un stock initial à valoriser. Ce n'est qu'un point de départ pour un engagement dans une dynamique d'apprentissage »².

2.3.2 Nécessité de la compétence

Comme nous venons de souligner ci-dessus, l'élargissement progressif de la notion compétence et son importance croissante en tant que facteur de performance des entreprises sont intimement liés aux nouveaux défis de compétitivité et les évolutions actuelles dans l'organisation du travail.

¹LE BOTREF, G., Construire les compétences individuelles et collectives : Agir et réussir avec compétences, les réponses à 100 questions ,7^{ème} Edition, Eyrolles, 2015, p.18.

²LE BOTREF, G., Op.cit, p. 20.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

2.3.2.1 Les nouveaux défis de compétitivité

Quelle que soit sa taille et quel que soit son secteur d'activité, l'entreprise aujourd'hui est soumise à la complexité du monde économique : L'accélération des échanges, la transformation des termes et des conditions de compétitivité et les exigences croissantes des clients. Pour maîtriser ces évolutions, continuer à exister et gérer adéquatement leurs démarches de changements, les entreprises doivent changer leurs modes de fonctionnement, en passant d'une gestion passive-réactive à une gestion proactive-dynamique. Dans cette orientation, le facteur « compétences » est un élément déterminant et un facteur clé pour la réussite ou l'échec de cette transformation ; dans le sens où il oriente en grande partie, les choix stratégiques de l'entreprises et contribue à leurs déploiement. Dans le même ordre d'idée, Bertrand QUELIN et Jean-Luc ARREGLE (2000) soulignent que « la réussite de l'entreprise est maximale lorsqu'elle provient à proposer ses propres ressources et compétences comme nouveaux facteurs clés de succès ».¹

Cette nouvelle logique de compétitivité met alors, en avant l'importance de la démarche d'identification des compétences dans la gestion de l'entreprise et cela, en ce qu'elles lui permettent de maintenir une organisation ouverte et réceptive à l'innovation et aux changements ainsi que, de bénéficier des avantages concurrentiels lui permettant de renforcer sa compétitivité.

En 1999, le Bureau International du Travail (B.I.T.) affirmait que « le niveau de compétence et la qualité de la main-d'œuvre feront de plus en plus, la différence dans la course aux débouchés sur un marché mondialisé »².

Certes, dans un contexte économique modifiant significativement les conditions et les impératifs de compétitivité, cette approche ne permet pas malheureusement de résoudre tous les problèmes et les risques provenant de l'environnement, mais elle constitue l'une des alternatives auxquelles l'entreprise peut faire appel pour s'y adapter et garantir sa réussite (PIGEYREF, GILBERT P et AUBERT J, 2002).

2.3.2.2 Les mutations dans l'organisation de travail

L'ampleur des changements économiques a non seulement causé des réformes dans la dimension externe de l'entreprises, mais elle a aussi engendré des mutations dans sa

¹ QUELIN, B., ARREGLE, J.L., Le management stratégique des compétences , Ellipses, Paris , 2000,p.238.

²LE BOTREF, G., Op.cit, p.21.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

dimension interne et plus précisément, dans le mode d'organisation du travail qui est de plus en plus, devenu à géométrie variable, dans le sens où certains emplois disparaissent, d'autres apparaissent. Certaines activités se maintiennent, mais les exigences sur la façon de les exercer, doivent changer (LE BOTERF G, 2010).

Dans le modèle d'organisation classique, notamment le modèle taylorien fordien, l'agencement organisationnel du travail est intimement lié à une conception procédurale. Ainsi, il se caractérise par une division clairement établie et par la présence d'une hiérarchie stricte, assurant la coordination des différentes tâches. Dans un tel schéma d'analyse, l'ouvrier est un simple exécutant incapable d'initiatives et les exigences qui lui sont imposées se limitent seulement, au respect des procédures élaborées par la hiérarchie (PLANE J.M, 2008 ; DEJOUX C, 2001). Or aujourd'hui, avec les évolutions économiques : Les restructurations, les fusions, les évolutions de la concurrence et l'adoption de nouvelles technologies et notamment de l'informatique appliquée à la conception, à la production et à la gestion, conduisent à revoir régulièrement le périmètre des postes du travail et à adopter de nouveaux modes d'organisation du travail qui institutionnalisent la créativité, la participation et la responsabilité à tout niveau.

« Ce que requiert l'entreprise ce sont, de plus en plus, des personnes capables de prendre des initiatives et des décisions au niveau local pour faire face aux aléas et aux événements (incidents, versatilité des marchés, variété des clients, etc), ce sont des personnes capables de coopérer efficacement à des projets décentralisés contribuant à l'innovation et à l'élaboration de nouveaux services et donc à la création de valeur, ce sont des employés engageant leurs subjectivités dans l'interprétation des prescriptions mettant davantage l'accent sur les résultats à atteindre que sur les procédures pour y parvenir »¹.

L'évolution économique s'est accompagnée alors par des évolutions organisationnelles et par de nouvelles exigences en termes de main d'œuvre : La main d'œuvre d'aujourd'hui aspire à être davantage valorisée dans son travail et à participer plus activement à la vie de l'entreprise.

« Tous ces changements signifient qu'il est de moins en moins, possible de raisonner en termes de poste du travail ou même d'emploi. Il ne s'agit plus seulement, pour le salarié d'être capable de tenir un emploi, mais de s'adapter à son évolution, de le faire évoluer

¹LE BOTREF, G., Op.cit, p. 30.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

et éventuellement d'en changer. Il devient nécessaire de raisonner en termes d'employabilité et non plus seulement, en termes d'emploi. Du côté de l'employé, cela signifie le développement de la capacité à s'employer. Du côté de l'employeur, cela implique la réunion des conditions requises (formation, situations de travail professionnalisantes, itinéraires professionnels...) pour que l'employé soit employable. Les entreprises vont devoir recruter non seulement, en fonction des capacités à exercer un poste du travail déterminé, mais en fonction de la capacité des candidats, à réaliser un itinéraire professionnel qui ne peut être planifié ou prévu à l'origine »¹.

2.3.3 Essai de définition de la notion de compétence

Aujourd'hui, le terme « compétences » est largement diffusé et utilisé dans tous les domaines. Dans le domaine des sciences de gestion, la compétence a fait l'objet de nombreuses définitions, mais dans le cadre de notre travail, nous avons choisi celles qui nous paraissent les plus intéressantes à exploiter :

Pour LE BOTERF Guy, la compétence est : « une capacité à agir :

- En combinant et mobilisant un ensemble de ressources appropriées personnelles (connaissances, savoir-faire, comportement...) et de son environnement (banques de données, collègues, experts, autres métiers...);
- Pour gérer un ensemble de situations professionnelles ;
- Afin d'obtenir des résultats (produits, services) satisfaisant à certains critères de performance pour un destinataire (client, patient, usager...) »².

Selon cet auteur, la compétence réside alors, dans l'agencement des ressources, l'enchaînement, la combinaison et la réalisation d'une action.

De son côté, PLANE J.M(2008), propose une conceptualisation de la compétence qui s'apparente à celle de LE BOTERF Guy.

Pour PLANE J.M, la compétence est « un ensemble de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être théoriques et pratiques détenues par un acteur, mises en œuvre dans l'exercice de son activité professionnelle dans une ou plusieurs spécialités »³.

¹LE BOTREF, G., Op.cit, p.38.

² DIEZ, R., SARTON, L., Transférer les compétences : Comment éviter les pertes des compétences stratégiques , Eyrolles, Paris, 2012,p.47.

³PLANE, J.M., Théorie et management des organisations .,Op.cit, p. 255.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

D'après ces deux définitions présentées à titre indicatif, nous pouvons déduire que la compétence est un agencement résultant de la combinaison et de l'activation d'une multitude de savoirs, acquis au fil du temps et mises en oeuvre dans des situations professionnelles à partir desquelles elle est validée .

La compétence représente un trait d'union entre : La connaissance (savoir), la pratique (savoir-faire) et le comportement (savoir-être).

- **Compétences « savoir »** : C'est des connaissances théoriques qui sont généralement acquises dans la formation initiale, continue et par appropriation de l'information. Elles sont attestées par les diplômes, les titres et autres Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) (DEJOUX C, 2013).

- **Compétences «savoir-faire »**: Elles se traduisent par des actes opératoires ayant pour objectifs de mettre en oeuvre et de rendre opérationnelles les connaissances acquises.

- **Compétences «savoir être »**: Consistent en l'habilité de se comporter, de s'adapter et de se conduire dans un contexte professionnel. Les compétences savoir-être allie les aptitudes comportementales et les attitudes personnelles. Exemple: La maîtrise de soi, la rigueur, la force de conviction, l'établissement des relations d'écoute compréhensives, la capacité de travailler en réseau avec des partenaires, etc. Par ailleurs, ZARIFIAN P (1997) observe qu'on ne peut reconnaître l'employé comme agent compétent dans le sens large et profond du terme sans qu'un transfert effectif de pouvoir ne se réalise à son profit. Il s'agit ici de pouvoir sur l'organisation du travail, sur les modalités de développement de ses compétences.

2.3.4 Les caractéristiques des compétences

« Etant donné que les définitions et les connotations de la compétence sont différentes suivant les domaines et les auteurs, il est plus pertinent d'identifier ses principales caractéristiques autour desquelles se dégage un large consensus.

En se basant sur la littérature, nous avons relevé quelques caractéristiques » ¹:

- **La compétence est de nature contextualité et finalisée** : La compétence est contingente à une situation de travail, son identification et mise en jeu dépend de l'action à accomplir et de l'objectif envisagé.

¹BECHKOUR, S., Analyse du rôle des ressources et compétences dans le développement d'un nouveau produit : Cas de L'ENIEM ,Thèse de magister, UMMTO, 2012, p. 57.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

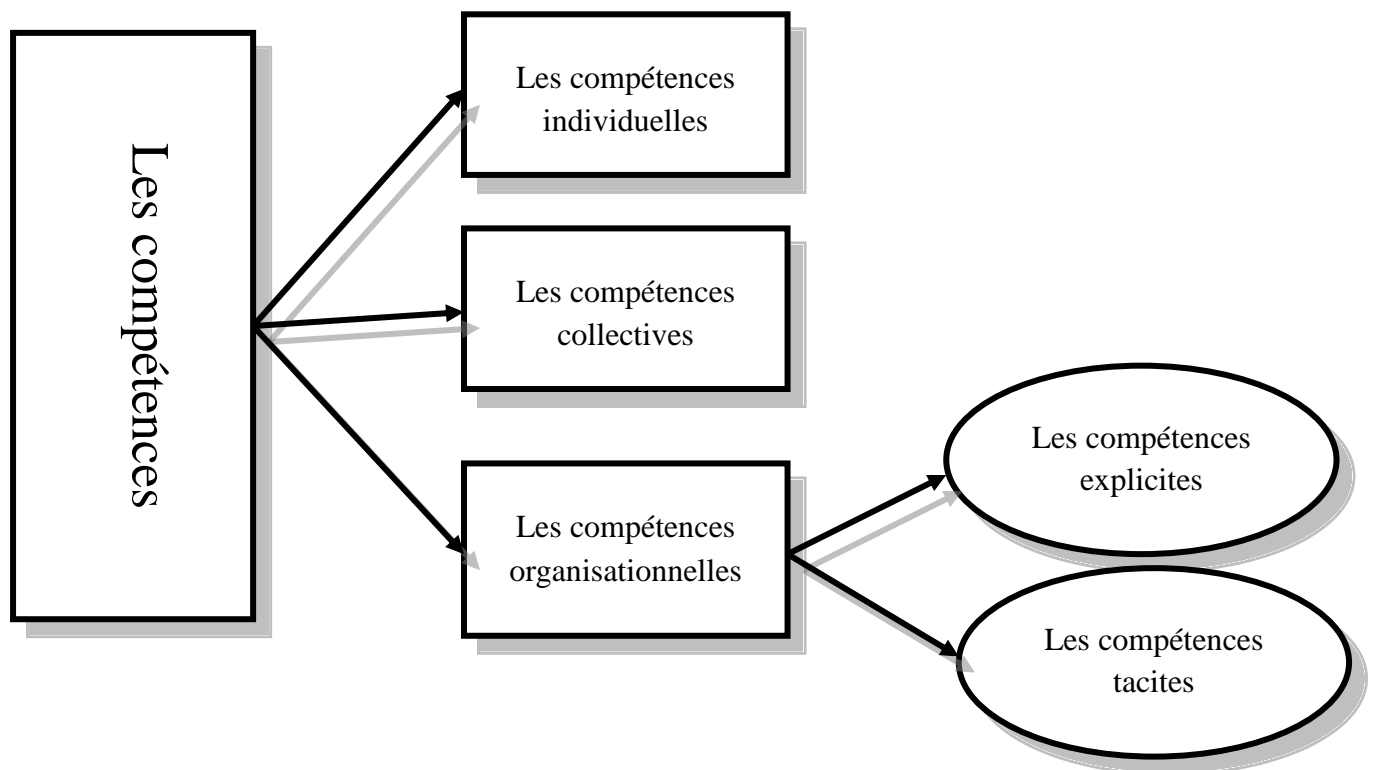
- **La compétence est de nature constructive et évolutive :** Comme nous avons pu constater, la compétence est la combinaison pertinente et dynamique des différents éléments qui la constituent (AUBRET J, GILBERT P et PIGERY F, 1993). Ainsi, grâce aux différentes voies d'apprentissages, la compétence est considérée comme un processus évolutifs et non pas comme un état statique.

- **La compétence est à caractère hypothétique :** La compétence est abstraite, nous ne pouvons observer que ses manifestations. Elle est inférée à partir de l'activité réellement exercée.¹

2.3.5 Les types de compétences

En se basant sur les écrits de DEJOUX C les compétences peuvent se revêtir de trois formes (schéma n°03).

Schéma N° 5 : les types de la compétence



Source : Réalisé par nos soins à partir des lectures effectuées

¹DIERTRICH, A., GILBERT, P et PIGEYRE, F., Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives, 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2010, p.11.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

2.3.5.1 La compétence individuelle

La compétence se réfère toujours à des personnes. Il n'existe pas de compétences sans individus qui les portent. Autrement dit, la compétence individuelle est relative à un individu, elle se traduit par un ensemble de pratiques maîtrisées et de connaissances que des personnes ont acquis par la formation et l'expérience et qu'ils peuvent actualiser dans des conduites professionnelles (LE BOTERF G, 2001).

Elle s'agit de « la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé »¹.

2.3.5.2 La compétence collective

Elle résulte de la synergie des compétences individuelles exercées dans le cadre d'une activité de groupe (DEJOUX C, 1998).

La compétence collective résulte d'un travail en équipe, où chacun des membres fournit des ressources qui génèrent à leurs tours de nouvelles compétences partagées au sein de l'équipe, dans le cadre de l'activité de travail. Autrement dit, chaque individu trouvera des compétences complémentaires, qu'il pourra mettre pleinement en œuvre et les intégrer efficacement dans des combinaisons productives (LE BOTERF G, BARZUCCHETTI S, VINCENT F, 1995).

DEJOUX C (2013) distinguent six attributs² pour ce type de compétence : Une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement et un but à atteindre.

2.3.5.3 La compétence organisationnelle

La compétence organisationnelle représente ce que l'entreprise sait faire par opposition à ce qu'elle possède.³ La compétence organisationnelle se traduit comme une action collective, finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et des compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur. En d'autres termes, la compétence organisationnelle désigne la capacité de l'organisation à mettre en relation ses différentes ressources, à combiner et à coordonner les compétences individuelles et collectives (voir schéma n°:05) pour maîtriser son fonctionnement (la maîtrise de la technologie, la maîtrise des méthodes de production, la maîtrise des méthodes de gestion, la maîtrise des nouvelles

¹DEJOUX, C., Gestion des compétences et GPEC, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2013, p 10.

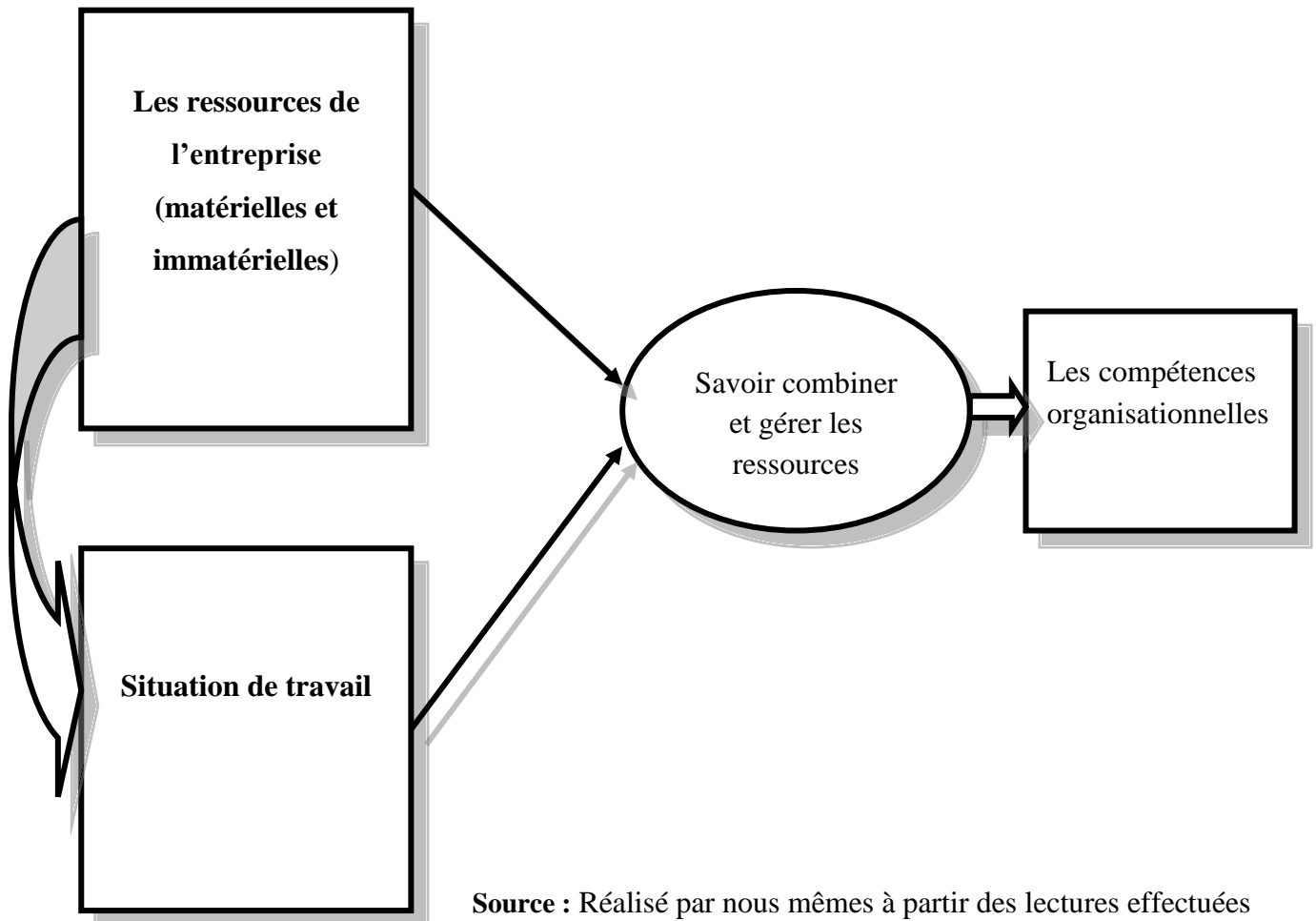
²Idem, p.21.

³DEJOUX, C., Les compétences au cœur de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 2001, p. 68.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

technologies), atteindre ses objectifs stratégiques et aboutir à un certain niveau de performance.

Schéma N°06 : Les compétences organisationnelles



Source : Réalisé par nous mêmes à partir des lectures effectuées

Au niveau de l'entreprise et dans le cadre de la gestion des situations professionnelles, un certain nombre de chercheurs, en particulier Ikujiro Nonaka dès 1994¹ repère deux champs pour analyser les compétences de l'organisation : Les compétences organisationnelles d'ordre explicites et les compétences organisationnelles d'ordre tacites.

A. Les compétences explicites : « Sont des compétences (connaissances, savoir-faire) formalisables, que l'on peut transcrire dans des livres, définies à travers des procédures, des modes opératoires, des gammes de fabrication, expliciter dans des notices d'entretien, des manuels de sécurité, des normes de fabrication, intégrer dans

¹Cité par DIEZ, R., SARTON, L., Op.cit,p.48.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

des logiciels. Elles sont de ce fait rendues visibles et accessibles, elles constituent souvent le socle des connaissances et des savoir-faire formels de l'entreprise et de l'organisation ».¹

Les compétences explicites peuvent alors être stocké dans des bases de données et ainsi, faire l'objet d'un transfert. En effet, dans ce type de compétence, le fait d'accéder à une base de données ou encore, consulter une procédure cela peut constituer un moyen et une voie de transfert permettant ainsi, la transmission et la diffusion de ce type de compétences.

B. Les compétences tacites : Contrairement aux compétences explicites qui sont formalisées dans des documents liées à l'entreprise et à l'organisation, les compétences tacites sont fondées sur l'expérience pratique développée en situation professionnelle. Elles se traduisent généralement, sous la forme d'un savoir-faire pratique implicite.

La compétence tacite fait référence à des actions que nous pouvons réaliser sans être capable d'expliquer complètement comment on y parvient, ainsi qu'à des aptitudes et à des modes de raisonnement qui sont mis en œuvre de manière inconsciente.

Du fait de la difficulté à verbaliser, ou encore à formaliser les compétences tacites, les modalités d'apprentissage utilisées pour assurer leurs transferts et leurs diffusions sont informelles. Elles sont généralement, fondées sur la coordination intergénérationnelle, entre les salariés expérimentés (transférant) détenteurs de compétences tacites liées à l'expérience et les salariés apprenants (cible).

En effet, ce second champ peut être à la base de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, vu que celles-ci ne peuvent être ni vendues ni acquises sur le marché et leurs transferts est extrêmement sensible.

2.3.6 Domaine de compétences

Chaque type de compétence est ensuite, utilisé dans des domaines spécifiques à l'emploi étudié. Parmi ces derniers nous pouvons citer :

¹Cité par DIEZ, R., SARTON, L., Op.cit ,p.49.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

2.3.6.1 Les compétences relationnelles

Elles se rapportent à la gestion des relations avec les autres, avec toutes ses formes d'échange et de communication, telles que : L'encadrement, le conseil, la négociation, la persuasion. L'individu fait appel à ces compétences dans les cas suivants:

- Pour diriger une équipe,
- Adapter son comportement selon les personnes,
- Pour se faire comprendre rapidement,
- Agir avec diplomatie lorsqu'il faut négocier.

2.3.6.2 Les compétences intellectuelles

Elles s'exercent dans l'analyse des données, leurs interprétation et traduction, la compréhension du comportement des individus et à la façon de porter des jugements. L'individu fait appel à cette compétence pour:

- Anticiper les problèmes,
- Appliquer un plan d'action,
- Présenter des données.

2.3.6.3 Les compétences manuelles

Elles concernent tout ce qui fait appel à une main d'œuvre se manifestant par une manipulation physique d'objets concrets. Ces compétences sont sollicitées pour :

- Réaliser une opération de montage,
- Rédiger des notes techniques,
- Utiliser des outils.

2.3.6.4 Les compétences adaptives

Elles sont liées à la capacité de l'individu à s'adapter avec une situation donnée, en faisant appel à son savoir-faire et savoir-agir. Ces compétences se manifestent:

- Lors des changements de situation,
- Lors des prises de décisions,
- Pour motiver son équipe.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

2.4 La compétence et connaissance : Quelle relation?

La compétence et la connaissance sont deux notions intrinsèquement et intimement liées notamment par l'individu. La connaissance, à notre sens fait partie intégrante de la compétence. Selon Prax, J.Y. (2012, p.76) la compétence est définie comme « l'application effective des connaissances à une situation donnée (résolution de problème, décision, action) ». Pour Gilbert P et Parlier M (1992, p.16) les compétences contiennent « des ensembles de connaissance, de capacités d'action, et de comportements, structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données... ». Ces auteurs confirment dans un sens les liens qui unissent la compétence et la connaissance.

Dans un cadre professionnel, la compétence désigne l'aptitude d'une personne à accomplir une tâche déterminée de manière adéquate (LEVY-LEBOYER C, 1993). Dans cette optique, la compétence est la composante de plusieurs éléments dont la connaissance fait partie.

La compétence est un construit issu d'une chaîne qui débute par des données qui se transforment en informations puis en connaissances utilisées par l'individu. C'est par cette utilisation, c'est-à-dire par le processus d'apprentissage individuel, collectif et/ou organisationnel, que ces dernières se transforment en compétences (Hamel G, 1991).

GUILHON A et TREPO G (2000, p. 7) définissent la compétence comme étant « un ensemble de connaissances apprises et formalisées et de savoirs (tacites et explicites) ». En bref, le résultat de l'application d'une connaissance est la compétence, car cette dernière repose principalement sur la connaissance. Il s'agit donc de deux concepts liés.

2.5 Les compétences au cœur de la stratégie et de l'avantage concurrentiel de la firme

Les mutations économiques évoquées précédemment ont inévitablement eu un impacte retentissant sur la réussite de l'entreprise. En effet, pour garantir sa performance, cette dernière doit bâtir des stratégies lui permettant de créer de la valeur, de faire pencher la balance en sa faveur ainsi que, de maîtriser son fonctionnement.

2.5.1 La compétence et la stratégie de l'entreprise

Comme nous l'avons précisé ci-dessus, la stratégie n'est pensée et mise en œuvre que pour tenter d'assurer la performance de l'entreprise. Pour DARBELET M, IZARD L et

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

SCARMUZZAM (2007) la stratégie est « une démarche de réflexion (analyse stratégique) et d'action (choix stratégique), par laquelle l'entreprise conduit les changements lui permettant de maintenir sa position concurrentielle »¹. La stratégie concerne alors, les rapports de l'entreprise avec son environnement. Ainsi, en accord avec cette définition, nous pouvons dire que la stratégie reflète la manière dont l'entreprise assure la compréhension des exigences de l'environnement et la manière dont elle fait face à la concurrence.

Ainsi, on apportant des réponses aux questions suivantes : Comment gagner face à la concurrence ? Comment se développer ? Sur quel(s) élément(s) l'entreprise doit s'appuyer pour bâtir son développement ?, la stratégie vise à consolider de façon significative et durable la position de l'entreprise dans son environnement, ainsi que de lui permettre de développer des avantages concurrentiels par-apport à ses rivales.

Toutefois, pour qu'elle soit efficace, la stratégie doit être fondée sur un examen précis de l'entreprise dans son environnement (le diagnostic stratégique). Nous parlons à cet effet, du diagnostic de l'environnement² et de diagnostic interne de l'entreprise (les capacités internes de l'entreprise)³.

2.5.1.1 Le rôle des compétences dans la détermination et la mise en place de la stratégie

L'analyse récente de la compétitivité des entreprises ont met l'accent sur le rôle des compétences dans l'orientation des choix stratégiques de celles-ci.

Pour réussir, l'entreprise doit définir clairement sa mission et sa stratégie, mais son succès dépend aussi, de la cohérence de cette stratégie avec les actions qu'elle engage et les impératifs de l'environnement, ainsi que de degré d'interaction, entre les actions qu'elle engage et son portefeuille de compétences (BEIRENDONCKL.V, LEROYF, 2001).

L'approche fondée sur les compétences renouvelle la conception de l'entreprise, en la considérant non plus, à travers ses activités produits/marchés, mais principalement, à travers ses compétences internes. Ainsi, la stratégie n'apparaît plus conçue comme un exercice

¹DARBELET, M., IZARD, L et SCARMUZZA, M., L'essentiel sur le management, 5^{ème} Edition, Foucher, Paris, 2007, p.395.

²L'environnement de l'entreprise est dynamique, caractérisé par des évolutions progressives et des transformations profonde, Dans cette optique, son analyse permet d'identifier les contraintes (menaces) et les opportunités d'action, susceptibles d'avoir une influence sur l'entreprise.

³ Au-delà de l'analyse globale de l'environnement de l'entreprise, le diagnostic du potentiel interne de celle-ci (les ressources et compétences) s'avère également une nécessité pour formuler la stratégie, dans la mesure où il permet d'identifier les forces à exploiter et les faiblesses à compenser.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

rationnel d'adaptation, mais doit au contraire, être envisagée comme une architecture qui guide le développement des compétences. Dans cette perspective, il appartient tout d'abord, à l'entreprise d'identifier ses ressources et compétences. Cette opération étant réalisée, il convient ensuite, d'évaluer ces dernières dans le contexte de leur environnement concurrentiel. Enfin, l'entreprise doit définir une stratégie qui les mobilise aussi souvent que possible.

Pour LE BOTERF GUY(2015) « élaborer une stratégie d'entreprise est une chose ; la mettre en œuvre en est une autre. Il ne suffit pas de disposer d'un projet stratégique, encore faut-il avoir la capacité de le mettre en application. L'expérience montre que le passage à l'acte dépend pour une large part des compétences et de la motivation du personnel ».¹

La difficulté est encore, plus immédiate quand nous passons de la stratégie elle-même aux grands plans d'action qui déclinent celle-ci: Lancer avec succès un nouveau produit innovant ou encore réussir un changement d'organisation, tout cela demande aux collaborateurs une grande capacité à faire des choses nouvelles et à faire des choses autrement .Il serait donc tentant de dire que la plupart des stratégies échouent, faute de collaborateurs suffisamment compétents pour les mettre en œuvre avec efficacité .

- **Exemple de stratégie de domination par les coûts**

Pour protéger et maintenir son avantage concurrentiel, l'entreprise doit déterminer et mettre en œuvre une stratégie, entre autres : La stratégie de domination par les coûts lui permettant de gérer au mieux les activités sur lesquelles elle est positionnée.

En effet, l'entreprise qui bénéficie structurellement de coûts inférieurs à ceux des concurrents dispose d'un atout majeur: Elle peut offrir des prix attractifs pour conquérir un large nombre de clients, tout en dissuadant les compétiteurs de se lancer dans des guerres de prix, qu'ils ne pourraient par définition jamais remporter.

Par ailleurs, en adoptant une telle stratégie, l'entreprise recherche en permanence et sur l'ensemble des fonctions qui la composent (La conception, recherche et développement, achat, production, distribution, etc) à réduire ses coûts. Autrement dit, cette stratégie exige

¹LE BOTREF, G., Op.cit, p. 35.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

d'atteindre à toutes les étapes de la chaîne de valeur, une productivité et une performance dépassant celle des concurrents avec des moyens réduits et un personnel souvent compétent.

Certaines compétences sont cruciales, comme la négociation en matière d'achats ou la gestion d'activités largement externalisées en particulier auprès de sous-traitants opérant dans des pays à bas coûts. De même, il faut que les collaborateurs à tous niveaux soient compétents afin qu'ils puissent gérer efficacement de grands volumes, tant sur le plan de la logistique, que par exemple sur le plan administratif.

Ce qui compte alors, au moment de définir une stratégie, c'est les compétences : Pour qu'une entreprise puisse exécuter sa stratégie, le premier impératif pour elle est de disposer des compétences nécessaires à l'exercice de ses activités.

2.5.2 La compétence et l'avantage concurrentiel

Dans un marché soumis à des pressions concurrentielles extrêmes, l'entreprise ne peut survivre, qu'en sachant définir et défendre sa spécificité, ce qui la distingue de ses concurrents. Ce qui est vital pour elle c'est de pouvoir s'assurer d'un avantage compétitif durable.

« Un avantage concurrentiel désigne le fait, pour une entreprise de bénéficier d'une performance supérieure à celle de ses concurrents, ou supérieure à la moyenne des entreprises de son secteur ».¹

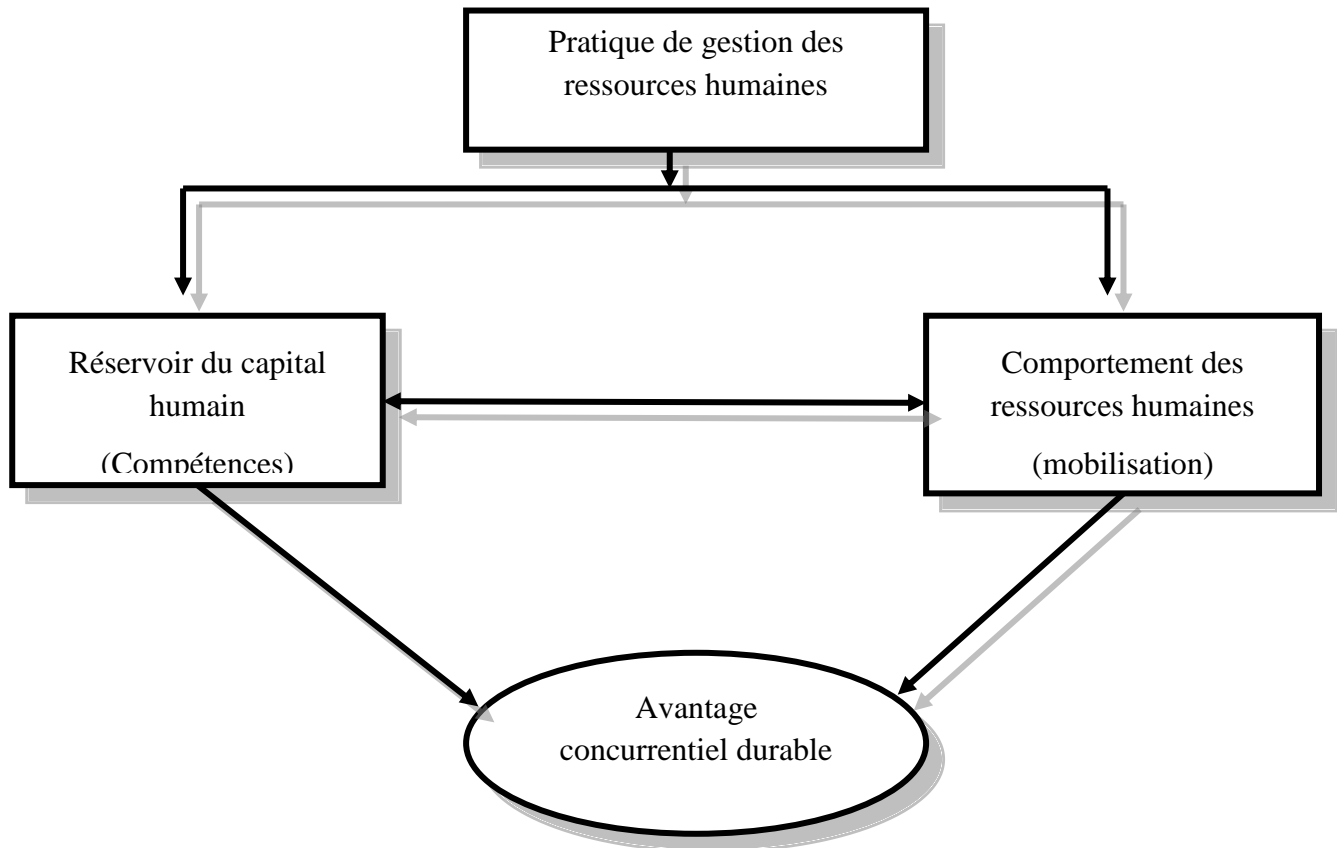
L'avantage concurrentiel se traduit par une volonté stratégique de travail collectif, permanent et transversale. Il fait référence à la valeur que l'entreprise est capable de créer à ses clients. Dans l'entreprise cet avantage réside plus nécessairement, dans la valorisation supérieure des compétences humaines (MELBOUCI L, 2007 ; LOREY F, 2001).

La firme ne peut être alors, considérée comme un simple porte-feuille d'activités déterminées par une technologie, un produit, un prix et un marché. Prenant appui sur l'exemple des entreprises japonaises qui soutiennent la thèse suivante: Les entreprises qui réussissent sont celles qui pensent en termes de porte-feuilles de compétences humaines et non en termes de portefeuille d'activités.

¹BRULHART, F., FAVORREU, C et GHERRA, S., Stratégie , Dunod, Paris, 2015 ,p.90.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

Schéma N°7 : Modèle d'avantages concurrentiels durable des ressources humaines



Source : KICHOU D., 2015,p.70.

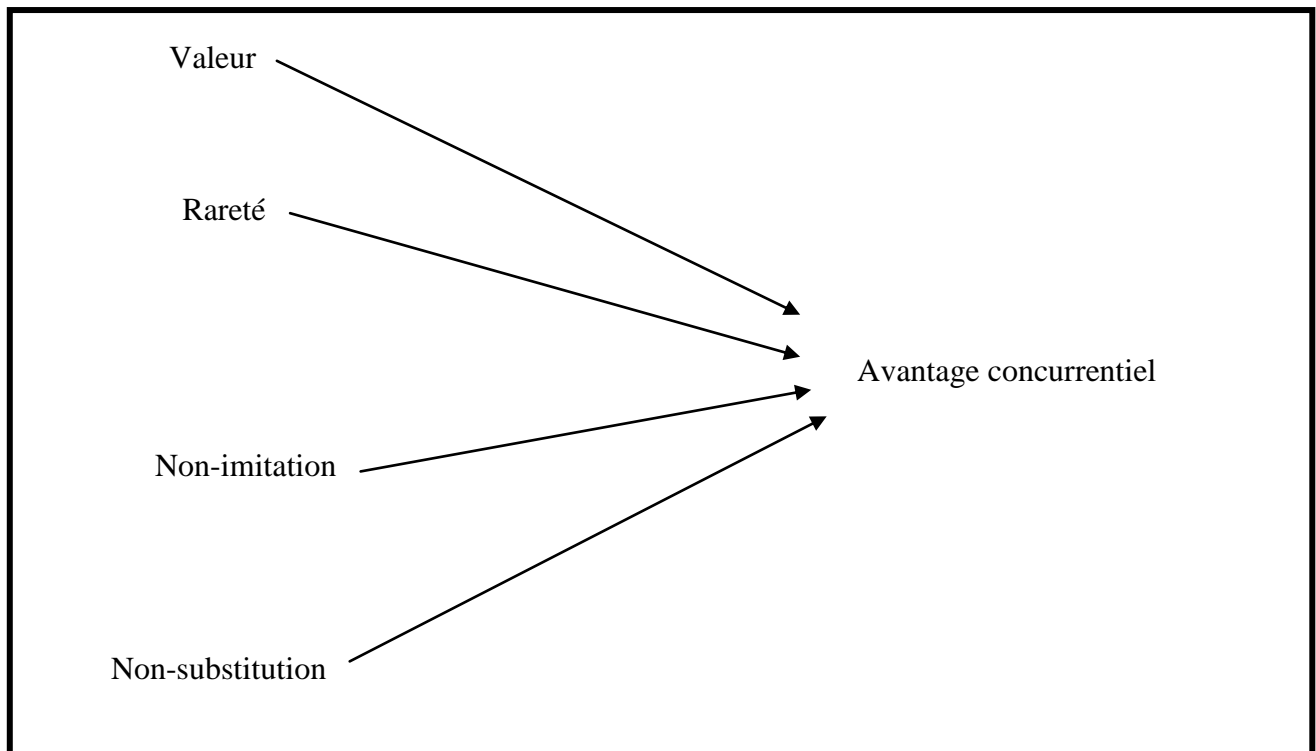
2.5.2.1 La compétence comme source d'avantage concurrentiel

La compétence est devenue aujourd'hui, l'un des piliers de succès au sein des entreprises. Celles-ci sont obligées dorénavant de surcroit d'intégrer la composante «compétence» comme étant une variable stratégique, car c'est le niveau et la nature de la compétence qui de plus en plus, va assurer les différences entre les entreprises compétitives et les autres.

Dans l'approche fondée sur les compétences, la construction d'un avantage concurrentiel doit s'appuyer sur une valorisation supérieure des compétences possédées par l'entreprise. Pour contribuer au développement d'un avantage concurrentiel durable, les compétences doivent être valorisables, rares, inimitables et non substituables. (BRULHART F, FAVORREU C et GHERRA S, 2015).

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

Figure N°4 : Les conditions requises pour la construction d'un avantage concurrentiel



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des lectures effectuées

La valeur : La compétence doit permettre à l'entreprise de profiter d'une opportunité de marché, de neutraliser une menace de l'environnement, d'accéder à un grand nombre de marchés ou d'apporter une contribution significative à la valeur du produit final pour le client.

La rareté : Les ressources et les compétences doivent être d'un nombre limité et non possédées par les entreprises concurrentes. Seulement un nombre limité de firmes peut y avoir accès.

L'inimitabilité : La compétence doit être difficilement imitable afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie poursuivie.

Le non substitution : La compétence ne doit pas avoir de substituts facilement accessibles afin de conserver sa valeur.

En effet, l'identification de ces déterminants vise à pousser, plus loin le raisonnement et voir que la réunion et la mobilisation des compétences peuvent en elles-mêmes créer un nouveau champ de développement de la valeur, que l'entreprise peut exploiter pour surclasser ses concurrents et développer un avantage concurrentiel durable. Dans cette perspective, LORINO Philippe(2001) avance que : « ...le seul avantage concurrentiel durable

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

des entreprises réside de plus en plus, dans leurs aptitudes à maîtriser, acquérir et à créer des savoirs. Les machines vieillissent, les meilleures technologies deviennent un jour obsolètes, les grands patrons et les experts pointus prennent de retraite, les idées de nouveaux produits sont tôt ou tard imitées, les réserves financières sont dépensées, mais l'entreprise qui sait, mieux que d'autres, apprendre, faire apprendre et innover en permanence est toujours, capable de rebondir, de reconstruire de nouveaux avantages concurrentiels et de reprendre une longueur¹.

2.6 Les normes de la gestion de la qualité ISO 9000 et le développement des compétences

Au-delà, de l'intérêt analytique du recours aux normes et au label ISO 9000, comme un signal, permettant de réduire l'incertitude sur la qualité et un mécanisme, permettant d'instaurer, la confiance entre les partenaires, ces normes ouvrent également, des perspectives dynamiques en matière de management des compétences, à travers les exigences qu'elles prévoient (voir schéma n°7). La mise en œuvre de ces exigences, est l'occasion pour l'entreprise de faire de la « compétence » une pierre angulaire, contribuant à l'obtention des avantages concurrentiels, lui permettant de renforcer sa propre compétitivité.

2.6.1 Les exigences de la norme ISO 9001/2008 : La communication interne, la formation et l'implication du personnel comme piliers de développement des compétences

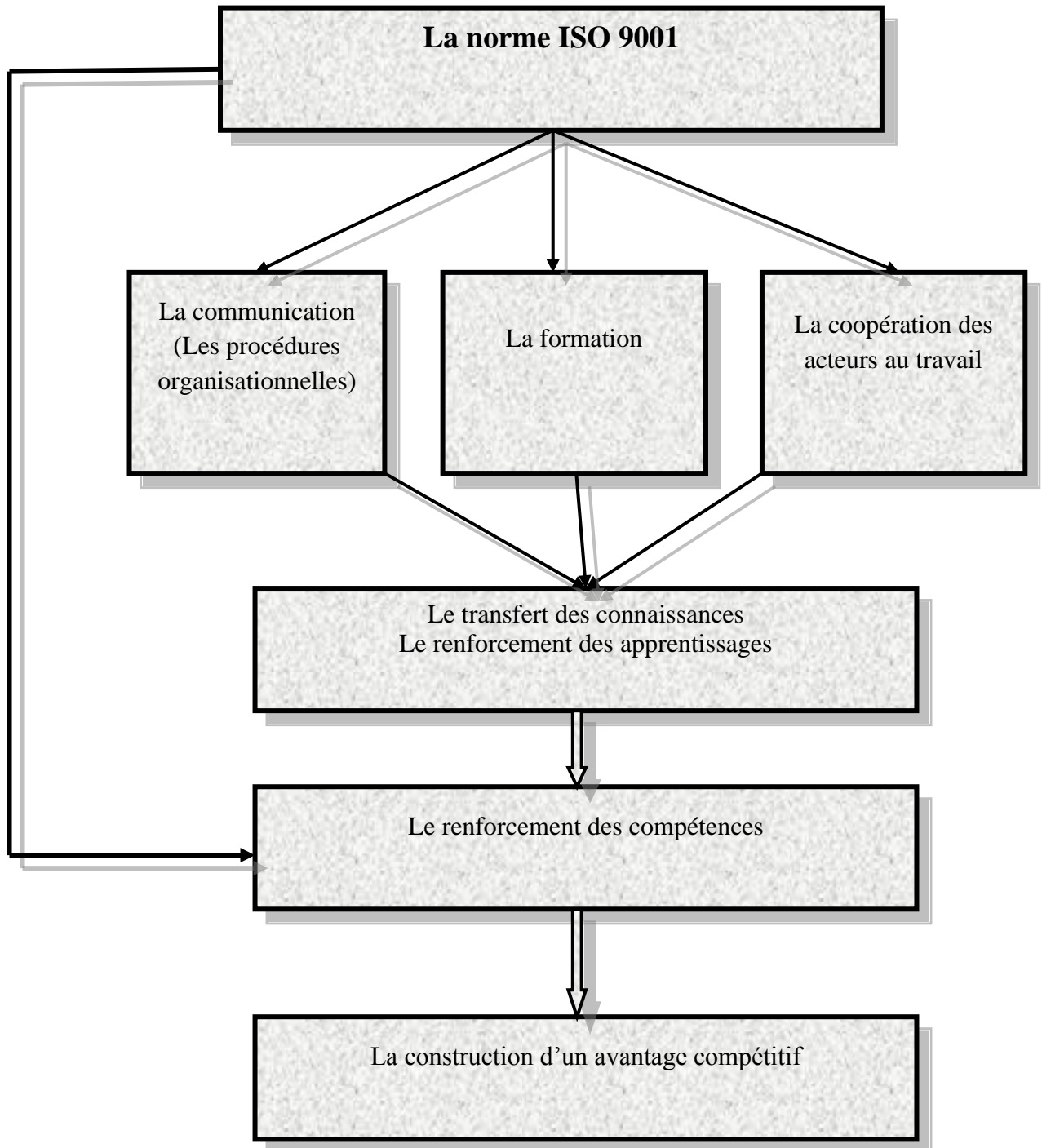
Les normes ISO séries 9000, plus particulièrement ISO 9001 constituent un cadre de référence, un socle commun de management de la qualité pour diverses entreprises qui souhaitent mettre en place une démarche qualité. Cette démarche se traduit par un mode de gestion, dont la réussite dépend, entre autres de l'engagement des ressources humaines. Elle remet en cause le mode d'organisation préconisé par Taylor basé sur la division des tâches, le contrôle,... et elle propose un mode d'organisation où la richesse de l'entreprise et la performance de tous se fonde pour une grande part, sur le dynamisme et la compétence de sa composante humaine. En effet, une des originalités du SMQ résident dans le « respect de l'homme » et la valorisation du potentiel et des compétences humaines. Cette valorisation se fait sentir au niveau de :

¹LORINO, P., Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences , 2^{ème} Edition, Les Editions d'Organisation, Paris, 2001,p.399.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

- La formation ;
- La communication ;
- L'implication du personnel.

Schéma N° 8: Qu'est ce que la compétence peut attendre des normes de la gestion de la qualité ISO9000



Source : Réalisé par nos soins à partir des lectures effectuées

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

En privilégiant la création et le transfert des connaissances, la norme ISO 9001 contribue à la construction et au renforcement des compétences (LOUKIL F, 2005).

2.6.1.1 Le rôle de la communication dans le développement des compétences

La communication est un processus d'échange et de compréhension de l'information d'une personne à une autre. C'est la façon de rejoindre quelqu'un avec des idées, des faits, des pensées et des valeurs. Elle forme un pont, entre les personnes leur permettant de partager ce qu'elles savent. Ainsi, la communication tient un rôle prépondérant dans le fonctionnement d'une entreprise, elle permet de faire le lien entre ses différents acteurs.

A l'heure où les ressources humaines sont admises comme l'un des facteurs décisifs dans la réussite de l'entreprise, la communication devient un atout stratégique pour le développement de leurs compétences et cela, en ce qu'elle favorise les interactions et le partage de connaissances et de savoir-faire grâce à l'organisation de rencontres ou d'ateliers ou encore, même par le biais des procédures organisationnelles.

La communication est perçue comme moyen de développement des compétences, elle contribue directement à l'amélioration de la productivité des individus en un climat de travailler ensemble, facilite les relations fonctionnelles et ouvre les horizons pour enrichir et apporter des idées nouvelles

En effet, si l'on jette un regard objectif sur les textes de la norme ISO 9001 : 2008, nous retrouvons les exigences de la communication dans plusieurs paragraphes de cette norme, notamment dans l'article 5.5 : **Responsabilité, autorité et communication.**

• Exemple de la communication interne: Procédures organisationnelles

Dans leur projet de mise en place d'une démarche qualité conformément à la norme ISO 9001, les entreprises doivent impérativement respecter les dispositifs de cette norme. A cet effet, l'élaboration des procédures organisationnelles représentent l'une des exigences auxquelles celles-ci doivent répondre¹. Au-delà de la détermination de la façon de faire et plus précisément, d'identifier les règles de gestion au sien de l'organisation. Ces procédures semblent, l'occasion pour les entreprises pour développer ses compétences, tout en favorisant la création, le stockage et le transfert des connaissances (LOUKIL F, 2005).

¹ISO 9001, Système de management de la qualité-Exigences, AFNOR, Paris 2008, §4.2, p.2.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

BUCKJ.Y(2003), définit la compétence comme « un ensemble de connaissances, d'aptitude et de savoir-faire mise en action dans une situation contextualisée pour laquelle il n'y a ou il n'y pas toujours d'antériorité, afin d'apporter une réponse adaptée en vue de satisfaire un objectif mesurable »¹. En effet, si l'on retient cette vision de présenter la compétence (les compétences comme un ensemble de connaissances), nous pouvons dire que ces procédures représentent alors, l'essence même de la création des compétences au sein de l'entreprise : En favorisant le passage et la conversion d'une forme tacite à une autre forme explicite. La connaissance devient plus conservable, mais aussi, plus transférable en la détachant des personnes où elle a été incorporée (LOUKIL.F. 2002).

En effet, cette action conduit non seulement à réduire l'écart, entre ce qui se fait et ce qui doit se faire en déterminant avec précision la façon de faire, mais aussi, elle permet de capitaliser la mémoire de l'entreprise, ce qui ouvre par conséquent, la porte et offre à l'individu l'opportunité d'apprendre. L'individu n'est pas naturellement compétent pour un type de tâche, mais il peut le devenir. Dans ce sens, le recours aux procédures organisationnelles constituent un moyen de communication sur le quel l'entreprise peut s'appuyer pour assurer le transfert des connaissances.

2.6.1.2 La qualité, la pratique de la formation et le développement des compétences

La mise en place d'une démarche qualité nécessite indéniablement un personnel compétent².

Pour assurer cette compétence, la norme ISO 9001 exige de la part des entreprises l'adoption des programmes de formations lorsque le besoin s'en fait sentir³. « La formation n'est pas une fin en soi. Elle représente plutôt, le dispositif au service des entreprises pour faire évoluer (augmenter, enrichir, adapter, transformer...) les compétences des collaborateurs »⁴. Elle est alors, perçue comme un moyen susceptible d'accroître le rendement des employés en développant et en augmentant la capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances.

¹BUCK, J.Y., Le management des connaissances et des compétences en pratique, 2^{ème} Edition, Les Editions d'Organisation, Paris, 2003, p.107.

²ISO 9001., Op.cit., §6.2.1, p.6.

³ Ibid., §6.2.2, p.6

⁴ BARBEL, Met al., Le grand livre de la formation, Dunod, Paris, 2012, p.127.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

À l'intérieur de l'entreprise, la formation constitue un atout, dans la mesure où l'investissement dans la formation des ressources humaines contribuerait à bâtir un éventail de compétences requises, pour répondre aux nouvelles exigences et aux changements de l'environnement et cela, en ce qu'elle permet :

- D'apporter aux collaborateurs des compétences nouvelles ;
- De renforcer les points forts et corriger les points faibles de chaque collaborateur à l'intérieur de l'entreprise ;
- D'assurer une meilleure implication des employés, puisqu'il s'agit non seulement de former les travailleurs pour accroître leurs savoirs et leurs savoir-faire, mais aussi, d'améliorer leurs connaissances en matière de relations interpersonnelles et de communication interne ;
- D'assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ;
- D'adapter les employés à des tâches bien déterminées et aux changements dans les emplois ;
- De maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.

La formation permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leurs mains-d'œuvre, tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est la condition de l'amélioration de la qualité de travail, car elle augmente les qualifications des salariés et assure la compétitivité. Ainsi, elle permet d'assurer une meilleure utilisation des RH pour adapter ses compétences :

- À l'évolution des postes de travail, des fonctions, l'adéquation au l'environnement ;
- Aux orientations stratégiques de l'entreprise ;
- Aux évolutions technologiques des modes de production.

2.6.1.3 L'implication du personnel et le développement des compétences

La démarche qualité est un style de management fondé sur l'attention soutenue portée à la qualité par l'ensemble des acteurs et ce à tous les stades de production. C'est pourquoi, elle a besoin d'être accompagnée d'une démarche participative. Cette dernière est définie comme un processus qui désigne la volonté et l'action individuelle ou collective des acteurs de l'entreprise de prendre part à la résolution de problèmes liés à l'activité de leur entreprise.

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

Par ailleurs, il est à noter que cet impératif n'est pas sans influence sur le développement des compétences au sein de l'entreprise (DUPUICHF, 2011 ; PIGEYRE F, GILBERT P, et AUBERT J, 2002). En effet, en adoptant une telle vision, chaque acteur au niveau de l'entreprise, quelle que soit sa fonction est amenée à développer sa réactivité et à mobiliser à bon escient ses connaissances dans des tâches et des situations complexes. Ainsi, ce type de raisonnement favorise et renforce l'apprentissage organisationnel, dans la mesure où il permet à chacun, au niveau de l'entreprise de partager avec les autres ce qu'il fait. À cet effet, chaque erreur individuelle devient l'occasion de progresser ensemble, chaque suggestion devient une richesse collective et chaque information partagée permet à chacun de faire encore mieux que la fois précédente.

En somme nous pouvons dire que : En agissant sur la communication interne, la formation et l'implication du personnel, les normes de la gestion de la qualité ISO 9000 participent au renforcement des compétences à l'intérieur de l'entreprise. Par ailleurs, il est à noter qu'au-delà d'une contrainte exogène d'environnement au quelle les firmes doivent s'adapter, ces normes sont également, assimilées à un catalogue de connaissances qui encouragent et favorisent la construction et le développement des compétences. (HAUDEVILLE B et Wolff D, 2004 ; GOMEZ P-Y, 1996).

Conclusion

Etant donné que l'objectif assigné à ce chapitre est d'arriver à expliquer à travers la revue de la littérature économique sur la théorie des organisations notamment, la théorie de l'agence et la théorie basée sur les compétences en quoi réside l'importance pour l'entreprise de participer et d'adhérer au processus de normalisation et de certification de type ISO 9001.

A cet égard, l'analyse que nous venons de mener jusque là à travers les deux approches que nous avons développé, nous a permis de mettre en exergue l'importance des normes de la famille ISO 9000, pourtant sur les référentiels qualité et conduisant à la certification des entreprises dans la gestion de celles-ci.

En effet, à travers l'exposé et l'étude du contenu de ces deux théories, nous constatons que : Dans la vision contractuelle (la théorie de l'agence), l'engagement de l'entreprise dans le processus de normalisation, à pour objectif de susciter un sentiment de confiance auprès de ses prospects, ce qui peut l'amener à rétablir, consolider et verrouiller ses

Chapitre I : La certification et la gestion de la firme : Références théoriques principales

relations d'agences et par conséquent, à se différencier avec des homologues du même secteur d'activité.

Tandis que, à travers la théorisation basée sur les compétences, le recours à la normalisation et la certification comportent d'autres enjeux organisationnels. En effet, une entreprise qui décide d'élaborer dans une certification de type ISO9001 à généralement pour objectif, de développer ses compétences et de les proposer comme nouveaux facteurs clés de succès sur lesquels elle peut s'appuyer pour surclasser ses concurrents, tout en produisant des avantages concurrentiels.

Dans l'approche par les compétences, le recours à la norme ISO 9001 est alors justifié par la nécessité rencontrée par la firme à créer de la valeur et acquérir un avantage compétitif durable, tout en optimisant son organisation et en mobilisant ses compétences. Dans cette perspective, ces normes sont considérées comme l'essence même de la création des compétences au sein de l'entreprise et cela, en ce qu'elles lui permettent de créer de nouvelles connaissances et renforcer sa capacité d'apprentissage.

CHAPITRE II

Liaison démarche

qualité et performance

globale de l'entreprise

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

Introduction

Face à un environnement économique turbulent, marqué par l'ouverture des frontières, le libre échange et la disparition des marchés régionaux, les entreprises doivent élaborer des stratégies de performance permettant une compétitivité durable.

En effet, toute organisation est aujourd'hui finalisée à la recherche de la performance : Elles doivent remplir les objectifs qui leur sont fixés et maîtriser les ressources mobilisées pour cela. La logique de toujours faire mieux, en optimisant les ressources se généralise dans toutes les organisations et ceci, quelque soit le secteur d'activité. Dans ce contexte, la qualité ne peut être à l'abri de ce principe, il faut qu'elle contribue à la performance de l'organisation pour assurer sa pérennité.

Toutefois, seulement pour jouer pleinement ce rôle qui lui est assigné, la qualité ne doit pas rester limitée au produit, mais elle doit être perçue, de façon beaucoup plus large englobant aussi bien, le produit, le processus de production ainsi que, toute l'organisation. Dans ce contexte, les responsables d'entreprise sont alors, invités à mobiliser leurs ressources internes et à déployer un énorme effort afin d'instaurer cette culture de la qualité au sein de toute l'entreprise.

A partir de cette perspective, il sera question de supposer que l'implantation de management de la qualité est une alternative permettant, d'assurer la continuité de l'entreprise face à un environnement de plus en plus, changeant. L'instauration de la démarche qualité est un facteur qui initie les entreprises à construire leur rentabilité, à augmenter leur vente et à développer leur part de marché et par conséquent, leur permet d'atteindre un haut niveau de performance

L'évaluation de la qualité dans une logique performance se traduit par une variété de critères touchant les objectifs de qualité, mais avant d'entamer cette partie, nous avons d'abord, jugé primordiale de préciser le concept de la qualité et de la performance, ainsi que d'étudier leur évolution à travers un panorama de la littérature déployés à ce propos. Pour enfin, exposer les différentes relations qui peuvent exister entre ces deux variables.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

1. Approche théorique de la qualité

La mondialisation du commerce a accru la densité des transactions et le niveau de la concurrence. Face à cette situation féroce, les organisations doivent réagir afin de rester dans la compétition et perdurer. Elles se voient alors, contraintes d'intégrer des angles d'analyses nouvelles (telles que la prise en compte des attentes des clients) et susciter une autre préoccupation majeure: Celle d'assurer la constance de la qualité au niveaux de toute l'entreprise, en allant de l'identification des besoins des clients jusqu'aux activités de Services- Après Vente (SAV). Mais la réalisation d'un tel objectif, n'est possible que par l'implantation d'une démarche qualité au sein de toute l'entreprise.

En effet, il est souvent, admis que la mise en œuvre d'une Démarche Qualité (DQ) est un élément déterminant pour le succès à long terme d'une organisation (GHOBADIAN et GALLEAR, 2001) et qu'elle génère un avantage compétitif (REED et al, 2000).

1.1 Les transformations de la qualité

Pour comprendre la complexité de la notion de la qualité et toutes les notions qui lui sont rattachées, nous aborderons d'abord, ses différentes définitions. Puis, nous retraçons les différentes étapes ayant caractérisée son évolution.

1.1.1 Le Concept de la qualité : Eléments de définition

La qualité est qualifiée comme un terme multidimensionnel, complexe et évolutif. En effet, vouloir définir ce que l'on entend par la qualité est une tâche difficile, du fait des multitudes des apports d'auteurs sur le quoi de cet élément.

La qualité résulte de nombreuses définitions. Cependant, dans le cadre de notre travail nous nous sommes référée aux définitions données par certains spécialistes de la qualité, ainsi qu'aux définitions données par des organisations internationales s'occupant de faire des recherches et des études dans le domaine de la qualité.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

1.1.1.1 Les définitions données par les experts de la qualité

La qualité a été souvent définie par plusieurs spécialistes, chacun donne sa propre définition selon sa propre expérience. JURAN la définit comme « l'adéquation à un usage »¹. Donc, si un produit répond à une utilisation donnée, on peut dire que ce dernier est de qualité. C'est une définition qui reste plutôt neutre.

CROSBY(1996) connu par le concept « zéro défaut », définit la qualité comme étant « la conformité aux exigences, et non pas ce qui est bon ou beau »². Cela signifie, que la qualité n'est pas forcément synonyme d'un produit de luxe, mais plutôt, elle fait référence à la capacité de l'entreprise à intégrer les exigences de ses clients.

D'après W. E DEMING, l'idée de la qualité est liée à celle de client³. En effet, il définit la qualité comme la « satisfaction des besoins présents et à venir des consommateurs »⁴. Cette définition intègre un aspect très important à savoir celui du **consommateur**. Un produit de qualité est un produit qui satisfait les besoins du consommateur, et c'est la finalité de toute entreprise : Mettre sur le marché un produit qui répond aux attentes des consommateurs dont les besoins ne sont pas tous identiques.

Dan la même orientation, ISHIKAWA, considère la qualité comme « la garantie de la fiabilité qualitative du produit par rapport aux exigences de client »⁵

1.1.1.2 Les définitions officielles

En matière de qualité, l'organisme qui fait référence est l'Organisation International de Normalisation (International Standard Organisation : ISO). Selon la norme ISO 9000 : 2005 la qualité est « aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »⁶. Cette définition par le terme « **aptitude d'un ensemble de caractéristiques** » précise la nécessité de mettre en place, des processus permettant d'atteindre la satisfaction des exigences des clients. Cette norme précise également, que les exigences sont des besoins ou des attentes qui peuvent être exprimés, implicites ou imposés.

¹ Cité par OUARET, A., Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché ?, ENAG, 2002, Alger, p. 22.

² CROSBY, P.B., La qualité sans larmes, Economica, 1996, Paris, p. 75.

³ La qualité c'est ce que le client perçoit quant sent que le produit rencontre ces besoins et correspond à ces attentes : En effet, selon cette auteur la qualité vise

⁴ Cité par ROESSLING F., SEIGEL S., Management stratégique et management de la qualité : Les apports de la version 2015 de la norme NF EN ISO 9001 », AFNOR, 2015, p. 4.

⁵ Cité par NEUVILLE, J-P., La qualité en question, Revue française de gestion, n°108, 1996, Paris, p. 29.

⁶ ISO 9000 : 2005 ., Système de management de la qualité- Principes essentiels et vocabulaire, Publication de l'International Organisation Standardization, Genève, 2005, p.7.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

De son côté, l'Association Française de Normalisation (AFNOR), définit la qualité comme « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confère son aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites ». ¹Cette définition, comporte deux notions très importantes à savoir :

- La satisfaction des clients : C'est donc la perception du client par rapport à ses exigences.
- Les besoins implicites : La plupart des besoins sont implicites, c'est-à-dire qu'ils sont souvent ignorés par le concepteur.

En analysant ces différentes présentations données à la qualité, nous constatons que celles-ci insistent toutes, dans leur contenu, sur la nécessité de satisfaire le client. De là, nous pouvons dire que l'objectif principale de la qualité consiste à répondre et à intégrer les exigences des clients.

Dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes : La qualité interne et la qualité externe.

A. La qualité interne : «D'une entreprise est synonyme de sa capacité à réaliser les opérations et ceci du premier coût »². La qualité interne a pour objectif d'améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise. Cela, par la mise en œuvre des moyens, permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements.

Les bénéficiaires de la qualité interne sont : La direction et le personnel de l'entreprise. La qualité interne passe généralement, par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.

B. La qualité externe : Correspond à la satisfaction des clients. L'entreprise, par ses processus, réalise des produits destinés à des clients qui les évaluent relativement à leurs attentes (**voir schéma n°9**). Il s'agit alors, de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi, améliorer sa part de marché.

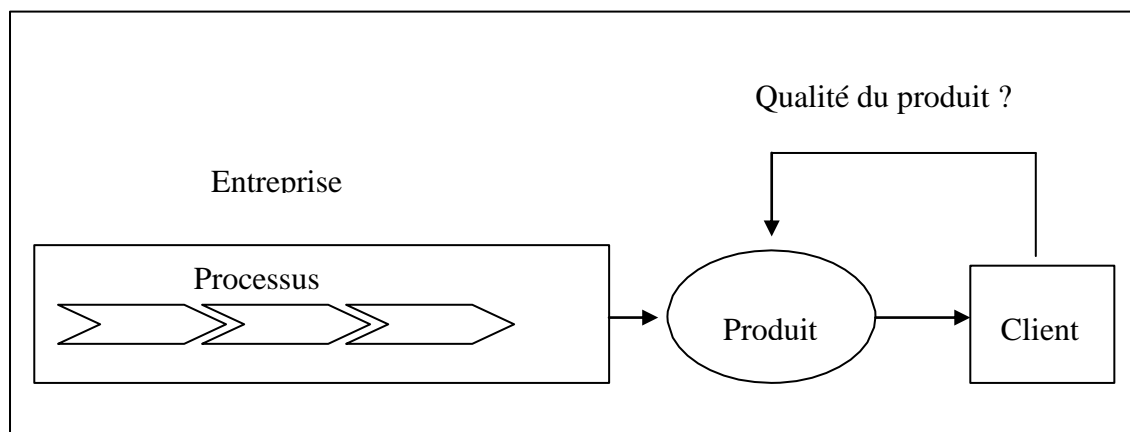
Les bénéficiaires de la qualité externe sont : Les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs. Ce type de démarche passe ainsi, par une nécessaire écoute des clients. Elle doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés par ces bénéficiaires (JAMBAR C, 2007).

¹ NF X 50-109, Publication de l'Association Française de Normalisation (AFNOR), Paris, 1987, p.10.

²JAMBAR C., La gestion de la qualité : Les normes ISO 9001: 2000 en pratique , Economica, Paris, 2007, p. 14.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

Schéma n°9: La qualité des produits



Source : JAMBAR C, 2007, p.10.

Tenant compte de ces deux aspects, nous pouvons dire, que l'objet de la qualité est de fournir une offre adaptée aux clients, avec des processus maîtrisés tout en s'assurant que l'amélioration ne se traduit pas par un surcoût général, auquel cas on parle de «**sur-qualité**».

1.1.2 De la qualité à la démarche qualité

La gestion de la qualité est une activité relativement ancienne, qui a connue au fils du temps et sous l'impulsion des scientifiques (Tels que Juran¹, Feigenbaum², Ishikawa³ et Deming⁴) un regain d'intérêt.

¹**Joseph Moser JURAN** est considéré comme le principal fondateur des démarches qualité. Il développa de très nombreux concepts, méthodes, et outils qualité.

²**Armand FEIGENBAUM** est l'initiateur du « *Total Quality Control* » en 1950. C'est le seul à avoir utilisé le mot « total ». Il préconise une gestion « élargie » de la qualité, appliquée à toutes les étapes, de la conception du produit à sa livraison, plutôt que de se limiter, à un contrôle de qualité au stade de la fabrication. De même, il a aussi mis au point la méthode de gestion économique de la qualité en 1945 qui consiste à additionner les coûts d'obtention de la qualité (contrôle et prévention) et les coûts de non-qualité (coût des défaillances).

³**Ishikawa**, professeur à l'Université de Tokyo, ingénieur, chimiste est l'un des précurseurs et théoriciens pour la gestion de la qualité. On lui doit notamment le diagramme de causes et effets qui est un des outils fondamental pour assister les cercles de qualité

⁴**William Edwards DEMING** a été un statisticien américain du XXe siècle. Bien que son implication dans l'augmentation de la production intérieure des États-Unis pendant la seconde guerre mondiale lui soit attribuée, il est surtout connu pour son travail au Japon. À partir de 1950 il fut un acteur majeur dans l'émergence d'une production japonaise de produit innovants et de haute qualité.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

La notion de la qualité a évolué en étroite liaison avec l'environnement économique et l'organisation de l'entreprise. Ainsi, au début de XXème siècle, la qualité était assimilée à la conformité aux spécifications. La mise en place d'un système qualité, reposait exclusivement sur le contrôle unitaire de la production. Ensuite, le changement de l'environnement (l'augmentation de la taille des entreprises, et du volume de productions, ainsi que la conscientisation progressive des consommateurs quant aux performances du produit¹, etc) a rendu cette pratique trop onéreuse. D'autres modèles de la gestion de la qualité se sont alors développés.

GOMEZ (1994), a fait une revue historique traitant de la qualité. L'évolution a été la suivante: Inspection de la qualité, contrôle de la qualité, assurance de la qualité, et la qualité totale². La signification de chacun de ces termes sera expliquée dans la partie suivante.

1.1.2.1 Qualité inspection (QI)

Ce mouvement de qualité, trouve ses origines dans les pratiques de l'inspection résultant de l'Organisation Scientifique du Travail(OST) mise en place par F.TAYLOR dans les années vingt (GOMEZ, 1994 ; WEIL, 2001). Dans le contexte scientifique de l'époque, F.TAYLOR, définit des principes d'organisation plus rationnelle. En particulier, l'un des principes consiste en la division du travail. Cette division a réduit non seulement la prise de responsabilité de l'exécutant à sa simple expression, en séparant le monde du travail en organisateur et exécutant, mais elle a aussi, partagé la classe ouvrière en deux : Celle qui produise et celle qui contrôle (STORA et MONTAIGNE, 1986).

Le modèle de l'OST abouti alors, à une distinction profonde entre : Ceux qui conçoivent, ceux qui exécutent et ceux qui supervisent. Cette dernière catégorie, jouait souvent un rôle de « policiers » dans la recherche des non-conformités aux procédures et aux spécifications techniques établies (KELADA, 1989). Ainsi, selon F.TAYLOR «l'inspecteur est le responsable de la qualité du travail »³.

¹Pour plus de détails sur les performances d'un produit, voir GARVIN, D.A., Competing on the eight dimensions of quality , Harvard Business Review, vol. 65, 1987.

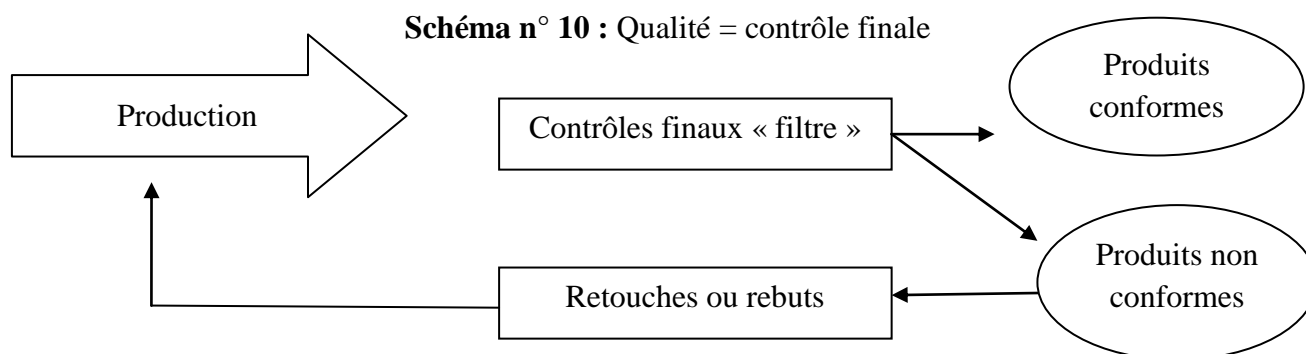
² GOMEZ, P., Qualité et théories des conventions, Economica, Paris, 1994, p. 12.

³Idem, p.12.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

Cette logique de contrôle et de surveillance, tend à faire de la qualité une fonction séparée des opérations de production. Dans cette époque, les mesures développées pour contrôler la qualité ont reposé sur l'inspection unitaire des produits¹(voir schéma n°10).

L'inspection se traduit, par l'opération de supervision exécutée par des spécialistes en fin de production, dont l'objectif est de vérifier la conformité des produits aux normes établies préalablement lors de la conception.



Source :GILLET-GOINARD F et SENO B, 2011, p.15.

A. La remise en cause de la logique d'inspection : Dans cette logique d'inspection, « la qualité présente la particularité d'être isolée des clients. Elle se mesure dans les ateliers par références aux normes élaborées par le bureau des méthodes et s'exprime en termes de productivité »². Cela, signifie que les contraintes externes notamment, la voie du client est absente dans cette logique.

De plus, avec l'intensification de la production à grande échelle, la démarche scientifique de TAYLOR se heurte à un coût de mise en œuvre qui met en cause sa pertinence comme moyen pour réduire les coûts globaux de production³. En effet, c'est dans ce contexte qu'apparaît la qualité contrôle.

1.1.2.2 La Qualité Contrôle (QC)

Ce mouvement date de 1930⁴, il trouve ses origines aux Etats-Unis, plus particulièrement dans la Western Electric Company.⁵

¹ Toutes les unités produites étaient inspecté avant d'être expédiés au client

² WIELL, M., Le management de la qualité, La Découverte, Paris, 2001, p.14.

³ L'augmentation du volume de production a engendré une hausse des coûts d'inspection : Le nombre des pièces à inspectées et le nombre des inspecteurs à employés devient important

⁴ WIELL, M., Op.cit, p.16.

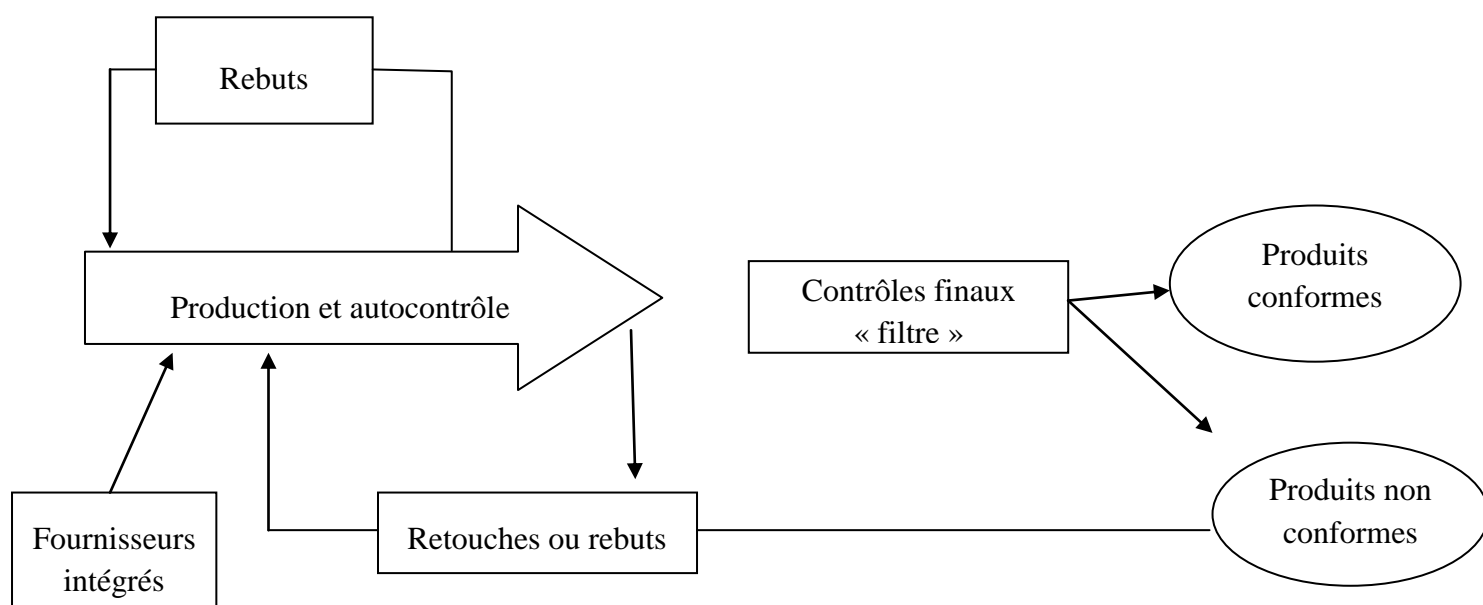
⁵ Western Electric Company était une compagnie d'ingénierie électrique américaine fondée en 1872.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

Cette méthode de gestion de la qualité fait référence à un contrôle statistique par échantillonnage (la statistique apparaît comme un moyen pour maîtriser la qualité). Ce contrôle se justifie d'abord, pleinement avec le développement de la production en grande série. Dès lors qu'il n'est pas possible de contrôler individuellement toutes les pièces d'une production. Le prélèvement d'un échantillon de pièces prélevé au hasard devient indispensable.

Pour la gestion de la qualité, l'avènement de contrôle statistique, constitue une révolution. L'idée de contrôle statistique est qu'un contrôle en fin de production ou placé uniquement à la sortie d'un atelier n'est pas suffisant. Le contrôle doit être intégré dans le produit et à la fabrication (voir schéma n°11).

Schéma n° 11 : Qualité = contrôle intégré



Source : GILLET-GOINARD F et SENO B, 2011, p.17.

Bien que, le passage d'une conception déterministe des choses à une conception probabiliste, a permis d'apporter des solutions aux problèmes des coûts prévalaient à cette époque, mais rien n'est changé fondamentalement : La logique probabiliste n'a pas amélioré la qualité, mais plutôt, elle a rationalisé le contrôle. Ce qui justifie par conséquent, le passage d'un contrôle de la qualité dominé par une logique de régulation à une logique d'anticipation représentée par l'assurance qualité.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

1.1.2.3 L'Assurance de la Qualité (AQ) : Emergence de la focalisation client

Après la seconde guerre mondiale, se développent des secteurs industriels tels que, l'aéronautique et le nucléaire, où les conséquences d'un défaut peuvent être tellement importantes que l'engagement de la responsabilité du fabricant ne suffit plus pour couvrir les dégâts. Dans ce cas, est apparue la nécessité d'assurer les clients et de garantir à priori que le fabricant maîtrise la fabrication du produit : L'assurance de la qualité¹ fait ses premiers pas.

Le concept de l'assurance de la qualité est né du besoin des clients, qui désirent à l'avance, une preuve que la qualité qui serait conçue, réalisée et qui leur serait livrée satisferait toutes leurs exigences. C'est dans ce contexte, que la nécessité d'une relation de confiance rationnelle entre les entreprises et ses clients donne naissance au concept de la fiabilité du produit.

De plus, une nouvelle dimension concernant la qualité apparaît, une dimension économique basée sur le fait de satisfaire le client au moyen des processus fiabilisés à un coût optimum. Cela, conduit au principe d'assurance de la qualité qui consiste en « la mise en œuvre d'un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise »².

A l'heure d'aujourd'hui, l'assurance de la qualité est définie comme une : « partie de management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites »³. Le principe de base repose sur le concept selon lequel, qu'avant de pouvoir assurer la qualité, il convient de la construire. Cette idée simple à priori constitue cependant une évolution profonde, car elle marque le passage, d'une qualité centrée sur le produit à une qualité centrée sur les processus organisationnels. La qualité des produits sera ainsi, obtenue par la maîtrise des processus de l'entreprise, et plus particulièrement, par la maîtrise du processus de production.

¹L'idée de l'assurance qualité est née aux Etats-Unis, après la deuxième guerre mondiale (vers 1950), dans les contrats passés entre le ministère de la défense et les industriels d'armement. Puis, introduite en 1954 au Japon par Juran quand il y donna ses premiers séminaires.

²Définition extraite de la norme AFNOR NF X50-109 publiée en décembre 1979. Il faut noter que depuis la publication en 1959 de la première norme d'assurance de la qualité (standard américain MIL-Q-9858), jusqu'à l'édition 2000 de la norme ISO 9000, le sens fondamental du principe d'assurance de la qualité consistant à donner confiance n'a jamais été modifié.

³ Définition extraite de la norme ISO 9000 version 2000 de l'AFNOR. ISO 9000 édition 2000, Principes essentiels et vocabulaire, Publication de l'International Organisation Standardization, Genève, 2000, p. 9.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

La problématique de l'assurance, consiste à savoir : Comment développer la confiance du client vis-à-vis de son fournisseur ? Autrement dit ; Comment pour un client s'assurer de la qualité d'un produit acheté avant même sa réalisation, donc avant la passation d'une commande ou la signature d'un contrat ? (CANARD F, 2009)

Pour répondre à cette préoccupation, la démarche de l'assurance sort du contexte de l'atelier de production et donc de la logique de contrôle¹. Son objectif, consiste à prévenir la production d'une qualité insatisfaisante et de permettre de corriger toute non-qualité aussitôt qu'elle serait produite, depuis la définition du besoin jusqu'à la livraison du produit. Cette volonté de maîtrise se traduit essentiellement par² :

- L'identification de l'enchaînement des différentes activités, des tâches et des responsabilités respectives des acteurs (« processus »)
- La définition et l'utilisation d'indicateurs qui témoignent du fonctionnement des processus et qui permettent de les piloter, c'est-à-dire qui permettent de mettre en œuvre si nécessaire des actions préventives et correctives adaptées en prévention de l'apparition de produits défectueux.
- La formalisation des règles associées de façon à ce qu'elles soient claires et pérennes, car sans un écrit, elles seront rapidement oubliées. De plus, la rédaction et la mise en application de cette documentation doit être régulièrement actualisée.
- La mise en œuvre régulière de revues par la direction et d'audits permettant de maintenir le système efficient, de l'ajuster aux évolutions et de procéder à des améliorations.

En effet, grâce à celle-ci, l'organisation est en mesure de sécuriser ses clients en leur démontrant son aptitude à obtenir et à pérenniser la qualité recherchée³. Ainsi, comme cela a été précisé ci-dessus, la particularité fondamentale de l'assurance qualité réside dans sa véritable raison d'être : la confiance qu'elle est censée donner au client quant aux capacités du fournisseur à satisfaire ses besoins. Expliqué autrement, l'assurance qualité doit être comprise

¹L'assurance qualité élimine ou du moins réduit substantiellement le besoin de mettre en place un système de contrôle de la qualité à la réception.

² DOUCET C., Certification qualité utile, Editions Insep Consulting, Paris, 2003, p.23.

³CABY, F., La qualité dans les services : fondements, témoignage, outils, Economica, Paris, 2002, p.183.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

dans son sens littéral de garantir la qualité pour le client. Elle induit donc une exigence de résultat.

1.1.2.4. Le management de la qualité totale (TQM : Total Qualité Management)

La nouvelle révolution importante après celle de l'AQ, est celle de la qualité totale¹. Cette phase de la gestion de la qualité coïncide avec la remarquable croissance de l'économie japonaise², qui a su tirer profit de l'expérience américaine dans le domaine de la qualité, de façon est-ce que la compétitivité de leurs entreprises a surpassé celle de leurs concurrents occidentaux (Les produits Japonais ont inondés les marchés américains, tant sur le plan qualitatif que de prix) qui après des années ont pris conscience que le succès du Japon réside dans son application, à grande échelle, de ce que l'on appelle le Management Totale de la Qualité.

La qualité totale ou encore le management total de la qualité (en anglais : Total Quality Management TQM) tel qu'il est défini par la norme ISO 8402, est un : « Mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant le succès à long terme par la satisfaction des clients et le développement des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société »³.

La Qualité Totale, désigne une politique, voire, un projet d'entreprise, qui tend à la mobilisation permanente de tous ses membres pour améliorer :

- la qualité de ses produits et services ;
- la qualité de son fonctionnement ;
- la qualité de ses objectifs, en relation avec l'évolution de son environnement.

Ainsi, cette démarche globale, s'appuie sur une logique qui tend à concerner toutes les activités et toutes les fonctions de l'entreprise, tous les collaborateurs quelque soit leur rang

¹Feigenbaum est le premier à avoir associé le mot « total » à celui de « qualité » en 1956. Selon lui, la qualité des produits ne peut être sous l'unique responsabilité de la fabrication ; toutes les fonctions doivent être impliquées.

² La qualité est devenue un paramètre essentiel dans la reconstruction de l'industrie japonaise qui est sortie de la guerre complètement démantelée. Cette qualité est introduite par des experts étrangers qui sont des américains et spécialement mandatées par Mac Arthur pour aider l'industrie japonaise.

³ Le management de la qualité, p. 4. Disponible sur : <https://www.boutique.afnor.org>, consulté le 10/10/2016 à 14h30min.

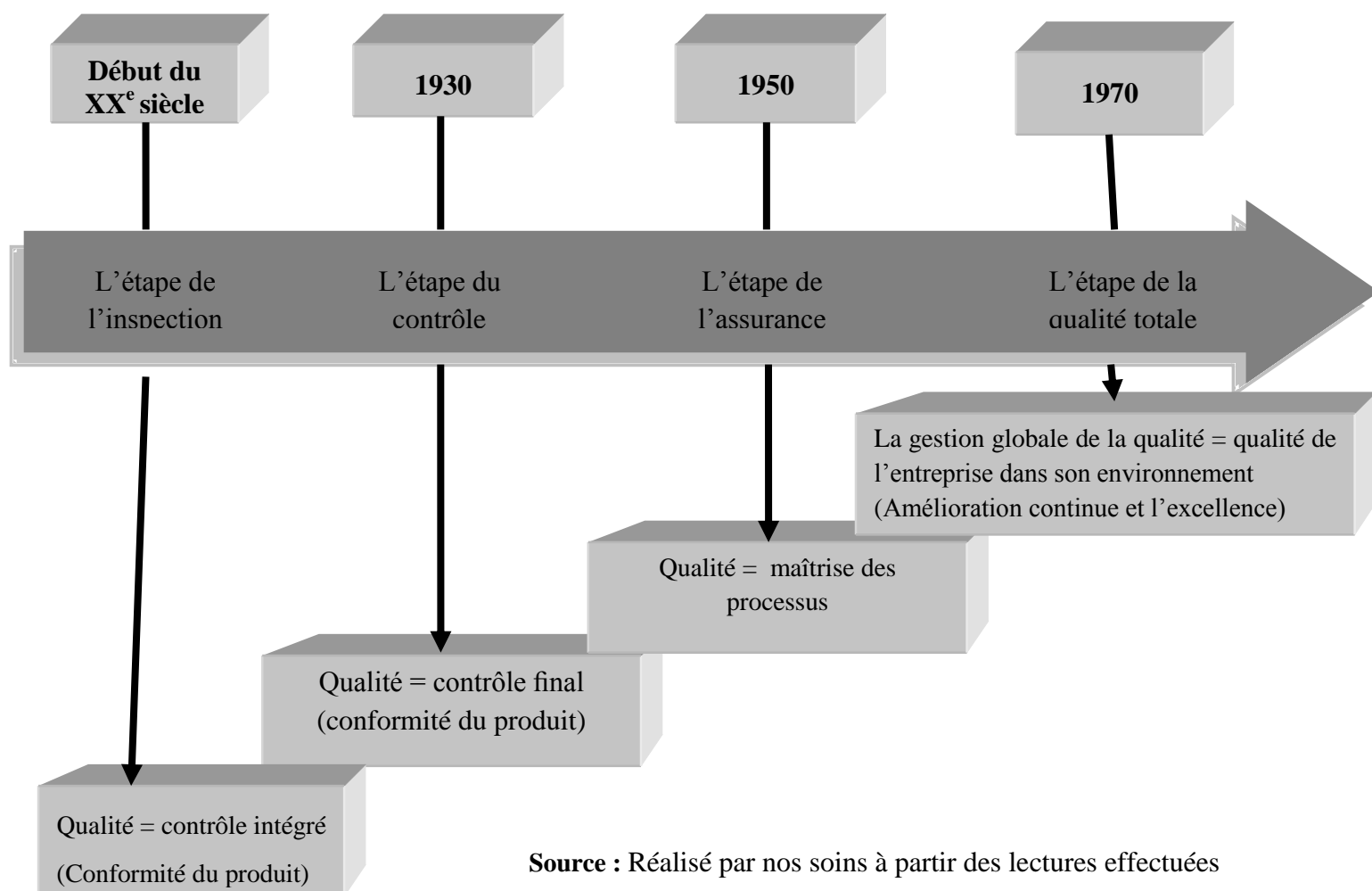
CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

hiérarchique¹ ; dont l'objectif n'est plus d'avoir uniquement des produits de qualité, mais encore, d'avoir une organisation de qualité, au niveau de toutes les fonctions.

En effet, aujourd'hui, nous sommes passés à l'étage supérieur, celui de management de la qualité, qui dépasse de loin la simple recherche de la conformité des prestations au regard d'attentes explicites ou non. Le management de la qualité, cherche la performance par l'adaptation permanente de l'organisation à son environnement (CROGUENNEC B, DUPERRIEZ F et SEGOT J, 2010).

En somme, à travers cette aperçue historique de la qualité, nous constatons que celle-ci a traversée une longue période en subissant au fur et à mesure des évolutions. La figure n°5 schématise le rappel de cet cheminement historique.

Figure n° 5 : Rappel du cheminement historique de la qualité



¹ La qualité n'est pas réservée aux seuls services de production, la qualité est l'affaire de tous (chacun est client et fournisseur à tour de rôle. La relation client- fournisseur interne est déployée alors dans toute l'entreprise) ; la coopération de tous les départements est nécessaire pour garantir la qualité.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

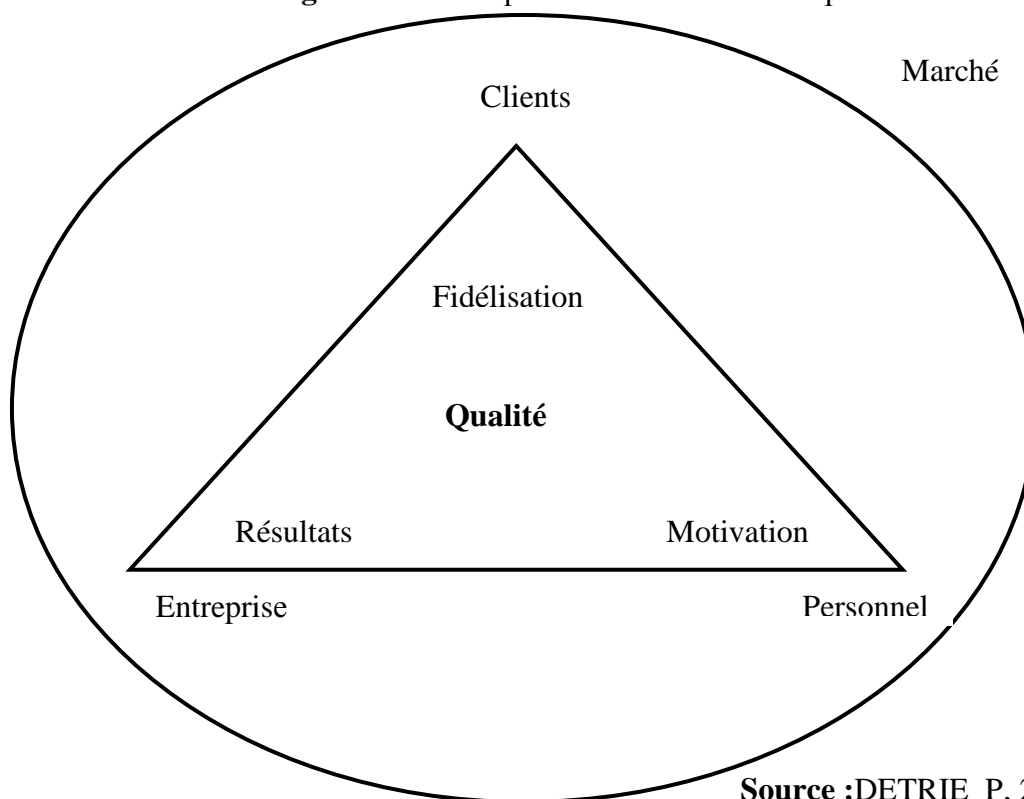
1.2 La démarche qualité en entreprise

La qualité n'est pas accidentelle. Atteindre un niveau de qualité satisfaisant, suppose de s'organiser en conséquences. C'est l'objet de la démarche qualité qui se traduit par un ensemble de « processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue »¹.

Comme le rappelle A BOUVIER(2007), la démarche qualité en entreprise est d'abord née, « d'une volonté d'éviter les dysfonctionnements et surtout la non-qualité des produits et services »² source de surcoûts.

La démarche qualité a pour but, de concilier deux objectifs fondamentaux (voir figure n°6) : D'une part, elle incite l'entreprise à réfléchir à son système d'organisation, de façon à être en progrès constant, et d'autre part, à placer le client au centre de ses préoccupations. Toutefois, l'atteinte de ces deux objectifs, passe par une gestion organisationnelle simple portée par un personnel compétent et responsable.

Figure n° 6 : La qualité au cœur de l'entreprise



¹ SAVERINO, F., Diminuer la non-qualité en entreprise, AFNOR, 2010, p. 33.

² BOUVIER, A., Management et sciences cognitives. 3^{ème} édition, PUF, Paris, 2007, p.32.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

1.2.1 Les principes généraux de la démarche qualité selon le modèle ISO 9000

La mise en place d'une DQ repose sur le respect de certains principes. Au terme de la norme ISO 9000 version 2005¹, ces principes sont en nombre de huit : Orientation client, leadership, implication du personnel, approche processus, management par approche système, amélioration continue, approche factuelle pour la prise de décision et relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs. L'ensemble de ces principes sont expliqués dans le tableau suivant :

Tableau n°1: Les principes du système de management de la qualité

Principe	Explication
L'orientation client	l'entreprise doit disposer perpétuellement de salariés motivés par la recherche de la satisfaction de leurs clients
Leadership	l'entreprise doit prendre en compte les besoins des ressources humaines, leur définir des objectifs réalisables, et instaurer des valeurs dans lesquelles elle se reconnaît
L'implication du personnel	l'entreprise doit impliquer le personnel dans la réalisation des objectifs fixés, communiquer avec transparence et reconnaître la performance individuelle
L'approche processus	les ressources humaines font partie de cette approche qui utilise des ressources pour transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie
L'amélioration continue	l'entreprise doit former ses salariés aux méthodes et outils d'amélioration continue
Le management par approche système et l'approche factuelle de la prise de décision	les salariés dépendent de la formation dispensée par les services « ressources humaines » pour apprendre à réfléchir en termes de qualité
Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	le système de management de la qualité s'intéresse aux ressources humaines qui composent l'entreprise et dépend de tous les acteurs qui composent l'entreprise.

Source : CHAMINADE B, 2005, p. 45.

¹ ISO 9000 : 2005., Op.cit., pp. v-vi

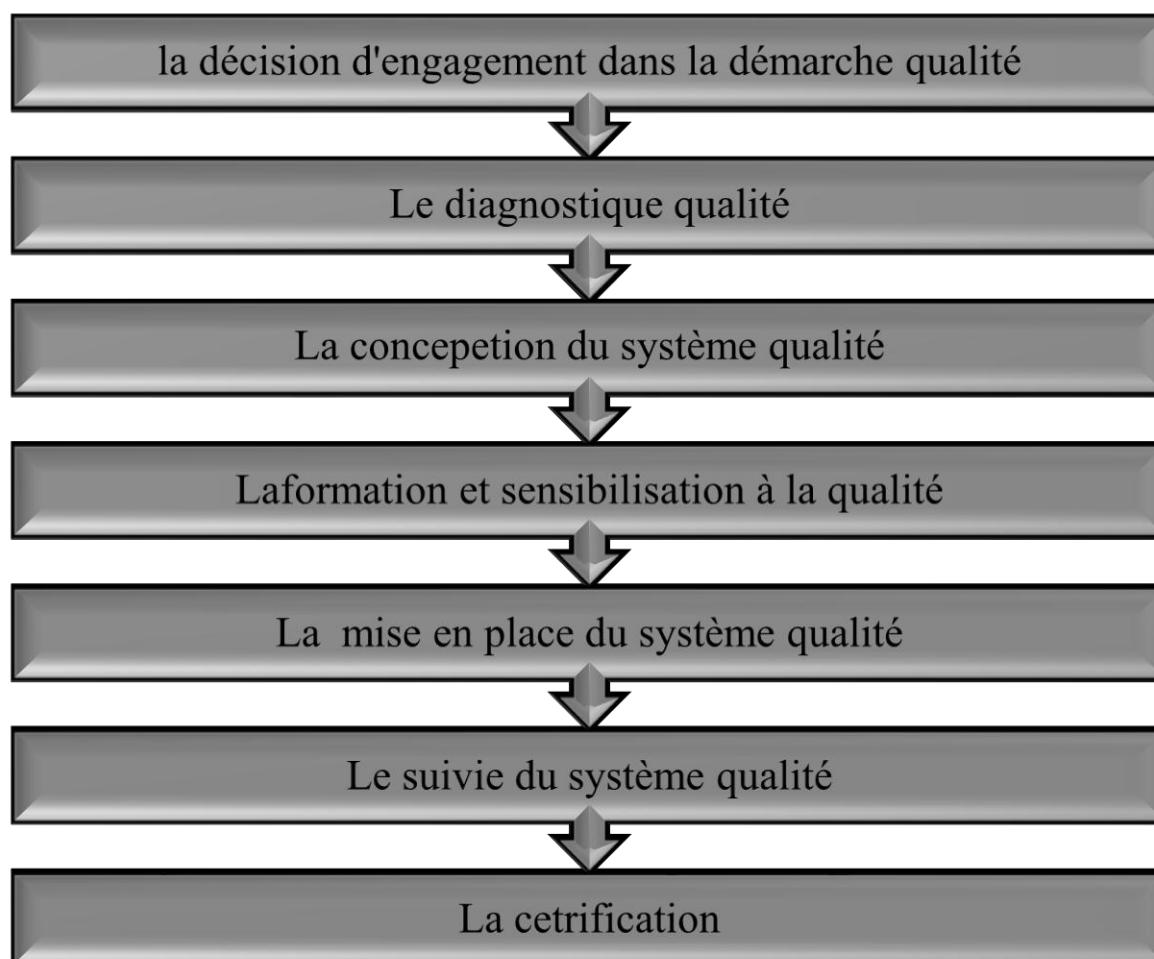
CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

Mettre en place une démarche qualité dans une entreprise, n'est pas une simple rationalisation des aspects techniques, mais une véritable dynamique, générant un changement organisationnel, voire culturel.

1.2.2 Les étapes clés d'implantation d'une démarche qualité

Comment mettre en place une démarche qualité ? La réponse à cette question constitue une préoccupation de nombreux auteurs (JAMBAR C, 2007; CATTAN M, 2009 ; VILLALONGA C, 2013). En effet, en se basant sur leurs écrits et en se référant aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008, nous avons relevé, cinq phases qui constituent à notre avis les points clés de la démarche, que nous avons schématisés comme suit :

Schéma n° 12 : Le schéma directeur d'une démarche qualité



Source : Réalisé par nos soins à partir des lectures effectuées

1.2.2.1 La décision d'engagement dans la démarche qualité

L'instrumentalisation d'une démarche qualité, nécessite en premier lieu un engagement de la direction. Son adoption relève d'une démarche volontariste de l'organisme et plus

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

précisément, de sa direction à qui il appartient de conduire le changement. Dans ce contexte, FRECHER D, SEGOT et TUZZOLINO P affirment que « la mise en place d'une démarche qualité n'a de chance de réussite que si la direction générale s'implique »¹

Dans le cadre de mise en place d'une DQ, la direction de l'entreprise a pour rôle de promouvoir cette démarche², d'en expliciter les raisons d'être et l'importance de l'atteinte d'objectifs démultipliés dans l'ensemble de l'organisation. Pour cela, elle doit clarifier l'organisation (calendrier du projet, nomination du responsable qualité, constitution des groupes de travail, etc) et la justifier au regard des objectifs généraux de l'entreprise. Elle doit également, mettre en place une communication permanente autour de ces objectifs et de leur niveau d'atteinte et plus largement, sur l'efficacité du système de management de la qualité (F. CANARD, 2009).

1.2.2.2 Le diagnostic qualité

Il consiste, en un examen méthodique des pratiques et des moyens mis en œuvre par l'entreprise pour maîtriser économiquement la qualité des produits et des services qu'elle commercialise. L'objectif de cette intervention est d'envisager les conditions de mise en œuvre de la participation du personnel au projet qualité. Ainsi que de mettre en relief les principaux dysfonctionnements de l'entreprise et d'apporter les informations financières nécessaires pour dresser un plan d'action destiné à combattre les sources de non-qualité.

1.2.2.3 La conception du système qualité

Ce qui revient pour l'essentiel, à organiser et à rédiger les documents relatifs aux activités et à l'organisation de l'entreprise. En effet, au sens de la norme ISO 9001 version 2008³, cette documentation doit comprendre: L'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité, un manuel qualité, les procédures documentées et les enregistrements exigés par la présente norme internationale, les documents, y compris les enregistrements jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus.

¹ FRECHER, M., SEGOT, J., TUZZOLINO P., 100 questions pour comprendre et agir : Mise en place d'une démarche qualité , AFNOR , 2004, p.8.

² La direction montrera sa détermination à fournir les moyens financiers, humains, etc., permettant d'atteindre l'objectif de cette démarche.

³ISO 9001 : 2008 , « Système de management de la qualité- Exigences », Publication de l'International Organisation Standardization, Genève, 2008, p.2.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

Autres que la conception du système documentaire, lors de cette étape il convient, également de procéder à la définition d'un plan d'action définissant le rôle et les modalités de coordination entre les différents membres de groupe de travail. Ainsi que le détail de l'ensemble d'actions à entreprendre pour supprimer les écarts et rendre l'organisation conforme aux bonnes pratiques recommandées par la norme.

1.2.2.4 La formation et sensibilisation à la qualité

Chaque action qui vise l'amélioration de la qualité, nécessite pour être efficace l'adhésion et la participation accrue de chaque individu, de haut de la hiérarchie à la base (LABOUCHEIX ,1990).La qualité se prévoit, se construit, se mesure ; sous l'impulsion de la direction, sa mise en œuvre se fait avec tous les membres de l'entreprise, jour après jour. Ainsi, dans le cadre de mise en place de la démarche qualité, la formation, permet à chacun au niveau de l'entreprise de s'adapter et de comprendre la nouvelle organisation mis en place ainsi que, le rôle qu'il est appelé à jouer dans cette organisation.

1.2.2.5 L'application du système qualité

À ce niveau, il convient de réaliser les différentes actions prévues dans le plan d'action, toute en respectant la logique client-fournisseur interne. GILLET-GOINARD F et SENO B¹, considèrent que la relation client/fournisseur interne est une méthode qui postule que chaque travailleur (ou chaque département), au sein d'une entreprise peut être considéré comme le fournisseur de produits ou de services d'un autre travailleur (ou département) de l'entreprise, dont il doit satisfaire aux mieux les besoins. Chaque individu est donc, tour à tour, client ou fournisseur dans la chaîne des activités de l'entreprise, quel que soit sa position ou son niveau hiérarchique.

La relation client/fournisseur interne, permet aux individus de découvrir les aspects relationnels de poste sous un jeu nouveau. Elle constitue, un excellent outil de sensibilisation à la notion de partenariat dans le travail. Par ailleurs, la connaissance de ses clients internes et de leurs besoins, conduit chaque personne à se sentir responsable de la qualité de son travail et à prendre conscience de l'importance d'un autocontrôle rigoureux.

1.2.2.6 Le suivi du système qualité (la réalisation des audits internes)

Lors de cette étape, il convient de surveiller et de s'assurer du degré de la maîtrise des opérations. A cet effet, le recours à un audit interne constitue un outil privilégié, voire un outil

¹GILLET-GOINARD, F., SENO, B., La boîte à outils du responsable qualité, Dunod, Paris, 2009, pp.18-19.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

indispensable pour faire vivre la qualité au sein de l'entreprise. Cet audit, est en général mené par les responsables qualité de l'entreprise, qui souhaitent évaluer l'efficacité et la fiabilité du système mis en place et y apporter des améliorations.

1.2.2.7 La certification

Une démarche qualité est couramment associée à l'obtention d'un certificat qualité, qui permet à l'entreprise de présenter une garantie de son engagement et de ses efforts à satisfaire ses clients, en référence à la norme ISO 9001.

LABOUCHEIX (1990); FONTAINE (1992) et MITONNEAU(1994), partagent tous l'idée que la certification est une forme d'assurance de la qualité qui est reconnue comme objective et qui a une valeur sur le plan international.

Par définition, la certification « est la constatation délivrée par un organisme reconnu, que les exigences de la norme sont appliquées au système de management de la qualité de l'entreprise. Elle a pour but, de donner confiance au client en l'aptitude de l'entreprise à l'approvisionner en fournitures conformes à ce qui est convenu »¹

L'obtention d'une certification, implique bien le respect d'exigences très strictes. En effet, pour qu'une entreprise soit éligible à l'obtention d'une certification, son système doit être défini par rapport à un référentiel de normes officiellement reconnues (il existe en matière de qualité, un référentiel pratiquement universel reconnu sous le nom ISO 9000).

La certification est un processus qui se déroule en plusieurs étapes :

A. Les étapes du projet de certification

Etape 1 : L'étude d'opportunité ; il s'agit ici d'identifier les avantages que l'entreprise peut retirer d'une démarche certification.

Etape 2 : Le choix d'un organisme certificateur et la négociation d'un contrat

Etape 3 : La réalisation d'un audit à blanc ; l'audit à blanc (appelé également un pré-audit) est le dernier audit complet. Il repose sur une évaluation des écarts par rapport aux exigences de la norme. Il doit être effectué dans les mêmes conditions que l'audit de certification qui va suivre lors de la prochaine étape. Ce pré-audit détermine si

¹LODYERA, G., Op.cit, p.33.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

l'entreprise est prête à recevoir l'organisme certificateur pour l'obtention de la certification¹

Etape 4 : La réalisation d'audit de certification ; lorsque les entreprises candidates à la certification se sentent conforme au modèle ISO 9001, elles peuvent se soumettre à l'audit de certification. Ce dernier, constitue par excellence, le témoignage porté par un tiers indépendant pour attester formellement de la conformité (ou de la non-conformité) du système qualité de l'entreprise audité. Si les résultats de cette phase sont concluants, l'entreprise sera certifiée ISO 9000. Enfin, il est à noter que la durée de validité d'un certificat ISO 9000 est de trois ans².

Etape 5 : Audit de suivi et renouvellement du certificat ; après la délivrance de ce certificat, un audit de suivi est effectué tous les six mois afin de garantir le maintien du niveau du système qualité. A l'issue de trois ans, un audit complet de renouvellement est effectué³

B. Les apports de la certification

En 2009, à l'occasion des vingt ans de la certification ISO 9001, ROLLAND S⁴a réalisé une étude démontrant les apports réels de la certification, tout en s'appuyant sur un échantillon d'entreprises européennes et américaines. Il en ressort que les bénéfices sont de deux types : Externes et internes.

En externes, l'obtention de la certification permet à l'entreprise de jouir d'un avantage concurrentiel lui permettant de se différencier, de ses concurrents et de lutter contre les pressions des entreprises concurrentes, de satisfaire, voire de fidéliser ses clients actuels et de gagner la confiance de nouveaux clients. Ce qui lui permet par conséquent, de conquérir de nouvelles parts de marché. La certification est également perçue, comme un moyen d'améliorer l'image de l'entreprise par la reconnaissance d'un savoir-faire.

¹A l'issue de l'audit à blanc, trois cas peuvent se présenter : **Rien à signaler** (l'entreprise dans ce cas peut subir l'audit de certification), **Des non-conformités mineures** (dans ce cas l'entreprise devra les corriger et faire ensuite appelle à l'organisme certificateur pour un audit de certification) ou **Des non-conformités majeures** (dans ce cas l'entreprise devra revoir le système de management mis en place, y apporter les mesures correctives nécessaires en se référant à la norme appliquée. Par la suite, l'entreprise devra faire appelle à un autre audit à blanc avant la certification).

²JAMBART, C., Op.cit, p. 98.

³Idem.

⁴ROLLAND, S., Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : Les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers, in : Management & Avenir, Vol. 9, n ° 29, 2009, pp. 31-51

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

Pour les bénéfices internes, la certification va souvent de paire avec une meilleure gestion organisationnelle : La mise en place du système de management de la qualité a des conséquences sur l'organisation de la production, la gestion des coûts et la communication interne, qui apparaît visiblement plus performante et mieux maîtrisée. Les membres du personnel ont la sensation d'être plus impliqués dans le fonctionnement de l'entreprise, grâce à une meilleure compréhension des processus et des objectifs, ainsi qu'à une meilleure gestion des connaissances. De plus, la fréquence des audits pour le renouvellement du certificat, contribue à maintenir le niveau de vigilance des salariés.

Il semble également, que la motivation à se faire certifier soit un facteur important ; les organisations qui mettent en place une politique qualité de manière volontaire, ont de meilleurs résultats que celles qui s'y astreignent par contraintes (SINGELS et al., 2001).

1.3 Les normes ISO 9000 : Un référentiel au service de la démarche qualité

L'efficacité et la pérennité d'une démarche qualité, requièrent un cadre commun « une norme », apportant une structure et directives commune aux acteurs de l'entreprise quant à la mise en place de cette démarche (ROESSLING F et SEIGEL S, 2015).

1.3.1 Définition et caractéristiques de la norme

« La norme est un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit pour des usages communs et répétés des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »¹. Cette définition, met en exergue plusieurs caractéristiques essentielles de la norme. Nous nous contentons de les énumérer :

- La norme se présente sous forme d'un document écrit, approuvé par un organisme qualifié et reconnu ;
- La norme est le résultat d'un consensus, elle est établie selon une méthode faisant appel à toutes les parties concernées dans l'intérêt de tous ;
- La norme est accessible au public ;
- La norme est en majorité d'application volontaire, elle vise à apporter des solutions aux problèmes qui se posent de façon continue et répétée entre les partenaires économiques.

¹ Guide de la qualité : Du contrôle de la qualité et de la normalisation, 5^{ème} Ed, G.A.L, Alger, 2005, p. 10.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

En effet, Il existe en matière de qualité, un référentiel pratiquement universel reconnu sous le nom ISO 9000(International Standard Organisation). Néanmoins, avant d'exposer le contenu de celles-ci, il nous apparait nécessaire, de retracer le début de l'Organisation International de Normalisation (International Standard Organisation : ISO) afin de répondre aux questions suivantes : Qu'est ce que ISO ? Et par extension les normes ISO 9000 ?

1.3.2 Présentation de l'ISO

C'est en 1946, à la suite d'une réunion de 25 pays à Londres, que le projet de créer une nouvelle organisation de dimension internationale prend forme. Son but serait de favoriser le développement de la normalisation dans le monde, en vue de faciliter la coordination et les échanges de biens et services entre les nations. L'ISO voit alors le jour le 23 février 1947.¹

L'ISO est un réseau d'instituts nationaux de normalisation. Ses membres ne sont pas des délégations gouvernementales, mais des organismes nationaux de normalisation, admis sur la base d'un organisme par pays². Comme cela a été indiqué dans l'annexe " A ", l'ISO est composée de trois catégories de membres : Le comité membre, le membre correspondant et le membre abonné. Ses travaux aboutissent à des accords internationaux publiés sous forme des normes internationales. Parmi ces dernières, figurent les normes ISO: 9000 relatives au système de mangement de la qualité.

Dans le cadre de l'ISO, l'élaboration des normes est réalisé par une structure hiérarchisée constituée de comités techniques (TC)³, divisés en plusieurs sous-comités (SC), eux-mêmes très souvent, constitués de différents groupes de travail (WG)⁴. Le processus mis en œuvre par l'ISO pour l'élaboration des normes internationales (voir l'annexe B) reflète les caractéristiques et propriétés fondamentales que toute norme est sensée posséder.

¹<http://www.iso.org>, consulté le 11/12/2016 à 18h

² Guide de la qualité : Du contrôle de la qualité et de la normalisation ., Op.cit, p.16.

³Concernant la normalisation relative au management et à l'assurance de la qualité, la structure fonctionnelle et les responsabilités administratives sont attribuées au sein du comité technique TC 176,

⁴En mai 2001, l'ensemble de la structure technique de l'Organisation internationale de normalisation comportait 186 comités techniques et plus de 2700 sous-comités ou groupes de travail.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

1.3.3 Les normes ISO 9000 : De la version 1978 à la version 2008¹

Publiées sous la désignation de normes internationales, les normes de la famille ISO 9000 représentent, un consensus international sur les bonnes pratiques de management. « Ces normes définissent, les modalités d'un système de management de la qualité permettant, la gestion, l'évaluation et l'évolution de l'entreprise (AFNOR 1996). Grâce à ces normes, toutes les institutions disposent des lignes directrices et des outils nécessaires qui rendent leurs produits et services, constamment en phase avec ce que leurs clients demandent et que la qualité ne cesse de s'améliorer »². La famille se compose, des normes et lignes directrices relatives aux systèmes de management de la qualité et des normes de soutien associées. Ainsi, ce référentiel a subi, plusieurs évolutions que nous pouvons retracer dans le tableau suivant :

Tableau n° 2: Comparaison des versions 1994, 2000 et 2008 de la famille des normes ISO 9000

Version 1994	Version 2000	Version 2008
- ISO 8402 : Management de la qualité et assurance de la qualité- Vocabulaire.	- ISO 9000 : Système de management de la qualité- Principes essentiel et vocabulaire.	- ISO 9000 : 2005 : Système de management de la qualité- Principes essentiel et vocabulaire.
- ISO 9004-1/2/3 : Management de la qualité : lignes directrices en quatre parties.	-ISO 9004 : Système de management de la qualité- Conseils pour l'amélioration des performances.	ISO 9004 : Système de management de la qualité- Conseils pour l'amélioration des performances.
- ISO 9001/2/3 : Assurance de la qualité : trois modèles.	- ISO 9001 : Système de management de la qualité- Exigences.	ISO 9001 : Système de management de la qualité- Exigences.
- ISO10011-1/2/3 : Audit qualité : lignes directrices en trois parties.	-ISO 19011 : Lignes directrices pour l'audit qualité et environnement.	ISO 19011 : Lignes directrices pour l'audit qualité et environnement

Source : GALIBERT M, 2006, p. 2.

¹Dans le cadre de notre travail, nous nous sommes limité à la version 2008, et cela en raison de la nature de la certification des entreprises enquêtées.

²BEN GHODBANE, S., Op.cit, p.2.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

1.3.3.1 La révision de 1994

A l'origine, les normes de la série ISO 9000 datent de 1987 (MAYEUR S, 2003). Puis, elles ont subi en 1994 une première révision. Celle-ci n'a pas apporté des modifications enfoncées à la structure et au contenu de la première édition. C'est-à-dire à celle de 1987 (ROESSLINGER F et SEIGEL D, 2015). A l'origine, ces deux versions (1987 et 1994) sont des référentiels qui portaient sur le principe de l'assurance qualité suivant : « Ecrire (dire) ce que l'on fait, faire ce que l'on écrit (dit), et le prouver... »¹.

Comme cela a été indiqué dans le tableau n°2, cette assurance est représentée sous forme de trois référentiels séparés qui sont successivement :

- **ISO 9001 : 1987** : Système qualité – Modèle pour l'assurance de la qualité en conception production, développement, production, installation et soutien après vente ;
- **ISO 9002 : 1987** : Système qualité – Modèle pour l'assurance de la qualité en production et installation ;
- **ISO 9003 : 1987** : Système qualité – Modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finals.

A. L'apport de la révision de 1994 : La version de 1994, servait comme un complément par apport à celle de 1987 et cela, en ce qu'elle a permis, de clarifier les textes des ses différentes normes et de proposer ainsi, une extension de ces normes à tous type d'organisation, tout en intégrant la notion du service (au-delà du contexte industriel, ces normes peuvent être également appliqué dans le domaine de service).

1.3.3.2 L'amendement de 2000

Le formalisme et le caractère procédurier exigé lors des deux premières versions (1987 et 1994) ont été à l'origine de la refonte et par conséquent, de la publication en 2000 de la troisième version communément appelée ISO 9000 version 2000.

Par apport à la version de 1994, la version 2000 a donné lieu, à des changements majeurs. A travers le tableau précédent (Tableau n° 2), nous constatons quatre principales différences enregistrées entre la version 1994 et 2000 des normes ISO 9000 :

¹ CANARD, F., Management de la qualité, Gualino, Paris, 2009, p.136.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

- La norme ISO 8402 « Management de la qualité et assurance de la qualité – vocabulaire » a été intégrée dans l'ISO 9000, qui désormais la remplace.
- Les normes ISO 9004-1, 9004-2, 9004-3 et 9004-4 ont été remplacées par l'unique norme ISO 9004 version 2000
- les trois normes ISO 9001, 9002 et 9003 ont été fusionnées en une seule norme d'exigence ISO 9001 version 2000
- la norme ISO 19011 apparaît et rassemble les normes ISO 10011-1, 10011-2 et 10011-3

Indépendamment de la forme, le fond à lui aussi, subi des transformations. Ces dernières sont orientées, au tour de quatre grands axes à savoir : L'exigence de management avec l'engagement de la direction, la promotion de l'approche processus, la satisfaction de client et la mise en valeur des ressources humaines (MITONNEAU, 2001).

A. L'exigence de management avec l'engagement de direction : Dans cette nouvelle version, la logique d'AQ laisse la place au management de la qualité. Il s'agit là non plus d'assurer la qualité, mais de management de celle-ci avec toutes les composantes de l'entreprise notamment la direction. L'idée mise en exergue est que le management de la qualité et sa planification stratégique est une responsabilité de la direction de l'entreprise. C'est en effet, à elle de déterminer les objectifs qu'elle veut atteindre

B. La promotion de l'approche processus : Dans cette nouvelle édition (la version 2000), l'approche processus remplace l'approche procédure. On entend par processus, un enchaînement d'activités qui aboutit à un résultat. Les composantes de l'approche processus paraissent alors évidentes : Les objectifs, les moyens de les réaliser et outils permettant d'évaluer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. A l'issue de cette nouvelle version, quatre types de processus ont été identifiés¹ : Processus de pilotage, processus de réalisation, processus support et processus de mesure. Une présentation synthétique de chacun de ces processus est donnée dans le tableau ci-dessous.

¹ Voir l'annexe C: Cartographie des processus

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

Tableau n°03 : Différentes natures de processus selon le modèle ISO 9001 version 2008

Typologie	Contenu	Données de sortie
Processus de pilotage	Les activités de pilotage qui permettent de décider de l'orientation stratégique de l'entreprise (politique qualité, objectifs qualité)	Décision
Processus de réalisation	L'ensemble des activités qui contribuent à la réalisation du produit de puis la détection du besoin du client jusqu'à sa satisfaction. Exemple : La conception, la livraison, la fabrication	Produit ou Service
Processus support	Ce processus permet le fonctionnement des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires. Exemple : Administrer le personnel, la logistique, la maintenance des équipements, etc.	Ressources
Processus de mesure	Ce processus contribue au bon fonctionnement (maîtrise) et à l'amélioration des autres processus et du système de management de la qualité en fournissant des mesures par rapport à des objectifs préalablement définis. Exemple: Mesurer la satisfaction du client, mesurer la satisfaction et la motivation du personnel. mesurer et surveiller la qualité des produits.	Mesure

Source : Réalisé par nos soins à partir des lectures effectuées

C. La satisfaction des clients : Il s'agit de mettre en place, une interaction crédible avec celui-ci. Cette relation ne devant pas s'effectuer par le service commerciale, mais par la fonction production. Elle devra donc se résigner sur la satisfaction du client concernant le produit, mais également, sur tous les services connexes que l'entreprise peut offrir tels que : Les délais de livraison, et les Services-Après Vente(SAV) (MITONNEAU, 2001).

D. La mise en valeur des ressources humaines : Cette mise en valeur se traduit, par la formation et la sensibilisation du personnel, ainsi que par leur implication dans la gestion de l'entreprise.

1.3.3.3 La révision de 2008

La nécessité de faire évoluer les normes ISO de la série 9000, a été justifiée par la volonté d'améliorer la cohérence de ces normes vers une application plus pragmatique grâce à des exigences considérablement plus claire, ainsi que par la volonté d'améliorer la compatibilité de ces normes par rapport aux autres normes du système de management en particulier. Le management environnemental représenté par la norme ISO 14000.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

A l'instar de cette amélioration, le passage à la version 2008 n'a pas apporté de nouvelles exigences par rapport à l'édition 2000 qu'elle a remplacé. La version 2008 se borne, à apporter des clarifications aux exigences existantes dans la version précédente (PINET C, 2015).

CROGUENNEC B., DUPERRIE F et SEGOTJ(2010)¹regroupent, en quatre points essentiel les apports de la version 2008 :

- **Le renforcement de la conformité annonce aux exigences du produit** : Ce renforcement se trouve nettement, marqué dans l'introduction de la norme ISO 9001 version 2008 (le point 0.1 : généralité) où il est rappelé, que pour la présente norme internationale les exigences sont applicables aux produits.
- **Une meilleure prise en compte des processus externalisés** : La norme ISO 9001 version 2008, ajoute deux notes dans l'article 4.1(exigences générales) de la norme. Ces deux notes traitent, essentiellement la notion de processus externalisé
- **Des clarifications rédactionnelles de certaines exigences** : A l'issue de cette clarifications, nous pouvons citer, la note introduite dans l'article 6.4 (environnement du travail) de la norme ISO 9001 version 2008. En effet, cette note a pour objectifs de définir, ce que l'on entend par un environnement du travail
- **Des précisions apportées à certaines exigences de la norme** : Au terme de cette précisions nous pouvons citer, la note introduite dans l'article 5.5.2 (représentant de la direction) de la norme ISO 9001 version 2008. En effet, cette note a pour objectifs de préciser, le champ d'intervention du responsable de la direction.

A. Présentation de la norme ISO 9001version 2008 : La famille de normes ISO 9000, comprend en particulier la norme ISO 9001.Celle-ci, est la norme de référence pour la certification du système de management qualité d'une entreprise. Elle constitue, la seule norme d'exigence de la série ISO 9000.

L'ISO 9001, établit les exigences auxquelles le système qualité doit répondre, mais ne dicte pas comment procéder pour y satisfaire dans un organisme particulier, quel qu'il soit.

Ces exigences sont regroupées en cinq chapitres (voir Tableau n°4). Ces dernières, spécifient précisément, ce que l'organisation doit mettre en œuvre pour constituer et entretenir un SMQ efficace.

¹ CROGUENNEC, B., DUPERRIEZ, F., SEGOT, J., La qualité du produit au système, AFNOR, 2010, p.24.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

Tableau n° 4: Synoptique de la structure du SMQ

4. Système de management de la qualité			
Exigences générales		Exigences relatives à la documentation	
5. Responsabilité de la direction	6. Management des ressources	7. Réalisation du produit/ service	8. Mesure, analyse et amélioration
Engagement de la direction	Mise à disposition des ressources	Planification de la réalisation du produit	Généralités
Ecoute client	Ressources humaines	Processus relatifs aux clients	Surveillance et mesurage
Politique qualité	Infrastructures	Conception et développement	Maîtrise du produit non conforme
Planification	Environnement de travail	Achats	Analyse des données
Responsabilité, autorité et communication		Production et préparation du service	Amélioration
Revue de direction		Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure	

Source : PINET C, 2009, p. 21.

- **Système de management de la qualité :** Il s'agit d'un chapitre « chapeau », car il couvre de manière générale les principales exigences contenues dans la norme (4.1 : exigences générales). Ainsi, il spécifie ce que doit être le système documentaire (4.2 : exigences relative à la documentation)

- **Responsabilités de la direction :** Comme cela a été précisé au par-avant¹, la DQ est un changement qui rapproche une mise en œuvre avec la direction de l'entreprise. En effet, les paragraphes de ce chapitre spécifient, le rôle de l'équipe dirigeante dans le cadre de cette dynamique du changement.

- **Management des ressources :** L'idée principale contenue dans les différents articles de ce chapitre, est que l'organisation doit déterminer et fournir les ressources nécessaires (en terme des ressources humaines, d'infrastructures et des conditions de travail) pour mettre en œuvre et réussir son projet.

¹Voir le point 1.2.2 : Les étapes clés d'implantation d'une démarche qualité

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

- *Réalisation du produit*: Ce chapitre traite tous les processus qui interviennent dans la production, de puis la prise de la commande chez le client jusqu'aux activités de SAV.
- *Mesure analyse et amélioration* : Les exigences de ce chapitre s'inscrivent au cœur de la logique de la démarche qualité, qu'est avant tout celle d'amélioration continue.

2 La performance : Une conception théorique

Aujourd'hui, un seul mot caractérise les entreprises qui ont eu de succès : La performance. Cependant, l'évolution des modèles d'organisation, du contexte et des stratégies industrielles des firmes conduit celles-ci à maîtriser leur performance dans une approche plus globale.

La performance est un concept omniprésent dans la littérature de gestion. Son étude constitue un terrain de recherche très fréquenté en management. En effet, l'objet de nombreuses recherches en gestion est l'identification de paramètres, permettant d'expliquer la notion de la performance. Compte tenu de toutes les interrogations et pas mal de questionnements qui caractérisent cette notion, nous allons, essayer à travers ce point, de comprendre : Qu'est-ce que la performance ? Quels sont les déterminants de la performance d'une entreprise ? De quelle performance parle-t-on aujourd'hui au sein des entreprises ?

2.1 La performance : Une notion polysémique

Selon TCHANKAM (1998), depuis son apparition, le terme performance n'a cessé de subir des modifications sémantiques. En 1867, la performance est utilisée dans le domaine sportif où elle fait référence à un résultat exceptionnel et à l'exploit. Cependant, cette vision est ensuite, contestée en 1929 par les puristes et le mot entre alors, dans le langage de la psychologie. Il convient de préciser que la terminologie est américaine malgré l'apport des psychologues français tels que Binet. Son sens évolue au cours du 20ème siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel (BOURGUIGNON, 1997).

Dans la plupart des usages du mot en gestion, performance contient simultanément deux de ces sens primaires. L'association la plus fréquente est celle du résultat positif de l'action. Ainsi, on désigne par contre-performance un résultat médiocre.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

2.2 Proposition de définition de la performance

La performance est une notion complexe à appréhender. Une rapide recherche dans la littérature montre, qu'il existe de nombreuses définitions de la performance, ce qui contribue à faire de la notion un construit, un « mot valise » qui a reçu de nombreuses acceptions (KALIKA K, 1991). Elle met en évidence des divergences selon les auteurs et il semble d'ailleurs ardu d'arriver a priori à un consentement autour de la définition de ce concept (LEBAS M, 1995 ; MATHE J-C et CHAGUE V, 1999).

Dans ce contexte, plusieurs tentatives de définitions de la performance ont été entreprises. Toutefois, dans le cadre de notre travail, nous avons choisi celles qui nous paraissaient les plus intéressantes à exploiter :

Pour définir la performance, BOURGUIGNON(1995)¹, propose une définition intégratrice articulée au tour de trois sens généraux, à savoir le succès, le résultat et l'action.

La performance est succès : La performance n'existe pas en soit ; Elle est fonction des représentations de la réussite. Pour l'entreprise le succès ne dépend pas uniquement de sa productivité. Dès lors, la satisfaction de la clientèle est une des dimensions de succès organisationnel. Le succès est généralement mesuré à partir du concept de la compétitivité (LESCA H, 1984). Afin d'être compétitive, l'entreprise doit maîtriser ses Facteurs Clés de Succès (FCS) lui permettant, de préserver sa position et ses avantages par rapport à la concurrence. En effet, pour garantir le succès et donc la performance de l'entreprise, il convient de mettre en exergues trois principaux facteurs à savoir : Le prix, la qualité et les délais (BERGERON H, 1996).

La performance est résultat de l'action : La performance s'assimile à la réalisation des résultats, voire à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

La performance est l'action : La performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps (BAIRD, 1986)².

¹BOURGUIGNON, A., La performance, essais de définition, in Revue française de comptabilité, n° 269, juillet-août, 1995, pp. 60-65.

²Cité par : DOMINIQUE, B., Définir la performance, Comptabilité - Contrôle – Audit, vol. 2, Tome 5, septembre 1999, p.129.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

En outre, dans une acception plus large, TCHANKAM (2000), définit l'entreprise performante comme celle « qui fait mieux que ses concurrents, sur le court, le moyen et le long terme »¹.

De son côté, LORINO, définit la performance comme « le déploiement du couple valeur-coût dans les activités de l'organisation »². Selon cette vision, une entreprise performante c'est celle qui améliore à la fois, la valeur de son offre tout en optimisant ses coûts.

La diversité des définitions proposées, chacune étant portant concise et cohérente, suggère qu'il n'existe pas une définition unique et idéale de la performance (MONTES et al., 2003). Le mot performance est polysémique. Il ne prend sens que dans un contexte spécifique. Il permet des interprétations d'autant plus variables qu'elle n'est pas toujours explicitement définie

La notion de performance est également évolutive, les critères d'évaluation et les connaissances se développant dans le temps, ce qui n'amoindrit pas la difficulté de l'appréhender³. La notion de performance vue par Taylor au début du vingtième siècle est bien différente de celle d'aujourd'hui (CAMBON J, 2007). Taylor associe en effet, la performance de l'entreprise à la division de travail, à la sélection scientifique des ouvriers, au perfectionnement de leur connaissance, etc. Aujourd'hui, la performance de l'entreprise s'inscrit dans sa résilience organisationnelle, c'est-à-dire sa capacité intrinsèque à s'adapter aux changements et à revenir à un état stable (CAMBON J, 2007).

La nature évolutive de la notion, ses multiples figures, la difficulté de la représenter, de la décrire font ainsi, découler le caractère complexe du concept (ou « construit ») de performance et la difficulté produite de l'appréhender.

¹TCHANKAM, J. P., Performance comparée des entreprises publiques et privées: une étude empirique, Cahier de recherche, LAREMA, 2000, p.7.

²LORINO, P., Méthodes et pratiques de la performance, 3^{ème} édition, Organisation, Paris, 2003, p.10.

³CAMBON, J., Vers une nouvelle méthodologie de mesure de la performance des systèmes de management de la santé-sécurité au travail, Thèse de doctorat en sciences et Génie des Activités à Risques, Ecole des Mines de Paris, 2000, p.67.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

2.3 Les paramètres d'appréciation de la performance

Malgré la diversité des réponses sur le quoi de la performance, celles-ci convergent toutes vers l'idée, que l'appréciation de la performance repose sur deux critères essentiels : L'efficacité et l'efficience.

2.3.1 L'efficacité

Dans le domaine de la gestion, l'efficacité traduit la capacité d'une organisation à atteindre les résultats attendus. Elle est ainsi, la liaison entre les résultats obtenus et les objectifs fixés (« l'objectif fixé est-il atteint? »). Être efficace et aller vers la performance signifie pour une entreprise, qu'elle puisse produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés.. Que ces objectifs soient définis en termes qualité, de coût ou même de rentabilité. Ainsi, on pourra par exemple dire que l'entreprise a été efficace, si elle arrive à produire la quantité de biens prévue dans les objectifs de départ.

2.3.2 L'efficience

C'est un concept qui se rapproche plus au moins de l'efficacité, mais qui désigne l'optimisation des outils mis en œuvre pour atteindre un résultat¹. En d'autres termes, être efficace pour une entreprise signifierait être efficace, tout en utilisant rationnellement les ressources en sa disposition. A cet effet, la performance se mesure sous la forme d'un rapport entre les ressources utilisées et les résultats obtenus.

Pour une appréciation plus complète de la performance BRULHART F., FAVOREU C et BOYER-ALLIROL B, adjoint à l'efficacité et à l'efficience un troisième critère qu'est la pertinence.

2.3.3 La pertinence

Ce critère traduit, l'articulation entre les moyens alloués par l'organisation et les objectifs qu'elle s'est fixés : (« les moyens mis en œuvre s'accordent-ils aux objectifs? »)². Ainsi, on dira d'une entreprise qu'elle est performante, si elle arrive en dépit des exigences et des contraintes de l'environnement auxquelles elle est confrontée, à établir une adéquation entre les éléments de l'offre et les attentes du marché.

¹ALBERTO, T., COMBEMALE, P., Comprendre l'entreprise : théorie, gestion et relations sociales, 5^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 2010, p.123.

²BRULHART, F., FAVOREU, C., BOYER-ALLIROL, B., Management d'entreprise, Dunod, Paris, 2016, p.12.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

L'articulation de ces trois paramètres (efficacité, efficience et pertinence) forme le triangle de la performance suivant¹ :

Figure n°07:le triangle de la performance



En intégrant ces trois paramètres, nous pouvons définir la performance d'une entreprise comme la capacité de celle-ci à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, en ayant maîtrisé les ressources consommées et mobilisée des moyens adéquats.

2.4 La problématique de la performance

Selon MORIN et al. (1996), la performance est une exigence pour la pérennité de l'organisation, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes d'intérêts qui la mesurent. Dans la documentation sur la performance, on trouve plusieurs notions qui apparaissent synonymes telles que : L'efficacité, le rendement, la productivité et l'efficience. D'autres termes tels que : la réussite, le succès et l'excellence lui sont également associés.

2.4.1 Les différents niveaux d'appréhension de la performance et leurs disparités

La performance, est un concept défini de différentes façons, selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des évaluations. Ce concept n'a donc pas de signification en soi, il ne peut en avoir que pour ceux ou celles qui s'y réfèrent dans leurs rapports avec l'organisation (MORIN et al., 1996).

¹JACQUET. S., Management de la performance : des concepts aux outils , CREG, 2012. P 4. Disponible sur : <http://www.creg.ac-versailles.fr/des-concepts-aux-outils>, publié 20/04/2008, consulté le 01/01/2017 à 18h

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

Tableau n°5 : Les différentes perceptions de la performance

Auteurs	Perceptions de la performance
Fayol H.	L'organisation performante est celle qui parvient à faire mieux avec le même effort.
Georgopoulos B.S. et Tannenbaum A.S	La performance organisationnelle est le degré auquel une organisation en tant que système social et compte tenu de certaines ressources et certains moyens, atteint ses objectifs sans mettre hors d'état ses moyens et ses ressources sans demander un effort de la part de ses membres.
Seashore S.E. et Yutchman E.	La performance est la capacité d'une organisation à exploiter son environnement dans l'acquisition de ressources rares et essentielles à son fonctionnement.
Mahoney T.A. et Weitzel W.	La performance est l'action efficiente et productive.
Lewin K.	Les groupes performants sont ceux qui sont plus créatifs que les autres et plus productifs.
McGregor D.	La performance organisationnelle s'évalue par l'atteinte des objectifs organisationnels et par l'utilisation optimale des ressources.
Likert R.	La performance d'une organisation peut s'apprécier par sa réussite économique et par la qualité de son organisation.
Argyris C.	La performance réside dans l'intégration des objectifs individuels et organisationnels.
Klein C.	La performance financière est définie « ... comme la conquête d'une part de marché supplémentaire, la signature d'un contrat international important, le rachat d'une autre société, une politique boursière active, ... en fonction de l'intérêt des divers agents économiques qui sont en cause... »

Source : TCHANKAM, 1998, p.53.

Selon TCHANKAM (1998), cette diversité de points de vue existe pour toute activité. La pluralité des disciplines et des champs, qui s'intéressent à la performance propose chacune dans son langage propre, une façon de nommer, de décrire et d'expliquer cette notion.

2.4.2 Identification d'une typologie générique de la performance

La performance est un concept polysémique ou multiforme qui peut présenter plusieurs sens selon son auteur ou l'évaluateur. L'élargissement des perspectives de la mesure de la performance, à d'autres dimensions que la seule rentabilité permet l'émergence d'un regard générique, sur le concept de performance organisationnelle. En effet, selon GIRAUD et al., 2002, cette question se posait déjà aux experts de management pour lesquelles la performance ne pouvait se réduire à des critères de rentabilité. Dans la littérature, la typologie de la performance la plus récurrente distingue :

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

La performance financière : Qui est à la vision traditionnelle de la performance, elle correspond à l'objectif de maximisation de la rentabilité de l'entreprise.

La performance économique : Qui correspond au souci d'une utilisation efficiente des ressources. Ainsi, pour BOUQUIN(1997), le niveau de cette performance dépend, de la capacité de l'entreprise à se procurer des ressources au moindre coût, à les préserver ainsi que, de les utiliser de la manière la plus productive.

La performance opérationnelle: Elle se traduit par l'amélioration de la flexibilité et la réduction des coûts conduisant à une meilleure performance financière (SAINT PIERRE et al, 2002). Les dimensions de la performance opérationnelle sont « la qualité, les délais et les coûts » (LAITINEN E-K, 2002).

La performance humaine : Cette performance peut être définie comme la contribution du facteur humain à la création de la richesse pour l'entreprise. Parmi les critères de mesure de la performance humaine nous citons (MORIN et SAVOIE, 2001) :

- La productivité du personnel ;
- L'engagement du personnel ;
- Les compétences du personnel ;
- La satisfaction au travail ;
- L'initiative ;
- La formation.

La performance organisationnelle : Cette performance fait référence à la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs (MARMISE, 1993). Selon l'étude de KALIKA (1988 et 1995), nous pouvons dégager plusieurs aspects de la performance organisationnelle :

- La qualité de la circulation de l'information ;
- Les relations entre les services ;
- La coopération ;
- Le degré de contrôle ;
- La communication ;
- La flexibilité ;
- L'intégration.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

La performance commerciale : Elle répond aux objectifs de création de la valeur pour le client et l'accroissement de parts de marché¹.

2.5 La performance : Une évolution vers approche multidimensionnelle

Pour évaluer la qualité de leurs décisions, les dirigeants doivent surveiller, mesurer et gérer la performance de leurs organisations. Cette performance, a longtemps été réduite à sa dimension financière appréhendée essentiellement par des mesures strictement financières telles que : Le chiffre d'affaires, la production de l'exercice, le résultat d'exploitation, etc. Le but, est de donner une image de l'entreprise qui soit le reflet de la richesse des actionnaires². Ceci s'explique historiquement par l'objet unique accordé à l'entreprise qu'est la maximisation du profit.

Depuis quelque années, la complexité des organisations et l'instabilité de l'environnement (environnement turbulent et hautement compétitif) ont obligé l'entreprise de changer sa façon d'appréhender la performance. Des critiques croissantes se sont alors, manifestées contre le modèle monocritère de la performance qui privilégiait une perspective financière à court terme et qui visait des objectifs purement économiques (MEDORI et STEEPLE, 2000 ; KENNERLEY et NEELY, 2003 et GOMES et al, 2004). Ainsi que, la réalisation de la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise (BERLAND N et SIMONF-X, 2010).

Dans ce contexte, GIRAUD F; SAUPLIC O et BONNIER C, affirment, que la perspective financière, reposant sur une logique de comparaison ex-poste des résultats obtenus, ne favorise pas la réactivité des entreprises, car les problèmes sont repérés très tard³. En d'autres termes, cette logique ne suffit plus à saisir toute les facettes de la performance des entreprises (KAPLAN et NORTON,1996). En effet, c'est dans ce sens, que la recherche sur la performance à passé à un étage plus supérieur représenté par un modèle de gestion plus large, plus globale et multidimensionnel incluant : Un vaste éventail d'indicateurs financiers et non-financiers et d'autres destinataires de la création de la valeur générer par l'entreprise.

¹Aujourd'hui, l'entreprise doit être capable de répondre le plus rapidement possible aux attentes et aux exigences des clients qui, avec le développement de l'Internet, deviennent des **e-acteurs** et interviennent directement sur le système d'information de l'entreprise et ses processus.

²BERLAND, N., Mesurer et piloter la performance, p.11. Disponible sur :www.management.free.fr, consulté le 01/02/ 2017 à 11h

³ GIRAUD, F et al., Le contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^{ème} édition, Gualino, Paris, 2004, p.63.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

C'est l'approche dite des parties prenantes ou *stackholders*. Selon MORIN et al.,1996, les indicateurs concernant la productivité, la qualité, la satisfaction des intérêts des clients et ceux du personnels sont au centre des préoccupations des gestionnaires. Ces résultats étant critiques pour la stabilité et la croissance de l'entreprise dans son environnement

Par ailleurs, il apparaît que cette évolution en matière de performance est assez systématiquement associée à des pratiques de TQM¹. En effet, au vue de la conscientisation progressive des consommateurs et des entreprises aux enjeux de la qualité, les conditions de succès sur le marché ont évolué. A cet effet, le rendement financier n'est plus la seule variable déterminante de la performance de l'entreprise. Pour devenir performante, celles-ci doivent désormais intégrer les angles d'analyses nouveaux tels que la qualité, les délais, la réactivité, le SAV, etc.

En passant, d'un modèle monocritère vers un modèle multicritères, la performance évolue d'une logique mesurée pour les « *sharholders* » (actionnaire) à une performance mesurée pour les « *stakeholders* » (partie prenante). Cela signifie, que la création de la valeur, incluse, en dehors des actionnaires, de nouveaux acteurs : Clients, fournisseurs, salaries, etc². Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises (BERLAND N et SIMONF-X, 2010).

Aujourd'hui, lorsqu'on parle de la performance, toute entreprise sait qu'elle va s'engager dans la recherche d'un difficile équilibre entre les parties prenantes ; Elle doit satisfaire ses actionnaires bien sûr, mais aussi, son /ou ses clients et son personnel, elle doit établir des relations mutuellement bénéfiques avec ses fournisseurs. Ainsi, elle doit être un acteur majeur dans la prise en compte de l'environnement.

En effet, les réflexions sur le modèle multicritère de la performance et sur la place des indicateurs non-financiers ont été relancées notamment avec le *Balanced Scorecard* (BSC dont nous décrirons son mécanisme dans ce qui suit).

¹ GIRAUD, F et al., Op.cit, p.66.

²La performance globale repose sur le principe qu'une organisation ne peut se contenter d'être conçue uniquement dans une logique de satisfaction des actionnaires. Certes ce principe est fondamental pour toute démarche d'amélioration de la performance, mais il est réducteur dans un environnement de plus en plus complexe nécessitant désormais une écoute active de toutes les parties intéressées.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

2.6 Les indicateurs de performance

Le système de mesure de la performance a évolué ces dernières années sous l'effet conjugué de deux phénomènes concomitants : l'intégration des mesures non financières et le renforcement du lien entre la stratégie et les opérations. En effet, l'évaluation et le pilotage de la performance passent par l'identification des critères, voire des indicateurs permettant d'apporter et de légitimer un jugement d'appréciation sur les résultats ou les conséquences d'une action.

En effet, toute déficience en ce qui concerne de bons indicateurs de performance, tels que développés par les gestionnaires est un obstacle majeur dans l'amélioration des processus de l'entreprise

2.6.1 Définition des indicateurs de performance

Qu'entend-on par indicateur de performance ? La question paraît simple, mais il est rare que les chercheurs définissent clairement cette expression (LEBAS et EUSKE, 2002). NORTON et KAPLAN (2001) ; NEELY (2002), de même que LINGLE et SCHIEMANN (1996), ont tous publié des articles ou des ouvrages traitant des indicateurs de performance, mais aucun de ces auteurs n'a pu définir clairement ce qu'est un indicateur de performance ou encore, ce qu'est la performance. On ne retrouve pas de consensus ou de définition unique.

P.VOYER (1999), dans sa seconde édition de *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, nous présente une définition de base pour ce qui est des indicateurs. Selon cet auteur: « Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et conceptualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.»¹

Nous retenons de cette définition, que l'indicateur doit avoir une portée significative et qu'il existe dans l'organisation une préoccupation quant à la nécessité de mesurer certains éléments liés à son fonctionnement.

¹VOYER, P., *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2^{ème} édition, Les Presses de Université du Québec, 1999, p.61.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

2.6.2 Caractéristiques des indicateurs de performance

Les caractéristiques que doivent posséder les indicateurs de performance semblent similaires chez les auteurs (VOYER, 1999; BOISVERT, 2004; KAPLAN et NORTON, 1996; NEELY, 2002). Pour que les indicateurs de performance soient utiles, ces auteurs suggèrent qu'ils doivent posséder les caractéristiques suivantes :

- Spécifiques et significatifs ;
- Mesurables (unités, heures, dollars, pourcentages, taux, indice);
- Maitrisables et atteignables (cibles);
- Pertinents, cohérents avec les priorités ;
- Définis dans le temps ;
- Clairs et compréhensibles par les personnes visées ;
- Utiles pour prendre des décisions ;
- Evolutifs (adaptes annuellement).

2.6.3 Le modèle d'indicateurs de performance : Le Balanced Scorecard (BSC)

Malgré les motivations nombreuses pouvant inciter les entreprises à mieux gérer leur performance, la question de savoir **Comment**, reste souvent en suspens. En effet, une multitude d'outils ont été développés dans cette perspective (BOULIANNE, 2000 ; NEELY, 2002). L'outil le plus diffusé : Le Balanced Scorecard.

2.6.3.1 Le Balanced Scorecard : Origine et définition

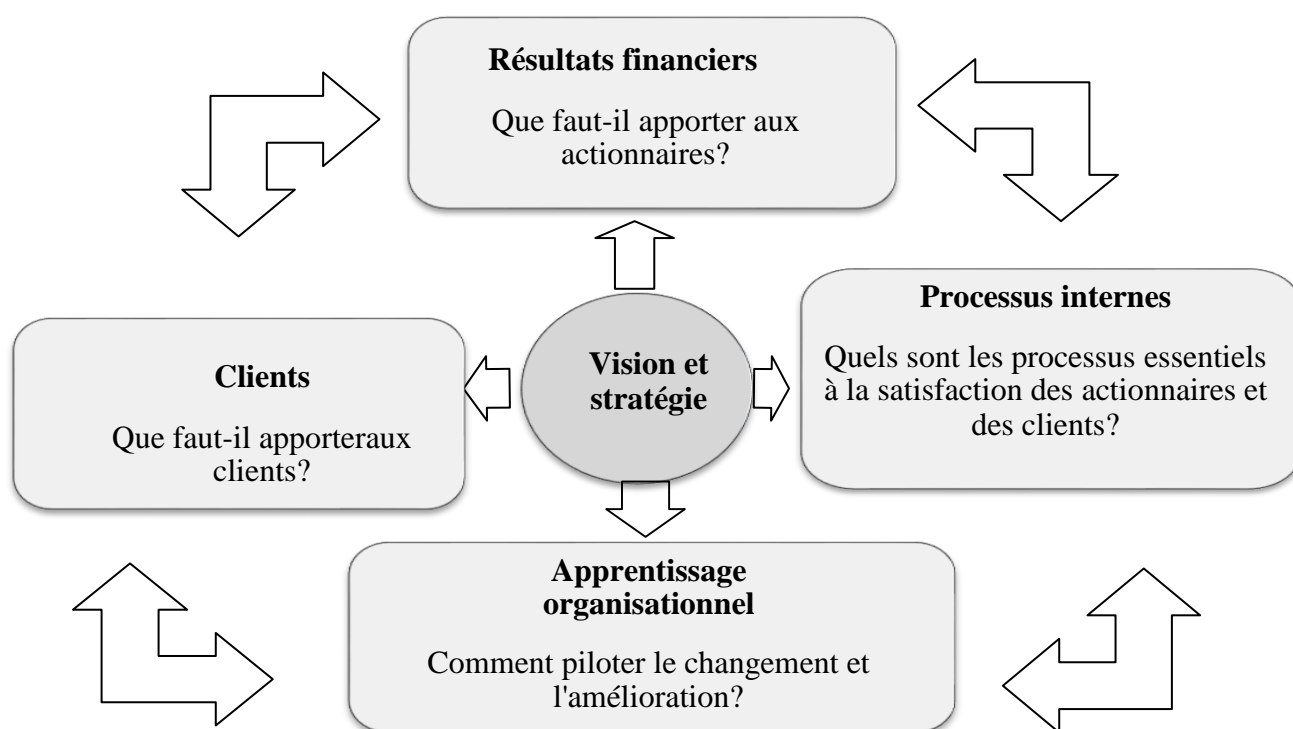
Le Balanced Scorecard (BSC), traduit en français Tableau de Bord Prospectif (TBP) est un outil récent de pilotage de performance et de management stratégique. Il fut créé par Kaplan et Norton au début des années 90¹. Celui-ci permet de traduire la mission, les objectifs et les stratégies en un ensemble d'indicateurs de performance (KAPLAN et NORTON, 2001).

Une des originalités du BSC est de proposer, de manière structurée, à côté des traditionnels indicateurs financiers de la performance, des indicateurs non financiers. Ainsi, il mesure la performance d'une organisation sur quatre dimensions : l'apprentissage organisationnel, les processus internes, la satisfaction des clients et la satisfaction des actionnaires (voir schéma n°13).

¹ GIRAUD, F et al., Op. cit, p.99.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

Schéma n°13 : Architecture du Balanced Scorecard



Source: Kaplan R. S. et Norton D. P, 1996, p. 21¹.

Le TBP est un tableau de bord équilibré. Il s'agit d'un outil pluridimensionnel qui donne une vision globale de l'organisation. Il prend en compte les acteurs externes et internes, les indicateurs financiers et non-financiers, le court terme et le long terme.

En d'autres termes, le BSC tire son nom, de la recherche d'un équilibre entre les indicateurs financiers et non-financiers pour évaluer la performance avec une perspective temporelle élargie, puisque les facteurs de performance envisagés sont à la fois d'ordre internes et externes, le sont aussi bien sur le long terme que sur le court terme, interne et externe².

Le BSC a été conçu pour pallier les insuffisances des informations de nature financière, dont la capacité à rendre compte de la performance s'avérait limitée.

Ce modèle est sans contredit le plus populaire des modèles de mesures de la performance (NEELY, 2002 ; BOULIANNE, 2000). Les auteurs de ce modèle estiment que seules les

¹Cité par BEN ALI, M et al., Comment peut-on développer et gérer la performance des jeunes entreprises en phase de croissance?: approche théorique , International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 10, n°1, Jan. 2015, p411

² GIRAUD, F et al., Op. cit, p.100.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

organisations qui seront en mesure de bien lier les indicateurs de performance entre eux et d'en établir une corrélation sauront tirer le plein potentiel de ce modèle. On cherche donc à obtenir une « image équilibrée » de l'organisation en établissant des mesures clé pour chacune de ces perspectives, qui pourront donner un aperçu des conséquences qu'elles auront sur l'organisation.

En outre, il convient, de préciser que le modèle du Balanced Scorecard est le seul modèle qui tient compte des différents aspects de la performance. Pour cette raison, nous nous inspirons beaucoup de ce modèle, pour définir les indicateurs que nous allons utiliser pour l'appréciation de l'impact de la démarche qualité sur la performance globale des entreprises enquêtées

2.6.3.2 Les quatre catégories d'indicateurs du BSC

Comme cela a été précisé ci-dessus, le BSC se présente comme une combinaison de quatre axes d'analyse recouvrant les dimensions suivantes :

- La dimension financière représentée par l'axe financier ;
- La dimension commerciale représentée par l'axe clients ;
- La dimension organisationnelle reflétée par l'axe processus internes ;
- La dimension sociale représentée par l'axe apprentissage organisationnel.

L'axe financier : Traduit ce que les actionnaires attendent de l'entreprise. Ses indicateurs permettent de déterminer, si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier.

Tableau n°6 : Exemples d'indicateurs de la performance financière

Axe	Exemple d'indicateurs
Financier	Croissance des ventes
	Soldes intermédiaires de gestion
	Capacité d'autofinancement
	Fonds de roulement
	Besoin en Fonds de Roulement
	Trésorerie

Source : Réalisé par nos soins

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

L'axe client : « Il correspond à une perspective différente, puisqu'il s'agit de mesurer la performance pour les clients et non plus pour les actionnaires »¹. Ce deuxième axe se concentre alors, sur la satisfaction des clients, souvent considérée comme une variable indispensable du succès stratégique. Celle-ci est mesurée par des indicateurs tels que ceux indiqués dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°7 : Exemples d'indicateurs de la performance clients

Axe	Exemple d'indicateurs
Client	Rentabilité par segment de clientèle
	% des ventes réalisées auprès des clients existants
	% des ventes réalisées auprès des nouveaux clients
	Le degré de satisfaction des clients <ul style="list-style-type: none"> • satisfaction par rapport aux attributs des produits : qualité, prix, ect. • satisfaction quant aux relations établies : respect des délais, réclamations clients, réactivité faces aux demandes...)
	Taux de retour des produits
	Nombre de réclamation/jours
	Fidélité de la clientèle : <ul style="list-style-type: none"> • L'acquisition de clients • La perte de clients

Source : Réalisé par nos soins

Axe processus internes : Cet axe s'intéresse aux enjeux internes de la performance. La définition des processus clés de l'entreprise devrait répondre aux exigences, d'une part, de rentabilité des actionnaires, et d'autre part, de la satisfaction et de fidélisation de la clientèle. (BERLAND et RONGE, 2010). Cet axe relie les objectifs de l'entreprise avec les déterminants de sa performance. Il s'agit, d'identifier les processus clés de création de valeur, qui ont le plus d'impact sur la satisfaction des clients, pour atteindre les objectifs financiers. Il faut chercher en outre, des inducteurs de performance qui permettent d'augmenter la performance de l'entreprise. L'axe processus interne, concerne le degré de maîtrise des processus opératoires notamment, le processus de gestion de production et ses évolutions potentielles². La performance de cet axe est appréhendée à partir une multitude d'indicateurs, tels que ceux indiqués dans le tableau ci-dessous.

¹ GIRAUD, F et al., Op. cit, p.100.

²ALI BELHADJ, Y., BENHABIB, A., Application du modèle du pilotage de type Balanced Score-card par les entreprises algériennes, Les cahiers du MECAS, Vol 13, n°15, Décembre 2017, pp 20-22.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

Tableau n°8: Exemples d'indicateurs de la performance de processus internes

Axe	Exemple d'indicateurs
Processus interne	Argent investi en R&D
	Nombre de références nouveaux produits mises sur le marché
	% des ventes réalisées avec des nouveaux produits
	Nombre de références produits nouveaux lancés / concurrence
	Pourcentage de produits nouveaux lancés / prévisions
	Coûts standards
	Quantité des ressources utilisées
	Prix de vente par rapport à la concurrence
	Qualité du produit
	Respect des délais d'exécution d'une commande
	Temps de cycle de production
	Temps de réponse aux appels de service

Source : Réalisé par nos soins

Axe apprentissage organisationnel : Cet axe traduit les moyens essentiellement humains mis en œuvre, pour atteindre les objectifs de performance de trois autres axes.

« Il est de plus en plus, reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement, si elle n'est pas performante humainement et socialement ».¹

Aux objectifs de rentabilité (satisfaction financière), qui animent les actionnaires sous forme de dividendes, il faudra, désormais adjoindre la satisfaction des autres acteurs également concernés par la bonne marche de l'entreprise. Sur cette dernière liste d'acteurs, les salariés occupent une position stratégique. En effet, l'adhésion du personnel aux valeurs de l'entreprise, est un élément primordial à la réalisation de ses objectifs. Cette adhésion s'aperçoit à travers plusieurs indicateurs (voir Tableau n°9).

¹ KICHOU, D., L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise : cas des entreprises algériennes, Mémoire de magister en sciences économiques, Sous la direction de Pr BIA, UMMTO, 2015, p.111.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

Tableau n°9: Exemples d'indicateurs de la performance de l'axe « Apprentissage organisationnel »

Axe	Exemple d'indicateurs
Apprentissage organisationnel (Développement et la conservation des compétences)	Le degré de satisfaction des salaires
	Le Taux d'absentéisme (turn over),
	La stabilité de l'effectif (poids de l'effectif intérimaire), Nombres de recrutés, Nombre d'années au sein de l'entreprise
	L'argent investi en formation, Nombres de jours de formation annuelle
	Le nombre de suggestions par employé
	La productivité apparente de la main-d'œuvre (le rendement), Nombre d'accidents

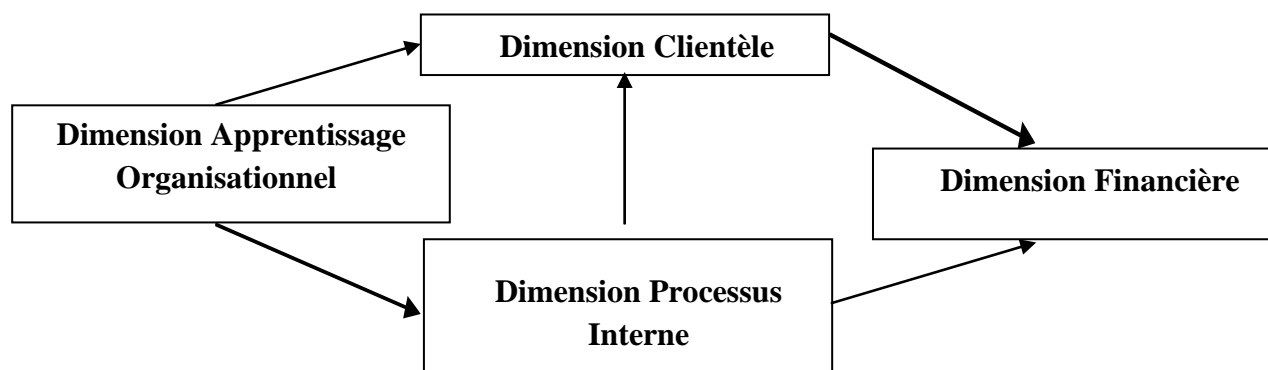
Source : Réaliser par nos soins

Le BSC propose donc, une cartographie des éléments contribuant au développement de la performance dans l'entreprise.

2.6.3.3 La causalité entre les quatre perspectives du BSC

Les quatre perspectives décrites ci-dessus, sont liées entre elles par une relation de causalité (voir schéma n°14).

Schéma n°14 : Les liens de causalité entre les dimensions du Balanced Scorecard



Source : ALI BELHADJ, Y et BENHABIB, A., 2017, p.23.

L'idée qu'émerge de cette chaîne de causalité est que : « La performance financière est considérée comme le but final et leur mesure s'impose in fine. Le capital client, les processus et l'apprentissage organisationnel sont des moyens pour atteindre l'objectif financiers »¹.

¹ GIRAUD, F et al., Op. cit, p. 102.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

En effet, l'apprentissage permet d'améliorer le processus interne, qui à son tour génère la satisfaction du client, qui permettra à plus ou moins long terme, d'atteindre les objectifs économiques.

Cette articulation permet à toute entreprise de lier ses actions avec sa stratégie et d'apprécier l'évolution des variables de performances en adoptant « une vision globale et équilibrée » des activités.

En conclusion, il ressort de ce modèle que le capital humain et les clients constituent, la principale source de création des richesses ou de valeur au sein de l'entreprise.

2.6.3.4 Les enjeux d'évaluation de la performance

Selon BARABEL et MEIER(2006) évaluer la performance d'une entreprise n'est pas une fin en soi, c'est plutôt un moyen d'atteindre un certain nombre de finalités, que nous pouvons classer en deux niveaux : Les finalités internes et les finalités externes.

Les finalités internes : L'amélioration de l'organisation et l'optimisation du fonctionnement interne de l'entreprise est sans doute l'une des premières finalités d'évaluation et du pilotage de la performance. Or, cette amélioration va souvent en corollaire évaluation du résultat des actions entreprises, ainsi que de suivi des objectifs prédéfinis (il s'agit de déterminer dans quelle mesure les objectifs fixés ont été atteints). En effet, l'analyse de ces résultats et les raisons pour lesquelles certains objectifs fixés n'ont pas été atteints, constituent des éléments d'information capitaux pour la gestion et la prise de décision au sein de l'entreprise¹.

Les finalités externes : Au-delà de l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise, les outils utilisés dans cette évaluation constituent un moyen de communication. Autrement dit ; les outils utilisés pour la mesure de la performance peuvent fournir à l'entreprise des informations cruciales, pour améliorer la communication avec ses différentes parties prenantes. Qu'il s'agisse des membres de l'équipe de travail ou encore, même des fournisseurs². Par exemple : Lorsque le financeur demande une justification de l'utilisation et de l'impact de son apport, mais sans proposer d'outil ou de cadre spécifique de mesure, ces

¹ Ces informations permettent à l'entreprise de tirer des enseignements qui vont alimenter sa réflexion sur les stratégies qui pourraient être afin d'atteindre ses objectifs.

² A l'issue de cette évaluation la confiance des différents acteurs se trouve accrue et leurs implication dans le projet pourraient également se voir renforcer.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

mesures deviennent alors particulièrement utiles. Elles permettent à la fois, de prouver de manière concrète l'intérêt de l'action de l'entreprise et de donner un gage de gestion rigoureuse. Le but étant à la fois de bénéficier de l'intégralité de financement en cours et de se placer en ordre utile pour un financement ultérieur.

2.7 La performance de l'entreprise : Entre la nécessité des compétences et l'exigence de satisfaction des clients

Sachant que l'existence de l'entreprise dépend de la satisfaction du client, il est nécessaire de lui offrir un produit ou un service avec un rapport qualité/prix efficace. Dans ce contexte, la compétence du facteur humain à l'intérieur de l'entreprise joue un rôle important dans la détermination de cette satisfaction.

Le facteur humain, vu comme simple facteur de production par l'école classique, a pris de l'ampleur à partir des années quatre-vingt. Il est devenu, la ressource de base dans la création de richesse et dans le développement des performances des firmes (BARNEY, 1991). C'est précisément là que nous rejoignons la notion de performance :

- **La performance consiste à atteindre des résultats définis.**
- **La compétence concerne la capacité à réaliser correctement un travail (une opération).**

La compétence devient alors une composante de la performance, elle se situe à l'intersection entre les personnes et la structure de l'entreprise. Autrement dit : « La performance correspond à la mise en tension d'une compétence et à son développement opératoire dans une situation concrète de travail »¹

Ainsi, au-delà cette variable «**compétence**», la performance est ainsi née, de l'adéquation entre le processus du pilotage à l'intérieur de l'entreprise et les évolutions les exigences de clients au tant que le seul juge de la qualité des produits réalisés par l'entreprise.

En effet, l'analyse des liens de causalité entres les différentes perspectives du BSC, confirme notre visons. La compétence du facteur humain (dans l'axe apprentissage organisationnel) est nécessaire, car cette compétence se reflète par conséquent, sur le processus

¹ANCIAUX, J.P., Le savoir en action : Des connaissances à la performance, Les éditions d'Organisation, Paris 1996, P 43.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

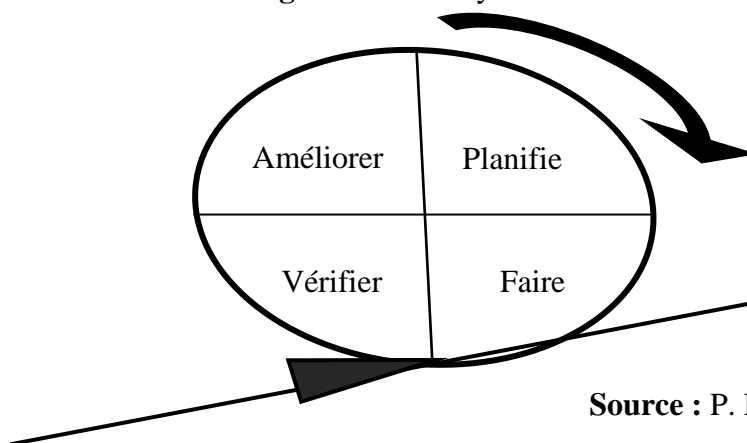
interne par l'amélioration de la productivité et de la qualité, l'optimisation du temps, la réduction des coûts... Les répercussions positives se font par la suite, sentir sur la satisfaction des clients qui deviennent plus fidèles et qui augmentent en nombre : La satisfaction des clients passe par l'amélioration et la maîtrise des processus de façon est ce que le produit ou le service soit effectivement produit de manière fiable et efficace (LORINO, 1998). Ceci, se répercute subséquemment sur le pilier financier et se traduit par l'augmentation du chiffre d'affaires. Dans ce contexte, MAYEUR S affirme que : « C'est en augmentant la valeur d'un produit ou d'un service que l'entreprise peut convaincre le client de payer le prix lui permettant de réaliser le plus de profit »¹.

En conclusion, nous pouvons dire, que plus le facteur humain de l'entreprise est compétent, plus les résultats attendus s'améliorent et plus, la valeur créée s'accroît, car une bonne gestion des ressources humaines implique impérativement la rationalisation dans l'utilisation des autres facteurs. Actuellement, l'entreprise qui gère bien ses ressources humaines arrive à créer un avantage concurrentiel et à dépasser les concurrents.

2.8 Le PDCA : Un outil au service de l'amélioration de la performance

La roue de Deming appelé encore cycle **PDCA** «penser-démarrer-contrôler-agir» (Plan, Do, Check, Act) schématise les différentes étapes de management des performances centré sur l'amélioration continue. Ce cycle consiste à penser et à planifier avant de faire quoi que ce soit. Ensuite, on démarre, on exécute et on s'arrête encore pour vérifier, étudier, analyser et contrôler. Finalement, avant de passer à autre chose, on agit: on corrige ce qui va mal et on améliore ce qui va bien. Elle est représentée usuellement comme suit (Figure 8) :

Figure N°8 :Le cycle PDCA



Source : P. DETRIE, 2003, p. 300.

¹ MAYEUR, S., Guide opérationnel de la qualité : faut-il tuer la qualité totale, Maxima, Paris, 2003, p. 70.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

La roue de Deming met en évidence les quatre étapes nécessaires à une bonne organisation de travail :

- La fixation des objectifs et la détermination des actions permettant d'atteindre les objectifs ; c'est la phase de planification.
- La mise en œuvre des actions comme elles ont été planifiées : c'est la phase du déploiement (ou de réalisation).
- L'évaluation des écarts entre les objectifs et les actions planifiées et ceux qui ont été réalisés ; c'est la phase d'évaluation (ou de contrôle).
- La mise en place d'actions d'amélioration visant à supprimer les écarts ; c'est la phase d'amélioration.

Le respect des quatre étapes de la roue de Deming permet d'une part, de créer les conditions pour que la structure s'améliore régulièrement. D'autre part, ce cycle permet à son utilisateur d'éviter de faire la même erreur deux fois. En effet, aussitôt qu'on commence à penser et à planifier, on revoit ce qui avait été fait la dernière fois qu'on faisait tourner le cycle. Si une erreur avait été commise, elle sera donc évitée, si un résultat avait été obtenu, il pourra être amélioré.

3. La liaison Démarche qualité / Performance globale

Depuis des années, la qualité a pris une dimension importante au sein des organisations. Plusieurs entreprises se sont plongées dans cette voie. Ce recours vers la qualité est justifié par les objectifs suivants : Satisfaction des clients, satisfaction des employés, satisfaction des actionnaires, etc. La satisfaction de ces derniers place l'entreprise dans une position de leader par rapport à ces concurrents. De plus, les managers croient fortement à une corrélation positive entre la qualité et la performance de l'entreprise.

En revanche, il existe déjà des travaux sur l'évaluation et le pilotage de la performance, mais il en existe beaucoup moins, sur l'évaluation de la performance dans une logique de qualité. La revue de la littérature souligne un manque de consensus, dans les travaux traitant l'impact de la démarche qualité sur la performance de l'organisation. En effet, les investigations réalisées dans la littérature managériale sur cette thématique, n'ont pas pu aboutir à une conclusion ferme, sur la nature de la relation entre ces deux variables (qualité/ performance). Les résultats de ces études, semblent parfois contradictoires :

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

Certaines, défendent en faveur d'une relation positive. D'autres, insistent sur le fait que la qualité est faiblement liée ou sans effet sur la performance de l'organisation.

3.1 La démarche qualité-performance : Effets positifs

Suite aux pressions exercées par l'environnement, les organisations sont amenées à améliorer de manière continue leurs produits et processus afin de satisfaire ses clients. Pour ce faire, un bon nombre de travaux montrent que le succès de la mise en œuvre d'une DQ peut également, engendrer des produits et services améliorés à des coûts inférieurs, avec plus de clients satisfaits et plus d'employés (AGUS et ABDULLAH, 2000; CHIN *et al*, 2003)¹.

Plusieurs recherches récentes, se sont orientées vers l'étude de l'impact de la qualité sur la performance des organisations. En effet, une organisation qui applique les principes de l'assurance qualité, garantit en permanence au client que la qualité visée du produit est atteinte, à travers la définition d'un système qualité reposant notamment, sur la définition et le respect de procédures de travail et la mise en place des mécanismes de détection, d'analyse et de correction des dysfonctionnements²

En traitant la relation qui existe entre la qualité et la performance financière, plusieurs auteurs tels que, BUZZEL et WEIRSEMA (1981), plaident en faveur d'une relation positive entre la qualité du produit et la performance financière³. Cette idée est partagée par d'autres chercheurs. En effet, en vue d'identifier quelle dimension de la qualité est en relation avec la performance de l'organisation, CURKOVIC *et al* (2000)⁴, ont réalisé une enquête auprès de 526 managers (57 entreprises) de secteur automobile. Les résultats de cette étude ont indiqué une forte corrélation, entre les dimensions de la qualité et les mesures de la performance.

Une autre extension, est l'étude menée par CHENHALL (1997)⁵, auprès de 39 entreprises américaines. L'étude a montré l'existence d'une forte relation positive, entre le

¹Cité par MEDDEB, A. D., Management par la qualité totale et performance de l'entreprise : Rôle médiateur de l'innovation, Revue de littérature et modèle conceptuel », IHEC Carthage, Tunisie, p. 6.

²YANAT, Z., CHAOUKI, F., Contribution de la certification (ISO 9001 v 2000) à l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines : cas du secteur agro-alimentaire, Université de Bordeaux IV et Faculté de droit et d'économie de Bni Mella, Maroc, p. 3.

³ Cité par MARCEL, A., Réussir la qualité de service : Plaidoyer pour la performance réalisée avec discipline et innovation, Nouvelles, 1998, p.203.

⁴CURKOVIC, S., *et al.*, Quality and Business Performance: An Empirical Study of First – Tier Automotive Suppliers, Quality management journal, vol. 6, n°2, 2000, pp.765-791.

⁵CHENHALL, R. M., Reliance on Manufacturing Performance, TQM and Organizational Performance, Management accounting research, Vol.8, 1997, pp. 187-206.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

démarche qualité et la performance financière de l'entreprise. L'hypothèse dégagée de cet article est que le degré de la performance, dépend largement du degré d'adoption de la démarche qualité ; Autrement dit, plus l'entreprise est avancée dans une démarche qualité, plus elle est performante.

D'autres recherches, tels que les travaux de MAANI et al (1994), confirment dans le même sens de réflexion, l'existence de relation faible, mais statiquement significative, entre la qualité du produit et la performance financière.¹

Sur la même voie de recherche, FLYNN et al. (1994)² ont réalisé une étude portant sur la relation pouvant exister entre les huit pratiques du TQM et la performance de l'entreprise. L'étude empirique stipule qu'une seule pratique du TQM qui est le processus de management directement liée à la performance interne de l'entreprise.

En 1995, ANDERSON et al³ ont développé un modèle liant sept variables de la démarche qualité et donnant comme résultats :

- Le leadership a effet direct et statistiquement significatif aussi bien sur la coopération interne et externe que sur l'apprentissage organisationnel.
- L'existence d'un lien direct et statistiquement significatif entre coopération interne et externe et management des processus.
- Le lien direct, entre apprentissage organisationnel et management des processus, n'est pas statistiquement significatif.
- Le management des processus a un effet direct et statistiquement significatif sur l'amélioration continue et accomplissement des employés.
- Une relation solide liant l'accomplissement des employés à la satisfaction des clients.
- Le lien entre l'amélioration continue et la satisfaction des clients n'est pas statistiquement significatif.

¹Cite par MARCEL, A., Op.cit, p.210.

²FLYNN B. B. et al., A Framework for Quality Management Research and Associated Measurement Instrument Practices on Performance and Competitive Advantage, *Décision Sciences*, Vol.11, n°4, 1994, pp.339-366.

³ANDERSON, J. C. et al., A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method, *Decision sciences*, Vol. 26, n°5, 1994, pp.53-66.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

Dans le même ordre d'idée, POWELL(1995), a montré que la démarche qualité, permet de produire une valeur économique pour l'entreprise¹.

En essayant de dévoiler, la nature de la relation qui existe entre les approches d'amélioration de la qualité et la performance de l'organisation, ADAM et al (1997) ont mené une étude auprès de 977 entreprises internationales localisées en Asie, en Europe et en Amérique du nord. Les résultats montrent que les approches d'amélioration de la qualité ont un effet statistiquement significatif sur la performance financière².

Dans le but d'analyser le lien entre processus de certification et l'apprentissage organisationnel et la transformation de ces connaissances en compétences susceptibles de faire évoluer l'organisation, certains chercheurs comme BENEZECH et LOOS-BAROIN, ont menés une recherche dans ce sens et démontrent que, la façon dont les documents du Système de Management de la Qualité (SMQ) sont conçus et perçus au sein de l'organisation va influencer la dynamique d'apprentissage . Ils concluent par la suite, que la certification est vue comme un dispositif d'apprentissage organisationnel.

Sur la même voie de recherche, NILSSON et al. (2001), ont mené une étude comparative sur, l'impact des pratiques de management de la qualité sur la satisfaction des clients et la performance financière dans les entreprises industrielles et les entreprises de service. L'étude empirique qui a touché 482 entreprises, montre que pour les entreprises industrielles, les pratiques de management de la qualité influencent la satisfaction des clients et la performance financière à travers une orientation organisationnelle pour la qualité. Pour les entreprises de service, aussi bien une orientation clients qu'une orientation processus dispose d'un effet direct sur la satisfaction des clients³.

KAYNAK (2003)⁴ a étudié la même problématique des liens entre les variables suivantes de la démarche qualité : Leadership, formation, relations avec les employés, management de la qualité des fournisseurs, informations sur la qualité, design du produit, processus de management et leur effet sur la performance globale. La recherche empirique menée sur 214 entreprises a permis, de tester le modèle proposé. Cette recherche a conduit à

¹POWELL, T.C., Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, Strategic Management journal, Vol. 16, n°1, 1995, pp. 15-37.

²Cité par MARCEL, A., Op.cit, p. 210.

³Idem, p. 210

⁴KAYNAK, H., The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance, Journal of opérations Management, Vol.34, n°2,2003.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

valider l'interdépendance entre les pratiques de la démarche qualité étudiées. De plus, les résultats montrent l'existence de relations positives, entre les pratiques de la démarche qualité et la performance globale de l'entreprise.

A l'instar de ces auteurs, le bilan de recherche de GUILHON et WEILL, suite à une investigation empirique auprès 150 PME dans de secteurs des biens d'équipement, de l'agro-alimentaire, de la mécanique de précision et de l'industrie aéroportuaire, met en exergue trois principaux changements organisationnels occasionnés par la démarche qualité : Changements de techniques, changements de mentalité et de savoir-faire, changements de performances. Quant à cette dernière catégorie de changement (la performance). Ces même auteurs, annoncent également que : « l'impact de la démarche qualité sur les performances financières (chiffre d'affaires, exportation, bénéfice) des PME n'est pas remarquable. Par contre, les performances organisationnelles (implication, organisation, rapidité, qualité des processus,... etc.) semblent être accrues durant la démarche »¹.

De leur côté, YANET Z et CHAOUKI F, affirment que la certification contribue à l'amélioration de la performance humaine au siens de l'entreprise, dans le sens, où cette certification exige à l'entreprise d'assurer les bonnes conditions de travail et de responsabiliser les salariés². Ce constat est le fruit d'une investigation auprès de 100 individus repartis sur trois entreprises certifiées ISO 9001 version2000, appartenant au secteur agroalimentaire.

A l'égard, de son étude auprès de 51 entreprises tunisiennes certifiées ISO, BEN GHODBANE S, affirme que certification permet essentiellement d'accroître la performance de l'entreprise et ce, en améliorant sa rentabilité, en fidélisant ses clients, en augmentant ses parts de marché et en lui attribuant un avantage concurrentiel³.

Sur les même lignée, BRABEZ F; BEDRANI S, ET BOULFOUL N avancent que les entreprises ayant adopté des pratiques de management de la qualité ont récoltées des

¹GUILHON, A., WEILL, M., Les démarches qualité en PME : méthodologie et résultats d'enquête. 6ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 1997, p.14.

²YANAT, Z., CHAOUKI, F., Op.cit, p.7.

³BEN GHODBANE, S., Op.cit, pp. 110-111.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

améliorations très considérables au niveau de l'organisation interne de l'entreprise, au niveau de la production, la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité des produits¹.

En somme, les principaux résultats que nous pouvons en tirer de ces études sont les suivants :

- La certification ISO 9000 est une source permettant à l'entreprise d'avoir un avantage compétitif. De plus, elle est considérée comme étant un excellent catalyseur pour la réussite d'un projet de démarche qualité. C'est-à-dire, les entreprises certifiées ont plus de chance que les entreprises non certifiées de gagner la mise en place d'une démarche qualité.
- Les pratiques de la démarche qualité sont positivement corrélées avec les mesures de la performance et surtout la performance financière.

Pour enrichir d'avantage cette partie, Hardie (1998) dans son article a présenté une revue de la littérature, très riche en la matière, indiquant les principaux travaux soutenant une relation positive entre la démarche qualité et la performance de l'entreprise (voir Tableaux ci-dessous).

Tableau n°10: Etudes de cas soutenant une relation Positive TQM-Performance

Auteurs	Pratiques de TQM	Définitions de la performance	Impacts	Méthodologie
Poulin (1983)	Conformité	Profit, Pourcentage des rebuts	Réduction des rebuts; Augmentation des profits	Etude de cas
Stratton (1987)	Conformité	Productivité ; Pourcentage de recyclage	Augmentation de la productivité ; Réduction de produits recyclés	Etude de cas
Moore (1987)	Conformité	Coûts	Réduction des coûts	Etude de cas
Paterna (1987)	Conformité	Taux de déchets ; Productivité	Réduction des déchets et des coûts; Augmentation de la productivité	Etude de cas
Skoogland et Nonaka (1987)	Réduction des déchets	Profits	Augmentation des profits	Etude de cas
Mercer et Judkins (1990)	Conformité aux exigences des clients	Part de marché et coûts	Réduction des coûts Satisfaction des clients, Part de marché élevée	Etude de cas

¹ BARBEZ, F., BEDRANI, S., BELFOUL, N., Enjeux et apports de la certification ISO 9001 : 2000 dans l'entreprise agroalimentaire algérienne, in les Cahiers du CREAD, n° 85-86, 2008, pp. 141-142.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

Auteurs	Pratiques de TQM	Définitions de la performance	Impacts	Méthodologie
Fisher (1992)	Taux de rebut réduit	Productivité et Profits	Augmentation de la productivité et des profits	Etude de cas
Johnson et Kleiner (1993)	La meilleure dans le monde et absence des défauts	Satisfaction	Satisfaction élevée	Etude de cas
Johnson et Kleiner (1993)	Satisfaction des clients ; absence des déchets	Taux de plaintes et de profits	Baisse des plaintes, Revenus élevés ; Profits	Etude de cas
Fontaine et Robinette (1994)	Absence de déchets	Productivité	Augmentation de la productivité et des coûts faible	Etude de cas
Kessler (1995)	Satisfaction	Revenu	Augmentation des revenus	Etude de cas
Keen er Birley (1995)	Satisfaction des besoins des clients	Vente	Augmentation des ventes	Etude de cas
Sulzer-azaroff et Harshberger (1995)	Satisfaire les standards internes et externes	Productivité et revenu	Amélioration de la productivité et de revenu	Etude de cas

Source : Hardie, 1998, p.71.

3.2 La démarche qualité-Performance : Effets neutres

Bien que divers travaux soulignent, l'existence d'un lien positif quant à la relation entre la démarche qualité et la performance de l'organisation, mais ce résultat n'est pas soutenu par l'ensemble des études. En effet, certains travaux infirment l'existence d'un lien qu'il soit neutre ou encore même négatif entre ces deux variables.

KELLY(1992) avait montré, que plusieurs entreprises sentent que leurs efforts d'amélioration de la qualité ne sont pas accompagnés d'une meilleure compétitivité. Ainsi, il précise que l'obtention de la qualité a un coût qui peut compenser les gains obtenus.¹Pour soutenir d'avantage cette idée, l'investigation empirique réalisée par YAVAS et BURROWS(1994), suggère l'inexistence de corrélation statistiquement significative entre la satisfaction des clients et une réduction consistante des coûts.

¹KELLY, K., Quality: Small and Midsize Companies Size The challenge - Not a Moment Too Soon, Business week, November 30, 1992, pp. 60-69.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

Afin de mettre en exergue, les répercussions sur la performance de l'organisation, GOLHAR et DESHPANDE (1999) ont lancé une étude exploratoire dans 138 entreprises (américaines et canadiennes). Les résultats dégagés de cette étude montrent un effet neutre, entre l'orientation clients et les mesures financières. Ils affirment à cet effet qu'il n'y a aucun lien, entre la certification ISO 9000, la performance financière et la satisfaction des clients¹.

Dans la même orientation, l'enquête menée par SIMMONS et WHITE (1999), auprès de 126 entreprises (63 certifiées et 63 non certifiées) dans le domaine électrique/électronique, a montré qu'il n'y a aucune différence sur la performance opérationnelle, entre les deux groupes².

Plusieurs autres études marquent une déception, de l'impact de la certification ISO 9000 sur l'efficacité commerciale par les managers, alors qu'elle est initialement citée comme une des premières motivations à la certification (RAGOTHAMAN S et KORTE L., 1999).

3.3 La démarche qualité-performance : Effets négatifs

La troisième catégorie d'étude montre que la démarche qualité est négativement liée à la performance. A titre indicatif, nous pouvons citer celle de MISPELBLOM³, qui perçoit dans la question de la certification un dispositif de rigidité pour l'organisation, à travers le renforcement de la prescription de travail et la diminution de l'autonomie du personnel imputable à la codification du savoir-faire de l'entreprise dans les procédures de travail. D'autres recherches, voient en l'engagement dans une démarche qualité, des dépenses énormes qui génèrent souvent, des difficultés financières pour les entreprises (WISNER et EAKINS, 1994).

Dans leurs recherches, ANDERSON et al (1994)⁴ avaient montré que l'augmentation de la part de marché comme indicateur de performance peut s'accompagner d'une perte d'efficacité. En effet, l'entreprise qui décide de satisfaire les besoins de plusieurs clients, risque de toucher la qualité de son service et par conséquent, une baisse de son chiffre

¹ GOLHAR, D.Y., DESHPANDE, S.P, Productivity comparisons between Canadian and US TQM firms: an empirical investigation, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 16, n° 7, 1999, pp. 714-722.

²SIMMONS, B.L., WHITE, M.A., The relationship between ISO 9000 and business performance: does registration really matter?, Journal of Managerial Issues, vol. 11, n° 3,1999, pp. 330-343.

³Cité par YANAT, Z., CHAOUKI, F., Op.cit, p.3.

⁴ANDERSON J. C. et al., Op.cit, pp. 53-66.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

d'affaires. Plus tard, IAQUINTO (1999)¹ a réalisé une étude dans des firmes japonaises, qui ont eu la chance d'avoir le prix de Deming. La conclusion qu'on peut tirer de cette étude est qu'il y a une relation négative entre les pratiques du TQM et l'amélioration de la performance.

Sur la base d'une revue de la littérature assez exhaustive, HARDIE (1998) a groupé les principaux travaux soutenant la thèse, ou le TQM est négativement liée à la performance de l'entreprise (voir Tableau ci-après).

Tableau n°11: Travaux soutenant une relation négative démarche qualité-Performance

Auteurs	Pratiques de TQM	Définitions de la performance	Impacts	Méthodologie
Brown et Vander Wiele (1995)	ISO 9000	Satisfaction	Faible	Etude de perceptions des managers
Fisher (1992)	Réduction des plaintes des clients	Productivité	Réduction de la productivité	Etude de perceptions des managers
Philips, Chang et Buzzell (1983)	Position sur le marché	Coûts directs	Négatif	Etude de corrélation
Jacobson et Aaker (1987)	Qualité	Coûts	Négatif	Etude de corrélation
Garvin (1988)	Conformité	Coûts	Négatif	Etude de corrélation
Anderson, Fornell et Lehmann (1994)	Satisfaction des clients	Part de marché	Négatif	Etude de corrélation
Ittner (1996)	Conformité	Coûts	Négatif	Etude de corrélation

Source :Hardie, 1998.

Conclusion

Ce deuxième chapitre, avait pour objectif d'étudier la nature de la relation entre la démarche qualité et performance de l'organisation.

Parler de la performance en matière de gestion des entreprises, plus particulièrement, dans une logique de qualité suppose, nécessairement en plus de la définition, l'identification d'un certain nombre de critères pouvant servir de base à l'évaluation de celle-ci. C'est sans doute, la nature imprécise de certains critères, qui autorisent à les employer pour évaluer la

¹ IAQUINTO, A.L., Can winners be losers? The case of the Deming prize for quality and performance among large Japanese manufacturing firms, Managerial Auditing Journal, Vol. 14, n° 1, 1999, pp. 28-35.

CHAPITRE II : La liaison démarche qualité et performance globale de l'entreprise

performance qui a rendu cette mission un peu délicate pour les entreprises, afin d'apporter une évaluation réelle de leurs performance.

De plus, la revue de la littérature réalisée en la matière, nous a permis de constater que les études liant la qualité à la performance globale sont contradictoires, celles-ci peuvent être divisées en trois groupes : Le premier groupe de travaux montre que la démarche qualité a un effet fort et significatif sur la performance globale de l'entreprise. Le deuxième groupe, suggère qu'un effet neutre, entre la démarche qualité et la performance globale de l'entreprise. Enfin, le dernier groupe montre une relation faible et négative, entre la démarche qualité et la performance.

Après avoir met l'accent dans le présent chapitre, sur le concept de la qualité et la performance et exposer les différentes relations qui existent entre eux, nous allons proposer, dans le chapitre qui suit, d'étudier ces deux variables dans le contexte algérien et ce, en exploitant les études fait dans ce contexte.

CHAPITRE III

L'entreprise algérienne **à l'épreuve des normes** **de la gestion de la** **qualité ISO 9000**

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

Introduction

Le contexte de libéralisation des marchés intérieurs et extérieurs, dans lequel évolue l'Algérie et le passage d'une économie protégée à une économie de marché s'est accompagné de nouveaux défis compétitifs que les entreprises algériennes doivent impérativement intégrer pour affronter la concurrence, tant sur le marché local que sur les marchés extérieurs. Parmi les exigences de ce nouveau contexte mondial, il y a l'élément qualité presque totalement absent des valeurs de nos entreprises près de quatre décennies.

Avec la libération des échanges, la situation économique ayant changé. Nous assistons depuis quelques années à une prise de conscience de certains managers qui ont compris que la qualité est une composante primordiale, voire la seule planche de salut pour la réussite et la survie de leurs entreprises. De ce fait, elle doit être convenablement gérée. La qualité n'est guère un choix, elle représente une nécessité et un défi qu'il faut à tout prix relever.

Ce présent chapitre vise à donner un aperçu sur la pratique de la démarche qualité dans le contexte Algérien. Pour cela, nous sommes contraints tout d'abord, d'exposer dans un premier point un laconique aperçu sur le contexte économique Algérien. Puis, dans le deuxième point, nous allons essayer de dresser un état des lieux sur la démarche qualité dans les entreprises algériennes, tout en mettant en exergue : Les différentes actions menées par notre pays en matière de la promotion et de la sensibilisation à l'importance du facteur qualité. Ainsi que les enjeux et les obstacles qui entravent l'instauration de cette démarche au sein des entreprises algériennes. Pour enfin, présenter dans le dernier point de ce chapitre la démarche méthodologique que nous allons adopter pour étudier l'impact de la démarche qualité sur la performance globale de l'entreprise algérienne.

1. L'entreprise algérienne face au changement¹

Le paysage économique en Algérie a été profondément transformé depuis le début des années 1990, en raison du passage d'une économie centralisée à une économie de marché.²

¹Cet élément reprend les enseignements tirés des travaux de GHOMARI S., L'impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Sous la direction de Pr BENHABIB, Université ABOU-BAKR BELKAID Tlemcen, 2014-2015.

² LIASSINE, M, Les réformes économiques en Algérie, une transition vers l'économie de marché ?, Ed. CNRS, Paris, 1998, p.49.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

1.1 L'entreprise algérienne à l'ère du système économique centralisé

Comme cela a été précisé ci-dessus, après son accession à l'indépendance en 1962, l'Algérie opta pour un modèle économique de type socialiste, caractérisé par un mécanisme de gestion et de coordination de type planifié, au sein duquel la prédominance de l'Etat dans tous les secteurs et branches d'activités était indéniable.

Cette période est bien résumée par Ahmed DAHMANI« Le problème n'est pas seulement que l'Etat est partout, mais qu'il veut s'occuper de tout, tout contrôler, tout construire, tout faire»¹.

L'interventionnisme de l'Etat dans le champ économique était total et peut être représenté à travers les points suivants (BOURAHLI A.T, 2014):

- Il contrôle et gère la rente, en favorisant alors une économie redistributive plutôt qu'une économie productive ;
- Il désigne les responsables d'entreprises selon des critères qui lui sont propres, ne se souciant guère de la compétence de ces personnes ou de la performance de l'organisation ;
- Il détient tous les grands moyens de production et d'échange;
- Il administre les prix et subventionne les produits de consommation courante pour soutenir le pouvoir d'achat des couches défavorisées ;
- Il concentre pour mieux les assujettir, les activités économiques en de grands groupes d'entreprises fonctionnant en régime de monopole et ce, en faisant complètement de l'esprit de concurrence sur le marché domestique.

En outre, à cette époque là, l'entreprise algérienne ne possédait aucune identité propre. Elle n'était pas libre dans ses relations économiques et commerciales. Elle n'était pas libre non plus de définir son organisation interne, ni dans la gestion de sa trésorerie ou de son financement. Elle ne pouvait renforcer ses capacités productives ni procéder à leur maintenance puisque tout investissement était centralisé. De plus, les gestionnaires étaient bridés et ne pouvaient pas prendre de décisions importantes pour leur entreprise.

¹DAHMANI, A., L'Algérie à l'épreuve. Économie politique des réformes : 1980-1997, Casbah, Alger, 1999 p. 11.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

1.2 L'entreprise algérienne à l'ère de l'ouverture économique

Aujourd'hui, la principale caractéristique de l'économie algérienne est la transition vers l'économie de marché. Cette transition suppose le passage vers un nouveau mode de gestion et de coordination de l'activité économique ainsi que la redéfinition du rôle de l'entreprise. En effet, dans le cadre de la mondialisation de l'économie, l'entreprise algérienne ne doit pas se limiter à des simples fonctions d'exécution, mais elle doit devenir dans les domaines pour lesquels elle est la structure la mieux outillée et la plus impliquée, un centre de décision autonome qui fixe les objectifs de son activité et met en œuvre les moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs.

Insérer l'Algérie dans l'économie mondiale c'est d'abord, situer les enjeux. Puis, connaître les règles du jeu de la mondialisation. Afin de concrétiser son souhait d'instaurer l'économie de marché, l'Algérie doit impérativement enraciner trois principes qui s'avèrent indépendants, mais qui restent néanmoins complémentaires. Il s'agit principalement de : La formation des prix par les marchés, la liberté d'entreprendre et la concurrence.

Pour s'intégrer dans l'économie mondiale, l'Algérie n'a épargné aucun effort. A cet effet, les perspectives d'adhésion à la zone de libre échange de l'union européenne, à l'organisation mondiale du commerce existent et confirment cette volonté.

1.2.1 Accord d'association avec l'Union Européenne (UE)

Concernant l'accord, il a été paraphé le 19 décembre 2001, signé le 22 avril 2002, lors du sommet euro-méditerranéen de Valence en Espagne et mis en œuvre le 1 septembre 2005.¹

Cet accord s'inscrit dans le cadre du processus de développement de la coopération dans les domaines du dialogue politique, du partenariat économique et de la coopération sociale/culturelle.

Sur le plan économique, l'accord d'association entre l'Algérie et l'Union européenne a pour objectifs, comme stipulé dans le rapport du FMI en 2006² de:

- Fournir un cadre approprié au dialogue politique entre les parties, afin de permettre le renforcement de leurs relations et de leurs coopérations dans tous les domaines qu'elles estimeront pertinents;

¹Décret présidentiel n°05/159 du 27/04/2005

² Rapport du FMI n°06/101/2006., Algérie questions choisies.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

- Créer une zone de libre-échange entre l'Algérie et l'UE qui stimule les échanges commerciaux et améliore, par la suite le bien-être du consommateur qui utilise les intrants importés ;
- Augmenter les gains de productivité et d'efficacité dans les entreprises, du fait de la concurrence entre les producteurs qui chercheront à maximiser leurs profits, tout en essayant de satisfaire les préférences du consommateur, par l'utilisation appropriée des ressources ;
- Promouvoir la coopération dans le domaine économique.

1.2.2 L'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)

Notre pays, ne pouvant se permettre de rester en marge d'une économie tendant à se mondialiser et soucieux avant tout, de pérenniser et de raffermir sa volonté d'ouverture au commerce mondial a décidé en 1999, de relancer et d'activer son processus d'accession à l'OMC¹.

En effet, il faut rappeler que l'OMC a deux objectifs primordiaux² :

- Libéraliser le commerce mondial, en ouvrant les frontières et en abattant les barrières de toutes sortes ;
- Appliquer à toutes les activités le principe de la concurrence et les lois de marché.

L'adhésion de l'Algérie à l'OMC n'est pas une fin en soi, mais un élément déterminant de la stratégie, visant la poursuite de son développement économique et sociale ; elle a pour but d'intégrer l'économie nationale au sein de l'économie mondiale en mutation accélérée. Ainsi, l'adhésion de l'Algérie à l'OMC permettra de mettre fin à son isolement politique, de faire jouer pleinement la concurrence entre ses partenaires commerciaux et d'importer aux meilleurs prix.

Néanmoins, la réussite de cette intégration dépend de la capacité de l'entreprise algérienne dans son ensemble, de rétablir rapidement les niveaux de compétitivité. Le choix pour l'Algérie n'est pas d'accéder ou non à l'OMC, mais de s'étaler à poursuivre les réformes de son économie et à construire un système de production vigoureux et un système de gestion débarrassé des rigidités bureaucratiques toujours présentes.

¹Les négociations pour l'adhésion de l'Algérie à l'OMC (à l'époque au GATT) ont débuté en juin 1987.

² BOUZIDI, A., Economie Algérienne: Eclairages, ENAG, Alger, 2011, p.364.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

Ainsi, cette accession à l'OMC ne sera pas l'aboutissement d'un processus, mais le point de départ d'une restructuration économique, législative et réglementaire au niveau national. En effet, l'appartenance à l'OMC offre à l'Algérie un cadre de référence multilatéral pour stimuler sa croissance, pour définir comme pour gérer sa politique commerciale et sa politique économique, tout en évitant les dérives toujours possibles et tentantes (BENABDALLAH Y., 2007).

Il est à noter, que ces choix économiques adoptés par les autorités publiques ne sont pas sans influence sur les orientations qui seront prises par les entreprises en matière de qualité. Les mesures concernant la libération des initiatives par le renforcement de la concurrence et l'amélioration de l'environnement économique, social, politique et institutionnel sont de nature à la fois à encourager et à imposer la quête de la qualité dans les entreprises algériennes.

En effet, une situation économique propice à la liberté d'action peut inciter les directions générales des différentes institutions à mettre en place le management de la qualité, en leur apportant l'aide dont elles ont besoin pour réussir ce projet.

Ainsi, la libéralisation des échanges comme résultat de l'intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale par suite, de ses accords Euro-méditerranéen et d'association à l'OMC a accentué le niveau de la concurrence¹ qui entraîne une multiplication du nombre des produits en même temps que la réduction de durée de leur cycle de vie, une multiplication des exigences des consommateurs, l'innovation et le développement prodigieux des technologies de communication et de l'information qui tend à réduire les distances entre les différentes régions du monde et entre les producteurs et les consommateurs .

Face à ces nouvelles règles de jeux concurrentiels, les entreprises algériennes devront alors, impérativement armer leur performance axée essentiellement sur la recherche d'un avantage concurrentiel à un niveau plus élevé et ce, par la réorganisation de ses structures, la valorisation de ses ressources et compétences en fonction des activités et des marchés, la maîtrise des coûts, ainsi que la fabrication des produits ou services compétitifs, passant par la

¹Suite à l'intégration dans l'économie mondiale, les entreprises algériennes seront confrontées à un accroissement de la concurrence. Face à cette situation, l'entreprise algérienne ne peut progresser que dans la mesure où elle est capable d'inventer les pistes les plus prometteuses pour reconstruire une nouvelle gestion lui permettant de saisir activement les opportunités que lui offre le développement technologique et économique.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

satisfaction des exigences des clients. Toutefois, un tel changement n'est possible que par la mise en place d'un type de management connu sous le nom de « Système de management de la qualité ». Comme l'écrit J. Teboul : « La dynamique qualité doit se développer dans chaque processus, se déployer dans le système entreprise et s'élargir en englobant ou en s'alliant aux autres missions: Délai, coût, flexibilité. Selon la nouvelle vision de management de la qualité, l'entreprise doit partir de la voix de client et la transmettre horizontalement à travers le système entreprise »¹.

2. La pratique de la démarche qualité dans les entreprises algériennes

Le contexte national de l'entreprise algérienne, public ou privé n'était pas toujours propice à une prise en charge réelle de l'aspect qualité qu'après la transition vers l'économie de marché.

En effet, « après plusieurs décennies d'une économie protégée, l'ouverture de marché génère de nouveaux défis pour les entreprises algériennes qui doivent affronter une concurrence de plus en plus, âpre sur le marché aussi bien national qu'extérieur »². Parmi les exigences de ce nouvel contexte mondial, il y a l'élément qualité qui s'impose comme une nécessité, voire l'un des facteurs déterminant pour la réussite de l'entreprise.

2.1 La promotion de la qualité dans le contexte algérien³

Compte tenu des mutations que connaît l'Algérie, aussi bien sur le plan technologique que sur le plan économique avec une ouverture croissante de ses frontières, il s'avère indispensable de repenser progressivement le mode gestion des entreprises algériennes vers plus de rentabilité, de qualité et de transparence vis-à-vis du « client ». Si elles veulent se maintenir, ces entreprises devront se mettre à niveau rapidement, il faudra qu'elles deviennent compétitives. Ainsi elles devront anticiper les effets de cette évolution et adopter des stratégies, permettant un ajustement continu aux exigences de marché, aux attentes complexes

¹HAICHOIR, M. S., KOUDRI, A., Enquête sur les pratiques et obstacles du management de la qualité dans les entreprises, Cahiers du CREAD, n°56, 2^{ème} trimestre, 2001, p.110.

² OUKACI, D, Mise à niveau et compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle Algérienne face à l'économie de marché : Cas de la filière bois/ameublement, Thèse de doctorat en sciences économiques, sous la direction de Pr KOUDRI, A, Université de Tizi-Ouzou, 2014, p. 147.

³Cet élément reprend les enseignements tirés de l'étude de TCHAM K sur la pratique du management de la qualité dans les entreprises économiques algériennes

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

et nouvelles de la société (clients) afin d'en réduire l'impact, mais aussi de pouvoir tirer profit de cette situation (KHETIB M., GHOMARI S., 2010).

Dans ce contexte, il devient impératif que les entreprises algériennes s'attaquent à la question de l'évaluation de la qualité et à celle de l'assurance qualité des aspects aussi bien locaux qu'internationaux de leurs activités. A cet effet, différentes actions entreprises par l'Etat Algérien, visant essentiellement à soutenir la pratique qualité au sein de nos entreprises. C'est ce que nous proposons de découvrir dans ce qui suit.

2.1.1 La mise à niveau

Dans le cadre de la libéralisation et de la relance de l'économie, la mise à niveau des entreprises est devenue pour la plupart des pays en développement et des pays à économie en transition, un programme prioritaire visant à promouvoir et à développer un secteur industriel compétitif.

La mise à niveau est une démarche qui se traduit par « une grande dynamique de conceptions et de réalisations de grandes mutations dans un environnement global. C'est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise à son environnement et aux exigences du libre-échange »¹.

La mise à niveau est un défi et un enjeu qui s'inscrivent dans la démarche globale d'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale en général et de l'entreprise en particulier, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs ainsi que des méthodes de management dynamiques et innovantes.

La mise à niveau se traduit par une double ambition pour une industrie ou une entreprise²:

- Devenir compétitive en termes de prix, qualité, innovation;
- Devenir capable de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

Aujourd'hui, il n'existe pas de part de marché assurée, ni du produit qui vit indéfiniment. Dès que, l'entreprise s'adapte à une situation, celle-ci évolue vers une situation plus complexe, nécessitant de nouveaux efforts d'adaptation. L'entreprise doit passer d'une logique d'adaptation à une logique d'anticipation. C'est les raisons pour

¹ONU.DI., Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Vienne, 2002, p.7.

²Idem.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

lesquelles un programme de mise à niveau répond aujourd'hui, avant tout à l'impératif d'amélioration de la compétitivité.

Le développement et l'amélioration de la compétitivité des entreprises constituent les objectifs majeurs du processus de mise à niveau. L'atteinte de ces objectifs nécessite la mise en œuvre de programmes opérationnels organisés en actions internes à l'entreprise, mais aussi en actions orientées vers l'amélioration de l'environnement de l'entreprise ainsi que vers l'amélioration des conditions de fonctionnement de l'économie.

Ce programme opérationnel se traduit par divers actions entre autres : ¹

- Le renforcement des efforts du marketing et le développement des exportations ;
- Le développement du système d'informations et de communication ;
- Le développement de la recherche et le développement de l'innovation ;
- La modernisation du système de production ;
- La mise à niveau des capacités de gestion et d'organisation (le renforcement des capacités managériales);
- La mise à niveau de la qualité de l'entreprise par le développement de la qualité et d'adoption de normes internationales (Mise en place des systèmes qualité et certification) ;
- La mise à niveau des ressources humaines par la formation et le développement du savoir et des compétences ;
- Le développement du partenariat.

La mise en œuvre de ces différentes actions inscrites dans le cadre de l'investissement matériel et immatériel permet de renforcer l'outil de production et son fonctionnement². En effet, pour les besoins de notre recherche nous retenons seulement l'action immatérielle suivante : Mise à niveau de la qualité.

¹ ONUDI., Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle., Op.cit, p.73.

²L'exécution du plan de mise à niveau passe par l'accomplissement d'un certains nombres d'actions matériels et immatériels qui touchent les différents domaines de l'entreprise.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

2.1.1.1 Les actions de mise à niveau de la qualité

Les actions de mise à niveau réalisées dans la rubrique « Qualité » avaient comme objectifs¹ :

- Asseoir l'édifice organisationnel de l'entreprise (Amélioration de l'organisation et de la cohérence des activités);
- Promouvoir la qualité dans l'entreprise;
- Pénétrer de nouveaux marchés;
- Disposer d'un avantage concurrentiel;
- Conformer les entreprises à la norme;
- Renforcer l'écoute client;
- Réduire des coûts de la non-qualité;
- Développer l'image de marque ;
- Développer le savoir-faire;
- Faciliter les exportations;
- Optimiser des relations avec les fournisseurs;
- Mobiliser le personnel.

Ainsi, la mise à niveau de la qualité exige de la part des entreprises , de s'aligner sur les normes internationales qui s'avèrent indispensables pour améliorer leur qualité.

À ce stade, « le gouvernement a mis en place un programme pour le développement du système national de la qualité qui consiste à l'encouragement par l'octroi d'une aide financière aux entreprises performantes et ayant des objectifs de compétitivité et d'exportation, à travers la certification de leur système selon les standards internationaux qui permettra à terme l'intégration complète de management de la qualité (norme ISO 9001) »².

Au terme de ce programme, toutes les entreprises, désireuses de mettre en place un système de gestion de la qualité en leur sein recevront une aide financière de l'ordre de 80%, à condition que le montant ne dépasse pas les deux millions de DA.³

¹Rapport final du programme EDPME, Programme national de mise à niveau des PME privées en Algérie, 2013, p.13.

²Cahier de charge relatif à la sélection des entreprises et organismes d'aide de l'Etat à l'accompagnement pour la certification des systèmes de management selon les normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 et le référentiel OHSAS 18001. Consulté le 2 /05/ 2017 à 13h; Available from:<http://docplayer.fr/12317901-Ministere-de-l-industrie-et-des-mines-cahier-des-charges.html>.

3MEHDAOUI,Z., Du nouveau pour la certification des entreprises, disponible sur <https://www.djazairess.com/> publié le 15 - 10 – 2009, consulté le 25-30-2017à 15h 20min

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

En matière de qualité, « l'objectif de mise à niveau est d'accompagner les entreprises algériennes, tous systèmes confondus, à la certification et aider ces dernières à acquérir des équipements de laboratoires d'analyse et d'essai »¹.

2.1.2 La création de l'Institut Algérien de normalisation (IANOR)

Avec l'ouverture de l'économie aux marchés internationaux, l'Algérie a dû entreprendre une transformation totale de son dispositif normatif, pour être en harmonie avec la législation internationale en la matière, mais aussi pour prémunir son économie contre des risques, de plus en plus, accrus (tels que la contrefaçon) liés à l'ouverture de marché national.

La nécessité de s'aligner sur les normes internationales s'avère alors, indispensable pour améliorer significativement la compétitivité des entreprises algériennes et ce afin, d'orienter, consolider et encadrer leurs développements futurs.

La mise en œuvre de la politique algérienne de normalisation a été confiée à L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR). Etablissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) placé sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements².

L'IANOR exerce en fait des prérogatives de l'Etat en matière de normalisation. A ce titre, il est chargé de³ :

- L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes ;
- La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet ;
- L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur ;
- La promotion des travaux, des recherches, des essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application ;

¹ OUKACI, D, Op.cit, p.194.

² L'IANOR a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par décret exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 modifié et complété par le décret exécutif n° 11-20 du 25 janvier 2011. disponible sur : <http://www.ianor.dz>, consulté le 3 /05/ 2017 à 14h.

³ Guide de la qualité : de contrôle de la qualité à la normalisation., Op.cit, p.123.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

- La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation ;
- L'application des conventions et des accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie prenante.

L'IANOR fait partie depuis le 17 Septembre 2004, du Comité Technique TC 176 qui élabore les normes ISO 9000 et du Comité Technique TC 207 qui élabore le système de management de l'environnement à travers les normes ISO 14000. L'Algérie est l'un des premiers pays africains et du tiers-monde avec la Syrie à assurer un poste au Secrétariat du Comité de l'ISO.

En réponse au besoin croissant d'informations sur les questions de normalisation, l'IANOR a développé pour ses différents clients dont essentiellement les entreprises, une gamme de prestations qui vont de la diffusion des normes au conseil, à la certification et à la formation. Il s'agit, en fait d'intégrer de façon concrète la culture de la norme au sein de l'entreprise algérienne.

2.1.3 L'institution du Prix Algérien de la Qualité (PAQ)

Le Prix Algérien de la Qualité (PAQ) a été institué par le décret exécutif n° 2002-05 du 06 Janvier 2002¹. Il consiste en un concours ouvert aux entreprises et organismes opérant en Algérie.

Le titre en question est destiné à récompenser, chaque année et sur concours, le meilleur organisme de droit algérien pour les efforts consentis en faveur de l'amélioration et du développement de la qualité. Ce prix est constitué, d'une récompense pécuniaire dont le montant est fixé à deux millions de dinars (2.000.000 DA), d'un diplôme d'honneur ainsi que d'un trophée honorifique. Sa gestion est assurée par le ministère de l'Industrie².

Les règles régissant le processus d'octroi du prix sont définies par l'arrêté du 03 Avril 2002³. Dans ce cadre, le Prix Algérien de la Qualité est décerné par un jury sur la base d'une grille d'évaluation des performances de l'entreprise dans la mise en place de la qualité sur l'ensemble de ses activités.

¹Journal Officiel n° 02 du 09 Janvier 2002, p. 06.

²HAOUARI, F., Industrie : Lancement du Prix Algérien de la Qualité pour 2016, disponible sur :<http://www.algerie-eco.com>, publiée le 21 août 2016 15:24 , consulté le 10-05-2017 à 18h

³Journal Officiel n° 31 du 05 Mai 2002, p. 20.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

La composition du jury est fixée annuellement par arrêté du ministère chargé de la normalisation. Le jury comprend¹ :

- Des représentants d'institutions qualifiées dans la normalisation et la qualité ;
- Des personnes compétentes dans l'expertise qualité et dans le management ;
- Des personnes représentant le milieu universitaire et la recherche scientifique ;
- Des personnalités de divers horizons : journalistes spécialisés, mouvements associatifs et autres.

Les candidatures des entreprises sont évaluées à partir des critères découlant de la mesure de la qualité tels que définis dans la plupart des grands prix internationaux de la qualité². La grille d'évaluation utilisée pour le PAQ compte un total de 1.000 points répartis comme suit :³

- L'engagement de la direction (120 points) ;
- La stratégie et les objectifs (80 points) ;
- Management du personnel (100 points) ;
- Management des ressources (80 points) ;
- Management des processus (280 points) ;
- Satisfaction de la clientèle (120 points) ;
- Satisfaction du personnel (80 points) ;
- Intégration à la vie de la collectivité (60 points) ;
- Résultats opérationnels (90 points).

Participer à ce Prix c'est⁴ :

- Le choix du chemin qui mène vers l'excellence ;
- L'évaluation de la démarche qualité par un réseau de spécialistes en la matière;
- La compétition pour l'obtention de ce prix qui assure la reconnaissance et la promotion de la démarche de progrès dans le domaine;
- La motivation et l'implication de l'ensemble du personnel au projet qualité;
- Le renforcement de l'image de marque de l'entreprise par le prix de la Qualité ;

¹ Prix Algérien de la qualité, 2012, p.4.

² Voir son intégralité en annexe D : Le prix algérien de la qualité

³ Prix Algérien de la qualité, 2015, p. 19.

⁴ Idem, p.3.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

- La reconnaissance des efforts accomplis par les entreprises et institutions dans la quête de la qualité ;

Rappelons enfin, que parmi les entreprises ayant le privilège de décrocher le PAQ (voir Tableau n°12) figurent les deux entreprises que nous allons étudier à savoir : Le Group BENHAMADI (électronique et électroménager)/ Condor lors de la neuvième édition, en 2011 et L'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager lors de la onzième édition en 2013.

Tableau n° 12: Les entreprises ayant reçues les prix algérien de la qualité

Edition	Années	Nom des entreprises
1 ^{ère}	2003	SAIDAL
2 ^{ème}	2004	ERCE / Cimenterie de Aïn Touta / Batna
3 ^{ème}	2005	BCR (Boulonnerie-Coutellerie-Robinetterie)
4 ^{ème}	2006	ENASEL (Entreprise Nationale du Sel)
5 ^{ème}	2007	ALRIM (Entreprise publique de réalisation d'équipements et d'infrastructures métalliques)
6 ^{ème}	2008	TRANSMEX (spécialisée dans la manutention / filiale de Sonelgaz)
7 ^{ème}	2009	Entreprise Portuaire de Béjaïa Alzinc (société Algérienne de Zinc)
8 ^{émé}	2010	ENAP (Entreprise Nationale des Peintures)
9 ^{ème}	2011	Groupe Benhamadi (électronique et électroménager) / Condor
10 ^{ème}	2012	Entreprise de céramique de Ghazaouet
11 ^{ème}	2013	ENIEM (Entreprise Nationale des Industries de l'électroménager)
12 ^{ème}	2014	Knauf Plâtre Entreprise allemande de droit algérien
13 ^{ème}	2015	l'entreprise publique d'infrastructures ferroviaires Infrarail (filiale de l'Entreprise nationale des transports ferroviaires SNTF-)et laboratoire privé de cosmétiques Venus

Source : Réalisé par nos soins.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

2.2 La démarche qualité dans les entreprises Algériennes : Un état des lieux¹

Avec la concurrence et les exigences toujours croissantes des clients, le terme qualité a évolué et le client devient le seul juge de la qualité. Devant cette situation, l'entreprise algérienne se doit d'être évolutive, car le produit ou le service d'aujourd'hui n'est plus comme celui d'hier.

« Dans le cas des entreprises algériennes, la question de la qualité se pose alors, dorénavant pour toutes les entreprises qui veulent évoluer favorablement dans un environnement marqué par une concurrence de plus en plus, importante. Au vu de ces nouvelles exigences, la qualité tend même à devenir un impératif incontournable : La lutte pour la survie se jouera essentiellement par le biais de la qualité »²

Pour atteindre et maintenir ce niveau de qualité tant exigé par les clients, plusieurs entreprises algériennes ont opté pour l'intégration du système de management de la qualité certifié ISO 9001 au sein de leurs organisations. Ceci, nous le remarquons à travers les 500 certificats ISO 9001 délivrés en 2015 pour les entreprises algériennes, alors qu'il n'y avait qu'une seule entreprise certifiée en 1998³. Il s'agit, de l'Entreprise Nationale des Industries Electroménagères ENIEM (Tizi-Ouzou).

En effet, adopter la démarche de mise en place du système de management de la qualité c'est déclenché avant tout un processus d'amélioration en continu qui touche l'ensemble de l'entreprise, assurant ainsi la flexibilité, la rentabilité et la compétitivité de celle-ci.

Néanmoins, malgré cette progression dans la certification par rapport aux années précédentes, cela est considéré comme étant insuffisant, voire très faible en dépit des efforts déployés par l'Etat algérien en matière de la qualité. Ceci est le principal constat de

¹ Dans cet élément nous allons seulement mettre en exergue les obstacles qui entravent la mise en place d'une démarche qualité eu sein de nos entreprises et les enjeux qui incitent ces dernières a adopté une telle démarche et ce, en se basant sur la revue de la littérature déployées à ce propos. Pour ce qu'est de l'analysé l'impacte de cette démarche sur l'entreprise plus précisément sur sa performance, il sera analysé dans le dernier chapitre de notre travail.

² HAICHOIR, M S., KOUDRI, A., Enquête sur les pratiques et obstacles du management de la qualité dans les entreprise., Op.cit, p.12.

³ ZOUIOUCHE, A., Seules 500 entreprise sont certifiées en Algérie, disponible sur <http://www.leconews.com>, publie le 05-02-2015, consulté le 10-05-2017 à 22h30min.

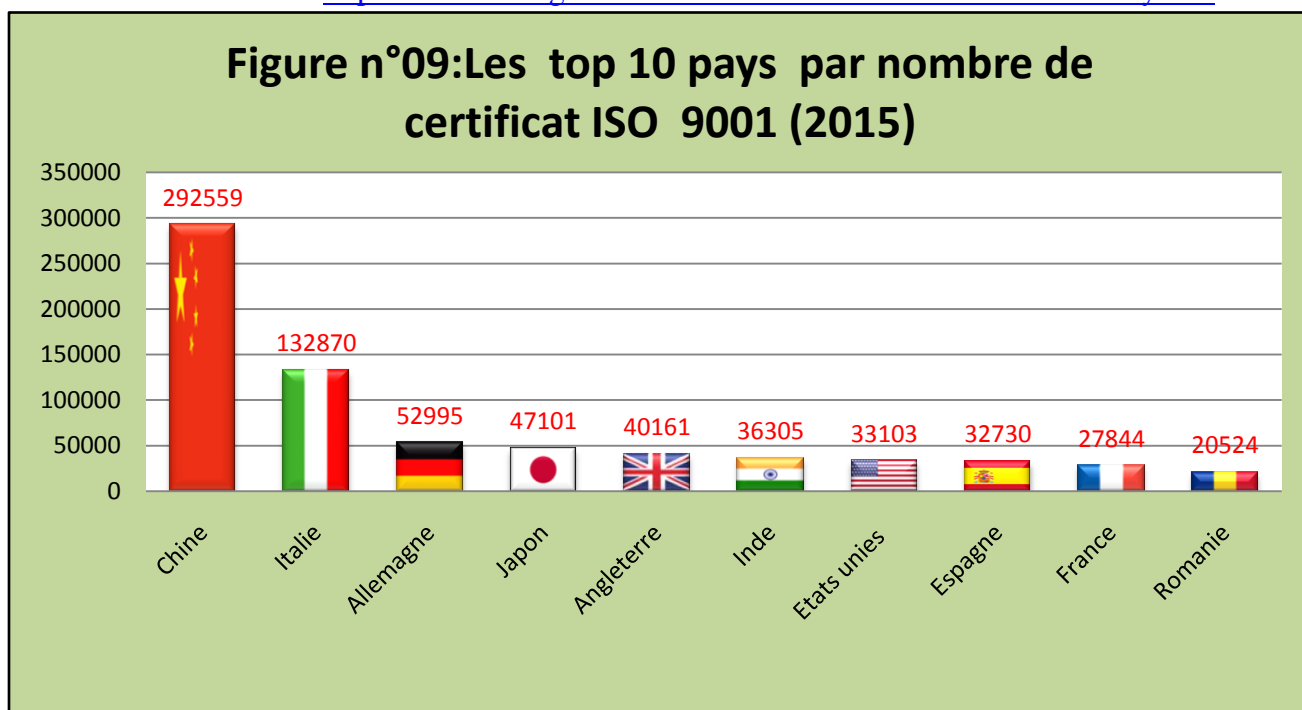
CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

A. ZOUIOUECHE PDG du bureau Veritas¹. Ainsi, Il faut dire que les sociétés certifiées ISO 9001 se comptent par milliers dans d'autres pays du monde (voir Tableau n° 10 et figure n°9)

Tableau n°13 : Les tops 10 des pays par nombre de certificats ISO 9001
(pour l'année 2015)

Classement	Pays	Nombre de certificat
1	Chine	292559
2	Italie	132870
3	Allemagne	52995
4	Japon	47101
5	Angleterre	40161
6	Inde	36305
7	Etat Unis	33103
8	Espagne	32730
9	France	27844
10	Romanie	20524

Source : Réalisé par nos soins à partir des données d'ISO Survey (2015), in <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification/iso-survey.htm>



Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus.

¹ZOUIOUECHE, A., Op.cit.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

Selon l'observatoire ISO Survey au top dix pays par nombre de certificat ISO 9001, la Chine est de loin le pays comptant le plus de certifications ISO 9001 avec un Scor de 292559 entreprises certifiées, suivie de l'Italie et de l'Allemagne.

On note ainsi, la position assez lointaine des Etats-Unis, avec seulement 33103 certificats délivrés. La présence de l'Italie, de l'Espagne et de la France dans ce classement démontre l'importance que revêt la certification ISO 9001 dans la zone méditerranéenne.

Faisant partie de cette zone, les entreprises algériennes ne peuvent qu'en prendre acte et réagir en conséquence.

2.2.1 La certification en Algérie comparée à la Tunisie et au Maroc

Comme le montre le tableau ci-dessous et sa représentation graphique, les deux pays voisins devancent l'Algérie en nombre de certification. Les chiffres du cumul des entreprises certifiées de 2015 représentés dans cette figure montrent l'importance du décalage. La Tunisie occupe la première place avec 998 entreprises certifiées, suivie par le Maroc avec 969 entreprises certifiées alors que, l'Algérie n'enregistre que le chiffre modeste de 569 entreprises certifiées. Il devient claire que notre pays reste bien derrière ces pays voisins dans ce domaine. Ce retard accusé par l'Algérie en matière de certification peut être expliqué par plusieurs raisons, parmi lesquelles on peut citer :

- L'année de la première certification : Alors que le Maroc et la Tunisie obtiennent en 1994 leur première certification, en Algérie ce n'est qu'en 1998, c'est-à-dire 4 années plus tard qu'une première entreprise se fait certifiée.
- La période d'instabilité politique et sécuritaire : L'instabilité qu'a connue l'Algérie pendant plus d'une décennie a eu un impact considérable sur tous les domaines de développement socio- économiques.

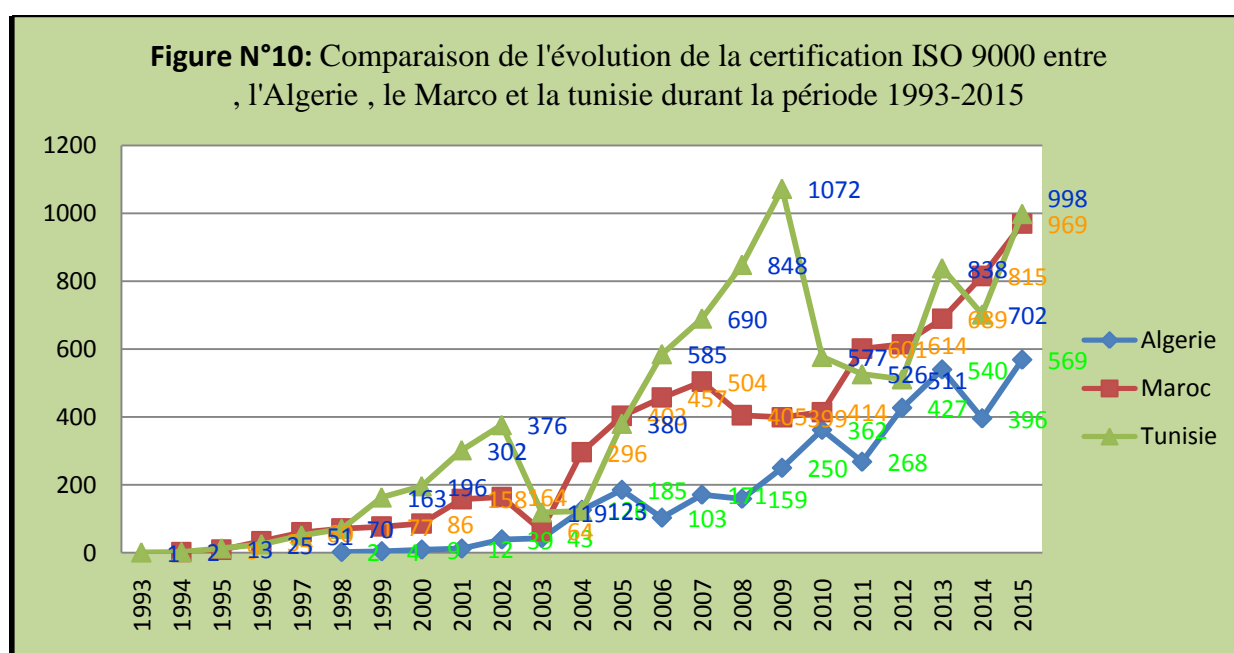
CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

Tableau n° 14 : Nombre de certification ISO 9000, l'Algérie- Tunisie- Maroc, année 1993-2015

Année	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	
Algérie						1	4	9	12	39	43	
Maroc		2	9	34	60	71	77	86	158	164	64	
Tunisie	1	2	13	25	51	70	163	196	302	376	119	
Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Algérie	126	185	203	171	159	250	362	268	427	540	396	569
Maroc	296	403	457	504	405	399	414	601	614	689	815	968
Tunisie	123	380	585	690	848	1072	577	526	511	838	702	998

Source : Réalisé par non soins à partir des données d'ISO Survey (2015), in

<http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification/iso-survey.htm>



Source : Réalisé par non soins à partir des données du tableau ci-dessus

Toutefois, nous tenons à rappeler, qu'il ne s'agit là que d'une vision superficielle et purement hypothétique de la situation. Certaines informations ou affirmations ne peuvent être confirmés que par des recherches dédiées à ces questions.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

2.2.2 Les enjeux et déterminants de l'implication des entreprises algériennes dans le processus de certification ISO 9001: Les enseignements de l'étude de BRABEZ F et al (2008)¹

La certification est au centre d'enjeux majeurs : Commerciales, économiques et humains. En effet, en vue d'étudier les motifs d'adoption du système de management de la qualité dans le cas Algérien, F BRABEZ, S BEDRANI et N BOULFOUL ont réalisé une enquête qui a touché à vingt entreprises algériennes appartenant au secteur agroalimentaire. Il ressort que les enjeux sont de deux types à savoir :

- Enjeux stratégiques.
- Enjeux économiques.

Enjeux stratégiques : La certification joue un rôle important pour les entreprises, dans le sens où elle lui procure² :

- Un avantage à l'export ;
- Un avantage en termes d'image de marque ;
- Un avantage concurrentiel ;
- Une aide pour l'attribution de marchés suite à un appel d'offre.

Enjeux économiques : La démarche qualité s'inscrit dans une perspective d'avenir et d'amélioration des pratiques dans l'organisation dont elle contribue à³ :

- L'amélioration de l'organisation de l'entreprise;
- L'organisation de la production;
- La diminution des coûts de non-qualité;
- L'amélioration de la qualité des produits.

2.2.3 Les obstacles qui entravent la pratique de démarche qualité dans les entreprises Algériennes

« Comme dans tout changement, les choses ne se déroulent pas sans entraves ni difficultés ». En effet, dans un essai d'identifier les obstacles qui entravent la mise en place

¹Cet élément traite le pourquoi de la certification, c'est -à-dire, les motifs d'adoption du système de management de la qualité tels qu'ils sont perçus par nos entreprises

²BRABEZ, F., BEDRANI, S., BOULFOUL, N., Op.cit, p.142.

³Idem.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

de la démarche qualité au sein des entreprises algériennes et qui par conséquent, freinent le processus de certification et ses apports pour l'entreprise, M S HAICHOIR et A KOUDRI, ont mené conjointement une étude auprès d'un échantillon constitué de 43 entreprises industrielles (Alimentaires, Matériaux de construction, Textile, Papier, verre et plastique, pétrole et gaz, Maintenance, Mécanique et électronique) opérant dans différentes régions d'Algérie.

Les résultats dégagés de cette étude met en relief le problème de l'identification des obstacles rencontrés par les entreprises pour mettre en œuvre le management de la qualité. Huit contraintes ont été dégagées à cet effet à savoir:

- L'absence des cadres formés dans le domaine de la qualité ;
- Le manque d'informations se rapportant au management de la qualité ;
- Les difficultés d'application de la norme ISO 9000 ;
- Le manque d'intérêt de la part des travailleurs ;
- Les difficultés financières des entreprises (le coût de la certification) ;
- Le manque d'équipements de mesure et de calibration ;
- L'obstacle lié au mode d'organisation qui ne s'y prête pas ;
- Le manque d'intérêt affiché par les responsables des entreprises à l'égard des questions qualité.

Au-delà de tous ces obstacles, F BRABEZ, S BEDRANI et N BOULFOUL² ajoutent une autre contrainte d'ordre culturelle. En effet, la non acceptation de changement et le refus de la modification des habitudes et des pratiques au sein de l'entreprise constituent une sorte de barrière et pose réellement un problème qui peut freiner la réussite de la démarche qualité et par conséquent le processus de certification³, car par définition la démarche qualité est fréquemment associée à un modèle de changement organisationnel, dont la mise en œuvre repose largement, sur la capacité de l'organisation de s'adapter à ses principes.

¹BRABEZ, F., BEDRANI, S., BOULFOUL, N., Op.cit, p.143.

²Idem, p.143.

³Les résistances les plus tenaces naissent souvent du flou, du manque d'informations et des rumeurs. Le manque de communication crée le manque de compréhension, qui crée le manque d'adhésion et parfois le rejet. La transparence est de mise. Plus les informations seront disponibles facilement, et moindre sera la résistance. L'idéal est d'impliquer l'ensemble des salariés et de leur proposer de participer au changement plutôt que de le subir. Il faut que les collaborateurs se sentent soutenus et épaulés, et non pas bridés voire même écartés lors du processus.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

3. Méthodologie et présentation des cas choisis

3.1 Méthodologie et démarche générale de la recherche

Le principal objectif de cette étude, faut-il le rappeler est de déterminer l'impact de la démarche qualité sur la performance globale de l'entreprise. A cet effet, ce présent élément expose la méthodologie qui sera utilisée pour répondre à nos hypothèses de recherche et atteindre notre objectif.

3.1.1 Les principaux objectifs de l'enquête

Aujourd'hui, les entreprises algériennes sont de plus en plus, nombreuses à opter pour la mise en œuvre d'un système de management de la qualité certifié ISO 9001 au sein de leurs organisations. Même si ce choix stratégique vise en premier lieu le client au tant que le seul juge de la qualité, mais il constitue un changement tout aussi important qui touche à l'organisation interne de l'entreprise.

Dans ce contexte, notre étude sera alors, l'occasion d'apporter éventuellement quelques éléments de réponses concernant les multiples questions qui restent encore posées sur le sujet. Il s'agira essentiellement de souligner et d'appréhender l'impact de la démarche qualité sur les quatre dimensions de la performance (finance, client, processus internes et apprentissage organisationnel) et même procéder à un rapprochement de la situation entre les deux entreprises enquêtées.

3.1.2 Eclaircissement méthodologique

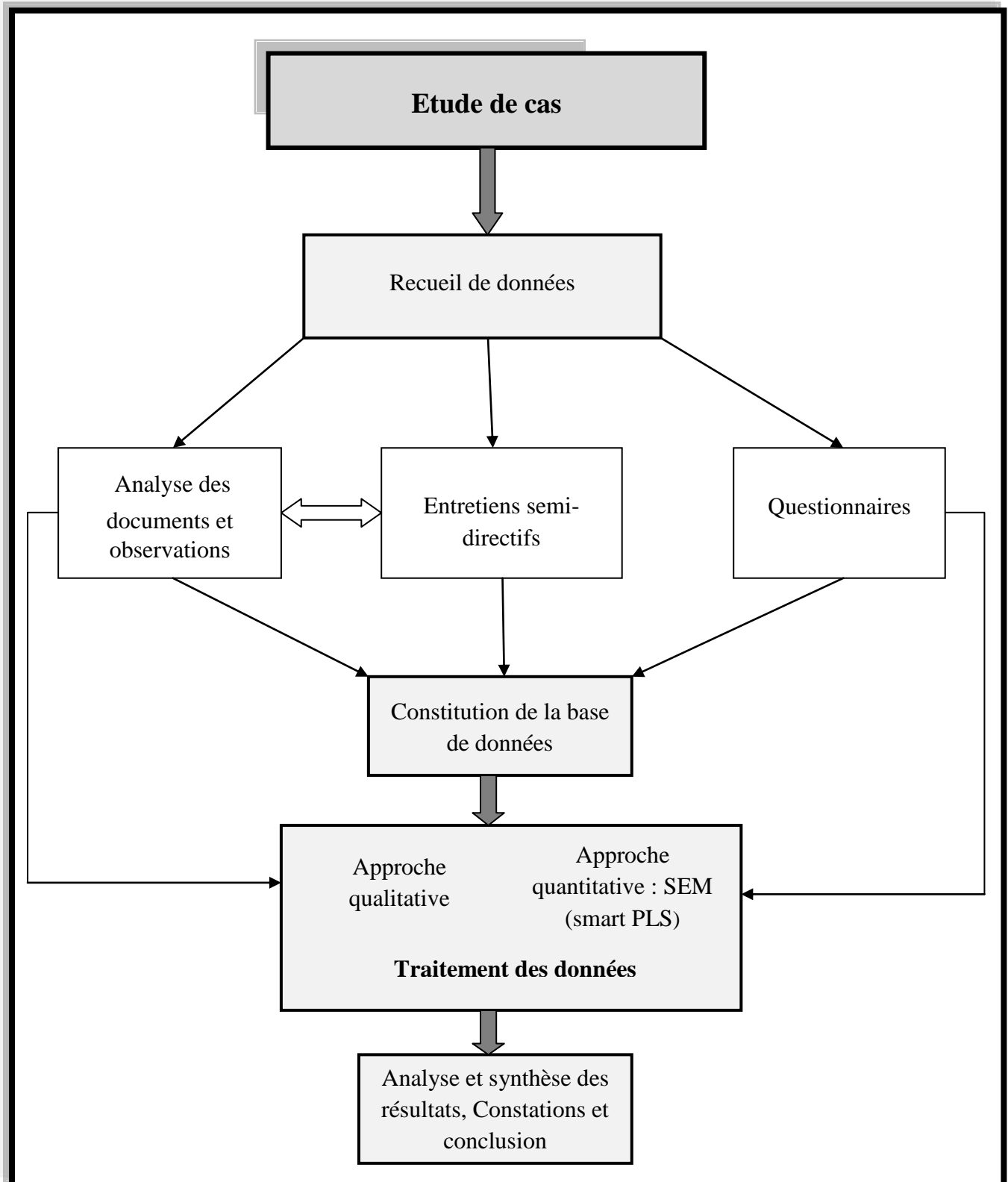
Étant donné que l'objectif central de notre recherche est celui d'étudier l'apport et l'impact de la pratique de la démarche qualité sur la performance globale de l'entreprise, nous avons opté pour une étude de cas, où nous avons fait une projection sur deux grandes entreprises (publique et privée) industrielles algériennes choisies à l'aide de l'annuaire des entreprises algériennes..

Ainsi, avec ce nombre de deux études de cas, nous croyons qu'il nous soit possible de dégager un nombre suffisant d'observations qui nous permettent de mieux comprendre et appréhender cet impact. Ce choix est conforme aux travaux de Yin (2003) qui mentionnent que l'utilisation de quelques études de cas (deux ou trois) permet une reproduction conforme (literal replication) d'un premier cas autant que les paramètres soient constants.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

Dans la figure ci-après, nous présentons la méthodologie que nous avons adoptée pour l'élaboration de notre étude de terrain.

Figure n° 11: L'architecture générale de notre étude de cas



Source : Réaliser par nos soins

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

3.1.2.1 Justifications théoriques de l'étude de cas : La méthode des cas un mode d'accès au réel

Le choix de l'étude de cas, comme approche empirique initiale à notre recherche trouve de nombreuses justifications au sein de l'abondante littérature scientifique relative aux méthodologies empiriques. En effet, la méthode des cas permet de décrire une situation donnée ou un phénomène et de l'expliquer par étape. Elle s'intéresse parfaitement aux études réunies dans un contexte spécifique.

Plusieurs définitions existent pour définir l'étude de cas dans la littérature, mais la plus fréquemment citée est celle de FORTIN M.F (2006, p. 192) qui la considère comme : « Une méthode de recherche empirique permettant d'étudier en profondeur un phénomène contemporain lié à une entité sociale qui peut être un individu, un groupe, une famille, une communauté ou encore une organisation ». Dans la même orientation, La Ville (de), V.I. (2000 : 74) affirme que les études de cas « constituent une voie privilégiée d'investigation, en ce qu'elles autorisent des analyses fines en termes de processus et qu'elles permettent d'aboutir à des modèles théoriques à la fois plus intégrateurs et dont la portée réelle peut être mieux cernée ». Dans cette optique, l'étude de cas est souvent associée à une stratégie appropriée d'accès au réel, en ce qui permet au chercheur d'avoir un contact direct et approfondi avec les participants de l'organisation qui constituent une source principale de données, de centrer l'étude sur les tâches ou les processus et de faire évoluer l'architecture de la recherche en même temps que les observations sur le terrain (FERREIRA et MERCHANT, 1982).

Ainsi, ce recours à la méthode des cas se justifie principalement lorsqu'une question de recherche commence d'après Yin, R.K. (2003, p.5) par : **Comment?** Ou **Pourquoi?**. C'est en ce sens, que l'étude de cas, nous semble appropriée dans notre cadre de recherche. Le but de la présente thèse, faut-il le rappeler : Consiste en la compréhension de l'effet de la démarche qualité sur la performance globale de l'entreprise, Autrement dit, elle s'attache à répondre sur la question suivante : Comment la démarche qualité peut-elle améliorer la performance de l'entreprises ?

Compte tenu de notre problématique de recherche et des finalités que nous poursuivons, cela nous permet de dire que la méthode de cas, nous a semblé être la méthode la plus pertinente pour notre recherche.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

3.1.2.2 Délimitation de notre champ d'étude

Pour des considérations de délai, propres à notre recherche, nous avons limité notre étude à la seule entreprise (publique et privée) de grande taille¹ ayant développé une certaine culture ancrée de certification.

Notre choix n'est pas fortuit, nous avons orienté notre choix vers la grande entreprise, parce qu'elle est susceptible de disposer des cellules dédiées à la qualité, à la production, au commerce, au finance, et ressources humaines et donc, des cellules dédiées aux pratiques de la démarche qualité et aux quatre dimensions de la performance.

Ainsi, pour écarter tout facteur qui peut nier ou remettre en cause la pertinence de nos résultats, nous avons retenu pour l'étude de notre cas pratique deux grandes entreprises économiques algériennes qui activent dans le même secteur et ayant le même domaine d'activité.

Il s'agit, de l'entreprise ENIEM de Tizi-Ouzou qui active dans le domaine de la fabrication des produits électroménagers et de l'entreprise Condor de Bordj Bou Arreridj, spécialisée dans la fabrication des produits électroménagers et électroniques.

Ces entreprises ont été choisies selon les critères présentés dans le tableau suivant :

Tableau n° 15: Caractéristiques du champ d'étude

Entreprises	Forme juridique	Industrie	Statut	Taille	Certificat
ENIEM	SPA	Electroménager	Etatique	Grande	ISO 9001
CONDOR	SPA	Electronique et électroménager	Privé	Grande	ISO 9001

Source : Etabli par nos soins

A. Les motifs de choix des deux entreprises

Le choix de cet échantillon a été motivé par les raisons suivantes :

- Le caractère stratégique de secteur d'appartenance de ces deux entreprises ;
- L'importance de leurs places dans le marché national et la taille de leurs effectifs ;

¹Toutes les données concernant l'échantillon seront indiquées ultérieurement.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

- Les deux entreprises disposent d'un système de management de la qualité, elles ont en commun la certification ISO 9001¹. Ce qui nous permet d'obtenir un échantillon homogène

De plus, le choix de ces deux entreprises se justifie par l'intérêt qu'elles accordent pour le développement et la promotion de la dynamique qualité et ce, par l'intégration des exigences évolutives des clients. Dans ce contexte, il est à signaler que ces deux entreprises ont le privilège d'obtenir le Prix Algérien de la Qualité (Condor lors de la neuvième édition, en 2011 et l'ENIEM lors de la onzième édition en 2013)².

En effet, dans le cadre de notre étude, nous nous sommes attelés à réaliser une analyse de la situation et le suivi de la performance globale de ces deux entreprises après l'implantation de la démarche qualité et l'obtention de la certification ISO 9001 et même, procéder à une comparaison de la situation entre l'entreprise publique et privée.

3.1.2.3 Modalité et recueil des données : Présentation des méthodes adoptées

Comme dans tout travail de recherche, la collecte des données s'avère un élément névralgique, puisque ce sont ces données qui seront interprétées et présenter. Yin, R.K. (1994) estime que pour garantir la validité interne d'une recherche, il est possible d'utiliser plusieurs outils pour recueillir les informations dans le cadre des études de cas : Entretien, documentation, archives, observation non participante, observation directe et simulation. En effet, le point fort de la démarche méthodologique des cas réside dans la grande variété des instruments utilisés notamment, dans une logique de triangulation (ROYER I., ZARLOWSKI P., 1999).

Pour recueillir les données nécessaires à la réalisation de notre travail, nous avons opté pour plusieurs techniques de recueil de données à savoir : L'observation et l'analyse de documents, les entretiens et le questionnaire.

A. L'analyse des documents et l'observation comme procédés d'enquête

Benoit Gauthier (2003), dans son ouvrage portant sur la recherche sociale définit la recherche comme étant une activité qui vise l'objectivité. Celle-ci est définie comme « une activité de quête objective de connaissances sur des questions factuelles ». Un peu plus loin, il

¹L'ENIEM est la première entreprise à obtenir le certificat de conformité à la norme Internationale ISO 9002/94 avec l'AFAQ

²Voir Tableau n° 14: Les entreprises ayant reçues les prix algérien de la qualité

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

précise que la méthodologie de la recherche sociale « est un acte d'observation qui est lié à un cycle de théorisation. »¹. L'acte d'observation prend donc ici toute son importance.

L'inscription de notre travail, dans une perspective d'appréciation et d'analyse de la pratique de la démarche qualité sur la performance globale de l'entreprise, nécessite l'observation, le suivi de la démarche sous un maximum d'aspects possibles et une analyse des documents concernant la mesure de la performance pour chaque dimension. Tels que: Les états financiers, les rapports d'activité, la revue de direction, etc.

En effet, notre présence effective sur le site de l'entreprise, durant des périodes prolongées (à la moyenne de 4 fois par semaines durant 8 mois, où nous nous sommes focalisés sur l'analyse des documents internes à l'entreprise et sur l'observation des faits), nous a permis de recueillir des informations et par conséquent, d'analyser :

- La démarche suivie pour l'introduction du SMQ dans l'entreprise ;
- La nature et le contenu des changements imposés par l'implantation du SMQ ;
- Les attitudes des employés vis-à-vis des changements introduits ;
- Les méthodes utilisées pour gérer les difficultés et les résistances rencontrées

B. Autres procédés d'enquête

La réalisation de ce travail implique l'analyse de tous les aspects de processus du changement et l'intérêt porté à toutes les catégories d'acteurs concernés. C'est pourquoi, nous avons opté par la suite, pour une enquête approfondie par entretiens et par questionnaires. Cela, nous a permis d'enrichir d'avantage notre analyse, en ayant plus d'informations sur l'objet de l'enquête et par conséquent, de procéder à des filtres et à des contrôles des réponses, en opérant des recoupements avec les données recueillies préalablement.

B1. Le recueil de données à travers les entretiens : La technique de l'entretien constitue l'une des méthodes privilégiées pour le recueil des données en sciences sociales. Comme le souligne WACHEUX (1996, p. 203) : « La plupart des recherches qualitatives en sciences de gestion s'alimentent aux « mots des acteurs » pour comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations des expériences ». C'est justement ce que nous visons, puisque nous voulions comprendre les apports de la démarche qualité.

¹GAUTHIER, B., Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec, 2003. p.619.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

En effet, dans le cadre de notre étude, nous avons effectué une série d'entretiens individuels semi-directifs¹ auprès de l'ensemble de l'équipe dirigeante constituée du PDG et de l'équipe du pilotage des deux entreprises. Tout au long des entrevues et à chaque fois, qu'un document était évoqué, nous demandions de le visualiser et nous demandions systématiquement une copie pour conserver au dossier afin, de le consulter lors de l'analyse des données.

La liste des différents interviewés est résumée dans le tableau suivant

Tableaux n° 16: Liste des interviewés

Dirigeants interviewés	Type d'entretien
Président directeur général	Semi directif
Directeur financier et comptable	Semi directif
Directeur commercial	Semi directif
Directeur de la production	Semi directif
Directeur des ressources humaines	Semi directif
Responsable management qualité	Semi directif

Source : Elaboré par nos soins

Chaque guide d'entretien est composé de trois rubriques : Informations générales, questions relatives à la gestion de la qualité et les questions relatives à la gestion de la performance. Les entretiens duraient approximativement 1h30 et étaient enregistrés à l'aide d'un magnétophone.

Le choix de cette cible pour l'entretien semi directif est motivé par le poste occupé par chaque responsable (un PDG, un représentant des technstructures existantes dans l'entreprise et les responsables de quatre directions (commerciale, financière, production et RH), intervenant chacun à hauteur de sa responsabilité dans la performance globale et dans la gestion de la qualité. Chaque entretien vise un objectif particulier :

¹Voir l'annexe E : Guides d'entretiens

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

- Pour le PDG, l'entretien vise à appréhender la vision de l'entreprise en matière de performance, des RH, des clients et des questions relatives à la gestion de la qualité.
- Pour le responsable management qualité, la finalité est de connaître le degré de connaissance de la norme ISO 9001:2008 et l'adaptation des pratiques aux exigences de cette norme. Organisée sous forme de guide d'entretien, l'enquête auprès de ce responsable nous permettra de connaître les grands défis engageant l'entreprise en matière de qualité.
- Concernant les directeurs : Financier, production, commercial et gestion des ressources humaines l'objectif de leurs interrogations est lié d'une part, au poste occupé considéré, comme le centre de déploiement de la démarche qualité. D'autre part, à l'appartenance de ces quatre responsables aux quatre dimensions de la performance globale que nous voulons étudier (finance, client, processus internes et apprentissage organisationnel)¹.

B2. Le questionnaire : Source d'enrichissement : Pour étoffer les réponses obtenues par l'enquête/entretien, nous avons eu recours aussi à l'enquête par questionnaire. Une technique très utilisée, car elle permet la collecte de données auprès d'une large population et elle assure aussi la fiabilité des résultats obtenus, grâce à l'uniformisation des réponses surtout dans le cas des questions fermées.²

En effet, en se référant à nos hypothèses, nous avons élaboré deux types de questionnaires pour chaque entreprise. Dont l'un a été administré en ligne sur les réseaux sociaux aux clients et l'autre a été administré par voie directe, c'est-à-dire de main à main aux personnels.

Enfin, il est à noter que ces deux types de questionnaire ont été conçus à travers le logiciel Sphinx Version 5.

- **Le contenu du questionnaire**

Chaque questionnaire comporte 47 questions. Ainsi, chaque questionnaire est cindé en trois parties.

¹Dans notre travail, le modèle de la performance globale retenue est celui de tableau de bord prospectif « TBS »

² Rochat, J.-M., Méthodes de recueil de données pour l'évaluation d'un cursus d'études, Université de Lausanne, Disponible sur le lien :<http://www.uni.ch/files/live/sites/cse/files/shared/brochures/CSE-Guide-recueil-donnees-cursus-2011.pdf>.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

Pour le questionnaire clients, ses parties sont relatives :

- A la perception des normes ISO 9000
- A l'effet entre la pratique de la démarche qualité certifiée ISO 9001, l'intention d'achat et la satisfaction des clients
- A l'effet entre la pratique de la démarche qualité certifiée ISO 9001, la fidélisation des clients et au dynamisme commercial

Pour le questionnaire adressé aux RH, ses trois rubriques sont les suivantes :

- La perception des normes ISO 9000
- L'effet entre la pratique de la démarche qualité certifiée ISO 9001 et le développement des compétences
- L'effet entre la pratique de la démarche qualité certifiée ISO 9001 et la fidélisation des compétences

- **L'échelle de mesure utilisée**

Une mesure de la fiabilité de chaque questionnaire a été testée par l'indicatif l'Alpha de Cronbach. Toutefois, le détail de ces analyses sera indiqué ultérieurement (voir chapitre IV).

- **Le pré-test des questionnaires**

Une fois la première version du questionnaire est élaborée, le chercheur doit effectuer un pré-test, pour mettre à l'épreuve la forme des questions, leurs ordonnancements et vérifier la compréhension des répondants ainsi que la pertinence des modalités de réponse proposées (THIETART et al. 2003).

Pour la présente étude, le pré-test des deux questionnaires a été effectué auprès d'un échantillon de 30 personnes et cela afin d'assurer la compréhension des questions. Les questionnaires ont par la suite été modifiés en tenant compte des commentaires recueillis lors du pré-test. La majorité des corrections ont été d'ordre mineur, concernant des consignes et des modalités de réponse ainsi que des fautes de frappe. Certains termes et expressions ont aussi dû être remplacés par d'autres plus adéquats. Une fois les modifications sont effectuées, l'administration de la version finale des questionnaires a été faite conformément aux méthodes citées ci-dessus.

Enfin, une synthèse de la méthodologie employée pour organiser notre enquête est présentée dans le tableau ci-dessous

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

Tableau N° 17 : Méthodologie de l'enquête

Critères	Questions	Réponses/ Enquête client	Réponses/ Enquête RH
La cible	Qui nous intéresse ici ?	Les clients de l'entreprise	Les cadres , exécutants et agents de maîtrises
Méthode d'échantillonnage	Comment sélectionner les personnes à interroger ?	méthode d'échantillonnage non probabiliste (l'échantillonnage de convenance)	La méthode de KREJCIE et MORGAN la méthode d'échantillonnage stratifié
La taille de l'échantillon	Combien de personnes interrogées ?	350 individus	674 individus
La mesure	Que va-t-on mesurer	La satisfaction par rapport aux produits et services de l'entreprise, et à la relation entre le personnel et la clientèle (la confiance)	Le développement et la fidélisation des compétences
La méthode de recueil des données	Comment les données sont-elles collectées ?	Par questionnaires	
L'analyse des données	Comment seront traitées les réponses ?	Analyse quantitative (SEM : PLS)	

Source : réalisé par nous mêmes

3.1.2.4 Le traitement des données

Cette phase du traitement consiste, selon WACHEUX, F. (1996, p. 227) : « A réduire les informations pour les catégoriser et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration ». Elle constitue une démarche à la fois essentielle et délicate de notre processus de recherche.

Dans le cadre de notre étude, les données ont fait l'objet de deux sortes de traitement : L'un qualitatif et l'autre quantitatif.

- **Le traitement qualitatif :** Chaque entretien (ou document) a fait l'objet d'une fiche de synthèse, reprenant l'ensemble des données et les appréciations émises par les interrogés, permettant ainsi de condenser les données et d'avoir une vision synthétique de la

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

recherche. Nous avons étudié de façon minutieuse, les textes d'interviews et les notes d'observation, ainsi que les notes prises durant les différentes réunions.

Nous avons traité les données en fonction de notre cadre d'analyse, en respectant l'objet de notre travail. Le traitement des données et la mise en forme des informations ont été réalisés à l'aide des outils « Excel » de Microsoft Office 2007, et du logiciel IBM, SPSS. Statistics. Version 21.00 qui a abouti aux différents résultats.

- **Le traitement quantitatif** : Quand à l'enquête par questionnaire, le traitement s'est effectué en deux temps. Nous avons d'abord, procédé au dépouillement manuel de l'enquête. Puis, nous avons procédé au transfert des données du logiciel Sphinx version 5 que nous avons précédemment saisie son contenu dans les questionnaires. Enfin, Nous avons utilisé le logiciel Smart PLS Version 3 pour le traitement exploratoire des données.

3.2. Présentation des entreprises choisis

L'étude empirique effectuée consiste à illustrer la problématique de notre recherche et nous permettra de faire une comparaison entre les entreprises enquêtées. En effet, il s'agit de cas de deux grandes entreprises, à savoir : L'entreprise ENIEM et Condor Electronics.

Après avoir présenté les motifs du choix de l'échantillon et les méthodes d'investigation, intéressons-nous de plus près à ces entreprises, objet de notre analyse.

3.2.1 Présentation de l'ENIEM Tizi Ouzou¹

L'entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager (ENIEM) a été créée en janvier 1983, à partir des fonctions déjà existantes au sein de l'entreprise-mère, SONELEC. Érigée en société par actions en octobre 1989. Le capital social de 10.279.800.000 DA, est détenu en totalité par le groupe ELEC- ELDJAZAIR.²

¹L'entreprise ENIEM, est un champs qui à fait l'objet d'une multitude d'analyses et de recherches de plusieurs chercheurs, pour cela, sa présentation fera l'objet seulement d'un bref survol.

² Issu de la transformation par fusion-absorption des ex-Sociétés de Gestion des Participation de l'Etat INDELEC et CABELEQ. Doté d'un capital social de 39 750 MDA, il active dans la fabrication et la commercialisation des produits et services électriques, électroménagers, de télécommunication et électroniques. Il dispose d'un réseau commercial couvrant une large partie du territoire national. Pour plus des détails sur ce groupe : http://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/ELEC_EL_DJAZAIR.pdf, consulté le 30-09-2017 à 23h.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

L'entreprise ENIEM est chargée d'assurer la production et le montage d'appareils électroménagers à savoir :

- Les appareils de réfrigération ;
- Les appareils de lavage et de cuisine ;
- Les appareils sanitaires ;
- Les équipements de climatisation ;
- Les lampes à incandescence.

Au-delà de ces activités, l'ENIEM assure également, la vente et la promotion des services après vente des produits électroménagers.

3.2.1.1 Données et informations générales sur l'ENIEM

A. Structure organisationnelle de l'ENIEM¹

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

- **La direction générale :** La direction générale est l'unique entité qui est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités.

- **Les organes consultatifs :** Ils associés les différentes directions à savoir : La direction des ressources humaines, la direction finance et comptabilité, la direction développement et partenariat, la direction gestion industrielle, la direction marketing et communication, la direction planification contrôle de gestion et audit, la direction qualité et environnement et le département juridique et contentieux.

- **Le Complexe Appareils Ménagers (CAM) :** Le CAM est composé de trois unités de production (l'unité froid, l'unité cuisson et l'unité climatisation) et une Unité de Prestation Technique(UPT) qui sert de soutien aux autres unités de production, son rôle est de fournir des prestations techniques, ainsi que les services nécessaires aux unités de production tels que : L'exploitation et développement de systèmes informatiques, l'impression et l'entretien général.

Au-delà de ces unités, l'ENIEM dispose également, d'une autre unité dédiée à la gestion de son activité commerciale dont elle s'en charge d'assurer la gestion des stocks des produits

¹Le schéma directeur de l'entreprise est présenté dans l'annexe F

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

finis, la commercialisation des produits de l'entreprise, le marketing et le service après-vente. Pour ce faire, elle dispose d'un réseau national d'agents agréés chargé d'assurer les prestations de service après-vente (SAV) pour le compte de l'entreprise.

- **Filiale EIMS¹** : Elle est chargée de la fabrication et de la commercialisation des produits sanitaires (baignoires, lavabos, éviers et receveurs de douche). Son capital social est de 485 MDA, cette unité est érigée à Miliana (Wilaya d'Aïn-Defla), elle est entrée en production en 1979 et acquise par ENIEM en 2000.

- **Filiale FILAMP** : L'Unité Lampes de Mohammedia (ULM), entrée en production en Février 1974, pour fabriquer des lampes d'éclairage domestique et des lampes de réfrigérateurs. Elle est devenue filiale à 100% d'ENIEM le premier janvier 1997. Cette filiale dénommée " FILAMP " dispose d'un capital social de 986 MDA et d'un siège social installé à la zone industrielle de Mohammedia, Wilaya de Mascara.

3.2.1.2 L'ENIEM et son environnement

Dans cet élément, nous allons nous baser d'une part, sur l'environnement interne de l'ENIEM consistant en ses ressources humaines et en ses produits et d'autre part, sur son l'environnement externe, consistant en ses concurrents, ses fournisseurs et ses clients.

A. L'ENIEM et l'environnement interne

- **La Gamme de production de l'ENIEM** : L'entreprise ENIEM offre une gamme des produits variée et composée de plusieurs modèles de réfrigérateurs, de cuisinières, de climatiseurs et d'autres produits. Néanmoins, cette variété des modèles demeure insuffisante face à la concurrence étrangère.

- **Etat des effectifs de l'ENIEM** : L'analyse de la répartition de l'effectif de l'ENIEM à travers les catégories socioprofessionnelles est donnée par le tableau n°18 et la figure n°12

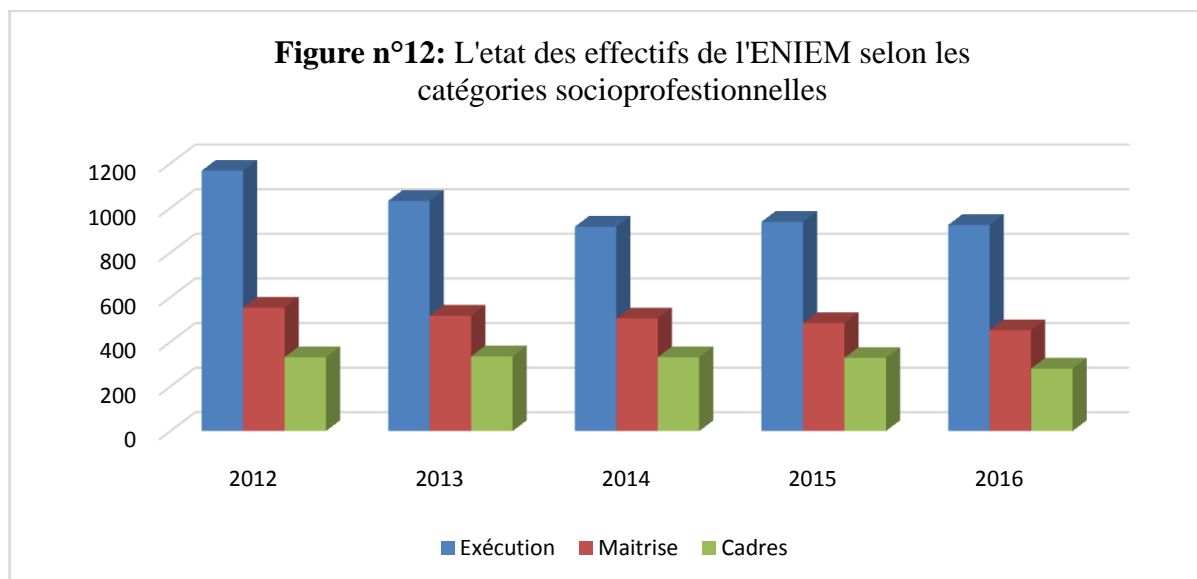
¹Cette filiale ne rentre pas dans le champ de certification de l'entreprise.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

Tableau n° 18: L'Etat des effectifs de l'ENIEM selon les catégories socioprofessionnelles

	Exécution	Maitrise	Cadres	Totale
2012	1167	553	331	2051
2013	1032	517	335	1884
2014	916	505	331	1752
2015	938	484	328	1750
2016	924	452	280	1656

Source : DRH de l'ENIEM Tizi ousou



Source : Réalisé par nos soins à partir les données du tableau ci-dessus

Une entreprise se définit non seulement, par son capital économique et ses compétences techniques (le savoir-faire), mais aussi par son capital humain. Dans cette optique, nous pouvons dire que l'ENIEM dispose d'un éventail diversifié en terme de ressources humaines, que ce soient des cadres ou encore des ressources humaines dans la catégorie de maîtrise ou d'exécutant.

Ainsi, sur la période considérée, l'effectif de l'ENIEM a connu une baisse continue. Le nombre est passé de 2051 en 2012 à 1656 employés en 2016, soit un recule de -19,26%. Une tendance qui se généralise sur toutes les catégories et qui s'explique en fait par le phénomène organisé à l'échelle nationale à savoir : Les départs volontaires.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

B. L'ENIEM et l'environnement externe

• **Les concurrents :** Comme dans les autres secteurs économiques, les acteurs du secteur électroménager évoluent dans un environnement concurrentiel. A cet effet, l'ENIEM n'échappe pas à cette réalité, elle se trouve affronter aux grandes marques connues dans le domaine de l'électroménager par leurs meilleurs rapport qualité/prix à savoir : Condor, Brandt, Cristor, Starlight , LG, Géant, Beko, Samsung , etc.

• **Les fournisseurs :** Le monde complexe et incertain dans lequel évoluent les entreprises de nos jours et l'importance de relation fournisseur, comme composante essentielle de la compétitivité sont de plus en plus, évidente dans le sens, où ils exercent une influence majeure dans le succès ou l'échec d'une entreprise. L'ENIEM dans la cadre de son activité dans le domaine de l'électroménager, ses achats ne cessent de croître d'une année à une autre. Il suffit, en effet, d'observer la structure des achats de cette entreprise pour la période 2012 à 2016 pour s'en convaincre. En effet, d'après l'enquête effectuée au niveau de l'entreprise, nous avons remarqué que celle-ci est dépendante dans ses approvisionnements beaucoup plus à des fournisseurs étrangers provenant en grande partie de l'Europe (France, Italie, l'Espagne, l'Allemagne, la Turquie), de l'Asie (la Chine, la Corée) et de l'Afrique (Egypte , Maroc).

• **Les clients :** D'après l'enquête effectuée au niveau de l'entreprise, nous avons remarqué que l'intégralité des produits de l'ENIEM sont dédiés au marché interne avec une absence totale d'une orientation vers le marché international. Ce qui explique par conséquent, l'incapacité de celle-ci à dépasser et à surmonter les effets de la concurrence.

Au niveau national, les produits ENIEM sont destinés aux ménages, au secteur commercial, aux collectivités et aux administrations publiques. Le tableau ci-dessous, donne la contribution de chaque type de clientèle au chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise.

Tableau n°19 : La répartition du chiffre d'affaires de l'ENIEM par type de clientèle (MDA)

	2012	2013	2014	2015	2016
Réseau de distribution	4 036,140	3 595, 765	2 885, 994	2 846, 484	2 683,82
Marché publics	412, 672	922, 643	842, 672	753, 359	650,35
Œuvres sociales	566,405	465,512	441, 846	669,821	231,88
Autres (Détail et demi gros)	417,807	500, 563	467,610	805,853	471,40

Source : Département commercial au sein de l'ENIEM

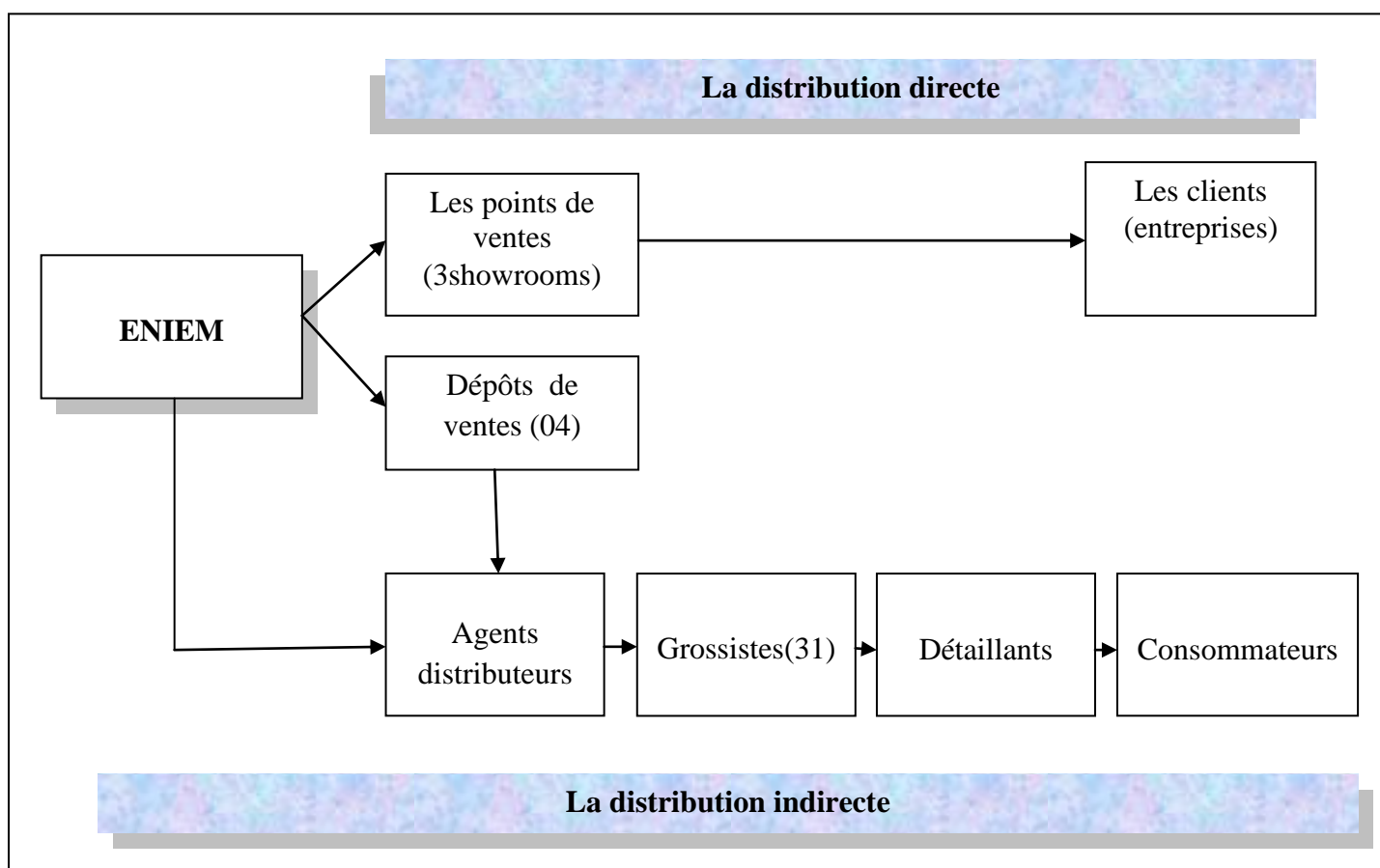
CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

La lecture des données du tableau ci-dessus, permet de constater que :

- Les ménages¹ représentent la catégorie de la clientèle la plus dominante pour l'ENIEM. En participant ainsi, à hauteur de 79,76% dans le totale des ventes réalisées par l'ENIEM pour l'année 2016.
- Les ventes dans le cadre des marchés publics, ne représentent qu'une faible part au chiffre d'affaires totales, contribuant ainsi, seulement avec un taux de 15,31 % pour la même période (l'année 2016).

Ainsi, il est à signaler que pour la commercialisation de ses produits, l'entreprise ENIEM adopte principalement à réseau de distributeurs agréés. L'acheminement du produit au consommateur final se fait alors, par un canal de distribution que nous pouvons schématiser comme suit

Schéma n°15 : Canal de distribution adopté par l'ENIEM



Source : Réalisé par nos soins

¹ Les ventes aux ménages, sont représentées dans le tableau par les rubriques : réseau de distribution, œuvres sociales, autres.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

L'ENIEM assure l'approvisionnement de ses agents distributeurs par le biais de ses quatre dépôts de ventes :

- Tizi-Ouzou (Oued Aissi) au centre ;
- Annaba à l'est ;
- Mascara (Mohammedia à l'ouest) ;
- Laghouat au sud.

Ainsi, au-delà de ses quatre dépôts, l'ENIEM dispose également de trois points de ventes propres à elle. Dont un est implanté au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou, et les deux autres au niveau de la wilaya d'Alger (BAB EZZOUAR et HASSIBA BEN BOUALI).

Pour relancer les bases de commercialisation de ses produits, l'entreprise ENIEM dispose d'un Service Après vente (SAV) implanté dans les 48 wilayas. Ce qui peut lui constituer une force vente par rapport aux concurrents.

3.2.2 Présentation de Condor

En Algérie, CONDOR ELECTRONICS est devenu une référence au regard des entreprises industrielles (Publiques où privées) du fait de sa capacité d'innovation, la qualité de ses produits et son engagement permanent pour la satisfaction de la clientèle.

En effet, cette partie sera consacrée à la présentation de cette entreprise objet de notre analyse, où nous aborderons les éléments liés à sa création, à son organisation, à ses missions et ses relations avec ses partenaires économiques.

3.2.2.1 Création et développement de l'entreprise Condor

CONDOR ELECTRONICS est une société privée algérienne, créée en 2002 par le groupe BENHAMMADI¹ en lui donnant la forme juridique Société Par Action (SPA), son capital s'élève actuellement à 2540 000 000 DA et son chiffre d'affaires est de 8 403 613 300 DA. Elle est assise sur une zone évaluée à 828359

¹ Condor est l'une des entreprises constitutives du complexe BENHAMMADI qui représente aujourd'hui, un des conglomérats d'entreprises algériennes les plus puissants et actives sur la sphère économique du pays. Il opère dans des domaines d'activités vitaux et très importants sur la scène économique nationale. Aujourd'hui le groupe BENHAMMADI est constitué de dix entreprises, présentent sur des différents secteurs d'activité. L'annexe "G" illustre les différentes composantes du groupe.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

mètres carrés. Elle emploie 5000 personnes. Son usine est implantée dans la zone industrielle de la ville de BORDJ BOU ARRERIDJ.

Sous le nom de marque "Antar Trade", La SPA CONDOR ELECTRONICS a pour vocation principale la conception, la fabrication, la commercialisation et le Service Après-ventes des appareils électroniques, électroménagers et produits informatiques ainsi que la conception et le développement des produits frigorifiques et de climatisation. Néanmoins, avant d'atteindre ce niveau d'activité, il est à signaler que celle-ci a traversé un long chemin que nous pouvons retracer à travers les quatre étapes suivantes :

Etape 1- la Vente en état : Durant cette période, l'entreprise CONDOR a pour principale activité la commercialisation des produits ; dont elle s'est appuyée sur l'importation des produits électroniques pour les revendre tels quels, sans aucune modification. Néanmoins, compte tenu de l'augmentation de la demande pour ces produits, l'entreprise s'est passée à la deuxième étape.

Etape 2- l'achat du produit partiellement démontée pour être réinstallée le semi-démonté(en anglais : Semi Knock Down- SKD-): Au-delà de son activité de commercialisation, l'entreprise condor intègre également une autre activité qu'est l'assemblage. En effet, elle achetait des produits partiellement démontés pour ensuite les réinstaller et les revendre. Chose qui lui a permis de bénéficier d'un certain nombre d'avantages entre autres : Réduire les coûts de l'achat, prendre connaissances des composants du produit et la façon de leurs réinstallations, contribuer à l'absorption du chômage et bénéficier ainsi des subventions gouvernementales

Etape 3- l'achat de l'appareil entièrement démonté pour être réinstallé, (en anglais : Complete Knock Down –CKD-): A ce niveau, les produits achetés ont été totalement démontés. En effet, cette action lui a permis, de bénéficier encore plus en termes d'apprentissage et fonder les soubassements de la prochaine étape.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

Etape 4- la production : Cette étape se traduit par l'implication de l'entreprise dans la production de divers équipements électroménagers et électroniques¹ avec des taux d'intégration qui ne cessent d'accroître d'une année à une autre, jusqu'à atteindre aujourd'hui, plus de 80%. Chose qui lui a permis de réaliser un développement remarquable (en termes de prix et de qualité) et par conséquent, à se hisser sur la plus haute marche du podium face à des marques mondialement connues et largement présentes en Algérie.

3.2.2.2 Structure organisationnelle de Condor Electronics

Dans le cadre de son activité, l'entreprise Condor cherche à maintenir sa position de leader sur le marché, en utilisant les meilleures et les dernières innovations technologiques, en développant et en améliorant de façon continue la qualité des produits et services qu'elle fournit. Dans ce contexte, sa structure organisationnelle (voir l'annexe H: l'organigramme de l'entreprise CONDOR) à travers l'ensemble des organes et des directions qui interagissent entre elles constituent la pièce maîtresse pour l'atteinte de ses objectifs.

L'organisation structurelle de Condor se présente comme suit :

A. La direction générale: Elle se compose du président directeur général, du directeur général, du secrétariat et du vice-directeur général. Elle joue le rôle du pilote dont elle prend en charge les tâches suivantes:

- La définition des objectifs généraux et le suivi de leurs exécutions;
- La préparation et soulignement des lignes de production ;
- La préservation des actifs et des biens de l'entreprise ;
- L'organisation et la programmation de travail des différentes directions.

B. Les organes consultatifs : Ils associent les différentes directions à savoir : La direction qualité, la direction des ressources humaines, la direction Comptabilité et Finances, la direction Service après-vente, la direction commerciale, la direction des achats, la direction de logistique, la direction marketing, la direction technique, la direction de la recherche et du développement, la direction des systèmes

¹Le lancement des premières unités de production de l'entreprise coïncide avec l'acquisition en 2003, d'une licence auprès du fournisseur chinois Hisense. Cette démarche a été accompagnée par l'affectation d'ingénieurs chinois à l'usine de Bourdj Bouarridj et dont la mission est d'assurer l'assistance technique nécessaire.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

d'information et la direction de la sécurité et de la prévention. Dans le but de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques, chacune de ces directions assurent des tâches bien définies.

C. Les unités de production: Elles sont responsables des processus de fabrication des produits et de leurs coûts. Elles se composent de huit unités spécialisées dans la production des appareils électroniques, électroménagers, produits informatiques et panneaux photovoltaïques¹.

3.2.2.3 Missions et objectifs de Condor Electronics

A. Les missions de Condor Electronics

Aujourd'hui, ce n'est pas un hasard si Condor est placé en tant que leader en Algérie de l'électronique, l'électroménager et le multimédia et réputé par un génie dans le domaine industriel. En effet, sa stratégie fondée sur le principe « **Innovation is life** », sur la valorisation des compétences et son engagement permanent pour la satisfaction, l'écoute et l'assistance continue des clients lui ont permis de réaliser des progrès considérables et de renforcer sa position dans ses différents domaines d'activités et par conséquent :

- De diversifier la gamme de ses produits dans le domaine électronique et électroménager ;
- D'assurer la mise à disposition du produit national algérien sur le marché ;
- De faire face à la concurrence des entreprises internationales concurrentes activants dans le secteur ;
- De maintenir les clients existants et acquérir de nouveaux clients et cela, en intégrant leurs exigences actuelles et en satisfaisant leurs attentes futures ;
- De réduire ses coûts de revient, tout en maintenant la performance de ses produits ;
- D'offrir un bon produit avec le meilleur rapport qualité / prix ;
- D'élargir son réseau de distribution via l'exportation;
- D'absorber le chômage en créant des postes d'emploi.

¹Nous avons limité notre étude, dans cette entreprise, au domaine électroménager

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

B. Les objectifs de Condor Electronics

Dans le cadre de son activité et à la lumière du contexte économique dans lequel elle opère, l'entreprise Condor cherche à atteindre une série d'objectifs d'ordre stratégiques et opérationnels. Entre autres nous pouvons citer :

- La satisfaction des exigences croissantes des clients, ainsi que l'intégration des exigences légales et réglementaires
- Le développement et l'amélioration continue des services après ventes
- La préservation de ses parts de marché en assurant les clients existants et en gagnant de nouveaux ;
- L'obtention de la certification ISO dans divers domaines
- L'intégration de l'aspect environnemental dans la gestion de l'entreprise, car sa position géographique nécessite de maîtriser au maximum ses déchets industriels, pour renforcer sa position sur le marché local et augmenter la valeur de sa production ;
- La fidélisation et le développement des compétences de ses ressources humaines ;
- La formation continue des travailleurs ;
- Le renforcement de l'investissement notamment en matière de recherche et développement ;
- La maximisation du profit et du chiffre d'affaires ;
- L'amélioration de l'organisation interne de l'entreprise ;
- L'optimisation de la production ;
- L'augmentation des taux d'intégration des produits ;
- Le développement des relations de partenariat.

3.2.2.4 La gamme des produits Condor

L'entreprise Condor a commencé son activité en 2003, avec une unité qui consistait à produire des téléviseurs et des récepteurs satellite. Puis, en 2005, l'entreprise a élargi son activité en mettant en place deux unités dont l'une, est spécialisée dans la production de réfrigérateurs et l'autre, dans la fabrication de matériaux blancs (climatiseurs et machines à vaisselles). Cet élargissement s'est accompagné par la mise en place en 2010 d'une nouvelle unité dédiée aux produits

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

informatiques et les téléphones mobiles où l'entreprise a produit le premier ordinateur africain et arabe en 2011.

À la fin de 2012, Condor a lancé la première tablette électronique, suivi en 2013 du premier téléphone intelligent. Puis, à la même année, l'entreprise a mis en place une unité pour la production de panneaux solaires, comme elle a instauré deux unités de soutien (plastiques et de polysaccharides) qui sont impliqués dans l'emballage du produit fini.

Aujourd'hui, l'entreprise Condor comprend une gamme embarquant une variété des produits telle que : Les téléviseurs, les démodulateurs, les téléphones portables, les produits informatiques, les réfrigérateurs, les climatiseurs, les machines à laver, les machines à vaisselle, et les équipements de cuisine, etc¹. À travers cette variété, Condor vise à améliorer sa position sur le marché, surtout que son domaine d'activité se caractérise par une concurrence intense de part des entreprises locales et internationales.

En somme, il est à noter que l'amélioration constatée par l'entreprise Condor depuis sa création jusqu'à nos jours, lui a permis de contribuer fortement à l'économie nationale. Cette contribution peut être appréhendée à plusieurs niveaux :

- La satisfaction et la réponse aux besoins de nombreuses entreprises (publiques ou privées) algériennes en matière des produits électroniques, électroménagers et informatiques nécessaires à leurs fonctionnement
- La contribution dans l'absorption du chômage à travers la création d'environ de 6000 postes d'emplois
- Le renforcement de la position de l'Algérie à l'égard de marché et du commerce international, via l'exportation de ses divers produits aux marchés Tunisien, Libyen et à certains pays arabes, africains et européens.

¹Pour plus de détails sur l'ensemble des produits de chaque gamme, voir: <https://www.condor.dz/fr/condor-electronics/a-propos>

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

3.2.2.5 Condor et ses partenaires économiques

Afin d'éclaircir d'avantage la présentation de l'entreprise Condor (objet de notre analyse), il est nécessaire de développer un aperçu sur les variables, plus particulièrement, sur les acteurs qui l'entourent et avec lesquels elle entretient des relations.

A. Les Ressources humaines au sein de Condor

Les ressources humaines représentent la richesse principale pour la performance de l'entreprise Condor et cela, en ce qu'elles contribuent à atteindre les objectifs fixés à savoir : L'élargissement de la gamme à d'autres produits toujours plus innovants qui apportent plus de confort, de simplicité d'utilisation, de satisfaction et de confiance aux clients.

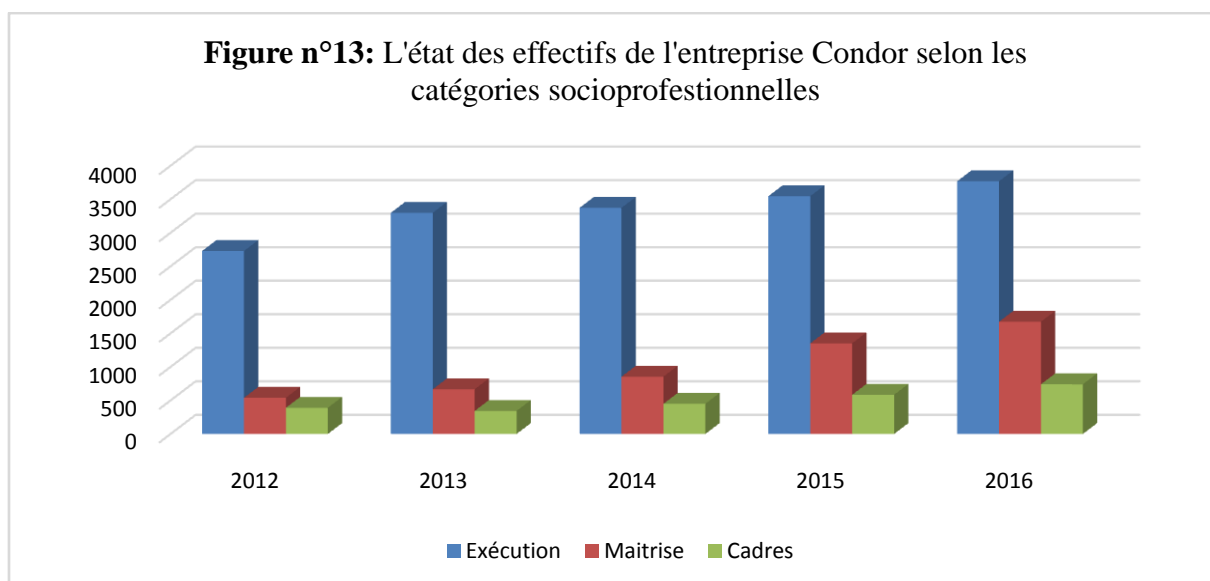
En effet, l'énorme succès qu'a connu la marque Condor sur le marché Algérien et bien au-delà des frontières dénote de la très haute qualité de ses produits et par conséquent, de la compétence du facteur humain qui couvre une composition diversifiée en termes de cadres, agents de maîtrise et exécutants. Le tableau suivant et sa représentation graphique illustre l'évolution de ces catégories au cours des cinq dernières années.

Tableau n° 20: L'Etat des effectifs de l'entreprise Condor Electronics selon les catégories socioprofessionnelles

	Exécution	Maitrise	Cadres	Totale
2012	2727	539	390	3556
2013	3297	666	343	4306
2014	3371	854	449	4674
2015	3545	1351	584	5480
2016	3767	1673	740	6180

Source : direction ressources humaine de Condor Bordj Bou Arreridj

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000



Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Le facteur humain constitue l'une des priorités stratégiques dans l'entreprise Condor. Pour renforcer d'avantage cette priorité, Condor procède continuellement à l'investissement dans les activités créatives de cette richesse.

Ainsi, compte tenu du tableau ci-dessus et sa représentation graphique, nous constatons que le nombre de travailleurs dans différentes catégories augmente d'année en année et ce en raison de l'accroissement du volume de production dans les unités existantes et le développement de nouvelles unités de production.

B. Condor et ses clients

Dans le contexte actuel, le défi vital auquel est confronté toute entreprise est la satisfaction des clients. En effet, il n'y a pas d'image de marque qui résiste longtemps à des clients non satisfaits.

Informé et communiquer avec le client est à la fois, un défi et une exigence pour toute entreprise qui veut tisser une relation de confiance avec sa clientèle. Dans cette orientation et dans le cadre de sa dynamique de croissance et de sa stratégie de développement, Condor le leader de marché algérien des produits électroniques, électroménagers et multimédias n'a épargné aucun effort pour se rapprocher de sa clientèle, pour mieux la contenter et la satisfaire. A cet effet, le rapport qualité/prix, l'accessibilité de ses produits grâce à son important réseau de

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

distribution¹ qui couvre tout le territoire national avec un total de 140 showrooms sur les 48 wilayas et 275 points SAV au service de ses clients confirment cette volonté de satisfaire le client et de l'intégrer comme une variable stratégique qui oriente et conditionne son développement.

La diversité du portefeuille d'activités de Condor lui a permis d'entretenir des relations avec des clients sur l'ensemble du territoire national (universités, collectivités et administrations publiques, commerçants de gros et de détail, etc), voire à l'international situés dans différents pays du monde (Mauritanie, Congo, Mali, Tunisie, Maroc, Libye, Portugal, Espagne, Soudan, Jordanie, etc). Ainsi, afin d'assurer et de renforcer sa relation de confiance avec ses clients, Condor a mobilisé d'importants moyens humains et matériels, en lançant la formule de deux ans de garantie et plus trois ans de disponibilité de la pièce de rechange. Chose qui lui a permis de devancer les marques locales, mais aussi internationales sur certaines de ses gammes.

C. Condor et ses fournisseurs

Face à des marchés fortement compétitifs caractérisés par une demande des produits personnalisés, de bonnes qualités, livrés dans des délais minimaux et le tout à moindre coûts, la relation avec les fournisseurs devient une coopération d'ordre stratégique qui a un impact crucial sur la performance globale de toute l'entreprise². Dans le cadre de l'entreprise Condor, la diversité de son portefeuille d'activités lui a conduit à entretenir des relations avec plusieurs fournisseurs (voir tableau n°21)

¹Dans le cadre de la politique du rapprochement avec ses clients, Il est très important pour l'entreprise de bien choisir les canaux de distribution appropriés à la nature de ses produits, en analysant les avantages et les inconvénients de chacune des alternatives disponibles.

Quant à Condor, elle s'appuie sur la politique de distribution directe via ses points de vente, et la politique de distribution indirecte via des intermédiaires (62 distributeurs) pour la livraison de ses produits au consommateur final. Elle opte également pour politique de distribution B to B

² La capacité de l'entreprise à produire un produit de qualité, à un coût raisonnable et de manière opportune est fortement influencée par la performance des fournisseurs, qui sont considérés comme l'un des facteurs déterminants pour le succès de l'entreprise.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

Tableau n° 21: Les principaux fournisseurs de l'entreprise Condor Electronics

Fournisseurs	Pays
HISENSE	Chine
HOME COST	Corée du Nord
UNIVERSAL	USA
SELCO	Inde
CASTEL STARS	Dubaï
BOSH-HSC	Allemagne
HITASHI	Japon

Source : La direction commerciale de Condor Electronics

D. Condor et ses concurrents

L'entreprise Condor opère dans un environnement dont la concurrence est féroce du fait de la présence en Algérie de la quasi-totalité des marques mondiales. Cette rivalité requiert de la part de Condor, d'affirmer encore plus sa présence sur le marché et de renforcer ses efforts par la diversification de ses produits, tout en optimisant sa production (des prix bas et de haute qualité).

Le tableau ci-dessous illustre ses principaux concurrents.

Tableau n° 22: Les principaux concurrents de l'entreprise Condor Electronics

Les Concurrents	Début d'activité	La marque	Lieux d'activité
CRISTOR	1998	CRISTOR	Bordj Bou Arreridj
SAMHA	2006	SAMHA	Sétif
ENIE	1982	ENIE	Bordj Bou Arreridj
ENIEM	1983	ENIEM	Tizi-Ouzou
COBRA	1998	COBRA	Bordj Bou Arreridj
SATERAX	2004	IRISSAT	Sétif
ESSALEM	1997	ESSALEM	Tabsa

Source : La direction commerciale de Condor Electronics Bordj Bou Arreridj

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

3.3 La démarche qualité dans les deux entreprises enquêtées¹

Le marché qui a caractérisé les produits électroménagers en Algérie a conduit les entreprises algériennes notamment, l'entreprise ENIEM et Condor d'adopter une démarche qualité judicieuse afin de faire face à la concurrence des produits importés d'une part, et d'autre part, pour satisfaire les attentes des clients qui sont de plus en plus, exigeants en terme de qualité.

3.3.1 La démarche qualité dans l'entreprise ENIEM

La démarche au sein de l'entreprise ENIEM a été entamée en 1996, afin de garantir la qualité de toutes ses activités, produits et ses services. Une volonté qui se traduisait par la réalisation d'un diagnostic qualité² qui lui a permis de décerner ses insuffisances par apport aux exigences de la norme ISO 9002 version 1994.

Après ce diagnostic, l'ENIEM s'est engagée dans une action de formation de son personnel. Le Responsable de l'Assurance Qualité (RAQ) nommé par ENIEM a pris contact avec les organismes de formation MFQ (Mouvement Français de la Qualité) et AFNOR (Association Française de Normalisation), pour assurer l'organisation de la formation. Le programme de formation a porté sur la norme ISO 9002/1994 «Systèmes qualité -- Modèle pour l'assurance de la qualité en production, installation et prestations associées»³

Une fois le programme de formation achevé, l'ENIEM s'est engagée dans une autre action qui consiste en la formulation d'un système documentaire. La réalisation de ce dernier a exigé un énorme travail de collaboration et de coordination entre la direction centrale et les responsables des unités. Des groupes de travail constitués des responsables des structures ont été désignés afin de rédiger ces procédures.⁴

¹Cette partie est la synthèse des résultats des entretiens que nous avons effectué avec le responsable de la qualité au sein de deux entreprises enquêtées.

²Réalisé par AFAQ

³La formation a concerné en premier lieu :Les directeurs des unités et les cadres dirigeants, les assistants qualité, les responsables d'activité de production et de surveillance du produit, les chargés d'approvisionnement, les chargés de la commercialisation du produit.

⁴ L'application de ces dernières est menée en deux phases : tandis que la première constitue une opération teste pendant une durée de six mois et dont l'objectif été de vérifier leur efficacité et d'apporter les

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

Puis, en juin 1998, l'ENIEM a sollicité l'organisme certificateur AFAQ-ASCERT qui a désigné deux Responsables d'audit pour mener un audit de certification¹. L'ENIEM a pu obtenir sa première certification ISO 9002/1994, le 1 Juillet 1998 (la première certification décernée à une entreprise algérienne).

Après la certification de son système qualité, deux audits de suivi ont été effectués par AFAQ et un troisième qui consiste plus précisément, en un audit de renouvellement qui a été fait par QMI² qui a abouti le 09 janvier 2002 à l'obtention de certificat ISO 9001 version 2000. Celui-ci a été ensuite renouvelé en 2006 jusqu'à échéance du 23 Mars 2009³.

En 2009, en collaboration avec QMI, l'entreprise ENIEM a effectué une troisième transition vers la nouvelle norme ISO 9001/ 2008 «Systèmes de management de la qualité – Exigences». Ce certificat a fait l'objet de deux renouvellements⁴, dont le premier a eu lieu en 2012 et le second à eu lieu en 2015⁵. Ainsi, il est à signaler que ces deux renouvellements ont été effectués par le même organisme : BELGE AIB- VINÇOTTE INTERNATIONAL .

Actuellement, pour la bonne amélioration de la qualité et le maintien de cette dernière, des audits internes ont été réalisés. Chose qui confirme l'engagement de l'entreprise ENIEM dans le renouvellement de sa certification conformément à la nouvelle norme ISO 9001 : 2015 et cela, suite à un audit de certification qui sera programmé pour le mois d'octobre 2018.

modifications nécessaires (procéder à leurs révision), la deuxième phase consiste en leurs mises en œuvre effective.

¹ Avant l'audit de certification, un audit à blanc a été mené, au début de l'année 1998, pour vérifier le bon fonctionnement système de management de la qualité. A cet égard, Le rapport d'audit a relevé certaines défaillance (une non conformité majeure et sept non conformités mineures au niveau de rédaction et l'application de certains documents) par rapport à la norme. Après la levé de ces réserves, l'audit de certification s'est effectué.

² QMI : Quality Management Institut.

³ L'ENIEM amis en place des comités qualité COPIL (comités de pilotages constituées par des membres, cadres dirigeants et maîtrise, ont pour mission d'assurer le suivie et le bon fonctionnement de la démarche et l'évaluation des processus de production de la qualité) après les avoir formés en France chez AFAQ, ces COPIL opérant au niveau de la direction générale et au niveau des unités dans le but de mettre en place le système de management de la qualité(SMQ).

⁴ La validité de chaque certificat est évaluée à une durée de trois ans.

⁵ Voir une copie de certificat en annexe I

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

3.3.2 La démarche qualité dans l'entreprise Condor

Pour pouvoir renforcer sa compétitivité, l'entreprise Condor a toujours fait de la qualité une priorité stratégique. Une priorité qui s'est affirmée par la mise en place d'un système de gestion de la qualité conformément aux normes ISO 9000¹.

En effet, l'intégration d'un tel système a été le résultat des efforts et du travail engagé par l'entreprise depuis plusieurs années, dont nous pouvons synthétiser les principales étapes comme suit :

- Le processus de mise en place d'un système de gestion de la qualité dans l'entreprise a commencé en 2005, après la réalisation par un bureau d'accompagnement Albatros Conseil Algérie d'un diagnostic qualité au sein de toute l'entreprise.
- En Mars 2005, après les résultats du diagnostic sur la réalité du système de gestion de la qualité dans l'entreprise, un rapprochement entre ses différentes activités et les exigences de la norme ISO 9001 / 2000 a été effectué.
- En mai 2005, sur la base des résultats du rapport, la direction de l'entreprise a procédé à la définition de sa politique et de ses objectifs qualité. Une action qui s'est accompagnée par :
 - La nomination du premier responsable du système de gestion de la qualité dans l'entreprise (RAQ)
 - La constitution des équipes de travail, tout en assurant leur formation et sensibilisation aux aspects qualité
 - La définition du rôle et les responsabilités de chacun
 - La préparation du manuel qualité ainsi que son nouveau guide organisationnel (structure organisationnelle).

¹ Au-delà de la certification ISO 9001, CONDOR, a également obtenu plusieurs certificats : ISO 14001/ 2004 relatif au management environnemental, ISO 18001/2007 relatif au management de la sécurité et de la santé au travail, ISO 26000 relatif à la responsabilité sociétale. Condor est ainsi, l'une des premières entreprises à être certifiée « BASMA DJAZAIRIA », un label délivré par le Forum des Chefs d'Entreprises (FCE) visant à garantir l'origine algérienne des produits Condor.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

- La mise en place des moyens de mesure et de contrôle des différentes opérations (la réalisation des audits internes)
- Puis en mars 2007, Condor a pu obtenir le certificat ISO 9001/2000 et ce, après un audit de certification qui s'est effectué par AFAQ en février 2007. Ce certificat n'a cessé d'être renouvelé par l'entreprise Condor qui a assuré en coordination avec l'organisme certificateur allemand TUV, sa transition vers la norme ISO 9001/2008 «Systèmes de management de la qualité – Exigences». Une transition qui reste encore valable jusqu'à la date de 06/07/2018¹.

Au final, il est à signaler que dans le cadre de son engagement pour maintenir sa certification et son système de gestion de la qualité, l'entreprise Condor se prépare actuellement en coordination avec le même organisme (l'organisme certificateur allemand TUV) pour sa transition vers la norme ISO 9001/2015 qui aura lieu en moins de Juin de l'année en cours²

3.3.3 Les déterminants de l'implication de l'entreprise l'ENIEM et Condor pour la mise en place d'une démarche qualité

D'après les entretiens que nous avons effectués, nous pouvons récapituler deux types de motifs qui sont à l'origine de l'intégration des normes ISO 9000 dans les deux entreprises enquêtées, à savoir : La motivation d'ordre interne et externe.

Sur le **plan interne**, la démarche qualité est guidée par un besoin d'amélioration interne et par le besoin du renforcement des capacités organisationnelles et managériale à travers:

- L'optimisation des ressources ;
- L'implication des équipes autour d'un projet commun, permet de développer les compétences des collaborateurs et de les fédérer autour d'un objectif commun (développer le professionnalisme du personnel);
- La limitation des coûts non productifs liés à la non qualité et optimisation des coûts production (maîtrise des coûts);

¹ Voir la copie du certificat en annexe J

² Au-delà de cette transition, CONDOR est également en voie d'intégration de deux autres normes, dont l'une est relative au management de la sécurité de l'information (ISO/IEC 27001) et l'autre, est liée au management de l'énergie (ISO 50001). Cette intégration aura lieu le moins de Juin de l'année en cours

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

- L'homogénéisation des pratiques au sein de toute l'entreprise;
- L'institutionnalisation de la formation permanente, la créativité et la responsabilité à tous les niveaux.

Sur le **plan externe**, la démarche qualité est guidée par le besoin de se développer face à la concurrence à travers :

- La satisfaction et la fidélisation des clients existants par le renforcement de la confiance ;
- La conquête d'une nouvelle clientèle ;
- L'acquisition de nouveaux marchés.

3.3.4 Les obstacles à la démarche qualité dans les deux entreprises enquêtées

La mise en place d'une démarche qualité n'est pas une tâche aisée, car elle se traduit souvent, par des modifications organisationnelles. Elle demande du temps, des moyens tout en fédérant l'ensemble du personnel autour d'un projet commun.

En effet, dans les deux entreprises enquêtées, cette démarche a été confrontée à des obstacles qui découlent en grande partie du problème de la résistance au changement. Un constat confirmé par les deux responsables de management qualité (RMQ) que nous avons rencontré. Ainsi selon la même source ce problème de résistance au changement est dû :

- Au manque de formation de certains agents comprenant difficilement les normes et standard;
- Au non conviction de l'intérêt d'une telle démarche;
- A l'état d'esprit négatif des employés, s'opposant à tout changement pouvant influencer leurs habitudes et leurs comportements quotidiens.

Conclusion

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons eu l'occasion de présenter un survol théorique sur la pratique de la démarche qualité dans les entreprises algériennes. En effet, les conclusions que nous pouvons tirer après la lecture de ce chapitre montrent que :

- La libéralisation du commerce et l'ouverture de marché ont contribué partiellement à donner plus d'intérêt quant aux pratiques qualité au sein des entreprises algériennes ; la variable prix n'est plus le seul paramètre pris en compte par les clients. La qualité apparaît de plus en plus, comme une variable concurrentielle incontournable.

CH III : L'entreprise algérienne à l'épreuve des normes de la gestion de la qualité ISO 9000

- Notre pays est en train de s'engager pleinement et directement dans la sensibilisation et l'adoption de mesures importantes, en vue d'inciter les entreprises à aller au devant des démarches qualité ; il suffit en effet, d'observer les efforts déployés par l'Etat Algérien en matière de la qualité pour s'en convaincre.
- Les enjeux qu'incitent les entreprises algériennes à investir dans une démarche de certification suivant le standard d'ISO 9001 sont réduits aux seuls enjeux économiques et stratégiques.
- La contrainte culturelle, le manque des moyens et de formation dans le domaine qualité constituent des obstacles majeurs quant à la mise en place et à la réussite de la démarche qualité dans nos entreprises.

Ainsi, à travers ce chapitre, nous avons mis en relief la méthodologie qui va être utilisée au niveau de la partie empirique et plus spécifiquement, au niveau du quatrième chapitre. Au sein duquel nous allons présenter, les principaux résultats de notre travail empirique à savoir : L'analyse de cas de l'ENIEM et Condor.

CHAPITRE IV

La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Introduction

Après avoir clairement défini les concepts mobilisés dans cette recherche, justifié nos choix méthodologiques, ce chapitre portera sur la présentation des résultats des tests des hypothèses de recherche à travers une analyse issue des deux cas étudiés. Celle-ci est basée sur :

- L'exploitation de la documentation récente disponible au niveau des deux entreprises enquêtées,
- L'exploitation des résultats des entretiens semi-directifs réalisés avec les acteurs impliqués dans la gestion de la performance ainsi que, dans la gestion de la qualité,
- L'analyse des données des deux types de questionnaires.

Ces analyses permettront de répondre à la problématique et aux questions de recherche de ce travail.

Dans le cadre de ce chapitre, nous exposerons l'interprétation de nos résultats en trois points essentiels. Nous allons, dans une première étape (1) exposer tout d'abord, les résultats relatifs à l'état de la performance au sein des deux cas étudiés. Ensuite, dans une deuxième étape (2), nous étalerons les résultats de notre enquête par questionnaires. Enfin, dans une dernière étape (3), nous allons faire une synthèse globale des résultats auxquels nous sommes parvenus et les confronter systématiquement avec notre cadre théorique. Ce qui nous permettra par conséquent, de déboucher sur la conclusion générale, dans laquelle nous présenterons les apports théoriques, méthodologiques et managériaux, les limites et les perspectives futures de recherches.

1. Le diagnostic de l'existant et le suivi de la performance : Analyse intra-entreprise

Cette partie, présentera les résultats de suivi de la performance globale au sein des deux entreprises enquêtées suite à la mise en œuvre des normes de la gestion de la qualité ISO 9000.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

A cet effet, nous avons adopté une approche multidimensionnelle qui consiste à analyser la performance à plusieurs niveaux¹. Toutefois, la prise en compte de plusieurs dimensions dans la mesure de la performance n'anéanti pas l'importance de la dimension financière. L'objectif ultime de toute entreprise confrontée à la concurrence reste la réalisation du profit.

Par ailleurs, vu l'absence d'une base pour le suivi de certains indicateurs liés à la performance humaine et commerciale au sein des deux entreprises enquêtées, nous étions contraints d'élaborer nous mêmes cette base. Deux types de questionnaires ont été élaborés à cet effet, dont l'un a été administré aux clients et l'autre aux personnels². Les résultats du traitement des deux questionnaires seront indiqués ultérieurement³.

1.1 Le suivi de la performance financière⁴

Pour analyser cette performance, nous nous sommes appuyés sur le suivi de quelques indicateurs calculés sur la base des informations offertes par la direction finance et comptabilité des deux entreprises enquêtées.

1.1.1 Analyse par les taux de croissance

1.1.1.1 Croissance du chiffre d'affaires⁵

Le tableau statistique ci-après et sa représentation graphique retracent l'évolution du chiffre d'affaires de 2012 à 2015 pour les deux entreprises enquêtées.

¹Il est à rappeler que le modèle de la performance globale retenu dans la cadre de notre étude comporte quatre axes fondamentale et ce conformément au modèle du BSC

²Toutes les données concernant l'échantillon seront indiquées ultérieurement.

³ Voir le deuxième point de ce chapitre

⁴ Cette performance est déterminée à base des états financiers : voir l'annexe K.

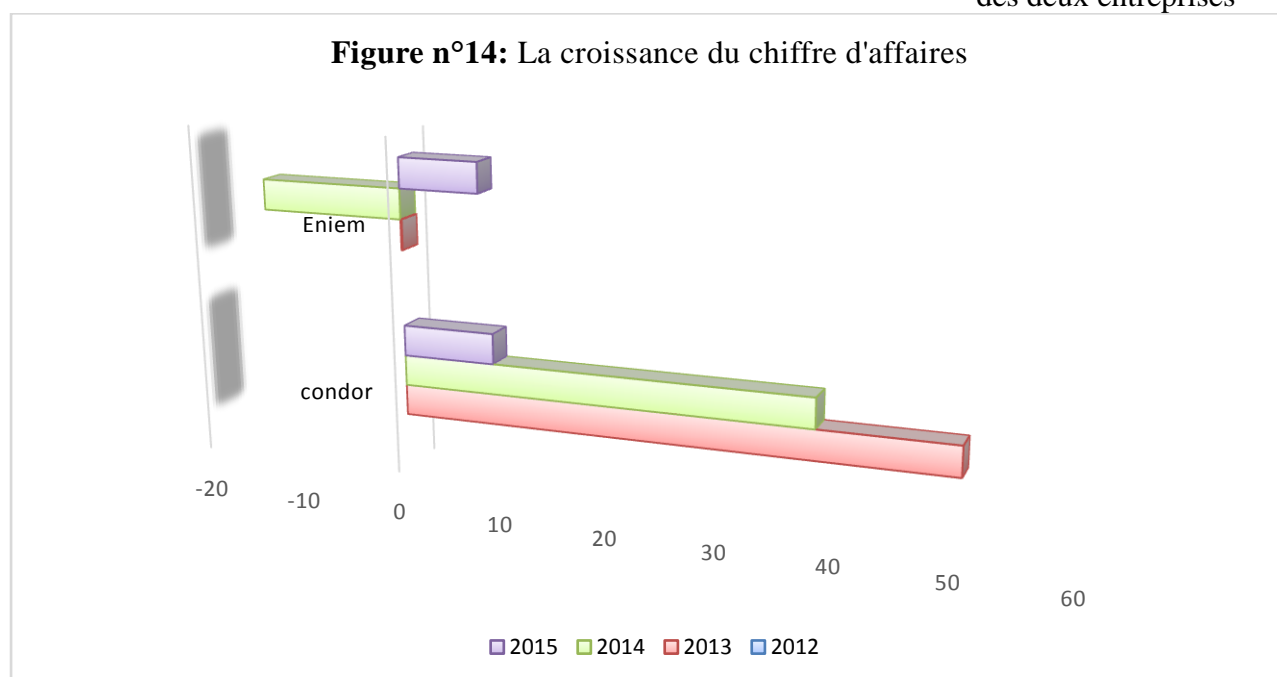
⁵ La croissance est calculée par le ration suivant : $(N - N_{-1} / N_{-1}) * 100$

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Tableau n°23: La croissance du chiffre d'affaires (Valeur en MDA)

Années	La croissance du chiffre d'affaires au sein de l'ENIEM		La croissance du chiffre d'affaires au sein de CONDOR	
	Le chiffre d'affaires	Le taux de croissance (%)	Le chiffre d'affaires	Le taux de croissance (%)
2012	5 795,97	-	21 101,64	-
2013	5 802,38	0,11	31 777,49	50,59
2014	5 000,56	- 13,82	43 922,93	38,22
2015	5 381,31	7,61	47 747,12	8,71

Source : Réalisé par nous mêmes à partir des données de la direction finance et comptabilité des deux entreprises



Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

La lecture des données ci-dessus fait remarquer que le chiffre d'affaires de l'entreprise ENIEM a connu une stabilité (2013). Voire, une décroissance jusqu'en 2014 avant d'amorcer une croissance à partir de 2015.

A la différence, l'analyse de la croissance du chiffre d'affaires au sein de l'entreprise Condor, fait ressortir une évolution considérable et persistante à la hausse de 2012 à 2015 avec respectivement 50.59 % , 38. 22% et 8.71 %.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

En effet, d'après notre enquête, les interviewés ont en majorité affirmé que la véritable cause des problèmes qui entravent l'accroissement du chiffre d'affaires de l'ENIEM est l'absence d'une bonne politique commerciale qui est reléguée au second rang. Ce qui fait qu'aucune stratégie marketing n'est menée. Il ressort de tout ce qui précède que ses concurrents qui ont une vision et un comportement contraires vont lui arracher une partie de sa part de marché occasionnant ainsi la baisse de son chiffre d'affaires.

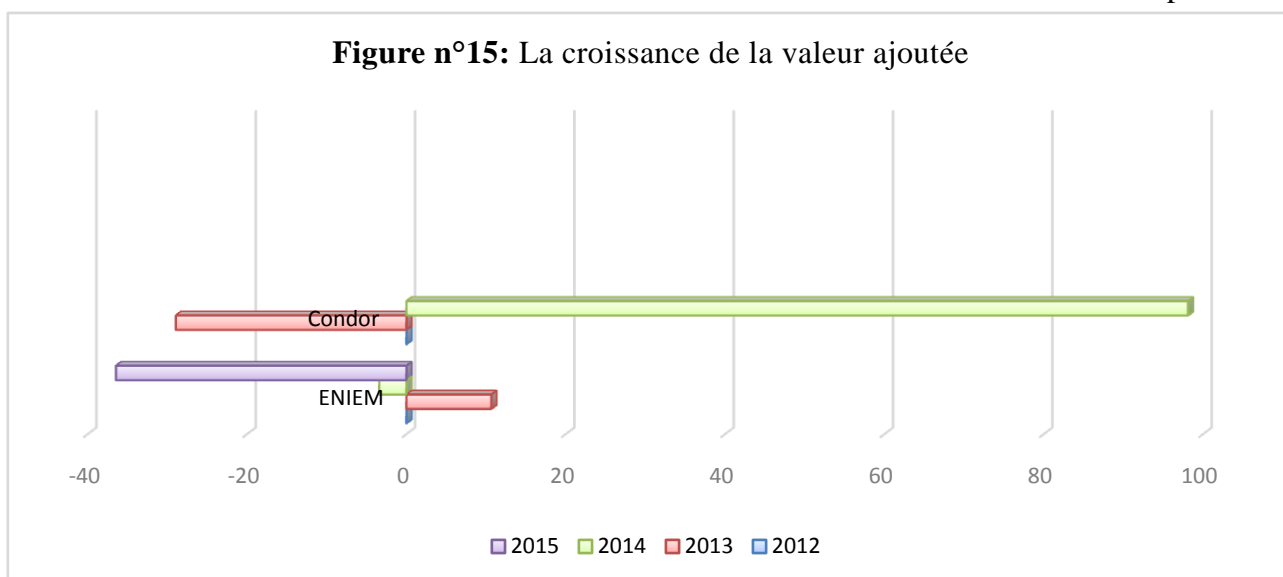
1.1.1.2 Croissance de la valeur ajoutée

L'analyse de l'évolution de la valeur ajoutée au sein de l'ENIEM et Condor depuis 2012 à 2015 est donnée par tableau n°24 et la figure n°15.

Tableau n°24 : La croissance de la valeur ajoutée (Valeur en MDA)

Années	La croissance de la valeur ajoutée au sein de l'ENIEM		La croissance de la valeur ajoutée au sein de CONDOR	
	La valeur ajoutée	Le taux de croissance (%)	La valeur ajoutée	Le taux de croissance (%)
2012	1 765 ,27	-	4 228 ,60	-
2013	1 953 ,23	10,65	3 004 ,62	-28,94
2014	1 886 ,69	- 3,41	5 952 ,65	98,12
2015	1 198 ,79	- 36,46	8 500 ,34	42,80

Source : Réalisé par nous mêmes à partir des données de la direction finance et comptabilité des deux entreprises



Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

L'étude indique également que la démarche qualité est en mesure d'accroître la valeur ajoutée de l'entreprise Condor. A la lumière des données chiffrées ci dessus, nous pouvons dire qu'avec un taux de croissance près de 50% (en 2014), voire plus en 2015. La VA au sein de Condor connaît une augmentation significative. Cette situation est le résultat de l'influence d'un ensemble de facteurs tels que : La hausse du chiffre d'affaires et l'accroissement de la productivité.

À l'ENEIM, l'analyse de l'évolution de la VA affiche une tendance négative marquée par une diminution significative, dont elle a enregistré un taux de -3.41% en 2014 et un taux de -36.46% pour l'année 2015 et cela, après avoir connue une hausse de 10.65% en 2013. L'effondrement de la VA au sein l'ENIEM a influencé ainsi ses résultats. Il suffit en effet, d'observer et d'analyser la structure de son TCR¹ pour les années 2014 et 2015, pour s'en convaincre.

1.1.2 Analyse de la rentabilité : Analyse par les ratios

La rentabilité est un outil d'évaluation privilégié pour l'analyse de la performance financière de l'entreprise. La rentabilité est définie comme étant : « Le rapport existant entre le résultat obtenu par l'entreprise et les moyens mis en œuvre »².

En effet, dans le cadre de notre étude, l'analyse de cette rentabilité, au niveau des deux entreprises enquêtées portera sur l'étude des différents indicateurs en termes de Rentabilité Economique(RE)³, Rentabilité Financière (RF)⁴et Rentabilité Commerciale (RC)⁵.C'est ce que nous présente le tableau n°25 et la figure n°16.

¹Tableau des Comptes de Résultats

²CONSO, P., HEMECL, F., Gestion financière de l'entreprise, 10^{ème} édition DUNOD, Paris 2002, p. 274.

³RE : Permet d'apprécier l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de ses ressources

⁴RF : Mesure l'aptitude de l'entreprise à sécréter des fonds pour assurer le renouvellement de l'outil de production (autofinancement de maintien) et reproduire le développement sur une base élargie (autofinancement d'enrichissement).

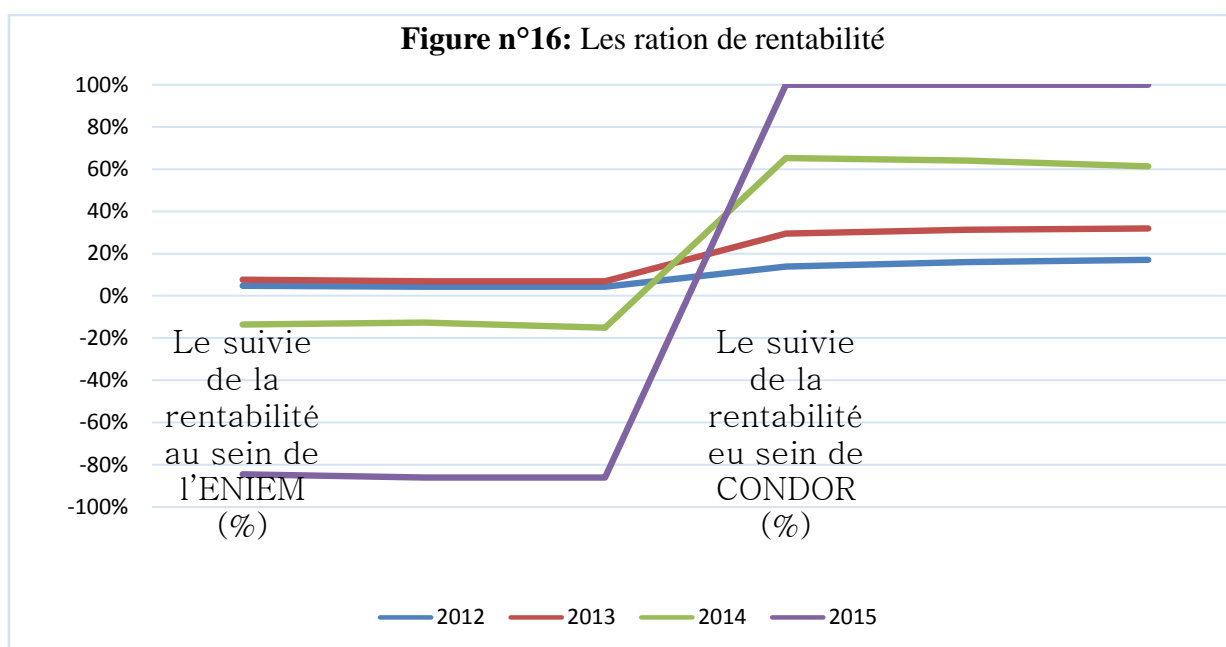
⁵ RC : Mesure la capacité de l'entreprise à générer des profits à partir de ses ventes

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Tableau n°25 : Les ratios de rentabilité (2012-2015)

Années	Le suivi de la rentabilité eu sein de l'ENIEM (%)			Le suivi de la rentabilité eu sein de CONDOR (%)		
	RE	RF	RC	RE	RF	RC
2012	0,37	0,44	1,04	2,80	12,10	2,09
2013	0,22	0,26	0,62	3,20	11,61	1,83
2014	-1,62	-1,98	-5,26	7,24	24,80	3,61
2015	-5,41	-7,38	-16,92	7,05	27,27	4,74

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la direction finance et comptabilité des deux entreprises enquêtées



Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Par ailleurs, en se demandant sur les réalisations et les apports d'une certification pour l'entreprise, les interviewés au sein de l'entreprise Condor ont en majorité affirmé que grâce à l'implantation d'une démarche qualité, l'entreprise a pu améliorer sa rentabilité et se différencier par rapport à ses concurrents. Ces affirmations rejoignent les résultats de l'analyse des données procurées au niveau de cette entreprise.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

En effet, la lecture des données présentées ci-dessus fait remarquer aisément que pour l'entreprise Condor, les accroissements annuels de rentabilités ont suivi la même tendance, Ils sont tous supérieurs à « 1 »

Au niveau de l'ENIEM, la période 2012 à 2013 est marquée par des niveaux de rentabilité économique, financière et commerciale positives. Cependant, avec la diminution du résultat net en 2014 et 2015 avec respectivement -263 195 494, 16DA et -910 482 042, 40DA, nous remarquons que la rentabilité a également diminué.

En somme, dans une appréciation globale de la performance financière de l'entreprise, le directeur général de l'ENIEM a qualifié les résultats de celle-ci comme non satisfaisant. Ainsi, selon la même source, ce qui fait que la situation soit non satisfaisante bien qu'elle soit la première entreprise algérienne côté qualité et certifiée ISO est : *« La complexité de marché et la concurrence. Nous n'avons pas les mêmes moyens que les autres entreprises pour se battre. Nous devons préserver les biens de l'État. Un privé qui gère sa maison peut prendre tous les risques possibles. Nous, nous ne pouvons pas nous permettre de nous aventurer.*

Dans les entreprises privées, les choses se déroulent plus rapidement du moment où le pouvoir décisionnel relève des dirigeants de l'entreprise elle-même..... Les entreprises privées peuvent librement procéder à la diversification de ses produits, à l'élargissement de ses circuits de distribution, etc. Chose que nous pouvons pas faire ».

Au-delà des problèmes soulevés ci-dessus, dans ses déclarations, le directeur général de l'ENIEM a affirmé que cette situation est également due au départ à la retraite de plusieurs cadres et ouvriers, auxquels il a fallu verser des primes. Une situation qui a engendré des pertes onéreuses en termes de compétences et en termes d'argent : *« En 2015 on a enregistré plus de 400 départs à la retraite, ce qui nous a coûté plus de 700 millions de dinars pour régler tout le monde, une somme largement au dessus de nos moyens ».*

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

1.2 Les résultats de suivi de la performance opérationnelle

La revue systématique recense une diversité de variables pour ce type de performance, la plus dominante est celle liée à la production.

1.2.1 L'évolution de la production

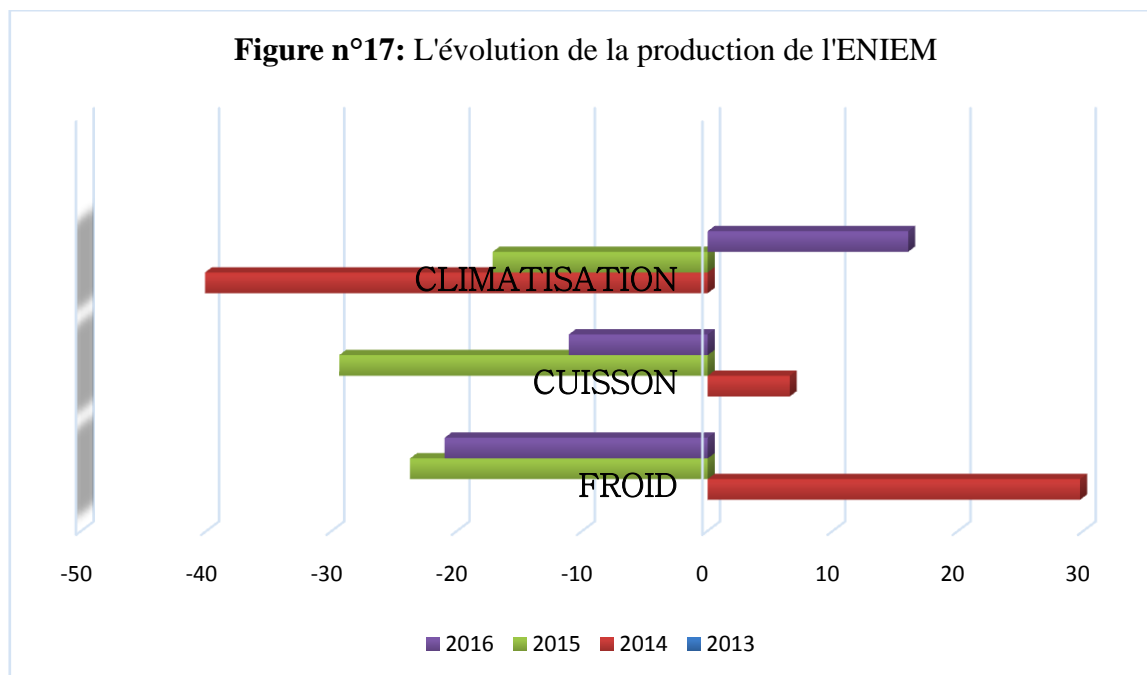
Nous vivons dans un monde où les activités de production des biens et services par des entreprises, tant publiques que privées sont inévitables. En effet, les données dont nous disposons, concernant la production dans les deux entreprises enquêtées sont résumées dans le tableau 26 et 27 et schématisées dans la figure 17 et 18.

Tableau n° 26: L'évolution de la production de l'ENIEM de 2013 à 2016 (Valeur en KDA)

ENIEM							
Années	2013	2014		2015		2016	
Produits		Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Froid	1 712 504	2 221 644	29,73	1 693 601	-23,77	1 337 723	-21,01
Cuisson	1 015 280	1 081 735	6,55	763 490	-29,42	678 793	-11,09
Climatisation	2 310 009	1 382 878	-40,14	1 620 342	-17,17	1 634 620	16
Totale entreprise	5 037 793	4 686 257	-6,98	4 077 433	-12,99	3 662 789	-10,17

Source : Elaboré par nous mêmes à partir des bilans d'activité de l'ENIEM

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?



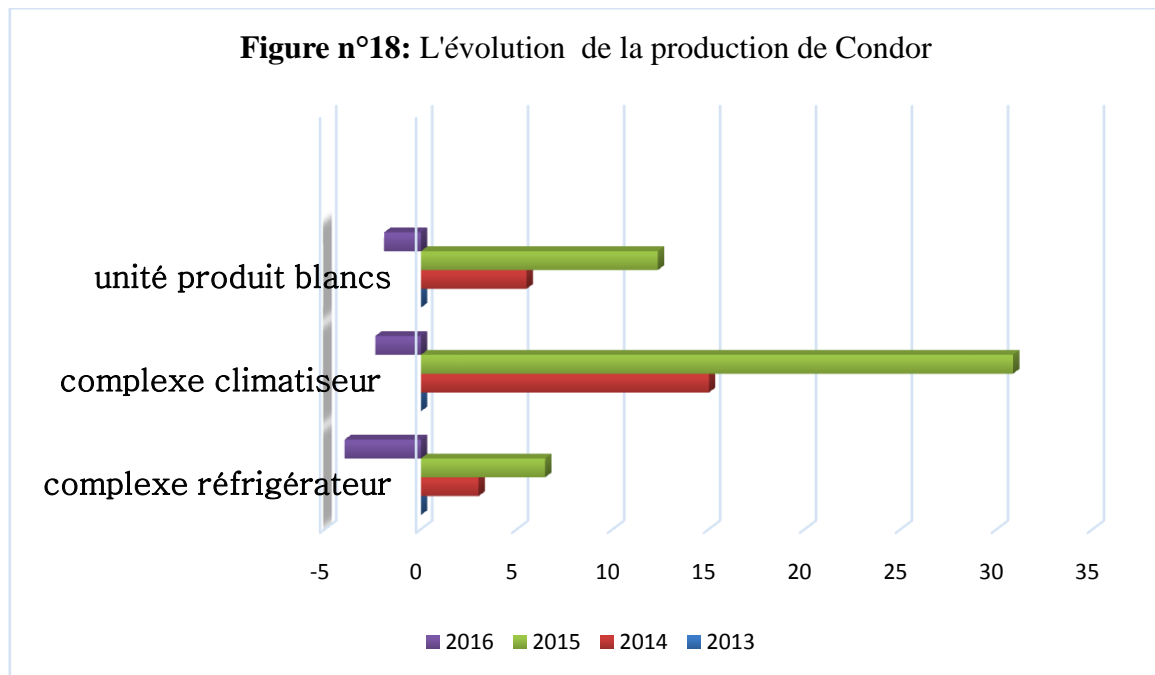
Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Tableau n°27 : L'évolution de la production de Condor de 2013-2016(Valeur en KDA)

Condor								
Années	2013		2014		2015		2016	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Produits								
complexe réfrigérateur	2 818 923	3	9 396 409	3	1 000 486	6,47	9 606 517	-3,98
complexe climatiseur	1 078 056	15	7 187 039	15	9 404 084	30,85	9 180 388	-2,38
unité produit blancs	2 023 537	5,5	3 679 158	5,5	4 133 081	12,34	4 053 656	-1,92

Source : Elaboré par nous mêmes à partir des bilans d'activité de Condor

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?



Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Comme premier résultats de l'analyse des données relatives à l'évolution de la production au sein de l'entreprise Condor, nous constatons que celle-ci a connu une tendance haussière au niveau de ses trois gammes dont le volume de production a presque doublé jusqu'en 2015, avant d'amorcer une décroissance en 2016.

Nous avons voulu apporter plus d'éclaircissement sur ce point, mais c'est tout ce qui nous a été donné vu la sensibilité du ce point qui est lié à la stratégie d'entreprise.

À l'ENIEM par contre, l'évolution de la production durant la période 2013 à 2016, semble être caractérisée par une tendance baissière, en passant d'une valeur de 5 037 793 KDA en 2013 à 3 662 789KDA en 2016, soit un taux de régression d'ordre de -27,29%. Ainsi, il est à noter que sur les trois unités constituant le CAM, l'unité Cuisson, en passant d'une valeur de production, de 1 015280KDA en 2013 à une valeur de 678 793 KDA en 2016 est considérée comme l'unité ayant enregistré une plus faible production, soit un taux de recule d'ordre de -33.14%. Suivi en suite, de l'unité climatisation, avec un taux qui s'élève à -28.73%. En fin, de l'unité froid qui compte un taux de régression de -21.88%. La figure ci-dessus illustre parfaitement notre analyse.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

En somme, une brève analyse du bilan de la production de l'ENIEM pour les quatre dernières années fait ressortir alors, un constat négatif (voir l'annexe L). En effet, cette situation est particulièrement due à plusieurs facteurs. C'est ce que nous proposons d'analyser dans ce qui suit

1.2.2 Les causes du manque à produire au sein de l'ENIEM

En essayant d'expliquer les raisons du manque à produire au sein de l'entreprise ENIEM, son directeur de production a avancé trois principaux arguments qui sont¹:

- Une insuffisance de maîtrise de la technologie : *« Le problème ne réside pas dans le manque des outils de production,..... En fait, l'appareil on l'importe, mais ce qui pose problème, c'est la maîtrise de cet appareil, il arrive que parfois une machine tombe en panne et pour régler cette panne, cela nous coûte trop chère, en termes d'argent (remplacer la pièce défectueuse) et en termes du temps (solliciter les fabricants de cette machine) »*

- Une faiblesse au niveau de qualification (une main d'œuvre inadaptée au processus productif industriel mis en place) : *« Malgré les formations programmées dans ce sens, mais cela n'a pas permis d'atteindre les résultats escomptés, en termes du développement des compétences de nos travailleurs. Le problème alors, n'est pas dans l'augmentation des cadences de formations, mais plutôt, dans la détermination des besoins en formation, qui constitue le véritable problème au niveau de notre entreprise »*

- Une faiblesse de l'intensification de travail ; Le manque d'effort productif des travailleurs est avancé comme facteur explicatif de la faiblesse de la productivité : *« Ce problème se manifeste pour deux raisons principales, une raison interne relative aux travailleurs, celle-ci se traduit par le manque de culture de travail en groupe. C'est parce qu'on est dans une entreprise Etatique, donc chacun cherche son propre intérêt, les gens ne travaillent pas pour le même objectifs, qu'est celui de la réalisation du profit. En fait c'est le comportement opportuniste qui domine. Ce problème du manque d'effort productif peut être également dû à un*

¹ Ces déclarations sont obtenues suite à notre entretien avec le Directeur de production de l'ENIEM

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

refus ou à une négligence qui émane des dirigeants de l'entreprise en termes d'intégration et d'association de ces travailleurs dans la gestion de l'entreprise. Nous autant que une entreprise étatique, le pouvoir décisionnel relève de l'Etat, ce qui fait que la communication au sein de l'entreprise se traduit sous forme des directives, chose qui se répercute sur l'initiative du personnel pour faire preuve de leurs capacités d'innovation et de créativité. Ainsi que sur leurs sentiments d'appartenance à une entité qui leur appartient ».

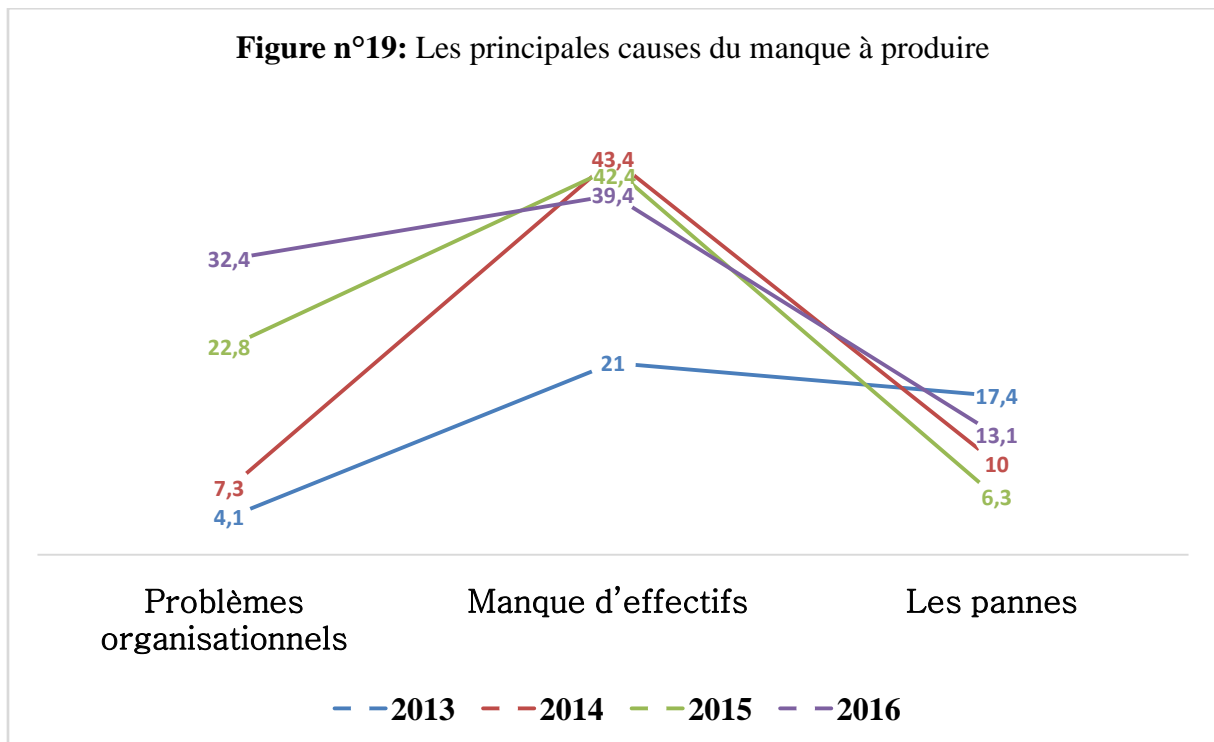
De notre part, en analysant les bilans d'activité pour les quatre dernières années (2013, 2014, 2015 et 2106), nous avons relevé d'autres facteurs intervenants dans l'explication du manque à produire au seins de l'ENIEM, ces derniers sont résumés dans le tableau n°28 et schématisées dans la figure n°19

Tableau n°28 : Les principales causes du manque à produire (Valeur en %)

Années	2013	2014	2015	2016
Causes				
Problèmes organisationnels	4,10	7,30	22,80	32,40
Manque d'effectifs	21	43,40	42,40	39,40
Les pannes	17,40	10	6,30	13,10

Source : Direction gestion industrielle de l'ENIEM

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?



Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Comme nous pouvons le lire dans le tableau ci-dessus, les véritables causes des problèmes qui entravent l'accroissement de la production de l'ENIEM sont nombreuses, les plus dominantes sont celles liées à la survenance des pannes, à la gestion organisationnelle et au manque d'effectifs engendré par la déperdition des compétences.

Ainsi, il y a lieu de souligner que durant la même la période (2013-2016) ces coûts ne cessent de croître. A titre d'exemple : Les coûts liés à la gestion organisationnelle passent de : 4.10% en 2013 à 7.30% en 2014 et en suit à un taux de 22.80% en 2015 pour atteindre en 2016, un taux très élevé qu'est d'ordre de 32.40%.

1.2.3 Les coûts de la non qualité

Faire mieux avec moins, produire au juste nécessaire, assurer la qualité des ses produits et services, améliorer et optimiser sa production, anticiper et gérer les

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

risques, supprimer les dysfonctionnements et les CNQ tel sont les objectifs de toute entreprise.

L'estimation des coûts de la non qualité permet à l'entreprise de connaître les gisements à exploiter, pour accroître la compétitivité, établir des priorités pour les actions correctives et mesurer globalement les progrès.

En effet, les coûts résultants de la non qualité au sein des deux entreprises enquêtées sont donnés par tableau n°29

Tableau n°29 : Les coûts de la non qualité : 2013 à 2016 (Valeur en KDA)

Années	2013		2014		2015		2016	
	En valeur	%	En valeur	%	En valeur	%	En valeur	%
ENIEM	101 123	5,90	95 773	4,31	87 180	5,15	66 272	4,95
Condor	15 608	1,54	14 208	1,31	14 342	1,88	14 422	2,12

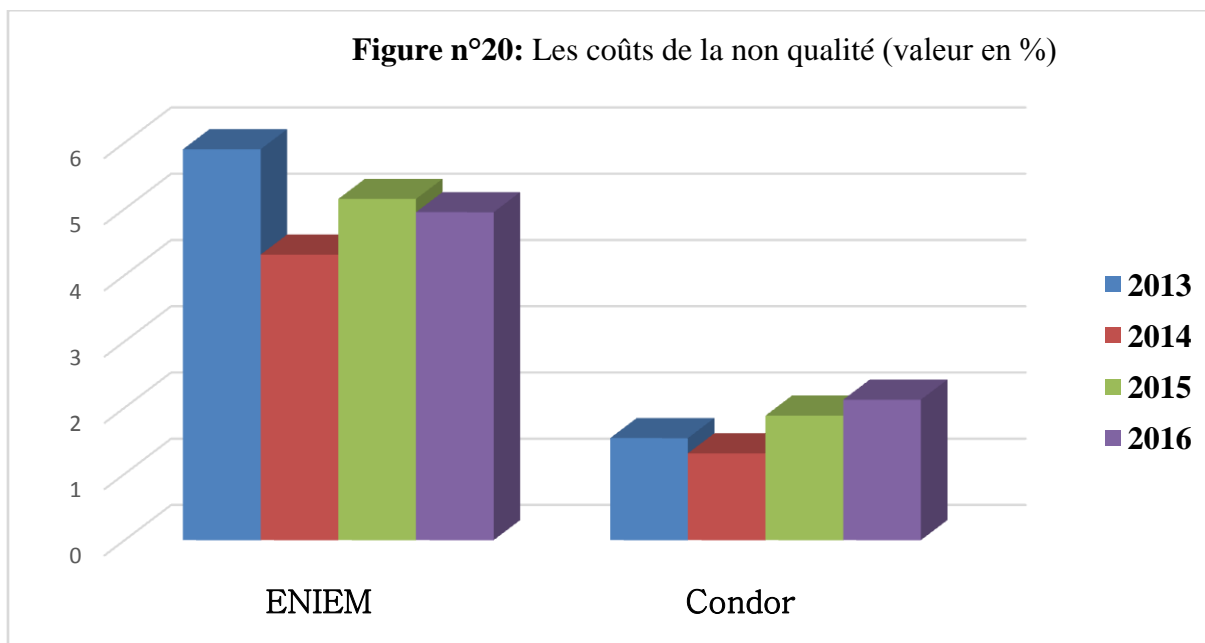
Source : Réaliser par nos soins à partir des données de direction qualité de l'ENIEM et CONDOR

L'examen du tableau ci-dessous, montre de toute évidence que les deux entreprises investissent dans la prévention des causes de la "non-qualité". En effet, les résultats obtenus au cours de ces quatre dernières années confirment belle et bien cette réalité

Sur la même période de référence, il est à signaler que dans les deux entreprises, la gamme froid est celle qui a enregistré les taux de non-qualité les plus élevés comparativement aux autres gammes. Ceci s'explique par l'importance du volume de production de celle-ci.

Par ailleurs, si l'on compare la situation des CNQ de l'ENIEM à ceux de l'entreprise Condor, nous constatons que celle-ci est d'autant plus élevée dans l'entreprise publique que dans l'entreprise privée. La figure ci-après détaille cette conclusion.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?



Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Selon des déclarations de directeur de la production de l'ENIEM, cette baisse au niveau de ces coûts reste tout de même faible au regard des efforts déployés dans ce sens : « *Etant donnée, qu'on est la première entreprise Algérienne côté qualité et certifiée depuis 1998 ISO 9000, on doit avoir une maîtrise totale sur les coûts de la non qualité, de façon à les réduire au maximum et pourquoi pas les supprimer. On doit plus, parler de leurs existences au sein de notre entreprise* »¹

1.3 L'analyse de la performance commerciale

Pour de nombreuses organisations, la mesure de la performance commerciale est indispensable pour préparer les décisions de gestion. Elle s'effectue selon des indicateurs préalablement identifiés : La fidélité des clients, l'évolution des ventes, les parts de marché, etc.

¹Les propos du Directeur de production de l'ENIEM, suite à notre enquête au sein de cette entreprise

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

De notre part, pour le suivi de cette performance, nous nous sommes basés sur l'analyse de l'existant à travers le suivi de quelques indicateurs, complété ainsi par l'exploitation des données issues du questionnaire distribué aux clients¹.

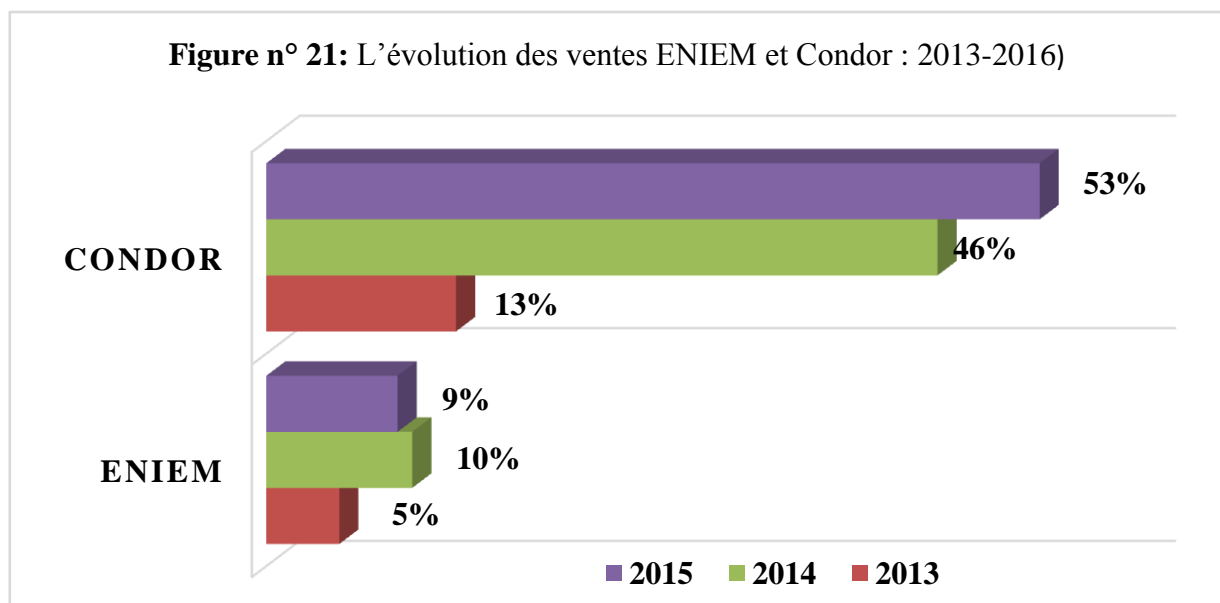
1.3.1 L'évolution des ventes

Notre analyse de la performance commerciale dans l'ENIEM et Condor, débute par un aperçu numérique sur l'évolution des ventes au sein de ces deux entreprises au cours de la période 2013-2016. C'est ce que nous présente le tableau ci-dessous.

Tableau n° 30: L'évolution des ventes au sein des deux entreprises enquêtées
(Unité : MDA)

Années	ENIEM		Condor	
	Les ventes en valeurs	Taux de croissance (%)	Les ventes en valeurs	Taux de croissance (%)
2012	4 550	-	23 500	-
2013	4 792	5	26 600	13
2014	5280	10	40 000	46
2015	5 765	9	93 000	53

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la direction commerciale



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de tableau ci-dessus

¹Les données et les résultats concernant cette enquête seront exposés dans le dernier point de ce chapitre

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

De l'analyse de la situation des ventes au sein de l'ENIEM, nous signalons de prime abord, que celle-ci a connu une amélioration, en passant ainsi de 47 milliards de dinars fin 2014 à 52 milliards de dinars en 2015, soit une croissance à hauteur de 10 % par rapport à 2014. Cependant, malgré cette amélioration, la performance souhaitée sur le plan de réalisation des ventes dans l'entreprise demeure insatisfaisante au regard des résultats escomptés.

D'après l'entretien que nous avons réalisé avec son directeur commerciale, nous pouvons récapituler deux types de contraintes qui entravent et handicapes cet accroissement, dont l'une est liée à **la concurrence** : « Environ une trentaine de concurrents sur le marché-ont lourdement pesé sur l'activité commerciale. On est en train de se battre sur le marché. On essaye d'innover pour prendre notre part de marché »¹ et l'autre est relative à **la communication** : « Sur le plan de la communication externe, on est loin de ce qui se passe en réalité.....certes, le certificat ISO 9001 est un moyen de communication qui atteste les efforts entrepris par notre entreprise, la crédibilité, la conformité de nos produits, mais, cela ne suffit pas, on doit accompagner cette action par d'autres actions d'ordre marketing notamment, la publicité qu'est de nos jours devenue la vitrine de l'entreprise envers ses consommateurs »².

Pour remédier à ces écarts et relancer la commercialisation de ses produits, le directeur commerciale de l'entreprise ENIEM affirme que celle-ci a adopté plusieurs alternatives : « On est présent dans des foires commerciales et on procède à des ventes promotionnelles une à deux fois par an. On fait aussi des expoventes »³.

Quant à l'examen de l'évolution des ventes de Condor, les interviewés ont témoigné un niveau élevé de taux de ventes réalisées par rapport à l'implantation du système qualité, en dépassant ainsi 93 milliards de dinars fin 2015, soit un taux de croissance de 53% par rapport à 2014. L'intégration de cette dernière permet à l'entreprise de satisfaire ses clients, en offrant un produit qui répond à leurs besoins,

¹ Les affirmations du Directeur commercial de l'ENIEM dans le cadre notre entretien

² Idem

³ Idem

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

ce qui entraîne une augmentation de ses ventes et une hausse des parts de marché. Le tableau n°31 traduit cette conclusion¹.

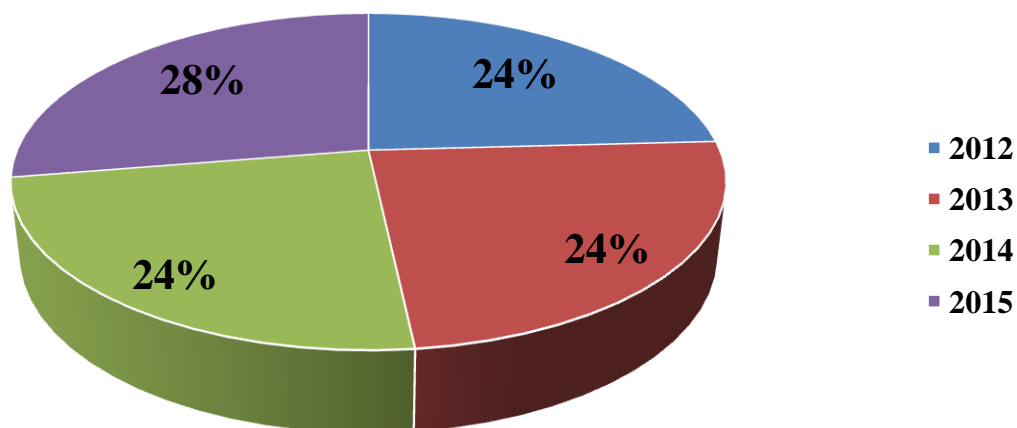
Ainsi, selon son directeur commerciale, ce gain est dû à plusieurs facteurs dont notamment : L'amélioration continue de la qualité de ses produits, son engagement permanent pour la satisfaction de la clientèle, l'investissement en matière de l'innovation et développement technologique, ajoutant à cela les campagnes publicitaires intensives et un réseau de distribution qui couvre tout le territoire national.

Tableau n° 31: L'évolution des parts de marché de Condor

Années	2012	2013	2014	2015
Parts de marché (%)	35	35	35	40
Taux de croissance (%)	-	00	00	14

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de la direction commerciale de Condor

Figure n°22: L'évolution des parts de marché de Condor



Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

¹ Faute de l'absence d'une base de données pour le calcul de cet indicateur, ce dernier n'a pas été intégré dans l'évaluation de la performance commerciale de l'entreprise ENIEM.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

La part de marché est l'un des indicateurs les plus importants, pour évaluer la force de la position concurrentielle de l'entreprise, dans la mesure où elle nous renseigne sur la part des ventes réalisées par l'entreprise comparativement aux ventes totales du marché.

Dans le cadre de l'entreprise Condor, cette part est jugée comme très satisfaisante d'autant plus qu'elle est en concurrence avec des marques mondialement connues et largement présentes en Algérie, dépassant ainsi 30% au cours de ses cinq dernières années. Cela signifie, que plus d'un tiers du marché est détenu par cette entreprise ce qui lui confère la position du leader de marché algérien. Ainsi selon son responsable commerciale, l'entreprise vise à développer encore plus ses parts de marché en visant un objectif de 60%.

Par ailleurs, il y a lieu aussi d'ajouter que l'augmentation significative de parts de marché de Condor témoigne de la demande croissante de ses produits et par conséquent, de la relation de confiance qui existe entre cette entreprise et le client

1.3.2 Les réclamations clients

Dans un contexte fortement concurrentiel, la différence se joue désormais sur la qualité de la relation client. Dans cette relation, la réclamation client est un indicateur essentiel pour l'entreprise qui espère améliorer son système de fidélisation, compte tenu de l'impact qu'un client mécontent peut avoir sur son image de marque et sa performance.

Prendre en charge toutes les éventuelles préoccupations et réclamations des clients est devenu une culture chez l'entreprise ENIEM et Condor. Pour ce faire, ces deux dernières ont procédé dès le départ à la mise en place d'une stratégie d'écoute et d'assistance continue des clients à travers un ensemble de dispositions telles que : Les centres de services après vente, les centres d'appel téléphonique (numéro vert) et des sondages d'opinion.¹

¹ Au sein de l'entreprise Condor ce sondage est réalisé via un questionnaire et via la cellule happy com : un centre qui rappelle les clients qui ont appelé pour demander leurs avis par apports aux produits et services que l'entreprise offre.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

En effet, les résultats de ces réclamations sont indiqués dans le tableau suivant

Tableau n° 32: Les réclamations clients

Années	Réclamations au sein de l'ENIEM	Réclamation au sein de Condor
2012	1008	368
2013	975	200
2014	869	142
2015	781	127
2016	390	121

Source : Revue de direction de l'ENIEM et CONDOR

L'analyse du tableau ci-dessus fait remarquer aisément la même tendance au niveau des deux entreprises. Une tendance qui est marquée par une baisse continue au niveau des réclamations. Ceci s'explique par le fait que l'intégration d'un système qualité au sein de l'entreprise lui a permis une maîtrise des processus et une satisfaction de ses clients à travers une meilleure identification et un suivi dans le temps des problèmes. Ce qui facilite par conséquent, le traitement des anomalies de façon à ce que le produit soit effectivement efficace et conforme.

1.4 Les résultats de suivi de la performance humaine

Il est de plus en plus, reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement. L'enjeu du capital humain en générale et des compétences en particulier devient alors, stratégique comme facteur de performance. La question liée aux compétences humaines est en effet, au centre de la problématique de la création de valeur ajoutée pour transformer un bien ou un service qui permet réellement de satisfaire les besoins des clients.

A cet effet, pour le suivi de la performance, nous nous sommes appuyés d'une part, sur le suivi de quelques indicateurs relatifs à la performance humaine et d'autre part, sur l'exploitation des données des questionnaires que nous avons distribué aux personnels¹.

¹ Les données et les résultats concernant cette enquête seront exposés dans le dernier point de ce chapitre

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

1.4.1 La productivité

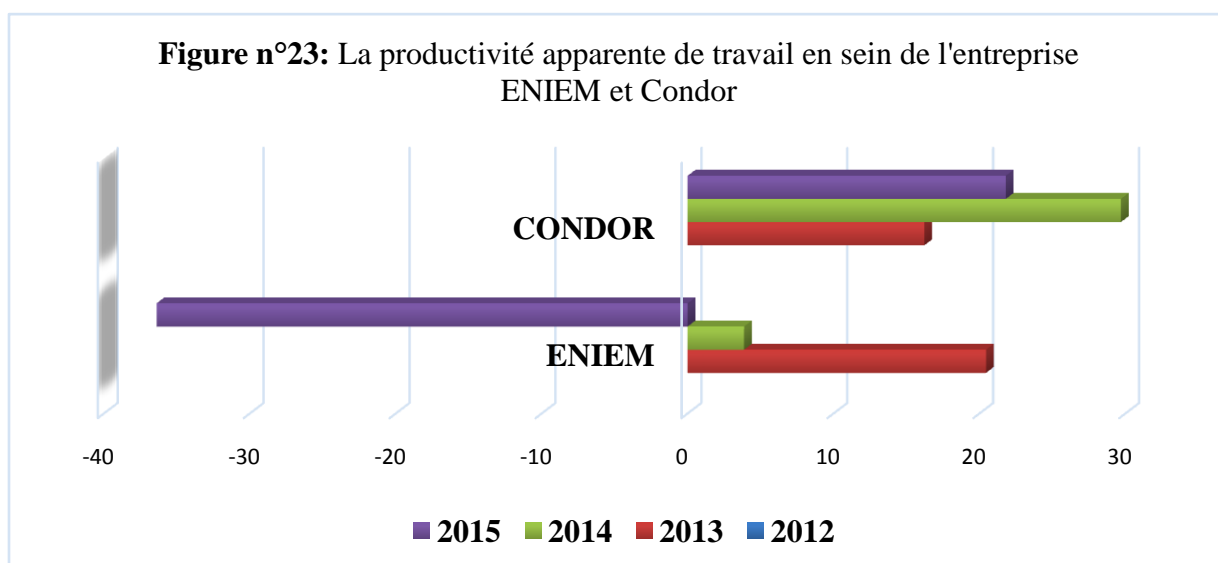
La productivité au travail est la capacité à produire avec une force de travail. C'est un paramètre essentiel de l'appréciation de la performance humaine au sein de l'entreprise

L'analyse de l'évolution de la productivité de l'ENIEM et de Condor sur la période 2012- 2015 portera, sur l'analyse de la productivité apparente de travail qui se mesure à partir du ratio **Valeur ajoutée/Nombre d'effectif**. Les résultats qui rendent compte de ce ratio sont donnés par le tableau n°33 et illustrés par la figure n°23.

Tableau n°33: La productivité apparente de travail au sein de l'entreprise ENIEM et Condor

Années	ENIEM		CONDOR	
	Productivité	Le taux de croissance (%)	Productivité	Taux de croissance (%)
2012	860 686		844 944	-
2013	1036747	20,45	982 024	16,22
2014	1076879	3,87	1 273 566	29,69
2015	685023	-36,39	1 551 156	21,80

Source : Réalisé par nous mêmes à partir des données internes des deux entreprises



Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

A partir des données ci-dessus, nous remarquons que la productivité apparente de travail à l'ENIEM a enregistré une baisse conséquente au cours de la dernière année (2015). Une baisse qui s'est matérialisée, par un taux de régression d'ordre de 36.39% et cela, après avoir connu une hausse appréciable entre 2012 jusqu'à 2014, passant ainsi d'une productivité de 860 686 DA par individu en 2012 à une productivité de 1 036 747 DA/individu en 2013, (soit un taux de croissance de 20.454%) et à 1 076 879 en 2014 (soit un taux de croissance de 3.87%).

A noter, que la diminution substantielle de la productivité de l'ENIEM pour l'année 2015 est le résultat de l'effet simultané de la chute brutale de la Valeur Ajoutée et la hausse de taux du turn-over.

En revanche au sien de l'entreprise Condor, nous constatons une amélioration sensible de la productivité d'un travailleur, en passant de 844 944 DA en 2012 à 1 551 156 DA en 2015 et ce, malgré l'augmentation du nombre de travailleurs pendant cette période

Cette amélioration de la productivité reflète le degré de motivation, le niveau de compétence et l'efficacité de ses ressources humaines. Ainsi que leurs rôles et leurs contributions à l'avantage concurrentiel de l'entreprise en termes de coûts et de la qualité des produits, tout en réduisant les non-conformités et en optimisant les éléments de production.

1.4.2 L'absentéisme

L'absentéisme provient d'un déséquilibre entre les besoins de l'employé et son milieu de travail. C'est un problème récurrent en entreprise et qui est souvent à l'origine d'une désorganisation.

Le tableau n°34 traite l'évolution du volume d'absence enregistré durant la période 2012-2016 au sein des deux entreprises enquêtées.

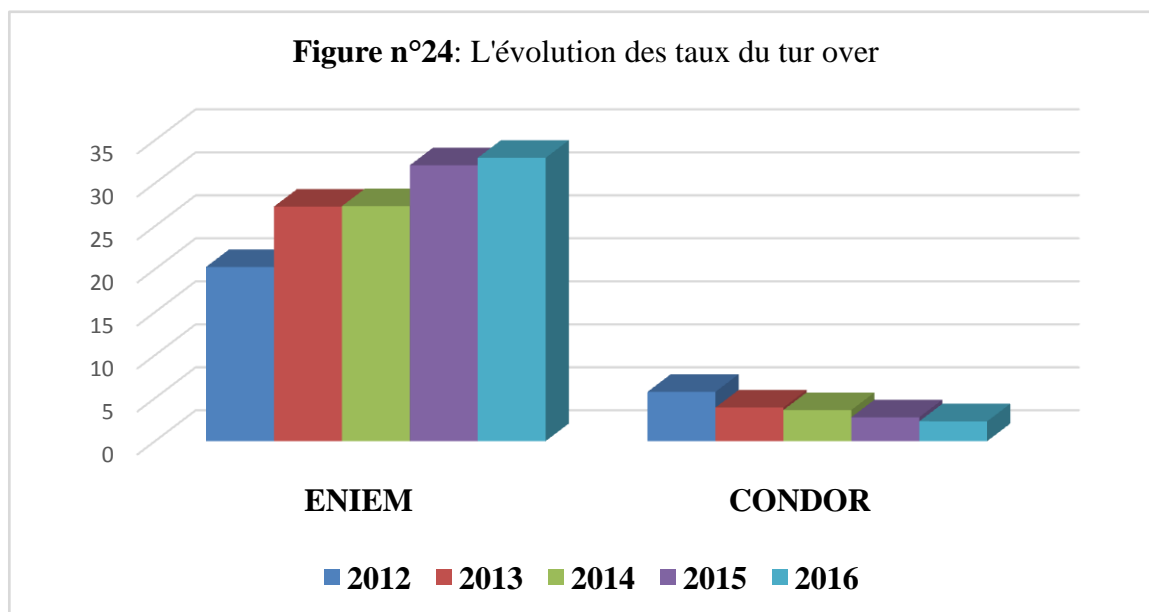
CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Tableau n°34 :L'évolution des taux du turn-over¹

Années	ENIEM	Condor
	Taux d'absentéisme en (%)	Taux d'absentéisme en (%)
2012	20,25	5,73
2013	27,27	3,90
2014	27,32	3,61
2015	32,07	2,77
2016	32,94	2,3

Source : Réalisé par nous mêmes à partir des données de la DRH de l'ENIEM et CONDOR

Comme nous l'avons souligné précédemment, les chiffres qui apparaissent dans le tableau ci-dessus mettent en évidence la continuation et l'approfondissement des tendances de la dynamique de l'absentéisme qui ne cesse de se dégrader encore plus d'une année à une autre au sein de l'ENIEM et de s'améliorer à Condor



Source : Réalisé par nos soins à partir les données du tableau ci-dessus

La représentation graphique confirme notre vision quant à cette situation durant ladite période, dont elle démontre clairement une évolution considérable et persistante à la baisse des taux d'absentéisme au sein de Condor. L'allure du diagramme montre que ces taux ont connu une décroissance de 2012 à 2016.

¹ Les paramètres retenus pour la calcul de ces taux sont : les démissions, ruptures de contrats et licenciements

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

A titre de comparaison de la situation de l'absentéisme à l'ENIEM, nous signalons de prime abord, que celle-ci a connu une tendance évolutive jusqu'au pic atteint 30% en 2016, soit une évolution de 12,69% par rapport à 2012. Une tendance qui ne pourrait mettre à l'aise ceux qui tiennent à la vie de cette entreprise. Une situation très inquiétante indiquant ainsi l'ampleur du problème qu'a vécu l'ENIEM durant cette période. Cette situation s'explique principalement par le phénomène de déperdition du personnel.

Par ailleurs, à cette situation il y a lieu aussi d'ajouter que celle-ci s'est accompagnée par des pertes onéreuses en termes de production évaluées à hauteur de 5276 heures perdues pour l'année 2016¹. Ce constat doit par conséquent, faire réfléchir sérieusement ses responsables aux solutions possibles et appropriées qui peuvent être adoptées pour endiguer ce problème. Dans ce cadre et à travers notre entretien avec le responsable des ressources humaines de l'ENIEM, ce dernier a déclaré que les causes d'un tel problème sont divers : *« Bien entendu, les causes de l'absentéisme sont complexes et peuvent être liées à une multitude de facteurs comme : Le climat de travail, le déséquilibre entre les besoins de l'employé et son milieu de travail, etc »*².

À cet égard, il affirme que : *« L'entreprise a donc, tout à gagner à mieux connaître ses employés afin de comprendre leurs motivations et leurs sources de satisfaction au travail »*.

1.4.3 La formation

Compte tenu, de l'importance et de la contribution des ressources humaines dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, L'ENIEM et Condor se sont investies dans la formation et le recyclage continu de leurs personnels. Chose qu'est confirmée par les dépenses engagées dans ce sens et pour laquelle, elles sollicitent la participation de divers fournisseurs (organismes) tant nationaux qu'internationaux (voir tableau n°35). Ces dépenses couvrent à la fois, les formations de longue durée et de courte durée.

¹ Les propos du DRH de l'ENIEM à l'issue de notre entretien

² Idem

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Tableau n° 35 : Les budgets de formation (Valeur en KDA)

Années	ENIEM	CONDOR
2013	12 035	1 000 000
2014	17 449	1 200 000
2015	13 839	1 400 000
2016	15 765	1 500 000
2017	30 000	1 800 000

Source : Réalisé par nous mêmes à partir des données de la DRH de l'ENIEM et Condor

Ainsi, selon les responsables de la direction RH au niveau des deux entreprises enquêtées, deux types d'évaluation sont programmées : Une évaluation à chaud et une évaluation à froid pour apprécier l'efficacité des formations effectuées.

Dans le cas de l'entreprise Condor, cette importance s'inscrit à la fois dans une volonté de développement des compétences humaines afin de répondre aux nouvelles normes de gestion qui permettent de maîtriser au mieux les processus et les nouvelles techniques de productions. Ainsi que dans l'application des exigences du chapitre 6.2.2 de la norme ISO 9001 version 2008.

Comme cela a été indiqué ci-dessus, les deux entreprises enquêtées consacrent un budget important à la formation de leurs personnels. Ce budget a été estimé pour l'année 2017 à hauteur de 5% de chiffre d'affaires de Condor et près de 2% du chiffre d'affaires de l'ENIEM¹.

Toutefois, il est à signaler que malgré l'ampleur de l'enveloppe financière dédiée à la couverture des programmes de formation au sein de l'ENIEM, ces derniers n'ont pas permis d'atteindre les résultats escomptés en termes de développement des compétences humaines. En effet, d'après l'entretien que nous avons réalisé avec le responsable des RH au sein de l'ENIEM, nous pouvons soulever plusieurs facteurs qui interviennent dans l'explication de cette situation dont le plus marquant est : Le problème lié à la difficulté de déterminer les besoins

¹ Ces pourcentages sont avancés par le DRH de l'ENIEM et Condor dans le cadre de nos entretiens

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

en formation, vu l'absence d'un référentiel pour l'évaluation des niveaux de compétences des employés. Ce qui rend celles-ci une tâche très difficile effectuée à base des estimations non fiables. Dans cette orientation son DRH affirme que : « *Sur le plan de la gestion de compétence on 'est encore loin de ce qui se passe dans d'autres organisation.....l'intégration de la GPEC devient une nécessité incontournable pour garantir la fiabilité de nos résultats en matière de formation et de développement des compétences de nos employés* »¹.

2. La démarche qualité dans le but de développement des compétences humaines et la préservation du capital de confiance chez le client

Pour enrichir d'avantage notre analyse, opérer des recoupements avec les données recueillies préalablement et renforcer la crédibilité de nos résultats, nous avons eu recours aussi, à l'enquête par questionnaire que nous avons effectué auprès de deux types d'échantillon à savoir : Les RH et les clients².

Dans cette étude, nous avons démarré notre réflexion d'un principe qui consiste à dire que: Si la qualité est bien au cœur de la stratégie de différenciation de toutes les entreprises, cela ne peut être en aucun cas atteint sans les compétences de l'homme et la préservation du capital de confiance chez le client.

Ainsi, au cours de cette étude, nous nous sommes efforcés de comprendre : Comment la démarche qualité certifiée ISO 9001 contribue à concorder les compétences humaines au sein de l'entreprise et la satisfaction des clients.

Derrière cette question, assez simple se dissimule un problème très complexe qui est essentiellement liée à la gestion de la performance de l'entreprise sous ses différentes dimensions et dans une perspective dynamique. La performance de l'entreprise n'implique pas uniquement des aspects techniques ou financiers, mais

¹ Les déclarations du responsable des RH au sein de l'ENIEM, suite à notre enquête au sein de cette entreprise

²Le choix de cette cible (ces deux échantillon) est justifié par le fait que ces deux sont considérés comme les principaux piliers du modèle de la performance globale que nous avons retenu (pour plus de détails, voir chapitre II, élément : **La performance de l'entreprise : entre la nécessité des compétences et l'exigence de satisfaction de clients**

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

une multitude d'acteurs (clients, RH) qui interagissent continuellement les uns avec les autres.

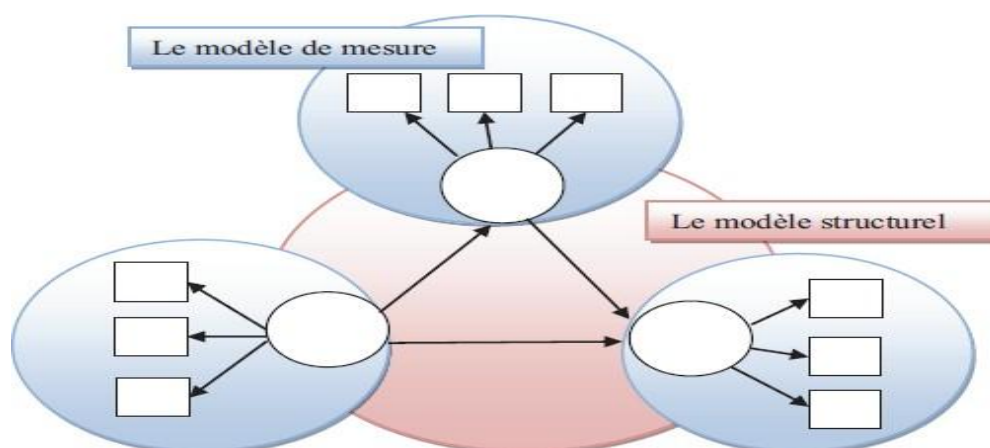
En effet, pour tester la force et le sens d'association entre les différents critères du modèle conceptuel, nous avons opté pour une méthodologie quantitative à travers les Méthodes d'Equations Structurelles (MES) selon l'approche PLS (Partial Least Square).

2.1 La modélisation par équation structurelle basée sur la méthode de PLS

Les Méthodes d'Equations Structurelles (MES) demeurent aujourd'hui majoritaires dans la recherche quantitative en sciences de gestion. Ces méthodes ont été originellement développées pour permettre d'examiner et de tester des modèles de causalité complexes, incorporant plusieurs variables latentes. Petit à petit, l'usage s'est élargi pour couvrir d'autres champs d'analyse comme : Les analyses factorielles confirmatoires qui analysent la validité des construits latents ou encore, les analyses multi-groupes (EL AKREMI, 2005)¹.

Un modèle d'équations structurelles se compose de deux parties : Le modèle de mesure² et le modèle structurel³ comme illustré ci-dessous :

Figure n° 25:Modèle d'équation structurelle



Source : ALI BELHADJ, Y , 2016, p.52

¹ Cité par WACHEUX, F., Management des Ressources Humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Paris, De Boeck.

² Le modèle de mesure comprend l'ensemble des relations entre les variables latentes et manifestes.

³ Le modèle structurel comprend l'ensemble des relations entre construits latents.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

A ces méthodes d'équations structurelles sont associées des techniques d'analyses. Parmi elles figure celle basée sur l'analyse des variances, appelée sous le nom de l'approche PLS (Partial Least Square).

L'approche PLS fait partie des modèles d'équations structurelles à variables latentes, elle a été mise au point par Wold (1985). Qualifiée de modélisation douce et méthode de seconde génération (par comparaison aux méthodes de première génération comme les analyses en composantes principales ou les analyses multidimensionnelles), l'approche PLS offre au chercheur une plus grande flexibilité dans l'interprétation entre théorie et données (Chin, 1998).

Plus précisément, cette méthode permet d'introduire des variables latentes ou non observables, de spécifier la nature des relations entre ces variables latentes et leurs mesures, de préciser le type de relations envisagées entre ces variables (CROUTSCHE, 2002). Cette approche a l'avantage de vérifier plusieurs liens entre plusieurs variables indépendantes et dépendantes des niveaux différents.

Ainsi, cette technique a donné lieu à plusieurs logiciels dont : LVPLS de Löhmoller (1984), *PLS Graph* de Chin (1993) ou encore un logiciel développé à l'université de Hambourg appelé Smart PLS par Ringle et al. (2005)¹.

2.2 La pratique de la démarche qualité et le développement des compétences humaines : Portée à partir des résultats de l'enquête

Le défi ici est de démontrer, comment la démarche qualité certifiée ISO 9001 permet de renforcer la performance humaine à travers l'appréciation des implications de cette démarche sur une variable clé qu'est : Les compétences humaines².

¹Cité par BALAMBO, M., BAZ, J., De l'intérêt de l'analyse des modèles des équations structurelles par la méthode PLS dans les recherches sur les relations inter organisationnelles : le cas des recherches en Logistique, 7ème Edition du colloque international LOGISTIQUE, 29 et 30 Mai 2014, Ecole Supérieure de Technologie de Fès, Maroc <http://logistiqua.com/edition2014/>. pp1-15

² Voir l'annexe M: Questionnaire adressé aux RH

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

2.2.1 La taille de l'échantillon et les participants à l'enquête

La recherche sociale et humaine y compris la sociologie, fait appel à des méthodes mathématiques et à des méthodes statistiques (échantillonnage) pour obtenir des résultats plus précis dans l'étude du phénomène. L'utilisation de ces méthodes permet une économie de temps, d'effort et rend la recherche plus objective, car dans certaines enquêtes, l'étude de la population dans son ensemble ne peut être réalisée, surtout dans le cas où celle-ci est grande. Dans ce contexte, l'exactitude des résultats obtenus dépend de l'échantillon et du degré de représentation de ce dernier dans la population de la recherche. Le processus d'échantillonnage est donc une étape importante qui nécessite une sélection rigoureuse pour être plus représentatif et ses résultats plus réalistes

Dans le cadre de cette recherche, notre population d'étude fait référence aux personnels qui composent les différentes unités de production et de gestion au niveau de l'entreprise ENIEM et Condor. Celles-ci étaient estimées en 2016 à 1656 employés pour l'ENIEM et à 6180 employés pour Condor.

En ce qui concerne notre échantillon, celui-ci a été déterminé en deux temps :

- D'abord, nous avons déterminé notre échantillon par apport à la population mère. D'après les résultats de cette sélection, celui-ci a été estimé, à hauteur de 19% pour l'ENIEM et à environ de 06% pour Condor. Ce qui signifie respectivement, 312 employés au sein de l'ENIEM et 362 employés au sein de Condor. S'agissant de la détermination de l'échantillon, nous avons opté pour la méthode de KREJCIE et MORGAN (1970)¹, très semblable par ailleurs à celle proposée par JOLIBERT et JOURDAN (2011).

¹KREJCIE, R.V et MORGAN,D.W., Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement, 1970. **30**(3), pp. 607-610.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Cette méthode est uniquement recommandée lorsque le chercheur connaît avec exactitude la taille de la population d'étude¹. Elle permet de déterminer la taille de l'échantillon, remplissant le critère de représentativité selon la formule suivante :

$$s = \frac{X^2NP(1 - P)}{d^2(N - 1) + X^2P(1 - P)}$$

- S = la taille de l'échantillon nécessaire²
- X² = Table valeur du Chi deux pour 1 degré de liberté et un niveau de confiance de 95% soit la valeur de : 3,8416³
- N = la taille de la population⁴
- P = la proportion de la population (censée être 50% du moment que cela, permet de garantir la taille de l'échantillon maximal)⁵
- d = degré de précision accepté (0,05)⁶.

Le tableau suivant synthétise l'ensemble de ces résultats

Tableau n°36 :L'échantillon de l'étude

	Population mère (RH)	L'échantillon de l'étude (RH)	
		En Nombres	En %
ENIEM	1656	312	19
Condor	6180	362	06

Source : Réalisé par nos soins

• Ensuite, cet échantillon a été réparti sur la base des catégories socioprofessionnelles approuvées par les deux entreprises. Cette répartition a été effectuée selon la méthode d'échantillonnage stratifié dont son principe est le suivant :

¹ Les résultats obtenus ont été vérifiés par la l'application « Simple Size Calculator » disponible sur le site <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

² Required sample size

³ The table value of chi-square for 1 degree of freedom at the desired confidence level (3.841)

⁴ The population size

⁵ The population proportion (assumed to be .50 since this would provide the maximum sample size.)

⁶ The degree of accuracy expressed as a proportion (.05)

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Un échantillonnage aléatoire stratifié est obtenu en divisant, les éléments d'une population en groupes distincts appelés strates et en sélectionnant dans chaque groupe (strate) un échantillon aléatoire simple. Pour définir une strate, nous choisissons des critères en rapport avec l'objet de la recherche afin d'augmenter la précision des estimations des paramètres de la population qui concerne dans notre cas les catégories socioprofessionnelles (cadres, agents de maîtrise et exécutants) :

- Pourcentage de strate dans la communauté d'origine = $\frac{\text{L'ensemble des membres de la catégorie professionnel}}{\text{la taille de la population d'origine}} * 100$
- La taille de strate dans l'échantillon = $\text{Taille de l'échantillon} * \text{Pourcentage de strate dans la communauté d'origine}$.

Selon cette méthode, la distribution de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles est indiquée dans le tableau suivant

Tableau n°37: La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles (ENIEM)

CSP	RH/ CSP		L'échantillon de RH/ CSP	
	En nombre	%	En nombre	%
Cadres	280	17%	53	17%
Agents de maîtrise	452	27%	85	27%
Exécutants	924	56%	174	56%
Totale	1656	100%	312	100%

Source : Réalisé par nos soins

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Tableau n°38 : La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles (CONDOR)

CSP	RH/ CSP		L'échantillon de RH/ CSP	
	En nombre	%	En nombre	%
Cadres	740	12%	43	12%
Agents de maîtrise	1673	27%	98	27%
Exécutants	3767	61%	221	61%
Totale	6180	100%	362	100%

Source : Réalisé par nos soins

Sur cette base, la distribution et la récupération des questionnaires ont commencé à compter du mois de juin jusqu'au au mois de septembre afin de permettre aux membres de l'échantillon de remplir les formulaires avec soin.

Ainsi, il est à signaler que 674 questionnaires ont été distribués dont 498 ont été récupérés. Sur ces derniers, 98 ont été exclus à cause du manque de validité pour l'analyse. Le tableau ci-dessous donne un aperçu du nombre de questionnaires distribués, récupérés, écartés et maintenus dans chaque entreprise.

Tableau n°39: La synthèse d'état des questionnaires personnels dans chaque entreprise

Entreprises	Questionnaires personnels							
	Distribué		Récupérés		Ecartés		Maintenus	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%
ENIEM	312	100%	225	72%	37	12%	188	60%
CONDOR	362	100%	273	75%	52	14%	221	61%

Source : Réalisé par nos soins

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Comme cela a été indiqué précédemment, le principal motif de la non prise en compte des questionnaires récupérés est que ceux-ci n'ont pas rempli le minimum de réponses requises que nous nous sommes fixés. C'est-à-dire, rempli au moins à 30 % des principaux axes du questionnaire.

A partir de cette condition d'intégration, nous avons alors pu retenir au total 409 questionnaires, environ 60 % de totale de questionnaires récupérés.

2.2.2 La procédure de traitement des données

Comme cela a été précisé auparavant, le point de départ de notre réflexion s'interroge, sur le rôle de la démarche qualité dans le renforcement de la performance humaine à travers l'appréciation des implications de cette démarche sur une variable clés qu'est : Les compétences humaines. A cet effet, nous avons adopté une hypothèse qui suggère que la mise en place d'une démarche qualité certifiée ISO 9001 aide l'entreprise à valoriser ses compétences humaines et par conséquent, à mieux maîtriser son organisation (optimisation de son organisation) et à développer à partir de celles-ci des avantages concurrentiels lui permettant de maintenir sa compétitivité et de renforcer sa performance.

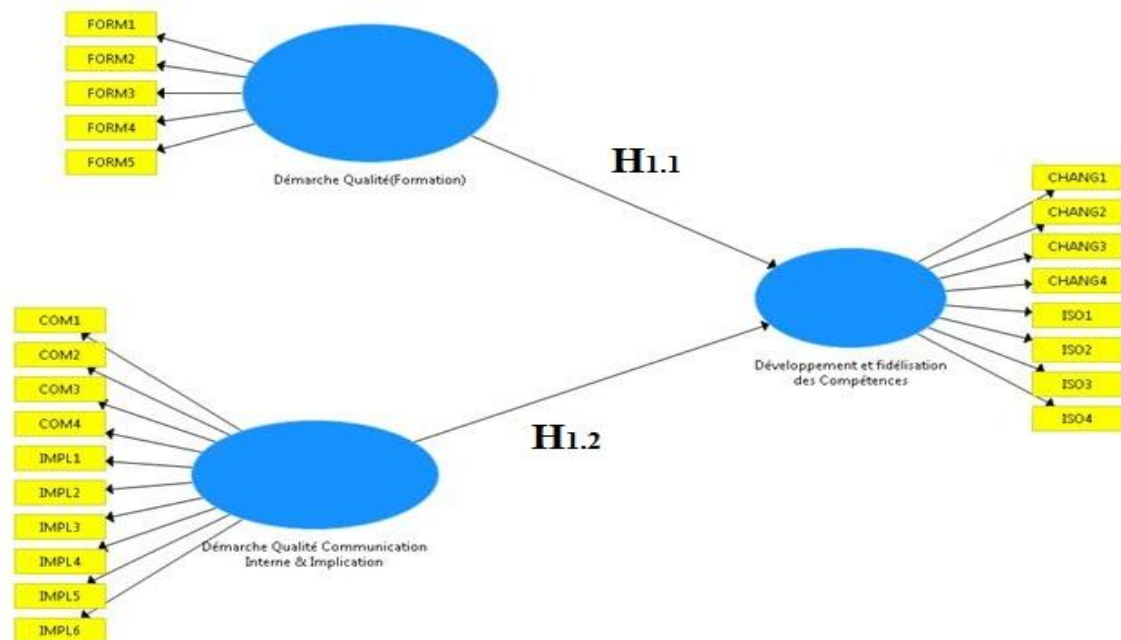
Cette hypothèse a été ensuite, subdivisée en deux sous hypothèses :

H1.1 : La démarche qualité via la formation du personnel constitue un objet d'apprentissage important, incitant ainsi les ressources humaines au sein de l'entreprise à se remettre en cause en permanence et contribuer par conséquent, au développement de leurs compétences.

H1.2 : La démarche qualité via la communication interne et l'implication du personnel constitue un moyen de fidélisation des compétences humaines au sein de l'entreprise.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Figure n°26: Modèle conceptuel de l'étude



Source : Réalisé par nous mêmes sur le logiciel Smart PLS 3

2.2.2.1 Les variables du modèle

Notre enquête a été menée sur la base d'un questionnaire. Un pré-test a été fait au près des responsables des deux entreprises enquêtées afin de vérifier la compréhension des items et la pertinence dans le choix de ceux-ci.

Le modèle de mesure « l'amélioration des compétences » possède plusieurs dimensions. Celles-ci sont représentées par un ensemble de variables exogènes qui sont au nombre de 2 (réservées pour les pratiques de la démarche qualité) ainsi qu'une variable endogène qui concerne l'amélioration des compétences. Les variables du modèle sont mesurées et opérationnalisées à l'aide des différents items (variable manifestes) qui sont formulés sous forme de questions. Les items utilisés ont été développés à partir de la littérature sur le SMQ, sur les compétences humaines et sur la performance de l'entreprise. Ainsi ces items ont été formulés selon l'échelles de Lickert. Pour chaque affirmation, l'interviewé est invité à se positionner sur une échelle allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ».

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Tableau n° 40: Les variables du model

Variable	Items	Désignation
Développement et fidélisation des Compétences	ISO1	L'entreprise a eu recours à la certification ISO Pour Améliorer la qualité de ses produits et s'intégrer dans un marché concurrentiel
	ISO2	L'entreprise a eu recours à la certification ISO Pour Améliorer et rentabiliser le processus de production
	ISO3	L'entreprise a eu recours à la certification ISO Pour Répondre aux attentes de ses clients
	ISO4	L'entreprise a eu recours à la certification ISO Pour Cibler une nouvelle clientèle
	Chang1	La certification ISO a apporté Une participation du personnel plus active
	Chang2	La certification ISO a apporté Amélioration des processus de production
	Chang3	La certification ISO a apporté Utilisation de nouvelles méthodes/ outils de travail
	Chang4	La certification ISO a apporté Amélioration de la satisfaction des employés
Formation	Form1	Durant la formation, j'ai appris à utiliser mes nouvelles habiletés pour résoudre des problèmes, qui pourraient survenir dans mon travail.
	Form2	J'ai appris dans la formation comment utiliser graduellement les nouvelles techniques et habiletés.
	Form3	Cette formation sera très utile dans l'accomplissement de mon travail
	Form4	Cette formation me permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail
	Form5	J'ai appris comment gérer les erreurs que je pouvais faire au travail, lorsque j'applique les nouvelles habilités.
Communication Interne & Implication	Com1	Selon vous, la communication interne c'est :Faire passer les consignes de la hiérarchie
	Com2	Selon vous, la communication interne c'est : L'écoute des salariés
	Com3	Selon vous, la communication interne c'est :Faire passer les informations sur l'actualité de l'entreprise
	Com4	Selon vous, la communication interne c'est :Un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'entreprise
	Impl1	L'entreprise accepte et pratique l'autonomie relative au travail
	Impl2	Votre entreprise prend en compte vos suggestions
	Impl3	Votre entreprise encourage l'incitative au travail
	Impl4	Vous adhérez pleinement au projet qualité de l'entreprise , en vous investissant professionnellement sans réserve
	Impl5	Dans le cadre de votre travail, vous faites bénéficiez à vos collègues votre savoir-faire, votre expérience, avec réciprocité
	Impl6	Dans le cadre de votre travail, On vous laisse déployer vos compétences, par des propositions dépassant le cadre restreint du poste

Source : Réalisé par nos soins

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

2.2.2.2 L'analyse descriptive

Les variables à tester ont été incorporées dans un questionnaire plus large destiné à mesurer et à déterminer le rôle de la démarche qualité dans le renforcement de la performance de l'entreprise à travers l'appréciation des implications de cette démarche sur une variable clé qu'est : Les compétences humaines. L'échantillon d'enquête, selon les questionnaires maintenus, est constitué de 409 salariés appartenant aux deux grandes entreprises industrielles algériennes.

Les résultats de l'analyse descriptive, liés aux caractéristiques de l'échantillon montrent que les répondants sont à la fois de sexe masculin et féminin. Ainsi, la majorité de salariés interrogés appartient à la catégorie exécutant (on compte 48% pour ENIEM et 56% pour Condor), le reste appartient aux deux autres catégories.

Outre, deux tiers des répondants sont anciens sur le plan professionnel. Effectivement, 14% des salariés Condor et 26% des salariés ENIEM ont une expérience supérieure à 10 ans. Le reste, soit 16% des salariés Condor et 52% des salariés ENIEM ont une ancienneté allant de 5 à 10 ans. Par ailleurs, 45% des salariés Condor et 20% des salariés ENIEM sont de l'entreprise depuis au minimum depuis une année. Enfin, 13% des salariés Condor et 3% de ceux d'ENIEM ont moins d'un an d'ancienneté.

Tableau n°41 : Statistiques descriptives de l'échantillon

Caractéristiques		ENIEM		CONDOR	
		Effectifs	Fréq.	Effectifs	Fréq.
Sexe	Homme	104	55%	123	56%
	Femme	84	45%	98	44%
Age	Moins de 25ans	42	22%	102	46%
	De 25 ans à 45 ans	97	52%	92	42%
	De 46 à 60 ans	49	26%	27	12%
Niveau scolaire	Moyen	9	5%	2	1%
	Secondaire	47	25%	60	27%
	Formation professionnelle	45	24%	107	48%
	Universitaire	87	46%	52	24%
Poste occupé	Cadre	38	20%	54	24%
	Agent de maîtrise	59	31%	34	15%
	Exécutant	91	48%	123	56%

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Ancienneté	Moins d'un an	5	3%	51	23%
	De 1an à 5ans	37	20%	104	47%
	5 ans à 10 ans	97	52%	35	16%
	Plus de 10 ans	49	26%	31	14%
Type contrat	CDI	134	71%	199	90%
	CDD	54	29%	22	10%
Service	Production	137	73%	153	69%
	Commerciale	24	13%	32	14%
	Ressources humaines	9	5%	6	3%
	Finance et comptabilité	12	6%	5	2%
	Autres	6	3%	25	11%
Total		188	100%	221	100%

Source : Réalisé à partir des données du logiciel Sphinx Version 5

Nous avons ensuite analysé notre modèle global théorique à travers l'approche PLS « Partial Least Squares » en utilisant le logiciel Smart-PLS. Notre modèle a été et interprété à travers les étapes suivantes:

2.2.2.3 Test du modèle de mesure

Ces tests passent par la vérification de la fiabilité et de la validité des outils de mesure. Plus précisément, il s'agit d'évaluer et de déterminer le degré d'inter corrélation des items et la capacité de chacun à déterminer les autres.

A. La cohérence interne : Fiabilité des outils de mesure (Test de RELIABILITY)

Un degré élevé de cohérence interne indique que les items destinés à évaluer le même concept génèrent des scores similaires.

Il existe une variété de mesures de la cohérence interne. En général, cette fiabilité est évaluée au moyen du coefficient alpha de Cronbach et de la fiabilité composite ou (Composite Reliability /C.R.)(CHIN, 1998 ; NUNALLY, 1967).

Dans la pratique, nous considérons généralement que l'homogénéité de l'instrument est satisfaisante lorsque la valeur des coefficients est au moins égale à 0.6 pour l'alpha de Cronbach (GERBING et ANDERSON, 1988) et à 0.7 pour l'indice de la fiabilité composite (Bagozzi et Yi 1988).

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Le tableau n° 42 contient les résultats de fiabilité de l'instrument de mesure utilisé dans cette recherche.

Tableau n°42 : Statistiques des testes du modèle de mesure

CONDOR							
	Construits	CR	AVE	Alpha de Cronbach α	A	b	C
A	Démarche Qualité(Formation)	0,880	0,649	0,825	0,806		
B	Démarche Qualité Communication Interne & Implication	0,914	0,728	0,878	0,389	0,853	
C	Développement et fidélisation des Compétences	0,920	0,624	0,899	0,726	0,535	0,790
ENIEM							
	Construits	CR	AVE	Alpha de Cronbach α	A	b	C
A	Démarche Qualité(Formation)	0,878	0,710	0,891	0,764		
B	Démarche Qualité Communication Interne & Implication	0,798	0,668	0,818	0,456	0,799	
C	Développement et fidélisation des Compétences	0,894	0,738	0,846	0,354	0,641	0,896

Source : Smart PLS V3

Avec

α = Alpha de Cronbach **CR** = Fiabilité Des Construits **AVE** = Variance moyenne partagée

D'après les données du tableau ci-dessus, nous constatons que toutes les mesures de fiabilité retenues dans notre étude sont largement supérieures aux limites recommandées¹. Les valeurs du coefficient alpha varient de 0,818 à 0,899. Par ailleurs celles relatives à l'indice de fiabilité composite (C.R.) sont comprises entre 0,798 et 0,920. Ces résultats montrent bien que les coefficients de cohérence interne sont satisfaisants. La fiabilité de l'échelle est donc démontrée.

¹Dans la pratique, on considère généralement que l'homogénéité de l'instrument est satisfaisante lorsque la valeur du coefficient est au moins égale à 0.6 pour L'alpha de Cronbach et à 0.7 pour L'indice de la fiabilité composite (composite reliability)

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

B. La validation du construit (CONSTRUCT VALIDITY)

La validité d'une échelle de mesure désigne sa capacité à appréhender un phénomène. Elle permet d'apprécier si l'instrument utilisé mesure le construit qu'il est censé vraiment mesurer (EVRARD, PRAS et ROUX, 2000). Le test de validité du construit repose sur les critères de validité convergente et discriminante.

- **La validité convergente** a été évaluée par la variance moyenne extraite ou Average Variance Extracted (AVE) qui doivent selon Bagozzi et Yi(1988) dépasser les seuils critiques ($AVE > 0.5$) traduire par conséquent, une validité convergente satisfaisante. Elle est aussi confirmée si les valeurs de tous les items sont égales ou supérieur au seuil recommandé de 0.70; elle est démontrée par des loadings (Voir figure 27 et l'annexe O : Cross Loading RH)¹. Les résultats obtenus font apparaître que toutes les mesures de l'AVE atteignent ou dépassent le seuil de 0.50 ce qui suggère que les conditions de validité convergente sont remplies pas nos variables d'opérationnalisation (voir tableau n° 44).

- Pour avoir **une validité discriminante adéquate**, les valeurs présentées dans la diagonale de la matrice (la racine carrée des valeurs AVE) doivent être significativement supérieures aux valeurs situées en dehors de la diagonale (Bagozzi et Yi 1988). Les résultats obtenus (voir tableau n°44 : Les points a, b et c qui indiquent la corrélation entre les variables) confirment que les racines carrées des AVE situées dans la diagonale sont supérieures aux racines carrées des AVE en dehors de la diagonale. Ceci confirme bien la validité discriminante de nos échelles de mesure.

2.2.2.4 Test du modèle structurel

A. Test d'ajustement

FORNELL et LARCKER (1981) proposent de compléter le test de la validité par l'examen du modèle structurel (le test d'ajustement). Dans ce test, l'accent est mis sur la nature et la magnitude des relations entre nos construits.

L'ajustement du modèle global est estimé par le calcul de la formule GOF (Goodness Of Fit, qualité d'ajustement) suivante qui doit être significatives sur le plan théorique, si elle est supérieure 0.36

¹ Pour plus de détails sur le modèle obtenu avant l'application du Cross Loading, voir annexe P

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

$$GOF = \sqrt{(\overline{AVE}) \times (\overline{R^2})}$$

Avec AVE : Variance Moyenne Partagée et R² : Coefficient de détermination

Après les calculs, nous avons obtenu **GOF= 0.63** pour Condor et cela, à partir des données suivantes : R² = 0.603 (la moyenne des R² des variables présentés dans le tableau) et la moyenne AVE=0.667 (la moyenne des AVE des variables du modèle multiplier par le nombre des items de chaque variable).

Nous avons aussi obtenu **GOF= 0.60** pour ENIEM et cela, à partir des données suivantes : R² = 0.514 (la moyenne des R² des variables présentés dans le tableau) et la moyenne AVE=0.710 (la moyenne des AVE des variables du modèle multiplier par le nombre des items de chaque variable). Les résultats de cet indice est dans la fourchette recommandée.

Au regard des tests mises en œuvres et selon les standards les plus largement acceptés, la fiabilité, la validité et la qualité de notre modèle sont démontrées. Il est donc possible à ce stade de procéder au test des hypothèses

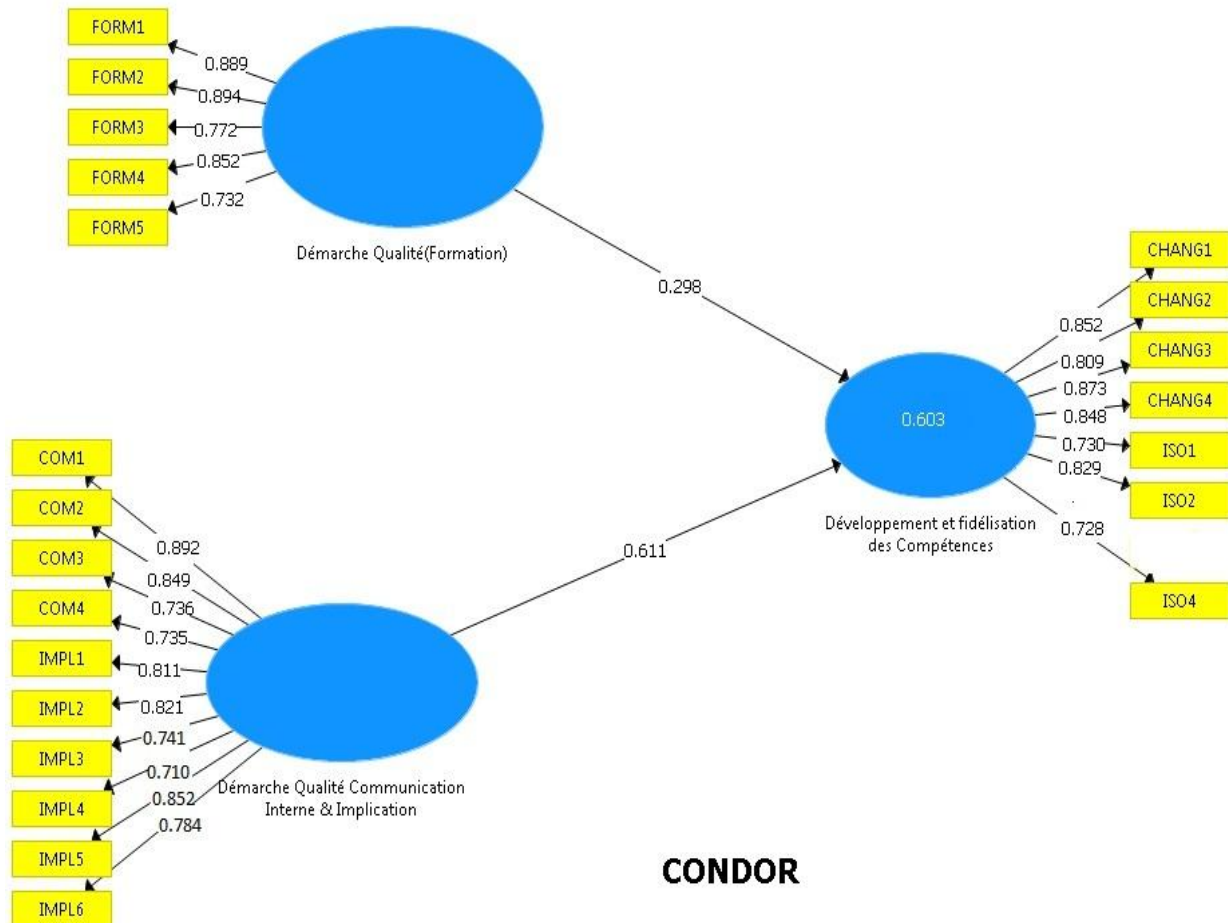
Tableau 43 : Evaluation globale du pouvoir prédictif

Variable	R Square (R ²)	
	Condor	ENIEM
Développement et fidélisation des Compétences	0,603	0,514
GOF	0.63	0.60

Source : Smart PLS V3

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

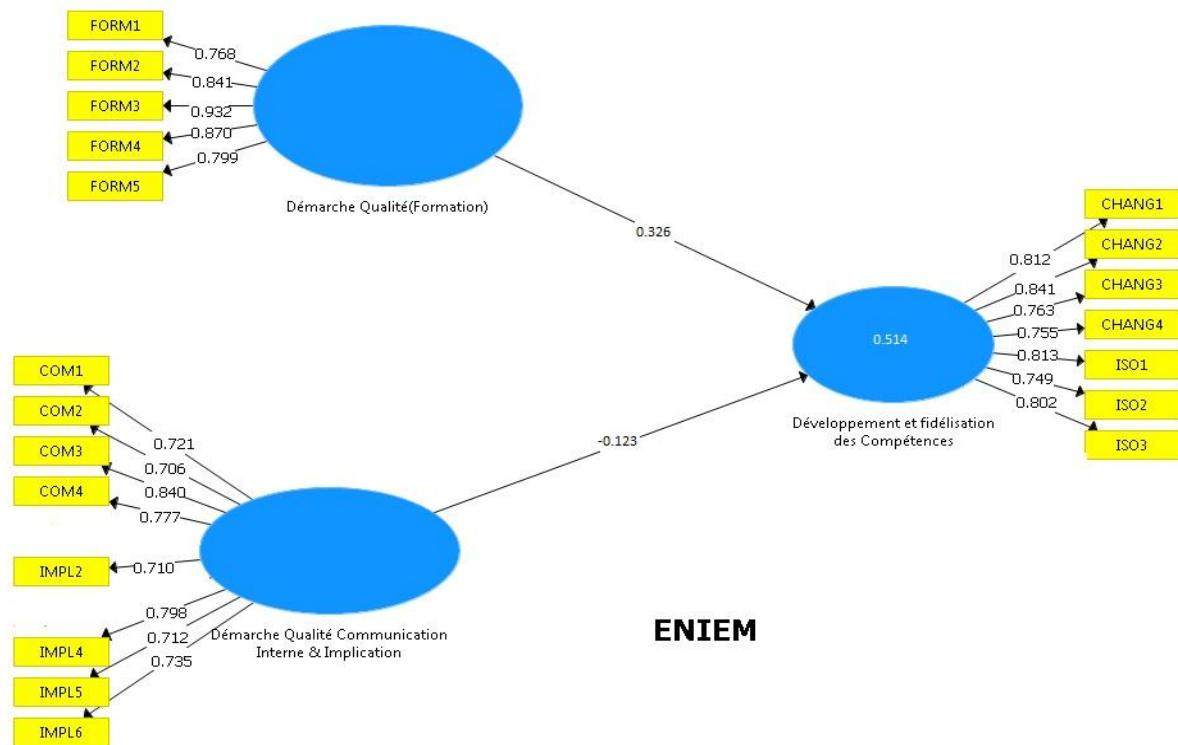
Figure n° 27: Modèle de mesure et structurel après l'application de la méthode



Source : Smart PLS V3

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Figure n° 28: Modèle de mesure et structurel après l'application de la méthode



Source : Smart PLS V3

B. Test des hypothèses

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons utilisé les valeurs du coefficient T-student. Selon URBACH et AHLEMANN (2010). Ces valeurs permettent de tester la signification des relations causales. Les coefficients sont significatifs si le T de Student calculé sur la moyenne des échantillons $> 1,968$.

Dans l'approche PLS, la significativité des coefficients T-student est calculée suivant la technique statistique du « bootstrap »¹ (avec 500 à 5000 répliques) qui suggère que le test d'erreur dans les relations entre les variables exogènes sur les variables endogènes (P-Values), pour les deux relations devraient être inférieur à 0,05%. Cela veut dire que, si nous répétons l'étude 100 fois nous aurons le droit qu'à 5 erreurs. Ainsi les relations sont jugées comme

¹ Cette méthode consiste à répliquer l'estimation du modèle sur un grand nombre de sous échantillons constitués aléatoirement dans l'échantillon principal

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

très significatives et positives si P-Values=0.000, car cela signifie que le taux d'erreur est moins de 1%.

Le tableau ci-dessous récapitule les coefficients de régression entre les variables latentes sur la base de l'échantillon original en utilisant la technique de bootstrap.

Tableau n°44 : Test des hypothèses

CONDOR					
Hypothèses de recherche	Échant initial (O)	Écart type (STDEV)	Valeur t STDEV	P Value	Résultats
Démarche Qualité(Formation)=> Développement et fidélisation des Compétences	0,611	0,103	5,944	0.000	Accepté**
Démarche Qualité Communication Interne & Implication => Développement et fidélisation des Compétences	0,298	0,106	2,798	0.000	Accepté**
ENIEM					
Hypothèses de recherche	Échant initial (O)	Écart type (STDEV)	Valeur t STDEV	P Value	Résultats
Démarche Qualité(Formation)=> Développement et fidélisation des Compétences	0,326	0,058	5,610	0.000	Accepté**
Démarche Qualité Communication Interne & Implication => Développement et fidélisation des Compétences	-0.123	0.151	0.813	0.417	Rejeté

Source : Smart PLS V3

Pour simplifier l'interprétation des résultats, nous traitons chaque hypothèse du modèle à part.

- Dans un premier temps et conformément à nos hypothèses, nous avons examiné la relation entre la formation et le développement des compétences. L'analyse des résultats nous a montré qu'il existe une relation positive et significative entre la formation et le développement des compétences (les valeurs de T-statistic dépassent 1,96 et p-value < 0.05). Ce Résultat confirme ce que nous avons trouvé dans la littérature, postulant ainsi que la

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

formation est un moyen puissant auquel les entreprises peuvent faire appel pour améliorer la compétence de leurs personnels.

- Dans un deuxième temps, nous avons examiné l'effet de nos deux variables : La communication interne et implication du personnel sur la fidélisation des compétences. Cette procédure a permis de relever que l'interaction entre la variable communication interne , implication du personnel et la variable développement et fidélisation des compétences a un effet positif au sein de l'entreprise Condor. Par contre, l'existence d'effets d'ordre faible voire, non significatif inscrites par les mêmes variables sur le développement et la fidélisation des Compétences sont relevés au sein de l'entreprise ENIEM (T-statistic sont inférieurs à 1,96 et p-value >0.05).

2.2.2.5 Discussion des résultats

Avant de dresser, ci-dessous le bilan des principaux résultats de notre étude, il apparaît nécessaire d'abord, de rappeler l'objectif principal de celle-ci. Le but est d'appréhender et de mettre en exergue le lien entre la démarche qualité certifiée ISO 9001 et la performance humaine. Autrement dit, il s'agit de déterminer d'une part, dans quelle mesure la qualité peut être considérée comme un modèle du changement. D'autre part, de tester, voire d'évaluer l'impact de ce changement sur le plan organisationnel plus précisément, du point de vue RH à travers l'appréciation des implications de cette démarche sur une variable clés qu'est : Les compétences humaines.

A l'issue de cette analyse, les principaux résultats obtenus se déclinent comme suit :

A. La perception liée à la démarche qualité certifiée ISO 9001

Tout changement consiste avant tout à mettre en place un nouvel état d'esprit partagé par tout le personnel. Dans ce contexte, la démarche qualité en tant qu'une dynamique de changement est considérée avant tout comme un projet de changement particulièrement culturel, nécessitant ainsi un degré élevé d'implication de tous les acteurs au sein de l'organisation.

L'analyse des résultats de l'enquête menée auprès de l'ENIEM montrent que le personnel manque de culture qualité. Ceci qui pose problème de refus et de résistance au changement et par conséquent freine la réalisation de quelques objectifs fixés aux préalables.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Ce manque de culture qualité observé au sein de l'entreprise ENIEM est dû principalement, au manque de participation des utilisateurs dans le processus de gestion, à l'absence d'une communication suffisamment intense pour justifier et expliquer les actions menées, ainsi qu'à l'absence des mesures d'accompagnement pour faciliter la transition. En effet, les acteurs se voient imposer un changement dont le contenu et les modalités de mise en œuvre leur échappent totalement.

A la différence, l'analyse du questionnaire sur la réflexion et sur le degré d'utilité de l'intégration d'une démarche qualité au sein de l'entreprise Condor, révèle une information très importante à savoir : La présence de partage d'une vision qualité au niveau de toute l'entreprise et entre tous les acteurs quelque soit leur rang hiérarchique. Ainsi, l'analyse enregistre des perceptions très positives. Ces dernières, portent essentiellement sur l'amélioration de l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs et sur la différenciation par rapport aux concurrents à travers la définition d'un système qualité reposant notamment, sur le respect des procédures de travail et la mise en place de mécanismes de détection, d'analyse et de correction des dysfonctionnements.

B. Effets démarche qualité / compétences humaines

L'implantation d'une démarche qualité dans l'entreprise est souvent accompagnée par l'introduction des changements organisationnels importants, portant essentiellement sur la valorisation des compétences humaines à travers la mise en place d'un plan de pilotage opérationnel basé essentiellement sur trois principaux leviers à savoir : La formation, la communication et l'implication du personnel.

Dans ce contexte, les résultats de notre enquête montrent clairement que la gestion de la qualité et les compétences humaines sont étroitement liées. Ce modèle d'organisation n'est jamais sans conséquence sur les compétences humaines.

- *Effets entre la pratique de la démarche qualité certifiée ISO 9001 et le développement des compétences* : La variable latente "formation du personnel" dispose des influences positives statistiquement significatives sur le développement des compétences humaines au sein des deux entreprises enquêtées.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

• *Effets entre la pratiques de la démarche qualité certifiée ISO 9001 et la fidélisation des compétences* : Les variables “implication du personnel” et “communication interne” manifestent une très large importance d’effet sur la fidélisation des compétences au sein de l’entreprise Condor, contre l’existence d’effets d’ordre faible voire non significatif inscrites par les variables implication du personnel et communication interne sur la fidélisation des compétences au sein de l’entreprise ENIEM.

Au terme de cette étude, il y a lieu de signaler que malgré les implications positives de la démarche qualité dans le développement des compétences humaines, à travers divers mécanismes¹, un problème persiste encore aujourd’hui au sein de l’ENIEM. Il s’agit de la déperdition ou encore le départ de ses compétences².

Autrement dit, l’entreprise ENIEM ne bénéficie pas des résultats de ses investissements en matière de formation de ses employés. Cela est dû à la négligence d’autres facteurs sous-susceptibles de renforcer les résultats obtenus de la formation et de fidéliser ses compétences.

En effet, chaque année, dans le cadre de la retraite et les départs volontaires (voir tableau n°45 et la figure n°18), des employés qui sont porteurs de connaissances cruciales quittent leur poste avant même d’avoir transmis le savoir et le savoir-faire accumulés et emportent avec eux toutes les compétences acquises, mais non consignées par écrit ou partagées avec leurs collègues et ils sont souvent seuls à détenir. Ces départs se traduisent par une perte de compétences pour l’entreprise.

¹ Voir chapitre I

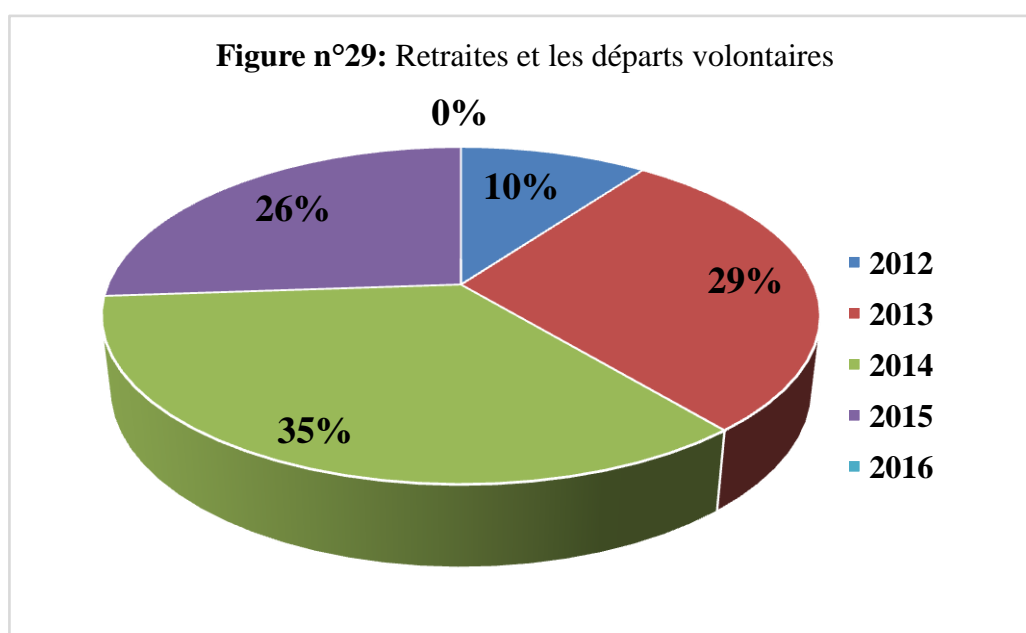
² Au-delà des pertes onéreuses en termes d’argent, enregistrées suite aux départs à la retraite, ces derniers ont engendré un autre problème aussi, celui du manque de compétences.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Tableau n°45 : Retraite et les départs volontaires

Années	Retraites et les départs volontaires
2012	148
2013	425
2014	514
2015	384
2016	614

Source : DRH de l'ENIEM



Source : Réalisé par nos soins à partir des données du tableau ci-dessus

Avant son départ, le retraité est censé se présenter pour son remplaçant et lui expliquer le déroulement de sa tâche : Le retraité va essayer de transférer au nouveau recrue les points essentiels lui permettant de bien démarrer sa tâche. Cependant, d'après notre enquête, l'entreprise ENIEM ne dispose d'aucun texte de loi qui oblige le retraité à transférer ses compétences. Ce qui rend la gestion de celles-ci informelle respectée par certains et négligée par d'autres.

A titre de comparaison, dans l'entreprise Condor, nous pouvons dire que celle-ci investit à la fois dans le développement et la fidélisation de ses compétences à travers l'intégration d'autres aspects et mesures telles que la communication interne

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

et l'implication au travail. Celles-ci servent à développer la culture de travail de ses employés, à tisser et à dynamiser continuellement les relations d'apprentissages entre eux¹.

2.3 La démarche qualité et la préservation du capital de confiance chez le client : Analyse du questionnaire

Ici, la problématique qui a orienté notre recherche était d'identifier les liens entre la dynamique qualité et la préservation de capitale de confiance chez le client. En effet, l'objectif est de mettre en évidence, le caractère prééminent que prend la dynamique qualité certifiée ISO 9001 dans la propulsion de la relation entreprise – client².

A cet effet, nous sommes partis du postulat que ces normes sont un signal qui permet de réduire l'incertitude sur la qualité et un mécanisme permettant d'instaurer la confiance entre les deux parties.

2.3.1 La taille de l'échantillon et la collecte des données

Comme il a été précisé auparavant, la population visée par cette enquête a été les clients des deux entreprises acquêtées (ENIEM et Condor). Notre échantillon est composé de 300 clients, appartenant à la fois à l'entreprise Condor et à l'entreprise ENIEM³. Pour la détermination de notre échantillon, nous avons adopté la méthode d'échantillonnage non probabiliste, spécifiquement celle de l'échantillonnage de convenance vu l'absence de base de donnée contenant la liste de tous les clients des deux entreprises (ENIEM et CONDOR), un échantillon de 350 individus a été sélectionné. La méthode de collecte de donnée la plus adapté à notre étude est l'enquête par questionnaire, car elle permet la collecte auprès d'une large population et assure aussi la fiabilité des résultats obtenus, grâce à l'uniformisation des réponses surtout dans le cas des questions fermées.

¹Au-delà de ces mesures, Condor opte également pour des contrats de fidélités à travers lesquels elle oblige l'employé d'assurer un feedback sur les résultats de sa formation.

² Voir l'annexe N : Questionnaire adressé aux clients

³ Les clients qui détiennent à la fois les produits CONDOR et ENIEM

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Nous avons effectué une présélection auprès d'un échantillon de 30 personnes et cela, afin d'assurer la compréhension du questionnaire. Après la validation de notre questionnaire, l'administration s'est faite en ligne sur les réseaux sociaux. La période d'administration du questionnaire s'est déroulée durant le mois de Juin jusqu'à la fin du mois d'Août 2017. Nous avons distribué 400 questionnaires et nous avons reçu 350, soit un taux de retour de 87,5%. Puis, nous avons annulé les questionnaires présentant des données manquantes et ayant des réponses contradictoires qualifiées de non valides qui sont en nombre de 50. Ce qui nous a permis d'exploiter 300 questionnaires, soit un taux d'exploitation de 75%

Le tableau ci-dessous donne un aperçu de nombre de questionnaire distribués, récupérés, écarté et maintenus.

Tableau n° 46: Synthèse d'état des questionnaires clients

Les clients	Questionnaires clients							
	Distribués		Récupérés		Ecartés		Maintenus	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%
ENIEM et CONDOR	400	100	350	87,5	50	12,5	300	75

Source : Réalisé par nos soins

2.3.2 Les échelles de mesure et questionnaire de l'étude

Pour mesurer les variables de notre modèle nous avons utilisé des échelles de type Likert allant de 1 à 4, dit de choix forcé, contenant un ensemble d'items que nous avons emprunté de la revue de la littérature puis adapté à notre étude. Ces items ont été formulés de façon concise et précise et sur la base des échelles pertinentes déjà validées. La variable Satisfaction et confiance des clients ont été mesuré à travers deux construits qui sont : Satisfaction du client évalué avec une échelle contenant 6 items. Ensuite, nous avons évalué la recommandation et la fidélisation avec une échelle contenant 5 items. La variable perception de la certification ISO 9001 ont été mesurée à travers un seul construit : La perception de la certification ISO chez les clients de l'ENIEM et Condor avec une échelle de mesure qui contient 4 items.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Tableau n°47 : Les variables du modèle client

Variables	ITEMS	Désignation
Satisfaction/Qualité	BESOIN/PRODC	Quant à votre appréciation par rapport aux produits et aux services des deux marques, indiquer votre niveau de satisfaction relatifs aux points suivant: La conformité des produits à vos besoins
	QUALYT_GLOB	Quant à votre appréciation par rapport aux produits et aux services des deux marques, indiquer votre niveau de satisfaction relatifs aux points suivant: Qualité globale des produits
	REAC_BROB	Comment évaluer-vous la manière dont elle a résolu les problèmes rencontrés avec les produits et prestations fournis?
	RELAS	Au tant que client de cette entreprise: Comment évaluer-vous la manière dont elle a résolu les problèmes rencontrés avec les produits et prestations fournis?
	SAV	Quant à votre appréciation par rapport aux produits et aux services des deux marques, indiquer votre niveau de satisfaction relatifs aux points suivant: Réactivité commerciale
Recommandation/confiance	QALITE/CONC	Au tant que client de cette entreprise et comparativement aux produits similaire offerts par d'autres concurrents, comment évaluez vous les produits de cette entreprise ?
	DIRE_DU_BIEN	Quant à vos intentions de recommander les produits de cette entreprises à vos proches et vos amis ,veuillez indiquer votre degré d'accord : Vous diriez du bien des produits de cette marque.
	ACHAT_FUT	Quant à vos intentions de recommander les produits de cette entreprises à vos proches et vos amis ,veuillez indiquer votre degré d'accord : élargir vos achats dans cette entreprise sur d'autres produits qui vous intéressent ?
	RECOMAND_I	Quant à vos intentions de recommander les produits de cette entreprises à vos proches et vos amis ,veuillez indiquer votre degré d'accord : vous seriez prêt à recommander le produit auprès de vos relations, connaissances et de votre entourage de cette entreprise au près de vos relation
	RENOUVEL	Quant à vos intentions de recommander les produits de cette entreprises à vos proches et vos amis ,veuillez indiquer votre degré d'accord : Fortes chances de renouveler votre contrat, vos achats avec cette entreprise ?
	SUBSTITUTI	Si demain l'un des concurrents de ces entreprises vous propose le même nouveau produit, pensez-vous substituer leurs produits

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Certification ISO	CONFIANCE_PROD	Quant à la confiance que vous accordez à la certification ISO 9001, indiquer votre niveau d'accord relatif au point suivant: Le label ISO 9001 qui apparaît sur les produits des deux marques, vous apportent une garantie, une assurance , et vous inspire une confiance quant au choix de ses produits,
	CONNAISS_NORM	Avez-vous entendu parler des normes de la gestion de la qualité ISO 9000
	FIABILITE_INFO	Quant à la confiance que vous accordez à la certification ISO 9001, indiquer votre niveau d'accord relatif au point suivant vous pensez que les informations communiquées par ce certificat sont fiables
	LABEL_ISO	Préférez- vous collaborer avec des entreprises certifiées?

Source : Réalisé par nos soins

Notre modèle conceptuel est présenté dans la figure 30 et nous avons proposé par la suite les hypothèses de recherche suivantes :

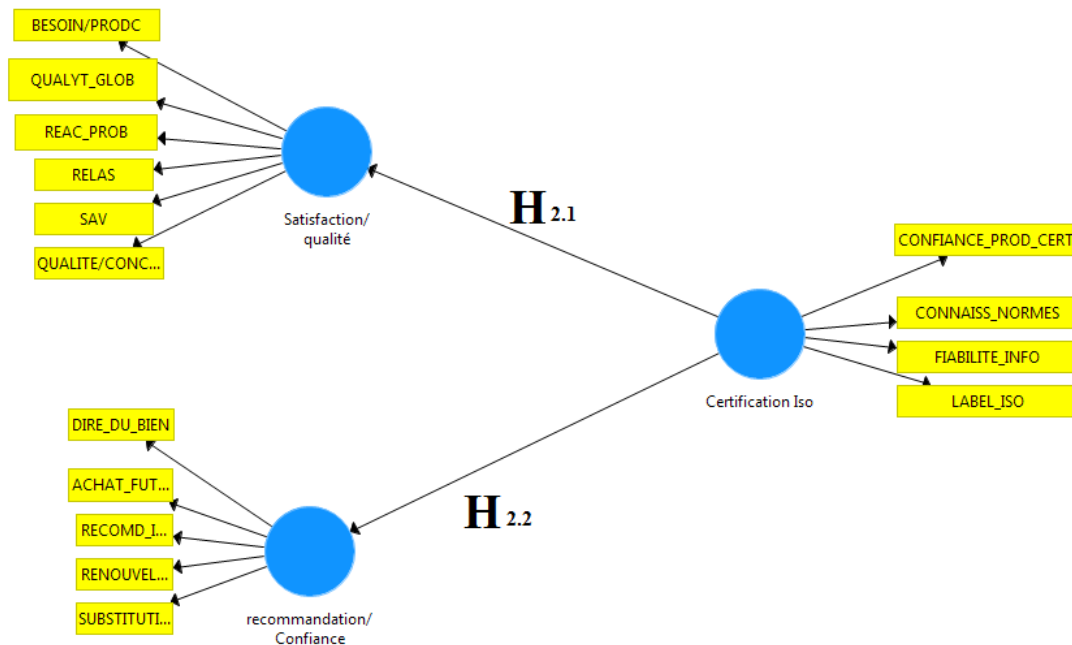
Dans cette deuxième étude, nous avons essayé de vérifier notre deuxième hypothèse : «Afficher un certificat de type ISO 9001 constitue un gage de confiance pour le client quant à la qualité des produits qui lui sont livrés, et une arme commerciale pour l'entreprise dans le sens où elle lui attribue une bonne image au niveau de ses partenaires (clients, fournisseurs, actionnaires, salariés, etc). Ceci contribue à l'augmentation de ses ventes, l'accroissement de ses parts de marché et l'amélioration de sa performance».

Pour confirmer ou infirmer cette hypothèse, celle-ci a été subdivisée en deux sous-hypothèses:

- H2.1:** La certification influence positivement le degré de la satisfaction des clients.
- H2.2:** La certification influence positivement l'intention de recommander les produits aux autres et la fidélisation des clients.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Figure n°30: Modèle conceptuel de l'étude



Source : Réalisé par nous mêmes sur le logiciel Smart PLS 3.

2.3.3 Analyse des données : Modélisation par Equation Structurale (SEM)

Parmi la panoplie de méthodes statistiques développées pour analyser les données, nous avons opté comme cela a été précisé ci-dessus, pour l'approche PLS qui est qualifiée de modélisation souple est particulièrement indiquée dans les recherches de type exploratoire. Ce qui est le plus conforme et répond aux besoins de notre étude.

Nous pouvons décrire la variable la perception de la certification ISO 9001 comme un construit exogène. Il est l'équivalent d'une variable indépendante latente mesurable ou observable directement (Confiance aux infos ISO, Apparition du label, etc).

En ce qui concerne la satisfaction et la confiance au client, selon la théorie retenue, est un construit endogène. Il est l'équivalent d'une variable dépendante latente comptant deux variables observées (satisfaction des clients / la recommandation et la fidélisation).

Nous avons utilisé le logiciel Sphinx Version 5 pour la collecte et l'analyse descriptive des données et le logiciel Smart PLS Version 3 pour le traitement des données et la vérification des hypothèses.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

2.3.3.1 Analyse descriptive

Dans ce qui suit, nous allons étaler les résultats de l'analyse descriptive liés aux caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon: Sexe, âge, niveau d'instruction, catégorie socio/prof, revenu et fréquence d'usage des produits (Tableau 49).

Les résultats de l'analyse de ces caractéristiques ont montré que parmi les répondants 89.7 % ont un niveau universitaire. Nous comptons parmi eux 52.7 % sont des Femmes, 56.3% sont dans la tranche d'âge comprise entre 30 à 50 ans, 57.0% des interrogées sont des fonctionnaires salariés et 37.70 % occupent des fonctions libérales. Nous remarquons également que 45.0 % de l'échantillon ont un revenu entre 25 000 à 40 000DA, alors que 16.3 % ont un revenu supérieur à 40.000 DA. En ce qui concerne la fréquence d'usage, nous constatons que 80.0% des personnes questionnées utilisent souvent les produits de ces deux marques. Par contre, nous enregistrons que uniquement 9.0% qui utilisent rarement ces derniers.

Tableau ° 48: Statistiques descriptives de l'échantillon

Caractéristiques		Effectifs	Fréq.
Sexe	Homme	142	47.3%
	Femme	158	52.7%
Age	< 18 ans	7	2.3%
	18-30	82	27.3%
	30-50	169	56.3%
	50-65	41	13.7%
	> 65ans	1	0.3%
Niveau scolaire	Primaire	13	4.3%
	Secondaire	18	6.0%
	Universitaire	269	89.7%
Catégorie Socio/ professionnelle	étudiant	9	3.0%
	Fonctionnaire	171	57.0%
	Fonction libérale	113	37.7%
	Autres	7	2.3%

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Revenu Mensuel	Sans revenue	5	1.7%
	<18 000DA	14	4.7%
	18000-25000	97	32.3%
	25000-40000	135	45.0%
	> 40000	49	16.3%
Usage du produit	Souvent	240	80.0%
	Parfois	33	11.0%
	Rarement	27	9.0%
Total		300	100%

Source : Réalisé à partir des données du logiciel Sphinx Version 5

2.3.3.2 La qualité des instruments de mesure

La même démarche a été menée pour voir la robustesse en termes de fiabilité et de validité de nos instruments de mesures

A. Evaluation de la fiabilité et de la validité du modèle de mesure

Comme cela a été précisé auparavant, la fiabilité correspond au degré avec lequel les instruments utilisés mesurent de façon constante le construit étudié.

Le tableau 49 présente les résultats obtenus pour la fiabilité des construits qui montrent bien que ces derniers sont fiables. Selon ces résultats, tous les construits dépassent les seuils critiques de 0.6 (l' α de Cronbach) et 0.7 (CR, Fiabilité composite) et cela, selon les propositions de Wong(Wong, 2013).

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Tableau n°49 : La corrélation des variables latentes ; CR ;AVE ; α de Cronbach

Construits		CR	AVE	Alpha de Cron-bach α	A	b	c
a	la certification ISO 9001	0.976	0.931	0.963	0.965		
b	Satisfaction/ Qualité	0.889	0.668	0.832	0.843	0.866	
c	recommande/Confiance	0.933	0.738	0.910	0.859	0.818	0.898

Source : Smart PLS V3

Avec :

α = Alpha de Cronbach

CR = Fiabilité Des Construits

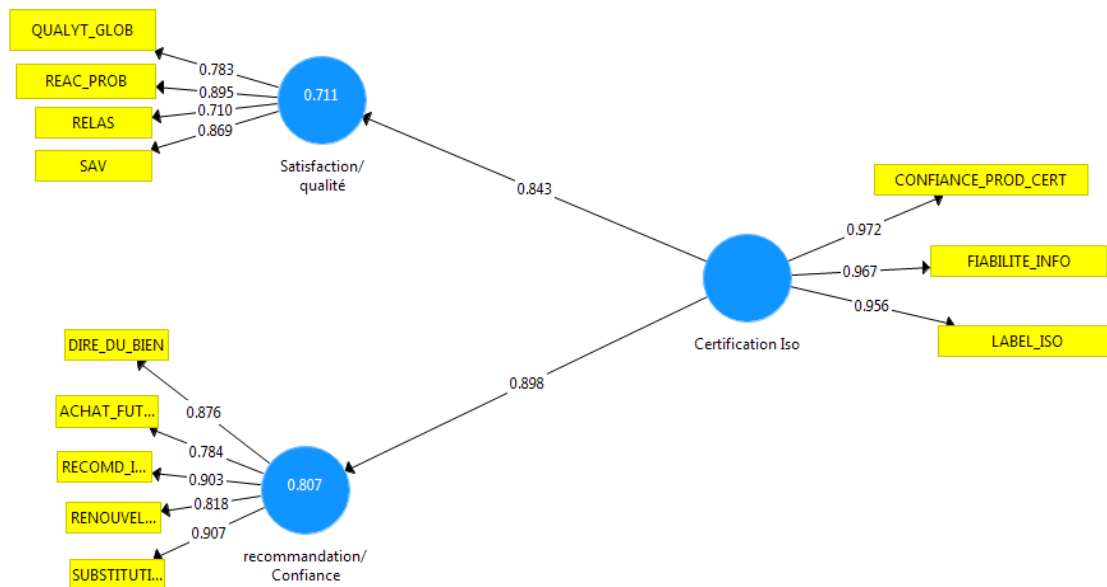
AVE = Variance moyenne partagée

Le tableau ci-dessus présente également les résultats obtenus pour l'AVE (Average Variance Extracted) qui doivent selon Bagozzi et Yi (Bagozzi & Yi, 1988) dépasser les seuils critiques ($AVE > 0.5$) et qui traduisent par conséquent une validité convergente satisfaisante..

De plus, le tableau illustre aussi le test de validité discriminante. Les valeurs indiquées dans la diagonale de la matrice de corrélation représentent la racine carrée de l'AVE. Pour tester la validité discriminante entre la certification et la satisfaction client, il faut comparer la corrélation entre ces deux éléments en calculant la racine carré de leur AVE respective. La racine carrée de l'AVE variable certification ISO est de 0.965 et la racine carrée de l'AVE de la satisfaction client est de 0.866. Toutes les deux dépassent la corrélation de 0.843. En conclusion, les items figurant dans l'échelle de mesure sont dans l'ensemble valides et fiables ; ils permettent donc de tester le modèle structurel.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Figure n°31:Modèle de mesure et structurel après l'application de la méthode



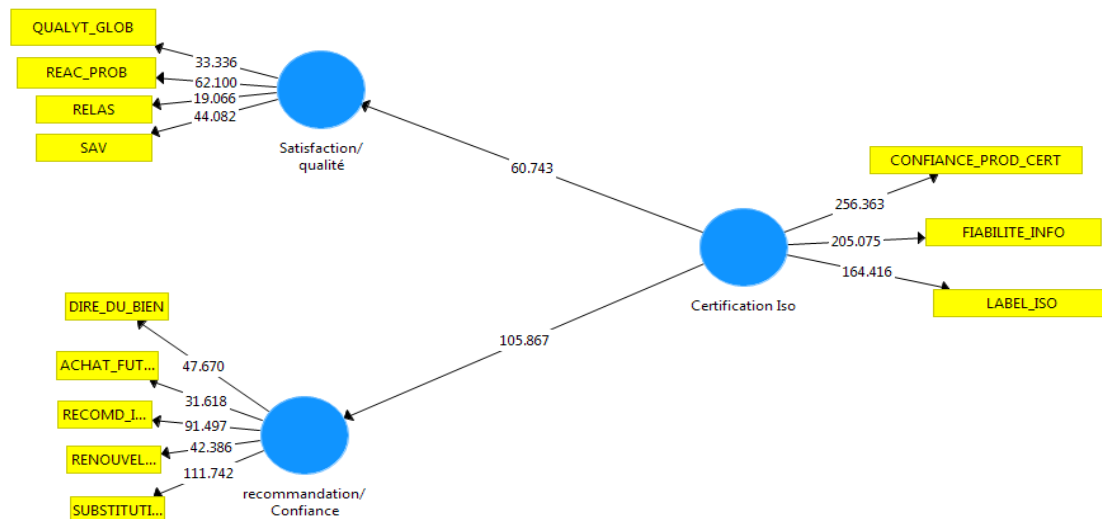
Source : Réalisé par nous mêmes sur le logiciel Smart PLS 3.

Notre modèle de recherche présente un total de 15 items (figure 30). Après avoir appliqué l'algorithme de l'approche PLS, nous avons trouvé que 03 items avaient des valeurs inférieurs à 0.70. Ce qui nous a conduit à les supprimer et à retenir 12 items comme il est indiqué dans la figure 31 (Voir également l'annexe Q : Cross Loading CLIENT) dont 05 items ont une valeur supérieure à 0.9 et 07 autres items ont une valeur comprise entre 0.70 et 0.80.

Toutes les valeurs factorielles s'avèrent significatives sur le plan statistique après l'application de la méthode Bootstrapping (figure 32) qui montrent que le test de Student de chaque variable de décision est significativement supérieur à 1.968 (le test de student indique que les variables observés convergent vers une même validité convergente du modèle).

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Figure n°32: Modèle de mesure et structurel après l'application de la méthode Bootstrapping



Source : Réalisé par nous mêmes sur le logiciel Smart PLS 3.

2.3.3.3 Diagnostic du model structurel

A. La qualité d'ajustement

Nous avons estimé l'ajustement du modèle structurel par rapport au degré de prévisibilité des variables exogènes sur les variables endogènes et cela, par le calcul de GOF (Goodness of Fit). Selon la proposition de Henseler, Sarstedt (2013) qui doit être largement significative sur le plan théorique si elle est supérieure 0.36 :

$$GOF = \sqrt{(AVE) \times (R^2)}$$

Après les calculs, nous avons obtenu $GOF = 0.77$ et cela, à partir des données suivantes : $R^2 = 0.76$ (la moyenne des R^2 des variables présentés dans le tableau 50) et $AVE = 0.78$ (la moyenne des AVE des variables du modèle multiplier par le nombre des items de chaque variable), ce qui nous mène à conclure que la qualité d'ajustement du modèle structurel est bonne.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Tableau n°50 : Evaluation globale du pouvoir prédictif

Variables	R Square (R ²)
Satisfaction/qualité	0.711
recommandation/Confiance	0.807

Source : Smart PLS V3

B. Test des hypothèses et synthèse des résultats

Les résultats du tableau 51 permettent de vérifier la significativité et l'importance des liens de causalité entre la démarche qualité et les composantes de la variable confiance (satisfaction, intention de recommandation et fidélisation) pour valider les hypothèses de recherche.

Tableau n°51 : Résultats du modèle structurel

Hypothèses de recherche	Échant initial (O)	Écart type (STDEV)	Valeur t STDEV	P Value	Résultats
Iso 9001 => Satisfaction/Qualité	0.843	0.014	61.659	0.000	Accepté**
Iso 9001 =>Recommandation/Confiance	0.898	0.009	105.34	0.000	Accepté**

Source : Smart PLS V3

Comme le montre le tableau 51, les hypothèses de recherche H2.1 et H2.2 sont confirmées et acceptées. En effet, les tests de Student sont supérieurs à 1.968 et les niveaux de probabilités (Tests d'erreurs : P-Value) sont significatifs au risque de 5%. Ainsi, nous pouvons conclure que la démarche qualité via la certification Iso 9001 a un effet global sur la satisfaction et la fidélisation et donc sur la confiance des clients au sein des deux entreprises enquêtées

D'après les résultats obtenus, nous concluons que sur le plan de la gestion de la relation client, la certification ISO 9000 a un retour positif. Elle favorise un climat de confiance propice à la pérennité des affaires entre l'entreprise et ses clients.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Les résultats illustrent que les clients ont intégré la certification comme une exigence qui oriente en grande partie leurs comportements et leurs décisions d'achat. Cette pratique manifeste une très large importance dans la fidélisation des clients et l'intention de recommander les produits aux autres (le dynamisme commerciale). Ceci, en ce que cette démarche leurs apporte en termes de confiance dans les produits et services, mais aussi en termes de confiance dans la crédibilité des informations qui lui sont communiquées.

Ainsi, d'après notre interview avec différents responsables des deux entreprises enquêtées, nous avons constaté que la satisfaction client qui disons-le, est très exigeant, constitue un souci majeurs. En effet, les actions engagées dans ce sens confirment bien et belle cette réalité, à savoir la réalisation d'une enquête de satisfaction, à travers un questionnaire distribué aux clients. À cet effet, à chaque vente un formulaire est dressé au client qui aura l'amabilité de le remplir et de le renvoyer au service commercial. Ainsi, pour rendre compte des avis de ses clients un registre de doléances et des services après ventes sont mis aussi à la disposition de ces derniers.

3 La démarche qualité, les compétences humaines, la confiance au client et la performance de l'entreprise : Quel constat ?

Ce dernier point sera consacré à la présentation et à la synthèse des principaux résultats de notre modèle empiriques.

Comme nous l'avons souligné, une double question animait notre réflexion : **En quoi, et comment la mise en place d'une démarche qualité certifiée ISO 9001version 2008, contribue-t-elle à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise?**

Cette question met en relief deux variables : La démarche qualité et la performance globale. Pour l'étude de cette dernière, notre modèle a été inspiré du «**Balanced Scorecard** ».

De l'analyse des liens de causalités entres les quatre axes de ce modèle, nous avons constaté que deux principaux piliers orientent cette performance. Il s'agit de la compétence

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

humaine et la confiance au client. C'est pourquoi nous avons construit nos deux hypothèses autour de ces deux éléments.

Pour la réalisation de notre étude, une double approche qualitative et quantitative (via l'approche PLS) a été utilisée.

3.1 L'étude qualitative

Tout d'abord, **l'étude qualitative** nous a permis de diagnostiquer et de suivre l'état de la performance au sein des deux entreprises enquêtées. À l'issue de cette étude, nous pouvons dire que pour l'entreprise ENIEM, l'état de performance affiche une situation non satisfaisante, matérialisée par des difficultés en termes **de production** (la non atteinte des objectifs qu'elle se fixe en termes de volumes de production), **de financement** (des difficultés de trésorerie, et l'accroissement de la dépendance vis-à-vis des organismes financiers), **d'activités commerciale** (L'ENIEM arrivait du mal à maintenir ses parts de marché face à la concurrence accrue des autres producteurs de l'électroménagers, des actions marketing faible et dépassé par rapport à celles des concurrents, l'absence d'études de marché) et en termes de **l'activité ressources humaines** (la déperdition des compétences).

Toutefois, ce constat ne remet pas en cause les apports de la démarche qualité au sein de cette entreprise. En effet, selon les déclarations de ses divers responsables, cette démarche a apporté des bénéfices d'ordre internes (réduction des coûts de la non qualité, développement des compétences humaine via la formation) et externes (diminution des réclamations clients) pour l'entreprise. Chose que nous avons par la suite confirmé à travers l'enquête quantitative que nous avons effectué.

En revanche, pour ce qu'est de l'entreprise Condor, elle affiche d'une année à une autre l'image d'une entreprise performante. Une performance qui s'est accompagnée d'une amélioration à plusieurs niveaux : Au niveau de la situation financière de l'entreprise (une hausse du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée. Ce qui a engendré des progrès en termes de rentabilité) d'une part et au niveau de ses aspects commerciaux, productions et ressources humaines, d'autre part.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

3.2 L'étude quantitative

En suite, l'**étude quantitative** (exploratoire) nous a permis de tester l'influence de la démarche qualité certifiée ISO 9001 sur la compétence humaine et sur la confiance client après avoir élaboré notre modèle d'analyse.

3.2.1 Le lien entre la démarche qualité et la compétence humaine (H1)

Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante ce sont avant tout les compétences humaines et cela, en ce qu'elles apportent en termes d'optimisation d'organisation et de la maîtrise de travail. C'est pourquoi, il est nécessaire de les valoriser.

En effet, dans le cadre de notre travail, cette valorisation a été testée à travers les liens entre la certification ISO 9001 et les pratiques du développement des compétences, notamment : La formation (**H1.1**), la communication et l'implication du personnel (**H 1.2**).

A l'issue des résultats obtenus, **la sous hypothèse H1.1** qui stipule que la démarche qualité via la formation influence le développement des compétences humaines au sein de l'entreprise a été confirmé au sein des deux entreprises enquêtées.

Tandis que, **la sous hypothèse H1.2** qui stipule qu'en favorisant la communication et l'implication du personnel, la démarche qualité renforce les compétences humaines au sein de l'entreprise a été confirmée au sein de entreprise Condor et infirmé au sein de l'entreprise ENIEM.. Cette divergence de résultat, s'explique par le manque d'intérêt affiché par l'entreprise ENIEM à l'égard des questions liées à la GRH qui peuvent constituer un des principaux facteurs de blocage et de l'échec de cette valorisation et qui par conséquent, freinent les apports de la démarche qualité dans se sens.

L'enquête que nous avons effectuée au sein de l'ENIEM montre que pour la valorisation de ces compétences, les actions dégagées par cette entreprise se limitent seulement à la formation. De plus, l'analyse des mesures d'accompagnement autour de cette variable a révélé une absence totale de toute sorte de mesures d'implication ou de communication dans cette entreprise. Ce qui a été confirmée par son DRH qui a souligné le caractère imposé de ce changement fait sans la consultation ni la participation des employés.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

Ces derniers ne connaissent même pas la politique qualité de l'entreprise .Ce qui confirme encore une fois que l'entreprise ne prend pas en charge le facteur humain et ne cherche guère à fidéliser ces compétences.

Cette méthode de conduire le changement qui consiste à centraliser la réflexion au niveau d'une seule personne et à parachuter ensuite les décisions sous forme d'instructions et de directives ont conduit à une grande démotivation de la part des employés et a engendré leurs déperditions.

A la différence, dans l'entreprise Condor l'analyse fait apparaître une forte valorisation des compétences humaines à travers la politique de formation qui est en plus soutenu par d'autres actions, en faisant participer le personnel à la prise de décision et la fixation des objectifs qualité au lieu de les imposer. Nous parlons à cet effet, de l'introduction d'un plan de pilotage opérationnel basé essentiellement sur les trois leviers de valorisation de compétences faut-ils les rappelés : La formation, la communication et l'implication du personnel.

En l'occurrence, l'appropriation du système qualité par les acteurs et leurs réactivités face aux ambitions d'amélioration de l'entreprise ne se construisent pas seulement à travers leurs associations à la démarche de certification, mais aussi en fonction des changements induits sur leurs sphères du travail. Plus précisément, il s'agit d'accompagner la certification d'un élargissement de leurs responsabilités et d'une augmentation de leurs compétences.

3.2.2 Le lien entre la démarche qualité et la confiance client (H2)

Gagner la confiance des clients est essentiel pour pouvoir établir une relation durable, positive et constructive sur le long terme et arriver finalement à l'objectif ultime de toute entreprise à savoir la réalisation du profit. En effet, comme le client représente en quelque sorte un chiffre d'affaires potentiel pour l'entreprise par le biais des ventes, il est important de toujours répondre à ses attentes et de le satisfaire au maximum et donc d'accroître sa **confiance**.

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

En effet, dans le cadre de notre modèle d'analyse, cette variable a été testée à travers les liens entre la certification ISO 9001, la satisfaction des clients (H2.1), l'intention d'achat et l'intention de recommandation¹(H2.2).

D'après nos résultats, les deux sous hypothèses sont confirmées au sein des deux entreprises enquêtées. Ce qui signifie alors que la certification ISO 9000 a un retour positif sur la relation client.

Effectivement, afficher un certificat est une garantie qui favorise le maintien et la fidélisation des relations avec la clientèle. Ce certificat assure le développement commercial de l'entreprise en lui permettant l'attraction de nouveaux clients et l'accès à de nouveaux marchés.

Ces affirmations rejoignent les soubassements théoriques suscités mettant l'accent sur l'amélioration de la performance de l'entreprise à tous ses niveaux (financière, organisationnelle) et la jouissance d'un avantage concurrentiel sur le marché à travers un système de management de la qualité.

Cette étude, à l'égard des recherches antérieures revalorise la notion de certification aux normes internationales ISO 9000. En effet, l'analyse des données procurées au sein des deux entreprises enquêtées, ainsi que les réponses aux questionnaires distribués, nous ont confirmé que la certification s'insère aujourd'hui dans l'ensemble des objectifs à atteindre et requiert un aspect stratégique dans la gestion de la performance de l'entreprise. La certification n'est plus considérée comme une image de marque commercialisable sur le marché, mais elle a ses propres atouts. Ces derniers se font sentir à plusieurs niveaux.

Au finale, il est à signaler que l'ensemble de nos résultats doivent toutefois être considérés avec prudence, car la qualité n'est qu'un facteur parmi d'autres qui affectent la performance de l'entreprise. D'autres facteurs

¹La recommandation concerne la communication entre les clients existants ou potentiels d'une entreprise. Il s'agit alors de communiquer de manière formelle ou informelle avec les autres consommateurs sur le produit. Nous limitons, ainsi, l'examen de l'intention comportementale à une intention d'achat et une intention de recommandation du produit concerné

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

exogènes influencent sur la gestion et la performance au sein de l'entreprise. Ceci dit : La mise en place d'un système qualité certifié ISO 9001 au sein d'une entreprise ne peut pas constituer à lui seul un atout concurrentiel durable. En ce sens, toute organisation est incitée à prévoir différentes stratégies de différenciation, développer de nouveaux systèmes et produits concurrentiels et disposer d'autres ressources plus difficiles à imiter.

Conclusion

Dans le cadre de cette investigation empirique, l'analyse de la relation susceptible d'exister entre la pratique de la démarche qualité et la performance globale de l'entreprise algérienne a été menée.

Pour ce faire, nous avons lancé une enquête auprès de deux grandes entreprises algériennes (publique et privée) opérant dans le même secteur industriel. Le choix de ce secteur comme terrain d'étude n'est pas arbitraire étant donné son rôle important dans l'économie algérienne comme secteur stratégique.

Une procédure de collecte de données via l'analyse des documents, les guides d'entretiens et des questionnaires sont utilisés.

En effet, pour le traitement des données, une analyse qualitative et quantitative, plus particulièrement l'approche PLS a été réalisée (sous le logiciels : SPSS et Smart PLS Version 3). Cette dernière phase d'analyse statistique nous a permis de valider nos échelles de mesure et tester notre modèle structurel.

A l'issue de cette analyse, nous avons abouti à des échelles valides et fiables. Aussi, le test de notre modèle structurel dont l'objectif était de confirmer ou d'infirmer un ensemble d'hypothèses issues de la théorie, nous a permis de valider certaines d'entre elles et d'en rejeter d'autres.

En conclusion, cette étude nous a permis de répondre à notre question de recherche en fournissant une explication quant à la pratique de la démarche qualité dans les entreprises

CH IV : La démarche qualité dans l'entreprise algérienne : Un facteur clé ou un frein pour le développement et l'amélioration de sa performance globale ?

industrielles algériennes et en identifiant la place de cette dynamique organisationnelle en matière de gestion et de pilotage de la performance des ces entités.

Dans les entreprises enquêtées, la mise en place d'une démarche qualité est basée sur une volonté réelle de celles-ci à faire évoluer ses pratiques, son organisation et ses moyens afin de répondre aux exigences des clients et faire face à la concurrence.

A la lumière des résultats présentés dans ce chapitre, il ressort que le système qualité via la préservation du capital de confiance chez le client et la valorisation des compétences humaines constitue une composante stratégique dans la mise en valeur des entreprises, mais sous conditions de les soutenir par des mesures d'accompagnement appropriées. Parmi elles, on pourrait noter :

- L'importance de la sensibilisation du personnel et de la clientèle sur le rôle pilote que joue le système qualité pour la survie de l'entreprise ;
- Soutenir la formation par d'autres pratiques adéquates (la communication et l'implication du personnel) permettant de développer et de préserver les compétences humaines au profit de l'entreprise.

Au final, ces résultats sont de nature à soutenir les assertions théoriques qui notent une grande prise de conscience de l'importance et des avantages de la certification ISO 9001 au profit de l'entreprise.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Pour répondre aux nouvelles exigences de la compétitivité, les entreprises sont tenues d'apprendre à maîtriser leurs fonctionnements de manière à améliorer régulièrement leurs niveaux de coûts, de qualité et de flexibilité. Sur ce plan et pour pouvoir améliorer sa performance, l'entreprise en Algérie ne peut plus se contenter de fabriquer n'importe quoi et n'importe comment. L'ouverture du marché lui a fait prendre conscience du marché, du produit et du couple produit-marché. La variable prix n'est plus le seul paramètre pris en compte par les clients. La qualité apparaît de plus en plus, comme une variable concurrentielle incontournable.

Dans un environnement fait de concurrence et de compétition, l'avenir appartient sûrement aux entreprises qui incluront les valeurs qualité en bonne place. Pour y parvenir, une nouvelle approche d'organisation et d'amélioration est préconisée. Il s'agit : **de la démarche qualité.**

La démarche qualité est plus qu'une philosophie de management qu'un ensemble de techniques détaillées. Elle donne des résultats significatifs, car elle encourage toutes les fonctions et tous les employés à participer au processus d'amélioration continue de l'ensemble de l'entreprise. L'objectif est de mettre en place : Au minimum une politique gestion de la qualité conformément au standard ISO 9000 et idéalement une démarche intégrant aussi bien les composantes formalisables des systèmes de gestion de la qualité (exigences de la norme ISO) que les composantes non formalisables.

Dans ce contexte, notre recherche s'est penchée sur l'examen de la relation susceptible d'exister entre ce nouveau modèle d'organisation et la performance de l'entreprise algérienne. A cet effet, la problématique qui a orienté notre recherche faut-il la rappeler : « **En quoi la mise en place d'une démarche qualité conformément aux dispositions de la norme iso 9001version 2008, contribue-t-elle à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ?**

Derrière cette question assez simple, se dissimule un problème très complexe qui est essentiellement lié à la gestion de la performance de l'entreprise sous ses différentes dimensions et dans une perspective dynamique. La performance de l'entreprise n'implique pas uniquement des aspects techniques ou financiers, mais une multitude d'acteurs qui interagissent continuellement les uns avec les autres.

Conclusion générale

Pour traiter de cette problématique, nous avons mobilisé dans premier un temps un cadre conceptuel transdisciplinaire issu du paradigme de la qualité et de la classification paradigmatique des théories des organisations (la théorie de l'agence et la théorie basée sur les compétences). Au moyen de ce cadre conceptuel, nous avons construit notre modèle théorique suivant un raisonnement hypothético-déductif. En analysant une littérature riche et variée portant sur la pratique de la démarche qualité et sur la performance globale de l'entreprise, nous avons identifié des variables explicatives. Ces dernières ont été intégrées dans notre modèle conceptuel que nous avons par la suite procédé à la mise à l'épreuve au niveau empirique, tout en privilégiant la méthode des études de cas dans ces deux approches: Analyse qualitative et une analyse quantitative sous le logiciel Smart PLS Version 3. Cette phase d'analyse statistique nous a permis de valider nos échelles de mesure et tester notre modèle structurel.

Finalement, notre travail de recherche nous a permis de fournir un cadre explicatif quant aux contributions et à l'impact de la démarche qualité sur la performance globale de l'entreprise algérienne.

A l'issu de notre étude, les principales conclusions se déclinent comme suite :

- La démarche qualité dans les entreprises enquêtées est initiée par deux facteurs essentiels :

- La volonté d'amélioration au sein de l'entreprise,
- Les pressions externes qui se traduisent par la concurrence et les exigences des clients.

- La démarche qualité a une dimension sociale et nécessite un fort degré d'implication de tous les acteurs au sein de l'organisation¹. Cet aspect peut apparaître comme une clef de compréhension des blocages, des résistances et des échecs, ou bien des facteurs d'acceptation, de collaboration et de succès de l'instauration d'une démarche qualité au sein de l'entreprise.

- La démarche qualité étant un projet de changement, la réussite de ce changement implique un contexte national propice à une prise en charge réelle de l'aspect qualité. Face à ce constat, l'entreprise algérienne est appelée à consentir de

¹Dès lors, l'importance de la prise en compte du facteur humain dans le changement semble de plus en plus communément admise. Certaines études ont d'ailleurs tenté d'évaluer le pourcentage de changement n'atteignant pas leurs objectifs en raison du facteur humain, elles avancent un chiffre, en fonctions des études, compris entre 30 et 70 %. (SOPARNOT R, 2013)

Conclusion générale

gros efforts en vue de faire évoluer le système qualité mis en place.

- Selon cette étude et à l'égard des recherches antérieures, la certification semble acquérir une importance considérable dans le cadre des entreprises industrielles algériennes. Sa mise en œuvre ne se résume pas seulement à rationaliser l'aspect technique de celles-ci. Bien qu'elle soit volontaire et non imposée par aucune structure, l'introduction d'une démarche qualité au sein de l'entreprise algérienne a développé au profit de celle-ci des bénéfices internes et externes, permettant essentiellement d'accroître sa performance. A ce niveau, l'analyse de l'expérience de l'entreprise Condor et ENIEM montre que les changements opérés après l'obtention de la certification concernent essentiellement des améliorations : D'ordre organisationnel (la rigueur dans le travail, l'amélioration des méthodes de travail et la formalisation du savoir-faire et la valorisation des compétences) et d'ordre commercial (l'amélioration de l'image de marque, l'amélioration de la part de marché, la création d'un climat de confiance propice à la pérennité des affaires et à la croissance).

- En guise de conclusion, les résultats de cette recherche sont très encourageants pour les dirigeants soucieux de mettre en place un programme qualité au sein de leurs entreprises

Les apports de la recherche

Cette thèse constitue un apport à plusieurs niveaux dans le domaine du management de la qualité et de la performance des organisations. Des apports d'ordres théoriques et académiques orientés à la communauté scientifique. Ainsi que des apports pratiques d'ordres managériaux orientés aux partenaires de l'entreprise.

Notre thèse se propose de contribuer à l'avancement des travaux sur la certification ISO 90001 et la démarche qualité grâce à plusieurs apports **théoriques**. Le premier apport de cette recherche vise à contribuer d'un point de vue théorique à l'avancement des connaissances en matière du management de la qualité, en s'intéressant au rôle de cette dynamique et ses apports sur le plan de la gestion et du pilotage de la performance des entreprises algériennes. En effet, à partir de l'analyse d'une littérature riche et diversifiée, cette recherche pourrait être considérée comme clarification et une extension des travaux antérieurs réalisés dans ce sens. Elle nous a permis de mieux comprendre la nature de la relation qui peut exister entre la pratique de la démarche qualité et la performance globale.

Conclusion générale

Notre apport réside également dans l'élaboration d'un modèle théorique intégrateur explicatif. Celui-ci a intégré deux principales catégories de facteurs liant la pratique de la démarche qualité et les quatre axes de la performance globale. Un modèle que nous avons inscrit dans deux théories des organisations et que nous avons enrichi par les apports des travaux sur la qualité et sur la performance. A cet effet, nous avons testé deux théories académiques sur le contexte algérien à savoir : La théorie de l'agence et la théorie basée sur les compétences. Ces théories nous ont bien aidé à expliquer notre sujet de recherche, à guider notre réflexion et par conséquent, à élaborer nos hypothèses de recherche et à construire notre modèle.

Cette modélisation peut constituer aussi une extension des travaux antérieurs dans la mesure où nous avons dépassé la vision classique donnée à la performance.

D'un point de vue **méthodologique**, ce travail peut être perçu comme un apport dans la mesure où nous avons essayé de dépasser les études anecdotiques généralement réalisées pour tester l'effet de la démarche qualité sur la performance. Pour le cas de cette thèse, nous avons tenté d'utiliser une nouvelle méthodologie d'analyse de données grâce au logiciel Smart PLS 3 : La méthode des équations structurelles avec variables latentes, afin d'étudier les relations de causes à effet entre les différentes variables.

Sur le plan **managérial**, notre thèse se propose d'offrir aux responsables des entreprises un cadre d'analyse pour une aide à la gestion de la performance et à la décision d'intégration de la démarche qualité. À cet effet, notre questionnaire de recherche que nous avons développé à partir des travaux antérieurs peut être considéré comme un outil de diagnostic et d'évaluation au profit des managers et des responsables des entreprises. Il permet d'obtenir des informations variées sur l'évaluation de la qualité dans une logique de performance.

En effet, notre recherche à travers une enquête théorique et une validation empirique a permis de mettre en avant d'une part, les facteurs qui expliquent et qui influencent la gestion de la performance. D'autre part, les opportunités et les apports de la démarche qualité dans ce sens. Cette compréhension est importante dans la mesure où elle permet aux dirigeants et aux responsables des entreprises de mieux cibler leurs actions incitatives pour piloter la performance de leurs entités.

Conclusion générale

Les difficultés et limites de l'étude

En dépit des contributions théoriques et pratiques de notre travail doctoral, celui-ci se trouve confronter à des difficultés et présente un certain nombre de limites.

Les difficultés

Il est utile de souligner que n'importe quel travail de recherche se heurte à certaines difficultés. En effet, dans le cadre de cette thèse on peut soulever ce qui suit :

- Le problème d'accessibilité aux données liées essentiellement à la dimension financière.
- Le manque de conscience de certains dirigeants de l'utilité d'un travail de recherche qui a une portée empirique. En effet, ils estiment qu'un travail de recherche académique ne donne pas une valeur ajoutée pour surmonter les problèmes liés au secteur. C'est la raison pour laquelle l'accès au terrain (à l'entreprise Condor) a été très difficile
- Une autre difficulté réside dans le timing. En effet, la période d'administration des guides d'entretiens a coïncidé avec les travaux de fin d'année. Les responsables évoquent à chaque fois leurs indisponibilités, un emploi du temps chargé suite aux réunions de travail pour répondre à nos questions. La plupart de nos déplacements pour la réalisation des entretiens se sont soldés par d'autres rendez-vous ; ce qui fait que la collecte des données s'est étalée sur une plus longue période que prévue.
- Il est aussi important de mentionner la difficulté majeure que nous avons rencontrée lors de l'étude des documents internes à savoir celle du manque de la fiabilité dans la saisie des informations. Les informations sont soit :
 - Contradictoires d'un document à un autre;
 - Non saisies d'une manière permanente, ce qui induit au manque d'informations;
 - Non cohérentes, car parfois l'analyse est faite sur toute l'entreprise, parfois sur des unités et parfois seulement sur certains produits. Ce qui pose problème d'interprétation et l'analyse des résultats.

Conclusion générale

Les limites

Les résultats de cette recherche doivent être appréciés en tenant compte de certaines limites qui concernent dans son intégralité la validité externe des résultats de ce travail doctoral. En effet, dans le cadre de cette thèse, il convient d'être prudent quant à toute tentative de généralisation. L'étude a été menée dans des conditions bien précises qui sont explicitées ci-dessus et qui limitent la portée des résultats obtenus.

- La première limite est liée au champ et à la taille de l'échantillon étudié. Notre expérimentation s'est limitée à un seul secteur d'activité et ne porte que sur des entreprises certifiées pour tester notre modèle de recherche. Bien que, notre objectif de départ était de constituer un échantillon varié d'entreprises ayant suivie la démarche qualité dans divers secteurs (certifiée ou non), mais suite à la restriction extrême d'accès à l'information et pour des considérations de délai propres à notre enquête, nous avons fini par cibler seulement les grandes entreprises (deux entreprises) ayant décroché le certificat ISO 9001. Cependant, ceci n'est pas en complète contradiction avec notre choix méthodologique, qui admet les échantillons de petite taille.
- La deuxième limite de notre travail concerne le choix de la méthode de collecte des données. En effet, pour réaliser notre enquête auprès des clients, nous avons envoyé des questionnaires par voie électronique et sur le site web. Récolter des réponses en ligne s'avère très difficile, surtout que les questionnaires proposés sont plutôt longs, donc le taux de réponse est relativement limité. Par ailleurs, la taille de l'échantillon (enquête clients) interrogé est également une limite, car il n'est pas représentatif de la population algérienne. Nous avons travaillé sur un échantillon relativement restreint (300 individus en interrogeant uniquement des consommateurs des marques ENIEM et CONDOR). Ceci réduit la possibilité d'extrapolation de nos résultats

En somme, les limites de notre recherche résident principalement dans sa validité externe¹. Il serait intéressant de répliquer cette recherche pour d'autres entreprises, d'autres secteurs et d'autres types de produits et services.

¹ Mais là, nous ne sommes pas en contradiction avec notre choix méthodologique qui inscrit ce travail dans une démarche déductive et non inductive. En effet, dans cette étude exploratoire, nous n'avons pas d'autre ambition d'apporter un éclairage spécifique, d'identification et de compréhension.

Conclusion générale

Voies futures de recherches

Compte tenu des limites citées précédemment, la présente étude ouvre la voie à des recherches ultérieures.

- Au niveau de ce travail, nous nous sommes limités au test des modèles structurels de premier ordre. Alors que, compte tenu de la nature des variables impliquées, d'autres recherches devront se pencher sur l'étude des relations inter factorielles¹ (des modèles de second ordre). L'effet causal réciproque pourrait être étudié dans les recherches futures. Cela permettrait de compléter les résultats de notre recherche.
- Pour repousser les limites des résultats empiriques relatives aux tentatives de généralisation et donc à la validité externe des résultats obtenus, la réalisation d'une recherche analogique sur un échantillon à plus grande échelle (sur des entreprises appartenant à des zones géographiques différentes) serait également d'un grand intérêt dans la mesure où cela permettrait d'avoir une validité externe.
- De plus, le modèle ainsi développé dans le cadre de cette thèse peut être testé dans d'autres secteurs d'activités. Ceci dit, la prise en considération des différences sectorielles et par conséquent, la réalisation d'une étude comparative entre le système de gestion de la qualité et de pilotage de performance mis en place au sein des entreprises dans différents secteurs d'activités serait intéressante. Effectivement, cela permettrait de mieux appréhender le degré d'applicabilité de ce nouveau modèle d'organisation au contexte algérien et à la culture organisationnelle qui certainement influence ce dernier.

En conclusion et en réponse à notre problématique de recherche, il est possible d'affirmer que les apports de la démarche qualité dans la gestion et l'amélioration de la performance de l'entreprise algérienne sont incontestables, dès lors qu'elle permet à l'entreprise de se procurer d'un avantage concurrentiel. Celui-ci repose :

¹ La modélisation de l'effet causal réciproque est très compliquée

Conclusion générale

- D'une part, sur la confiance que les parties prenantes (clients) accordent à la firme qui garantit via cette démarche, la qualité de ses processus et de ses produits. Cette dynamique contribue à forger un climat de confiance propice à la pérennité des affaires entre l'entreprise et ses clients. En effet, les résultats de notre étude illustrent que les clients ont intégré la certification ISO 9001 comme une exigence qui oriente en grande partie leurs comportements et leurs décisions d'achat et cela, en ce que cette dernière, leur apportent en terme de confiance dans les produits et services, mais aussi, en terme de confiance dans la crédibilité des informations qui lui sont communiquées.

- D'autre part, sur le plan de développement des compétences humaines. Dans cette perspective, la démarche qualité est considérée comme l'essence même de la création et de la valorisation des compétences au sein de l'entreprise. Cette valorisation se fait sentir au niveau de : La formation, la communication et l'implication du personnel. Ce qui rejoint également les résultats de la revue de la littérature et les propos théoriques étudiés au par avant.

Toutefois, ces résultats doivent être appréciés en tenant compte d'autres paramètres. Ceci dit : La mise en place au sein d'une entreprise d'un système qualité certifié ISO 9001 ne peut pas constituer à lui seul un atout concurrentiel durable. En ce sens, toute organisation est incitée à prévoir différentes stratégies de différenciation, de développer de nouveaux systèmes et produits concurrentiels ainsi que de disposer d'autres ressources plus difficiles à imiter.

Par ailleurs, ce travail ne prétend pas donner une explication exhaustive et complète des pratiques de la démarche qualité et du pilotage de la performance. Celui-ci ne constitue qu'une première étape d'un long processus de recherche illustré par les différentes voies de recherche exposées ci-dessus. Cette recherche nécessite d'être complété dans le cadre de travaux ultérieurs.

Références

Bibliographiques

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

- AIME. R, l'essentiel de la théorie des organisations, 9^{ème} édition, Gualino, Paris, 2016.
- ALBERTTO, T., COMBEMALE, P., Comprendre l'entreprise : théorie, gestion et relations sociales, 5^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 2010.
- AUBRET, J., GILBERT, P. et PIGEYRE F., Savoir et pouvoir, les compétences en questions, PUF, Paris, 1993.
- BARBEL, M et al., Le grand livre de la formation , Dunod, Paris,2012.
- BARABEL., MEIER., Les meilleures pratiques du management : Managor, Dunod, Paris, 2006.
- BERLAND, N., SIMON F-X., Le contrôle de gestion en mouvement : Etat de l'art et meilleures pratiques, Eyrolles, Paris, 2010.
- BERLAND, N., DE RONGÉ, Y., Contrôle de gestion : Perspectives stratégiques et managériales, Pearson, Paris, 2010.
- BOISVERT, H., LAURIN, C et MERSEREAU, A., La comptabilité de management : Prise de décision et contrôle, 3^{ème} édition, Les Editions du renouveau pédagogique inc, Saint-Laurent (QC), 2004.
- BOUQUIN, H., Les fondements du contrôle de gestion, 2^{ème} édition, Presses Universitaires de France, Paris, 1997.
- BOUVIER, A., Management et sciences cognitives. 3^{ème} édition, Presses Universitaires de France (PUF), Paris, 2007.
- BOUZIDI, A., Economie Algérienne: Eclairages, ENAG, Alger, 2011.
- BRULHART, F., FAVOREU, C., BOYER-ALLIROL, B., Management d'entreprise, Dunod, Paris, 2016.
- BRULHART , F., FAVORREU, C et GHERRA,S., Stratégie , Dunod, Paris, 2015.
- BUCK, J.Y., Le management des connaissances et des compétences en pratique , 2^{ème} Edition, Les éditions d'organisations, Paris,2003.
- CABY, F., La qualité dans les services : fondements, témoignage et outils, Economica, Paris, 2002.
- CANARD, F., Management de la qualité, Gualino, Paris, 2009.

- CATTAN, M., Pour une certification qualité gagnante: premier pas vers la qualité totale, AFNOR, 2009.
- CHAMINADE, B., Ressources humaines et compétences dans une démarche qualité, AFNOR, Paris, 2005.
- CHARREAUX, G et al., De nouvelle théorie pour gérer l'entreprise, Economica, Paris, 1987.
- CHAUDEY, M., Analyse économique de la firme, Edition Armand colin, Paris, 2014.
- CHERFI, Z., La qualité : Démarche, méthodes et outils, Edition Hermes Siences, Paris, 2002.
- CORIAT. B et WEINSTEIN. O 1995 ; les nouvelles théories de l'entreprise, Librairie Générale Française, Le livre de poche, Paris, 1995.
- CROGUENNEC, B., DUPERRIEZ, F., SEGOT, J., La qualité du produit au système, AFNOR, 2010.
- CROSBY, P.B., La qualité sans larmes, Economica, Paris, 1996.
- DAHMANI, A., L'Algérie à l'épreuve : Économie politique des réformes (1980-1997), L'Harmattan, Paris, 1999
- DARBELET M, IZARD, L et SCARAMUZZA, M., L'essentiel sur le Management, 5^{ème} édition, Berti, Alger, 2007.
- DEJOUX, C., Les compétences au cœur de l'entreprise, Les édition d'Organisation, Pris, 2001.
- DEJOUX, C., Gestion des compétences et GPEC , 2^{ème} Edition , Dunod, Paris, 2013.
- DETRIE, P., Conduire une démarche qualité », 4^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003 .
- DESREUMEAUX, A., Théories des organisations. Edition EMS, Paris, 1998.
- DIERTRICH,A., GILBERT, P et PIGEYRE, F., Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives , 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2010.
- DIEZ, R., SARTON, L., Transférer les compétences : Comment éviter les pertes des compétences stratégiques , Edition Eyrolles, Paris, 2012.
- DIRIDOLLOU, B., VINCENT.C., Le client au cœur de l'organisation, la qualité en action , 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris,2001.

- DOUCET, C., Certification qualité utile, Editions Insep Consulting, Paris, 2003.
- EVRARD, Y., PRAS, B. et ROUX, E., Market- Etudes et recherches en marketing, Dunod, Paris, 2000.
- FONTAINE, L., Opération ISO 9000 : Industrie, Magazine du management Industriel , 1992.
- FORTIN, M.F., Fondements et étapes du processus de recherche, Chenelière Éducation, Montréal, 2006.
- FRECHER, M., SEGOT, J., TUZZOLINO P., 100 question pour comprendre et agir : Mise en place d'une démarche qualité , AFNOR ,Paris, 2004.
- GALIBERT, M., Mise en œuvre et amélioration de la qualité, WEKA, Paris, 2006.
- GAUTHIER, B., Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec, 2003.
- GILLET-GOINARD, F., SENO, B., La boîte à outils du responsable qualité, Dunod, Paris, 2009.
- GILLET-GOINARD, F ., SENO, B., Le grand livre du responsable qualité , Les éditions d'Organisations, Paris, 2011.
- GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M-H. et BESCOS P-L., Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Gualino, Paris, 2002.
- GIRAUD, F et al., Le contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^{ème} édition, Gualino, Paris, 2004.
- GOMEZ, P., Qualité et théories des conventions, Economica, Paris, 1994.
- JAMBART, C., La gestion de la qualité : Les normes ISO 9001: 2000 en pratique , Economica, Paris, 2007.
- JURAN, J. M., A History of Managing for Quality, the Evolution, Trends, and Future Direction of Managing Quality, ASQC Quality Press, 1995.
- KALIKA, M., Structures d'entreprises, réalités, déterminants et performances, Economica , Paris, 1988 et 1995.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D.P., Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Les éditions d'Organisations, Paris, 2001.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D.P., The balanced Scorecard, Harvard Business School (HBS) Press, 1996. Traduction française: le Tableau de bord prospectif, 2^{ème} édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2003.

- KAPLAN, R. S., NORTON, D.P., The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment, Boston: HBS Press, 2001.
- KOENING , G., Les théories de la firme, 2^{ème}Edition édition, Economica, Paris,1998.
- KOENING, G., De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle, Economica, Paris, 1999.
- LABOUCHEIX, V., Traité de la qualité totale, les éditions DUNOD, Paris, 1990.
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S., Mémentos LMD : Théories des organisations, Gualino, Paris , 2010.
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S., Mémentos LMD : Théories des organisations, 3^{ème} édition, Gualino, Paris, 2016.
- LAUDOYER, G ., La certification ISO 9000 un moteur pour la qualité, 3^{ème} édition, Edition d'Organisation , Paris, 2000.
- LE BOTERF, G., BARZUCCHETTI, S et VINCENT, F., comment manager la qualité de la formation, 2^{ème} édition , Les éditions d'Organisation, , Paris, 1995.
- LE BOTERF, G., Repenser les compétences : pour dépasser les idées reçues- 15 propositions- raisonner juste pour une GPEC enfin efficace, Edition d'Organisation, Paris, 2010.
- LE BOTERF G., Ingénierie et évaluation des compétences, 6^{ème}Edition, Les éditions d'Organisations, Paris, 2011.
- LE BOTREF, G., Construire les compétences individuelles et collectives : Agir et réussir avec compétences, les réponses à 100 questions ,7^{ème}Edition, Eyrolles, Paris, 2015.
- LEROY, F., Les stratégies de l'entreprise, Dunod, Paris, 2001.
- LESCA, H., Quand dit-on d'une entreprise qu'elle est durablement compétitive ? Sur quels critères les dirigeants de l'entreprise se fondent-ils ?, Entreprise Gestion et Compétitivité, Economica, Paris, 1984 .
- LEVY-LEBOYER, C., Le bilan de compétence, Les éditions d'organisations, Paris, 1993.

- LORINO, P., Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage, Les éditions d'Organisations, Paris, 1998.
- LORINO, P., Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences, 2^{ème} Edition, Les éditions d'Organisations, Paris, 2001.
- LORINO, P., Méthodes et pratiques de la performance, 3^{ème} édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2003.
- LOU VAN, B., Guy, K., Management des compétences : évaluation, développement et gestion, De Boeck, Bruxelles, 2004.
- MARCEL, A., Réussir la qualité de service : Plaidoyer pour la performance réalisée avec discipline et innovation, Nouvelles, 1999.
- MARMISE., Performance dans encyclopédie , Les éditions d'Organisations, Paris, 1993.
- MAYEUR, S., Guide opérationnel de la qualité : faut-il tuer la qualité totale, Maxima, Paris, 2003.
- MEKIDECHE, M., l'Algérie entre Economie de Rente et Economie Emergente. Edition DAHLAB, 2000.
- MITONNEAU, H., Réussir l'audit Qualité, AFNOR, Paris, 1994.
- MITONNEAU, H ., ISO 9000 version 2000 : le management de la qualité au plus proche des entreprises, Dunod, Paris , 2001.
- NAAS, A., le système bancaire Algérien, de la décolonisation à l'économie de marché , Maisonneuve et Larose, Paris, 2003.
- NEELY, A., Business Performance Measurement; theory and practice, Cambridge University Press, 2002.
- OUARET, A., Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché ?, ENAG, Alger , 2002.
- PIGEYRE, F., GILBERT. P et AUBERT, J ., Le management des compétence : réalisations, concepts, analyses, 2^{ème} edition, Dunod, Paris, 2002.
- PINET, C., 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008, 2^{ème} édition, AFNOOr, Paris, 2009.
- PINET, C., 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001, Afnor, France, 2015.

- PLANE, J. M., Théorie des organisation, 2^{ème} édition , Dunod, Paris, 2003.
- PLANE, J. M., Théorie et management des organisations, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008.
- PRAX, J.Y., La Manuel du Knowledge Management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2012.
- QUELIN, B., Arrègle ,J.L., Le management stratégique des compétences, Edition Ellipses, Paris , 2000.
- ROESSLING, F., SEIGEL, S., Management stratégique et management de la qualité : Les apports de la version 2015 de la norme NF EN ISO 9001 , AFNOR, Paris, 2015.
- ROULEAU, L., Théories des organisation- Revue et augmentée : Approche classique, contemporaine et de l'avant-garde, Presses de l'Université du Québec, 2007.
- ROYER, I., ZARLOWSKI, P., Le design de la recherche, 1999,pp. 139-168, In THIETART, R.A., (Coord), Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, 2003.
- SAVERINO, F., Diminuer la non- qualité en entreprise, AFNOR, Paris, 2010.
- STORA, G., MONTAIGNE, J., La Qualité Totale dans l'Entreprise, Les Éditions de l'Organisation, Paris, 1986.
- THIETART, R-A et al., Méthodes de recherche en management. Dunod , Paris, 2003.
- VILLALONGA, C., Un nouveau souffle pour la qualité : optimiser votre système de management qualité, AFNOR, 2013.
- VOYER, P., Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2^{ème} édition, Les Presses de Université du Quebec, 1999.
- WACHEUX, F., Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica, Paris, 1996.
- WIELL, M., Le management de la qualité, La Découverte, Paris, 2001.
- YIN, R. K., Case study research, Applied social research methods, Sage Publications, London , 1994.
- YIN, R.K., Case Study Research : Design and Methods, Londres, Sage, 3^{ème} édition, 2003.

REVUES ET ARTICLES

- ADLER, P.S., Market, Hierarchy and Trust : The Knowledge Economy and the Future of Capitalism , In: Organization Science, Vol. 12, 2001, pp. 215-234.
- ALI BELHADJ, Y., BENHABIB, A., Application du modèle du pilotage de type Balanced Score-card par les entreprises algériennes, In : Les cahiers du MECAS, Décembre 2017, Vol. 13, n°15, pp 16-24.
- ANDERSON, J. C et al., A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method, In: Decision sciences, Vol. 26, n°5, 1994, pp.53-66.
- ANDERSON, J.C. et GERBING, D.W., Structural equation modeling in practice : A review and recommended two-step procedure ,In: Psychological Bulletin, Vol. 103,1988, pp. 411-423.
- AUBERT, N., Hyperformance et combustion de soi, Études, Vol.10, Tome 405, 2006, pp. 339-351.
- BAGOZZI, R. P et YI, Y., On the Evaluation of Structural Equation Models, In : Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 16, 1988, pp. 74-94.
- BAGOZZI, R. P. et YI, Y., Specification, Evaluation, and Interpretation of Structural Equation Models, In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 40, 2012, pp. 8-34.
- BARBEZ, F., BEDRANI, S., BELFOUL, N., Enjeux et apports de la certification ISO 9001 : 2000 dans l'entreprise agroalimentaire algérienne, In : Cahiers du CREAD, n° 85-86, 2008, pp.135-154.
- BARNEY, J., Firm resources and sustained competitive advantage, In: Journal of Management, Vol. 17, 1991, pp. 99-120.
- BENABDALLAH, Y., L'Algérie dans la perspective de l'accord d'association avec l'Union européenne, In : Cahiers du CREAD, n° 75, second semestre, 2006, pp.199-233.
- BEN ALI, M et al., Comment peut-on développer et gérer la performance des jeunes entreprises en phase de croissance ?: approche théorique , In : International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 10, n°1, Jan. 2015, pp 405-419.

- BOURGUIGNON, A., La performance, essais de définition, In : Revue française de comptabilité, n° 269, juillet- août, 1995, pp. 60-65.
- BOURGUIGNON, A., Sous les pavés, la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance, In : Revue de Comptabilité Contrôle et Audit, Vol. 3, n°1, Mars1997, pp. 89-101.
- CAMPINOS-DUBERNET, M., JOUGLEUX,M., L'assurance qualité: quelles contributions à la qualité des services ? , In : Revue Française de Gestion, Vol 5, n°146, 2003 pp. 81-98.
- CHENHALL, R. M., Reliance on Manufacturing Performance, TQM and Organizational Performance, In: Management accounting research, Vol. 8, 1997, pp. 187-206.
- CHIN, W.W., The partial Least Squares approach for structural equation modelling. In G.A. Marcoulides (Eds.), Modern Methods for Business Research , London , 1998, pp. 295-336.
- CORIAT, B., WEINSTEIN O., Les théories de la firme entre “contrats” et “compétences” : Une revue critique des développements contemporains, In : Revue d'économie industrielle, n° 129-130, 1^{er} et 2^{eme} trimestre, 2010, pp.57-86.
- CURKOVIC, S et al., Quality and Business Performance: An Empirical Study of First – Tier Automotive Suppliers, In: Quality management journal, Vol. 6, n°2, 2000, pp.765-791.
- DEJOUX, C., Gestion des compétences individuelles et organisationnelles : présentation d'une classification d'entreprises, In : Gestion 2000, Vol. 98, n° 2, Mars-Avril 1998, pp. 51-68.
- DEUTSCH, M., Trust and Suspicion, In: Conflict Resolution, Vol. 11, 1958, pp. 265-279.
- DOMINIQUE, B., Définir la performance, In : Revue de Comptabilité - Contrôle et Audit, septembre 1999, Vol. 2, Tome 5, pp.127-150.
- DUPUICH, F., L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable, In : Gestion 2000, Vol. 28, n° 2, March 2011, pp. 107-126
- DYER, J.H., CHU, W., The Determinants of Trust in Supplier-automaker Relationships in the US, Japan and Korea, In: Journal of International Business Studies, Vol. 31, n°2, 2000, pp. 259-285.

- DYER, J.H., CHU,W., The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance : Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea , In: Organization Science, Vol. 14, n°1, 2003, pp. 57-68.
- FAVEREAU, O., Picard, P., L'approche économique des contrats : unité ou diversité ?, In: Sociologie du travail, Vol 38, n°4, Octobre-décembre 1996. Contrats et pratiques contractuelles. Approches pluridisciplinaires. pp. 441-464.
- FERREIRA L.D., MERCHANT K.A., Field Research in Management Accounting and Control: a Review and Evaluation, In: Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vol. 5, n°4, 1982, pp. 3-34.
- FLYNN B. B et al., A Framework for Quality Management Research and Associated Measurement Instrument Practices on Performance and Competitive Advantage, In: Décision Sciences, Vol.11, n°4, 1994, pp.339-366.
- FORNELL, C. et LARCKER, D.F., Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement, In: Journal of Marketing Research,1981, Vol.18, pp. 39-50
- GHOBADIAN, A., GALLEAR DN., TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model, In: Omega – International Journal of Management Science, Vol. 29, n°4, 2001, pp. 343–359.
- GILBERT, P., PARLIER, M., La compétence : du mot-valise au concept opératoire, In: Actualité de la Formation Permanente, n° 116, 1992, pp. 14-18.
- GOLHAR, D.Y., DESHPANDE, S.P, Productivity comparisons between Canadian and US TQM firms: an empirical investigation, In: International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 16, n° 7, 1999, pp. 714-722.
- GOMES, C.F., YASIN, MM et LISBOA, J.V., An examination of manufacturing organizations performance evaluation, In: International Journal of Operations and Production Management, Vol. 24, n° 5, 2004, pp. 488-513.

- HAIC HOUR, M S., KOUDRI, A., Enquête sur les pratiques et obstacles du management de la qualité dans les entreprises, In : Cahier du CREAD, n°56, 2^{ème} trimestre, 2001, pp.109-128.
- HAMEL, G., Competition for Competence and Interpartner Learning with in International Strategic Alliances, In: Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, pp. 82-103.
- HARDIE, N., The Effects of Quality on Business Performance, In: Quality Management Journal, Vol.5, n°5, 1998, pp.65-83.
- HAUDEVILLE, B., WOLFF, D., Enjeux et déterminants de l'implication des entreprises dans le processus de normalisation, In: Revue d'économie industrielle, Vol. 108, 4e trimestre 2004. pp. 21-40.
- IAQUINTO, A.L., Can winners be losers? The case of the Deming prize for quality and performance among large Japanese manufacturing firms, In: Managerial Auditing Journal, 1999, Vol. 14, n° 1, 1999, pp. 28-35.
- JEFFRIES, F.L., REED, R., Trust and adaptation in relational contracting, In: Academy of Management Review, Vol. 25, n°4, 2000, pp. 873-882.
- KALIKA, M., De l'entreprise réactive à l'entreprise anticipative, In : Revue Française de Gestion, Novembre Décembre 1991, pp. 46-50.
- KELADA, J., La Gestion Intégrale de la Qualité, une Philosophie de Gestion, In: Revue Internationale de Gestion, février 1989, pp.8-14.
- KAYNAK, H., The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance, In: Journal of operations Management, Vol.34, n°2, 2003, 405-154.
- KELLY, K., Quality: Small and Midsize Companies Size The challenge - Not a Moment Too Soon, Business week, 30 November 1992, pp. 60-69.
- KENNERLEY M., NEELY, A., Measuring performance in a changing business environment, In: International Journal of Operations and Production Management, Vol. 23, n° 2, 2003, pp.213-229.
- KREJCIE, R.V. and MORGAN, D.W., Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement, 1970. 30(3), pp. 607-610.
- LAITINEN, E.K., A dynamic performance measurement system: evidence from small finish technology companies, In: Journal of management, Vol. 18, 2002, pp 65-99.

- LA VILLE (de), V.I., La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthodologie ? , In : Finance Contrôle Stratégie, Vol. 3, n° 3, 2000, PP. 73-99.
- LEBAS, M., Oui, il faut définir la performance, In : Revue Française de Comptabilité, n°269, Juillet-Août 1995, pp. 66-71.
- LEHADIRI, A., RAH, O., Motivations et implications de l'adoption des systèmes de management de la qualité : cas du Maroc, In : European Scientific Journal , Vol.10, n°.13 , May 2014.
- LIASSINE, M., Les réformes économiques en Algérie, une transition vers l'économie de marché ?, In : Annuaire de l'Afrique du nord, Tom XXXV, CNRS, Paris, 1998 , pp 49-68.
- LINGLE, J.H., SCHIEMANN, W.A., From Balanced Scorecard to Strategy Gauge: is measurement worth it?, In: Management Review, Mars 1996, pp. 56 – 62.
- LOUKIL, F., Normalisation, certification et coordination, un survey, In: Revue d'économie industrielle, Vol. 111, 3^{ème} trimestre 2005. pp. 97-122.
- LOUKIL, F., Normalisation et développement durable in Innovations, In : Cahiers de l'Economie de l'Innovation, Vol. 1, n° 29, 2009, pp. 35-57.
- MATHE, J.C., CHAGUE, V., L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise, In : Revue Française de Gestion, n°122, Janvier-Février 1999, pp. 39-49.
- MEDORI, D., STEEPLE, D., A framework for auditing and enhancing performance measurement systems, In: International Journal of Operations and Production Management, Vol. 20, n° 5, 2000, pp. 520-533.
- MESSEGHEM, K., Analyse des méthodes de gestion de la qualité dans les relations interentreprises, In : Gestion 2000, n° 1, 1999.
- MONTES, F. J. L. et al., Factors Affecting the Relationship Between Total Quality Management and Organizational Performance, In: International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 20, n° 21, 2003, pp.189-209.
- MORIN, E., GUINDON, M et BOULIANNE, É., Mesurer la performance de l'entreprise, In : Gestion, Vol. 21, n°3, Septembre 1996, pp. 61-66.
- NEUVILLE, J-P., La qualité en question, In : Revue française de gestion, n°108, Paris, mars-avril-mai 1996, pp. 37-48.

- NOOTEBOOM B., Berger H., NOORDERHAVEN, N.G., Effects of Trust and Governance on Relational Risk, In: Academy of Management Journal, Vol. 40, n°2, 1997, pp. 308-338.
- POWELL, T.C., Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, In: Strategic Management journal, Vol. 16, n°1, 1995, pp. 15-37.
- RAVIX J-T., ROMANI P-M., Certification et formes de coordination dans l'organisation de la production industrielle. In : Revue d'économie industrielle, Vol. 75, 1er trimestre 1996. Normalisation et organisation de l'industrie. pp. 275- 290.
- REED, R., LEMAK, D.J., MERO, N.P., Total quality management and sustainable competitive advantage, In: Journal of Quality Management, Vol. 5, n°1, 2000, pp.5-26.
- RIAMBOURG, P., Asymétrie d'information, théorie d'agence et gestion de l'entreprise, In : Encyclopédie de gestion , Vol. 1, Economica, Paris, 1998.
- SALANIE, B., Les nouvelles théories économiques, La documentation française, In : Revue des Cahiers français, n°272, Paris, 1995 pp.3-12.
- SCHLENKER, B., HELM, B et TEDESCHI, J., The effects of personality and situational variables on behavioral trust, In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 25, n° 3, 1973 pp. 419-427.
- SIMMONS, B.L., WHITE, M.A., The relationship between ISO 9000 and business performance: does registration really matter?, In: Journal of Managerial Issues, Vol. 11, n° 3, 1999, pp. 330-343.
- SINGELS, J., RUËL G., VAN DE WATER H., ISO 9000 Series: Certification and Performance, In: International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 18, n°1,2001, pp62-75.
- SOPARNOT, R., Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus, Recherches en Sciences de Gestion, Vol°4, n° 97, 2013, pp.23-43
- SYLVIE, R., Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers, In : Management et Avenir, Vol.9, n°29, 2009, pp.31-51.
- TCHANKAM, J. P., Performance comparée des entreprises publiques et privées: une étude empirique dans un pays en voie de développement, Cahier

de recherche, LAREMA, Vol.1, Mars 2000. Disponible sur : <http://www.worldcat.org/search?q=no%3A492138801> , Consulté le 04-11-2016 à 10h.

- TOMKINS, C., Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks, In: Accounting, Organizations and Society, Vol. 26, 2001, pp. 161-191.
- URBACH, Nils et AHLEMANN, F., Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares, In: Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA), Vol. 11, 2010 , pp.75 -90
- WISNER, J. D., EAKINS, S. G., A Performance Assessment of the US Baldrige Quality Award Winner, In: International Journal of Quality and Reliability Management, Vol.11, n°2, 1994, pp8-25.

COMMUNICATIONS ET CONFERENCES

- BALAMBO, M., BAZ, J., De l'intérêt de l'analyse des modèles des équations structurelles par la méthode PLS dans les recherches sur les relations inter organisationnelles : le cas des recherches en Logistique, 7ème Edition du colloque international LOGISTIQUE , 29 et 30 Mai 2014, Ecole Supérieure de Technologie de Fès, Maroc. Disponible sur <http://logistiqua.com/edition2014/>
- BENABDALLAH Y., L'économie algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité, Colloque international sur l'enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la libéralisation commerciale des pays du Maghreb et du Proche-Orient , Rabat, Maroc, 19-20 octobre 2007.
- BEN GHODBANE, S., L'impacte de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes, International Conference on Business, Economics, Marketing and Management Research, Volume Book: Economics and Strategic Management of Business Process , Vol.2, 2014, pp.108-112.
- GUILHON, A., WEILL, M., Les démarches qualité en PME : méthodologie et résultats d'enquête. 6^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, juin 1997. Disponible sur : <http://www.essca.asso.fr/ai ms/>.

- TCHAM, K., Le management de la qualité et son rôle dans l'amélioration des pratiques des entreprises économiques algériennes, Colloque national sur : Le management de la qualité totale et le développement de la performance de l'entreprise. le 13-14 Décembre 2010, Université Dr TAHAR MOULLAYSAIDA
- KHETIB, M, GHOMARI, S., L'impératif du management de la qualité pour les entreprises algériennes face aux défis de la mondialisation, Colloque international sur le Management de la qualité totale et le développement de la performance de l'entreprise, le 13-14 Décembre 2010, Université Dr TAHAR MOULLAY SAIDA.
- LEBAS, M., EUSKE K., A Conceptual and Operational Delineation of Performance, In Business Performance Measurement. UK: Cambridge University Press, 2002.
- MEDDEB, A. D., Management par la qualité totale et performance de l'entreprise : Rôle médiateur de l'innovation, Revue de littérature et modèle conceptuel, 17^{ème} conférence de l'AIMS. IHEC Carthage, Tunisie, 2008.
- PESQUEUX, Y., La notion de performance globale, 5^{ème} forum international sur La Performance Globale de l'Entreprise, Université Tunis Carthage, 1- 2 Décembre, 2004.
- Saint Pierre et al., Les effets de l'adoption du benchmarking et les pratiques exemplaires sur la performance des PME , 6^{ème} congrès international francophone sur la PME, Montréal, octobre 2002.
- YANAT, Z., CHAOUK, F., Contribution de la certification (ISO 9001 v2000) à l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines : cas du secteur agro-alimentaire, Université de Bordeaux IV et Faculté de droit et d'économie de Bni Mella, Maroc, 2004.

Thèses et mémoires

- BECHEKEUR, S., Analyse du rôle des ressources et compétences dans le développement d'un nouveau produit : Cas de L'ENIEM, Thèse de magister en sciences économiques, sous la direction de Pr. AISSAT, UMMTO, 2012.

- BERGERON, H., Différenciation des systèmes de données et de représentations en contrôle de gestion, Différenciation des systèmes de données et représentations en contrôle de gestion- essai d'observation et d'interprétation, Thèse de Doctorat es Sciences de Gestion, Université de Montpellier II, 1996.
- BERKAL, S., Les relations Banques/Entreprises publiques : Portées et limites cas de la Banque Nationale d'Algérie et l'entreprise leader meuble taboukert, Thèse de magister en sciences économiques, sous la direction de Pr GUENDOUZI, UMMTO, 2012.
- BOULIANNE, E., Elaboration d'un modèle de la performance organisationnelle, Thèse de doctorat, sous la direction de Pr PATRY M., université Montréal, 2000.
- BOURAHLI, A.T., Problématique de l'Etat dans les transitions à l'économie de marché : Essai d'approche théorique avec référence à l'Algérie, thèse de doctorat sciences en sciences économiques, Sous la direction du Pr. CHARABI, université Constantine 2, 2013-2014.
- CAMBON, J., Vers une nouvelle méthodologie de mesure de la performance des systèmes de management de la santé-sécurité au travail, Thèse de doctorat en sciences et Génie des Activités à Risques, Ecole des Mines de Paris, 2007.
- GARFATTA, R., Actionnariat salarié et création de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionnariale et partenariale : Application au contexte français, thèse de doctorat en science de gestion, sous la direction de Pr Med Tahar RAJHI, université de BOURGOGNE, 2010.
- GHOMARI, S., L'impact des programmes des mises à niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Sous la direction de Pr BENHABIB, Université de Tlemcen, 2015.
- KICHOU, D., L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise : cas des entreprises algériennes, Mémoire de magister en sciences économiques, Sous la direction de Pr BIA, Université de Tizi-Ouzou, 2015.
- LOUKIL, F., La normalisation et la certification dans la branche formation continue, Thèse de doctorat en Sciences économiques, sous la direction de Pr. Jean-Michel Plassard, Université des sciences sociales de Toulouse, 2002.

- MELBOUCI, L., Création, développement et croissance des entreprises algériennes en relation avec la dynamique de l'environnement politique, juridique et économique (1962-2005), Thèse de doctorat en science économiques, sous la direction de Pr. DAHMANI, UMMTO, 2007.
- OUKACI, D, Mise à niveau et compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprises industrielle Algérienne face à l'économie de marché : Cas de la filière bois/ameublement, Thèse de doctorat en sciences économiques, sous la direction de Pr KOUDRI, Université de Tizi-Ouzou, 2014.

NORMES, TEXTES REGLEMENTAIRES ET AUTRES DOCUMENTS

- ISO 9001., Systèmes de management de la qualité-Exigences, 40^{ème} Edition, AFNOR, Paris, 2008.
- ISO 9000 : 2005 ., Système de management de la qualité- Principes essentiels et vocabulaire , Publication de l'International Organisation Standardization, Genève, 2005.
- NF X 50-109, Publication de l'Association Française de Normalisation (AFNOR), Paris, 1987.
- ISO 9000 édition 2000, Principes essentiels et vocabulaire, Publication de l'International Organisation Standardization, Genève, 2000.
- Journal Officiel n° 02 du 09 Janvier 2002.
- Journal Officiel n° 31 du 05 Mai 2002.
- Prix Algérien de la qualité, 2012.
- Rapport du FMI n°06/101/2006., Algérie questions choisies.
- Rapport final du programme EDPME, Programme national de mise à niveau des PME privées en Algérie, 2013.
- Annuaire des entreprises algériennes
- Guide de la qualité : Du contrôle de la qualité et de la normalisation, 5^{ème} Ed, G.A.L, Alger, 2005.
- ONUDI., Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Vienne, 2002.
- SENECHAL, O., Pilotage des systèmes de production vers la performance globale, Habilitation à diriger des recherches, Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis, 2004.

SITES INTERNET

- BARBET, Ph., SOUAM, S., TALAHITE, F., Enjeux et impacts du processus d'adhésion à l'OMC , Document de travail du CEPN, n° 2009-05, Université Paris Nord, Paris. Disponible sur :<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00607420/document>
- BERLAND, N., Mesurer et piloter la performance, p.11. Disponible sur : www.management.free.fr, consulté le 01/02/ 2017 à 11h.
- Cahier de charge relatif à la sélection des entreprises et organismes d'aide de l'Etat à l'accompagnement pour la certification des systèmes de management selon les normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 et le référentiel OHSAS 18001. Consulté le 2 /05/ 2017 à 13h; Available from:<http://docplayer.fr/12317901-Ministere-de-l-industrie-et-des-mines-cahier-des-charges.html>.
- Décret présidentiel n°05/159 du 27/04/2005, Disponible sur : http://www.invest.caci.dz/fileadmin/template/recueil/pdf/D_cret_pr_sidentiel_05-159.pdf . Consulté le 01-05-2017 à 23h.
- HAOUARI, F., Industrie : Lancement du Prix Algérien de la Qualité pour 2016, disponible sur le site :<http://www.algerie-eco.com>,publie le 21 août 2016 15:24 consulté le 10-05-2017 à 18h .
- JACQUET. S., Management de la performance : des concepts aux outils, CREG, 2012. Disponible sur : <http://www.creg.ac-versailles.fr/des-concepts-aux-outils>. Publié le : 20/04/2008, consulté le 01/01/2017 à 18h.
- MEHDAOUI,Z., Du nouveau pour la certification des entreprises, disponible sur <http://www.djazairss.com>, publié le 15 - 10 – 2009, consulté le 25-3-2017à 15h 20min.
- ROCHAT, J.-M., Méthodes de recueil de données pour l'évaluation d'un cursus d'études, Disponible sur Université de Lausanne, Consulté sur le lien www.unil.ch/files/live//sites/cse/files/shared/brochures/CSE_Guide_recueil_donnees_cursus_2011.pdf .Consulté le 08/07/2017 à 23h30min.
- TCHANKAM, J.P., Performance comparées des entreprises publiques et privées au Cameroun, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Bordeaux ,

1998. Disponible sur : <http://www.academia.edu/28979961/html>, Consulté le 05-11-2016 à 23h.

- **ZOUIOUECHE**, A., Seules 500 entreprise sont certifiées en Algérie, disponible sur <http://www.leconews.com>, publie le 05-02-2015, consulté le 10-05-2017 à 22h30min.
- <http://www.ISO.org>, consulté le 11/12/2016 à 18h.
- <http://www.ianor.dz>, consulté le 3 /05/ 2017 à 14h.
- <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
- http://theses.univlyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2008.kasmi_d&part=149303, consulté le 03-02-2017 à 22h.

TABLEAUX DES ILLUSTRATIONS

Listes	Désignations	Pages
<u>Figures</u>		
Figure n°1	La démarche de la thèse	09
Figure n°2	La relation client/ Fournisseur : une relation contractuelle	13
Figure n°3	Les attentes contradictoires des parties prenantes	17
Figure n°4	Les conditions requises pour la construction d'un avantage concurrentiel	47
Figure n°5	Rappel du cheminement historique de la qualité	67
Figure n°6	La qualité au cœur de l'entreprise	68
Figure n°7	Le triangle de la performance	87
Figure n°8	Le cycle PDCA	101
Figure n°9	Top 10 des pays par nombre de certificats ISO 9001	127
Figure n°10	Comparaison de l'évolution de la certification ISO 9000 entre , l'Algerie , le Marco et la Tunisie durant la période 1993-2015	129
Figure n°11	L'architecture générale de notre étude de cas	133
Figure n°12	L'état des effectifs de l'ENIEM selon la catégorie socioprofessionnelle	145
Figure n°13	L'état des effectifs de l'entreprise Condor Electronics selon la catégorie socioprofessionnelle	155
Figure n°14	La croissance du chiffre d'affaires	167
Figure n°15	La croissance de la valeur ajoutée	168
Figure n°16	Les ratios de rentabilité	170
Figure n°17	L'évolution de la production de l'ENIEM de 2013 à 2016	173
Figure n°18	L'évolution de la production de condor de 2013-2016	174
Figure n°19	Les principales causes du manque à produire	177
Figure n°20	Les coûts de la non qualité (2013 à 2016)	179
Figure n°21	L'évolution des ventes (ENIEM et Condor : 2013-2016)	180
Figure n°22	L'évolution des parts de marché de Condor	182
Figure n°23	La productivité apparente de travail au sein de l'entreprise ENIEM et Condor	185
Figure n°24	L'évolution des taux du turn over	187
Figure n°25	Modèle d'équation structurelle	191
Figure n°26	Modèle conceptuel de l'étude	198

Figure n°27	Modèle de mesure et structurel après l'application de la méthode (Condor)	205
Figure n°28	Modèle de mesure et structurel après l'application de la méthode (ENIEM)	206
Figure n°29	Retraites et les départs volontaires	211
Figure n°30	Modèle conceptuel de l'étude	216
Figure n°31	Modèle de mesure et structurel après l'application de la méthode	220
Figure n°32	Modèle de mesure et structurel après l'application de la méthode Boostrapping	221
<u>Schémas</u>		
Schéma n°1	Le modèle théorique de notre étude	06
Schéma n°2	Les facteurs de formation des coûts d'agence	16
Schéma n°3	La norme ISO 9001 et la gestion des relations d'agence	26
Schéma n°4	Les trois dimensions de compétitivité des organisations	30
Schéma n°5	les types de la compétence	37
Schéma n°6	Les compétences organisationnelles	39
Schéma n°7	Modèle d'avantages concurrentiels durable des ressources humaines	46
Schéma n°8	Qu'est ce que la compétence peut attendre des normes de la gestion de la qualité : ISO 9000	49
Schéma n°9	La qualité des produits	60
Schéma n°10	Qualité = contrôle finale	62
Schéma n°11	Qualité = contrôle intégré	63
Schéma n°12	Le schéma directeur d'une démarche qualité	70
Schéma n°13	Architecture du Balanced Scorecard	94
Schéma n°14	Les liens de causalité entre les dimensions du Balanced Scorecard	98
Schéma n°15	Canal de distribution adopté par l'ENIEM	147
Tableaux		
Tableau n° 1	Les principes du système de management de la qualité	69
Tableau n° 2	Comparaison des versions 1994, 2000 et 2008 de la famille des normes ISO 9000	77
Tableau n° 3	Différentes natures de processus selon le modèle ISO 9001 /2008	80
Tableau n° 4	Synoptique de la structure du SMQ	82
Tableau n°5	Les différentes perceptions de la performance	88
Tableau n°6	Exemples d'indicateurs de la performance financière	95
Tableau n°7	Exemples d'indicateurs de la performance clients	96

Tableau n°8	Exemples d'indicateurs de la performance de processus internes	97
Tableau n°9	Exemples d'indicateurs de la performance de l'axe « Apprentissage organisationnel »	98
Tableau n°10	Etudes de cas soutenant une relation Positive TQM-Performance	107
Tableau n°11	Travaux soutenant une relation négative démarche qualité-Performance	110
Tableau n°12	Les entreprises ayant reçues les prix algérien de la qualité	125
Tableau n°13	Top 10 des pays par nombre de certificats ISO 9001 (pour l'année 2015)	127
Tableau n°14	Nombre de certification ISO 9000, l'Algérie- Tunisie- Maroc, année 1993-2015	129
Tableau n°15	Caractéristiques du champs d'étude	135
Tableau n°16	Liste des interviewés	138
Tableau n°17	Méthodologie de l'enquête	141
Tableau n°18	L'état des effectifs de l'ENIEM selon la catégorie socioprofessionnelle	145
Tableau n°19	La répartition du chiffre d'affaires de l'ENIEM par type de clientèle (MDA)	146
Tableau n°20	L'état des effectifs de l'entreprise Condor Electronics selon la catégorie socioprofessionnelle	154
Tableau n°21	Les principaux fournisseurs de l'entreprise Condor Electronics	157
Tableau n°22	Les principaux concurrents de l'entreprise Condor Electronics	157
Tableau n°23	La croissance du chiffre d'affaires	167
Tableau n°24	La croissance de la valeur ajoutée	168
Tableau n°25	Les ratios de rentabilité	170
Tableau n°26	L'évolution de la production de l'ENIEM de 2013 à 2016	172
Tableau n°27	L'évolution de la production de condor de 2013-2016	173
Tableau n°28	Les principales causes du manque à produire	176
Tableau n°29	Les coûts de la non qualité	178
Tableau n°30	L'évolution des ventes au sein des deux entreprises enquêtées	180
Tableau n°31	L'évolution des parts de marché de Condor	182
Tableau n°32	Les réclamations clients	184
Tableau n°33	La productivité apparente de travail au sein de l'entreprise ENIEM et Condor	185
Tableau n°34	L'évolution des taux du turn over	187

Tableau n°35	Les budgets de formation	189
Tableau n°36	L'échantillon de l'étude	194
Tableau n°37	La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles (ENIEM)	195
Tableau n°38	La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles (CONDOR)	196
Tableau n°39	Synthèse d'état des questionnaires personnels dans chaque entreprise	196
Tableau n°40	Les variables du model	299
Tableau n°41	Statistiques descriptives de l'échantillon	200
Tableau n°42	Statistiques des tests du modèle de mesure	202
Tableau n°43	Evaluation globale du pouvoir prédictif	204
Tableau n°44	Test des hypothèses	207
Tableau n°45	Retraites et les départs volontaires	211
Tableau n°46	Synthèse d'état des questionnaires clients	213
Tableau n°47	Les variables du modèle client	214
Tableau n°48	Statistiques descriptives de l'échantillon	217
Tableau n°49	La corrélation des variables latentes ; CR ; AVE ; α de Cronbach	219
Tableau n°50	Evaluation globale du pouvoir prédictif	222
Tableau n°51	Résultats du modèle structurel	222

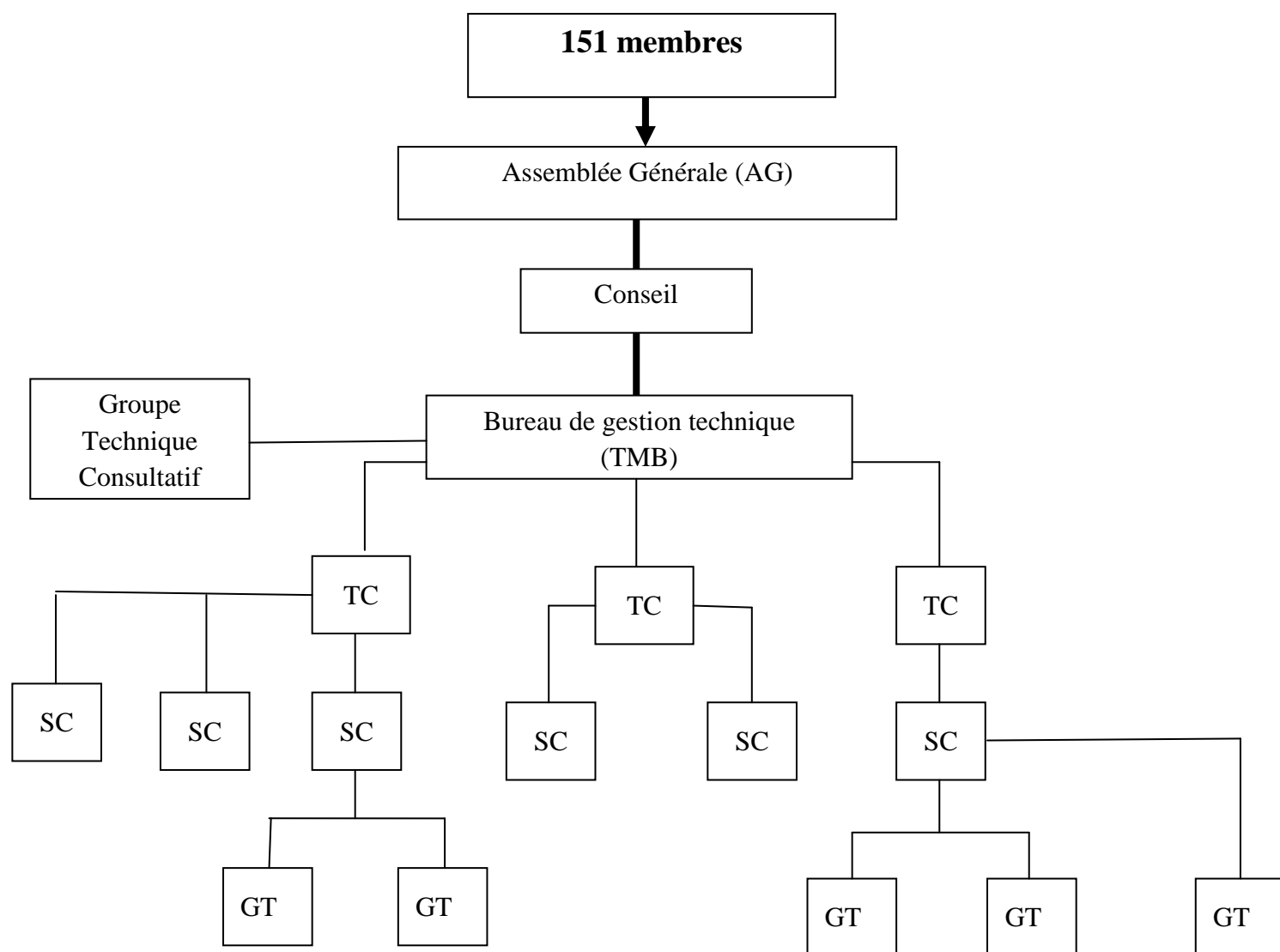
TABLEAU DES ABREVIATIONS

ABREVIATIONS	SIGNIFICATIONS
AFNOR	Association Française de Normalisation
AQ	L'Assurance de la Qualité
B.I.T	Bureau International du Travail
BSC	Balanced Scorecard
CA	Chiffres d'Affaire
CAM	Complexe Appareils Ménagers
CKD	Complete Knock Down
CNQ	Coûts de Non qualité
CQP	Certificat de Qualification Professionnelle
CSP	Catégories Socio Professionnelles
DQ	Démarche Qualité
DRH	Direction Ressources Humaines
ENIEM	Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager
EPE	Entreprises Publiques Economiques
EPIC	Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
FCS	Facteurs Clés de Succès
MES	Méthodes d'Equations Structurelles
MFQ	Mouvement Français de la Qualité
IANOR	Institut Algérien de normalisation
ISO	International Standard Organization
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OST	Organisation Scientifique du Travail
PAQ	Prix Algérien de la Qualité
PDCA	Penser-Démarrer-Contrôler-Agir
PLS	Partial least Square
RAQ	Responsable de l'Assurance Qualité
RC	Rentabilité Commerciale
RE	Rentabilité Economique
RF	Rentabilité Financière
QI	Qualité inspection

QMI	Quality Management Institut
SAV	Service Après-Vente
SKD	Semi Knock Down
SPA	Société Par Action
T A	Théorie d'Agence
TBA	Théorie Basée sur les Compétences
TBP	Tableau de Bord Prospectif
TC	Comité Technique
TCR	Tableau des comptes des résultats
TQM	Total Qualité Management
UE	Union Européenne
UPT	Unité de Prestation Techniques
VA	Valeur Ajoutée

Annexes

Annexe A : L'Organisation de l'ISO



TC : Comité technique ; SC : Sous comité technique, GT : groupe de travail

Source : CLAUDE , P., 2015, p.307.

Le domaine des travaux du TC 176, tel que défini par le Bureau de gestion technique de l'ISO, est la normalisation dans le domaine fondamental relatif au management de la qualité, y compris les systèmes de qualité, à l'assurance de la qualité, et aux technologies génériques de soutien, y compris les normes qui fournissent des lignes directrices pour la sélection et l'utilisation de ces normes.

Annexe B : Processus d'élaboration des normes

Le processus mis en œuvre par l'ISO pour l'élaboration des normes internationales reflète les caractéristiques et propriétés fondamentales que toute norme est sensée posséder, et tout particulièrement les caractères volontaire, globalisant et consensuel. Le processus d'élaboration d'une norme ISO et peut être synthétisé à travers les étapes suivantes:

- **Identification, formalisation des besoins et préparation du premier document de travail (Working Draft :WD) :** Le besoin d'une norme est en général manifesté par un secteur de l'industrie, qui en fait part à l'un des comités membres de l'ISO, le plus souvent l'organisme de normalisation de son pays d'origine. Cette première phase de rédaction a été une sorte de laboratoire. Il s'agit de la première étape où il faut tenir la plume, fruit d'une co-rédaction orchestrée par le groupe de travail 24 (WG24) sur la base du cahier des charges, de la structure commune des normes de systèmes de management et de la version 2008 de la norme ISO 9001. L'objectif de cette étape est de préparer un document qui obtient un premier niveau de consensus des membres du WG24 permettant ainsi de juger si le document est suffisamment mature pour passer à l'étape projet de comité (Committee Draft :CD)

- **Préparation du projet de comité (Committee Draft :CD) :** L'objectif est d'analyser le texte avec les commissions de normalisation nationales pour soumettre un vote et des commentaires sur le projet

- **Préparation du projet de norme internationale (Draft International Standard :DIS) :** Le projet de norme internationale est une étape cruciale dans le cycle d'élaboration de la norme organisée pour permettre à toutes les parties prenantes de s'exprimer sur le fond et la forme de l'ISO 9001. Cette étape se déroule sur une période de cinq mois et se compose de deux phases. Une première phase de deux mois qui permet de traduire le projet de norme dans deux des trois langues officielles de l'ISO (le Français et le Russe), suivie d'une seconde étape de trois mois pour réaliser l'enquête au niveau national dans chacun des pays participants. L'objectif est de définir une position nationale et de formuler des commentaires sur le projet pour approuver son passage à l'étape suivante. Le projet pourra passer à l'étape suivante lorsqu'une majorité des deux tiers des votes, exprimés par les membres participants « membres P » du sous-comité, sera

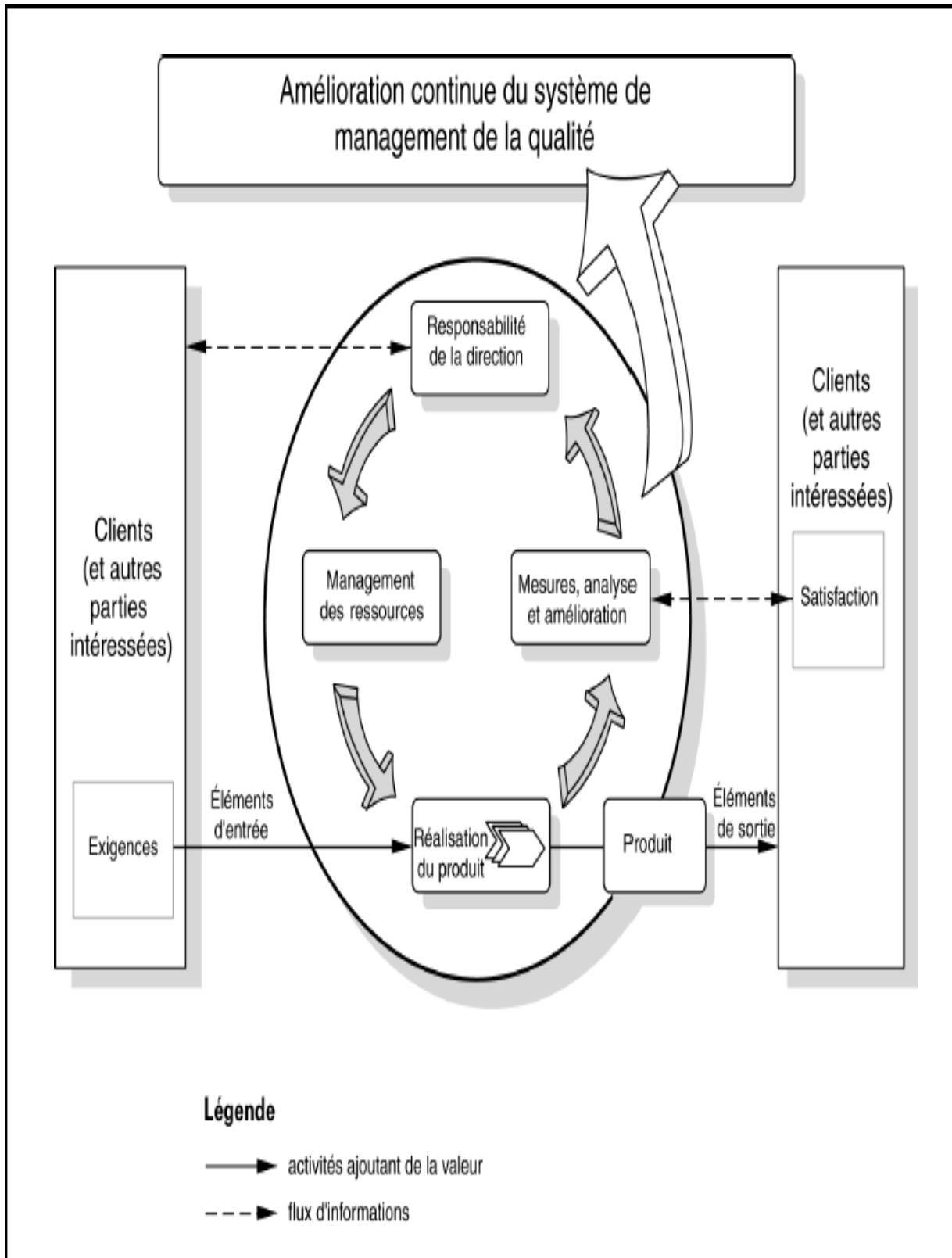
Annexe B : Processus d'élaboration des normes

favorable et que le nombre de votes négatifs sera inférieur à 25 % de l'ensemble des votes exprimés, abstentions exclues.

• **Approbation formelle du projet final (Final Draft International Standard : FDIS) :** Qui se traduit par un vote par oui ou par non de l'ensemble des comités membres de l'ISO. A cet effet, le projet final de norme internationale (Final Draft International Standard –FDIS) sera distribué à tous les comités membres de l'ISO par le secrétariat central de l'ISO pour vote final par « oui » ou par « non » dans un délai de deux mois. Les observations techniques recueillies durant ce délai, n'étant consignées que pour examen lors d'une révision ultérieure de la norme. Un vote affirmatif de 75% des comités membres qui s'expriment permet la publication du texte en tant que norme internationale ISO.

• **Revue périodique de chaque norme, qui peut donner lieu à confirmation, révision ou annulation :** Afin de tenir compte des nombreux facteurs qui peuvent rendre une norme obsolète (évolution des techniques, méthodes nouvelles, nouveaux matériaux, exigences nouvelles en matière de qualité, de sécurité, d'environnement...), l'ISO s'est fixé comme règle générale que toutes les normes doivent être revues à des intervalles n'excédant pas cinq ans.

Annexe C: Cartographie des processus



Source : ISO 9000 version 2005 p.3

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'INDUSTRIE ET DES MINES

DIRECTION GENERALE
DE LA COMPETITIVITE INDUSTRIELLE

DIVISION DE LA QUALITE
ET DE LA SECURITE INDUSTRIELLE

PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE

**Références : - Décret exécutif n° 02-05 du 06/01/02
- Arrêté du 03/04/02**

EDITION 2015

Introduction

Par son rôle moteur dans la compétitivité moderne, la Qualité est devenue aujourd'hui un moyen stratégique pour les organismes.

Dans l'économie ouverte, les clients sont devenus de plus en plus exigeants, ce qui est produit n'est pas automatiquement vendu.

La satisfaction du client a donc amené les organismes productifs de biens et services à s'engager dans la mise en place d'un système et d'une culture de la qualité, dans le but d'une amélioration continue des produits et services.

C'est dans ce sens, que des référentiels ont été établis afin de permettre l'évaluation des performances des organismes.

Différents pays industrialisés ont institué des prix de la qualité, ce qui permet de mesurer les résultats obtenus sur le plan de la démarche qualité.

A titre indicatif, ce sont les japonais qui ont ouvert la voie en 1951, en instaurant le Prix DEMING, du nom de la personne qui a introduit la qualité dans l'industrie nipponne.

Depuis plus d'une décennie, des trophées pour la Qualité, aussi bien nationaux, que régionaux, sont octroyés à travers le monde.

Pour faire face à la nouvelle concurrence japonaise, les Etats-Unis ont créé en 1987, le prix national MALCOM BALDRIGE.

Plusieurs pays suivirent cette voie :

- Grands Prix Québécois de la Qualité (1998) ;
- Prix Européen de la Qualité (1991) ;
- Prix Français de la Qualité (1992) ;
- ...

A l'instar des pays industrialisés, l'Algérie dispose d'un système de reconnaissance des efforts des organismes dans le domaine de la qualité.

En effet, le Programme pour le Développement d'un Système National de Normalisation, approuvé par le gouvernement en Mars 2000, a inscrit l'institution du Prix Algérien de la Qualité.

Le prix a été lancé en 2003 par le Ministère de l'Industrie, il consiste en un concours ouvert aux organismes et organisations opérant en Algérie. Sa gestion est assurée par le Ministère de l'Industrie.

Le prix algérien de la qualité s'inscrit dans la stratégie du Ministère de l'Industrie et des Mines d'instaurer la culture du progrès et le Management Total de la Qualité au sein du tissu industriel algérien notamment les PME et PMI. Afin de garantir une plus grande objectivité et une plus grande impartialité dans l'évaluation des entreprises candidates au Prix Algérien de la Qualité, l'amélioration du référentiel existant tient compte des retours d'expérience et du nécessaire rapprochement avec les modèles existants. Le référentiel du prix algérien de la qualité s'inspire du prix français de la qualité développé par le AFNOR.

**OBJECTIFS, CONDITIONS DE PARTICIPATION
ET QUESTIONNAIRE**



Annexe D: Le Prix Algérien de la Qualité

OBJECTIFS DU PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE

Le Prix Algérien de la Qualité servira de **référentiel** à tous les d'organismes. On entend par organisme aussi bien les organismes industriels et commerciaux et les Services Publics marchands, que les Administrations et les Services publics non marchands, mais aussi les PME/FMI ou les grands organismes

La démarche conduisant à ce prix de la qualité constitue donc une référence, un guide offrant à tous les organismes la possibilité d'identifier avec précision les points forts et les axes d'amélioration de leur démarche qualité.

Il récompense les résultats remarquables obtenus dans toutes les activités de l'organisme, grâce à l'apport de la qualité.

Participer à ce Prix c'est :

- ❖ L'évaluation de la démarche qualité par un réseau de spécialistes de la qualité;
- ❖ La compétition pour l'obtention de ce prix qui assure la reconnaissance et la promotion de la démarche de progrès dans le domaine;
- ❖ La motivation et l'implication de l'ensemble du personnel au projet qualité;
- ❖ Le renforcement de l'image de marque de l'organisme par le prix de la Qualité;
- ❖ La reconnaissance des efforts accomplis par les organismes et institutions dans la quête de la qualité;
- ❖ La démonstration aux clients de l'organisme du niveau d'exigence en matière de qualité.

CONDITIONS DE PARTICIPATION :

Le dossier de candidature comprend :

- ❖ Le formulaire de candidature ;
- ❖ Le questionnaire du Prix Algérien de la Qualité.

Des tableaux et graphiques, ainsi que d'autres informations pertinentes telles que des résultats obtenus sur 3 années minimum, devront être inclus, afin de permettre l'évaluation.

Le dossier de candidature peut contenir entre 40 et 80 pages incluant les annexes (format A4).

Pour des raisons de sécurité, le dossier doit être paginé, relié, et remis en **trois (03) exemplaires** pour évaluation par le jury de sélection, sous pli fermé.

L'évaluation portera sur les actions et résultats de l'année 2014.

Le Prix décerné pour l'année 2015 mettra en compétition les organismes et institutions certifiées pour leur démarche qualité. Il est constitué (Article 2 du décret exécutif n° 02-05 du 06/01/2002)

- d'une récompense de deux millions de dinars (2.000.000 DA);
- d'un trophée honorifique et ;
- d'un diplôme d'honneur.

Le dossier de candidature sera adressé à :

Ministère de l'Industrie et des Mines

Division de la Qualité et de la Sécurité Industrielle

Immeuble le Colisée, 2 rue Ahmed Bey, El Biar - Alger - Algérie

Tél : - 021.23.05.75 - 021.74.75.45

Fax : 021 23 94 28 ou 021 23 94 88

Le processus de sélection comporte les étapes suivantes :

- Dépôt du dossier avant le : **31 Mai 2015** (date limite de réception) ;
- Les dossiers des candidats sont examinés par le jury;
- Pour chaque dossier sélectionné, une équipe d'évaluateurs sera désignée et une visite sur site sera organisée pour rencontrer les dirigeants et le personnel de l'organisme, pour approfondir les éléments du dossier ;
- Les informations contenues dans le dossier demeurent confidentielles.
- La remise du prix aura lieu lors de la célébration de la journée nationale de Normalisation (19 Décembre de chaque année).
- La participation au Prix Algérien de la Qualité **est gratuite** (y compris les visites sur sites).
- Le Jury est composé de dirigeants d'organismes, d'universitaires reconnus et de professionnels de la qualité et de la gestion.
- Le jury sera appuyé par une équipe d'évaluateurs qualifiés. Ces spécialistes auront reçu la formation nécessaire pour procéder à une évaluation et seront soumis à des règles déontologiques et de confidentialité claires et précises.



PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE
EDITION 2015

Renseignements à fournir par l'organisme candidat :

FORMULAIRE DE CANDIDATURE

Nom de l'organisme _____

Adresse complète : _____

Tél. : _____ Fax : _____

Email : _____

Nom du responsable : _____

Tél. : _____ Fax : _____

Email : _____

Nom du responsable Qualité : _____

Tél. : _____ Fax : _____

Email : _____

Taille de l'organisme ou de l'institution (nombre d'employés) :

0-50 51 - 100 101 - 200 201 et plus

Années concernées	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires annuel			
Chiffre d'affaires provenant de l'exportation			
Nombre d'employés (à temps plein)			

N.B.: Ces informations demeureront confidentielles.

Règles du Prix Algérien de la Qualité :

- Les candidats doivent respecter toutes les normes et tous les règlements applicables en matière de fiscalité, de santé, de sécurité au travail, de sécurité publique et d'environnement.
- Les candidats acceptent qu'une équipe d'évaluateurs puisse se rendre, dans l'organisme pour approfondir les éléments du dossier de candidature.
- Les candidats acceptent que le ministère en charge du Prix Algérien de la Qualité utilise toute information non confidentielle fournie, dans des documents vidéo et photographiques et des études de cas à vocation pédagogique, comme matériel de formation pour des présentations de cas, dans des publications en Algérie ou à l'étranger.
- Les candidats acceptent le caractère irrévocable des décisions du jury.
- Le lauréat s'engage à assister à la cérémonie de remise du Prix, qui aura lieu à l'occasion de la célébration de la journée Nationale de Normalisation.



QUESTIONNAIRE

DU PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE

Déclaration du candidat

Je soussigné, reconnais avoir pris connaissance des règles du Prix Algérien de la Qualité, et m'engage à respecter les conditions de participation. Je certifie que les renseignements fournis dans le formulaire et le dossier de mise en candidature sont véridiques.

Le nom et le titre du responsable de l'organisme :

Signature :

Date :

PRESENTATION DE L'ORGANISME :

Les questions suivantes ont pour objet de mieux vous connaître et par la même façon apprécier vos réponses aux questions du Prix, cc Chapitre n'est pas un li

Présentation de l'Organisation

⇒ **Qui êtes-vous ?**

L'organisme, statut, raison social, missions, adresse, nom des dirigeants, actionnariat (s'il y a lieu), effectifs (évolution sur 3 ans), rattachement à un groupe, à un organisme de tutelle, à une administration, joindre un organigramme.

⇒ **Que faites-vous ?**

Type d'activité, principaux produits et services (si possible en % du Chiffre d'Affaires), principaux clients, usagers et fournisseurs, part d'activité à l'exportation. Pays vers lesquels vous exportez.

⇒ **Quel est votre parcours Qualité ?**

Origine, différentes étapes déjà franchies, qui est le responsable ? A qui rend-t-il compte ? Homologations, qualifications, certificats ou labels obtenus
Citez le type de normes que vous appliquez dans l'entreprise (algériennes, étrangères internationales)

⇒ **Quelle est votre stratégie Qualité et quels sont vos objectifs Qualité ?**

Pour maîtriser vos produits et vos processus,

Pour améliorer et anticiper.

Pour être proche de vos partenaires, de vos clients (je vise les normes sociétales par exemple ou celles liées à l'environnement).

Quelle est la démarche d'amélioration continue appliquée dans votre entreprise ?

⇒ **Quel est votre système de management de la Qualité ?**

Plus spécialement, quels sont les principaux processus et indicateurs que vous avez mis en place et que vous suivez pour vérifier l'efficacité du système de management.

⇒ **Quelles sont les principales actions d'amélioration de la qualité mises en œuvre depuis un an ?**

⇒ **Quels sont vos résultats financiers depuis 3 ans ?**

- Chiffre d'Affaires (C.A.), valeur ajoutée, résultat net, ...
- Maîtrise des budgets de fonctionnement, d'investissement,
- Maîtrise des coûts,
- Principaux indicateurs financiers.



RECOMMANDATIONS PARTICULIERES

Ne concerne que les filiales ou établissements ou services publics non marchands

dont l'existence pourra être vérifiée sur place par un évaluateur. Préciser, chaque fois que cela est **fonctions dont il assume l'entière responsabilité.**

A) Si une activité ou une fonction n'est pas exécutée par l'organisme, ou ne l'est que partiellement, il revient au candidat de le mentionner dans ses réponses aux questions correspondantes, afin que l'évaluation tienne compte de cette situation, sans le défavoriser.

B) Cependant, et si c'est le cas, il devra clairement décrire les interfaces existantes entre son organisme et celle chargée de cette activité, ainsi que les actions qui en résultent dans la filiale ou dans l'établissement.

Quelques exemples :

1) Si la politique et la stratégie de l'organisme sont élaborées par l'organisme de tutelle, le candidat doit montrer s'il participe à leurs élaborations, sinon qu'il a connaissance des éléments de cette politique et de cette stratégie, et que ses propres objectifs sont cohérents et concourent à la réussite de cette politique et de cette stratégie.

dont l'existence pourra être vérifiée sur place par un évaluateur. Préciser, chaque fois que cela est du siège, le candidat doit montrer qu'il est informé :

- des résultats de ces mesures
- des réclamations le concernant

et qu'il exploite localement ces résultats pour mener des actions d'amélioration, voire qu'il a participé à l'élaboration des questionnaires.

dont l'existence pourra être vérifiée sur place par un évaluateur. Préciser, chaque fois que cela est d'une stratégie globale, le candidat doit montrer s'il participe à leur élaboration, en particulier à l'établissement de son budget, et comment il participe à l'atteinte des résultats.

4) Si la fonction Recherche & Développement est assurée par un service central, le candidat doit dont l'existence pourra être vérifiée sur place par un évaluateur. Préciser, chaque fois que cela est d'industrialisation.

5) Si la fonction « achats » est exécutée par un service central, le candidat doit montrer quel est son rôle éventuel concernant :

- la définition des spécifications des produits et services à acheter,
- l'approvisionnement,
- le contrôle d'entrée,
- la mesure de performance des fournisseurs, etc.

6) Si la mesure de satisfaction du personnel est assurée par une direction centrale des ressources humaines, le candidat doit montrer s'il participe à la définition de l'organisation et du contenu des enquêtes de satisfaction, comment il y participe, comment il est informé des résultats de ces enquêtes, comment il en communique les résultats et comment il les exploite pour élaborer un plan d'amélioration.

RECOMMANDATIONS PRELIMINAIRES

Répondre de manière la plus factuelle et quantitative possible, en mentionnant tous les éléments dont l'existence pourra être vérifiée sur place par un évaluateur. Préciser, chaque fois que cela est possible, comment l'organisme tient compte de son expérience pour progresser.

Pour les chapitres 1 à 5, répondre :

- en décrivant pour chaque question une ou des approches (manière par laquelle quelque chose est amenée à se réaliser) clé et le déploiement associé,
- en précisant, chaque fois que cela est possible, les méthodes mises en œuvre ainsi que leur périodicité et leurs champs d'application,
- en montrant, chaque fois que c'est le cas, comment l'examen critique de l'efficacité des méthodes mises en œuvre permet de les remettre en cause et de les améliorer régulièrement.
- en intégrant chaque fois que possible des éléments chiffrés, graphiques, tableaux, etc....,

Pour les chapitres de résultats (6 à 9), répondre chaque fois que possible :

- avec des éléments chiffrés (et commentés).
- En comparant les résultats de l'Organisation à ceux d'autres organisations du même type

Il vous est demandé de présenter le dossier en répondant aux questions, dans l'ordre du questionnaire du référentiel, et de ne pas dépasser 30 pages (50 pour les Organisations de plus de 500 personnes) pour l'ensemble des chapitres 1 à 9 du référentiel. Les réponses ne feront pas référence à des documents annexes pour des raisons d'homogénéité entre les candidats. La cotation de votre dossier sera effectuée sur les seules réponses aux chapitres 1 à 9.

Pour chacune des questions posées, il est demandé d'indiquer **uniquement des faits quantifiables** dont l'existence peut être vérifiée par un évaluateur.

La police utilisée ne doit pas être inférieure à 10.



LE REFERENTIEL DU PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE

CHAPITRE I: ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

L'équipe de direction est le moteur de la Démarche Qualité de l'organisme. (L'équipe de Direction comprend le dirigeant et ceux qui lui rapportent directement).

1-1 Comment la direction entraîne la démarche Qualité de l'organisme (implication – allocation de ressources) ?

Décrire les actions lancées par l'équipe de Direction afin de déployer la Démarche Qualité et comment elles sont exécutées, dans un esprit d'amélioration permanente et d'implication de tout le personnel.

Ces actions comprennent notamment :

- l'organisation et le pilotage de la Démarche Qualité,
- le comportement de l'équipe dirigeante et des autres cadres et animateurs pour la mise en place et l'encouragement d'une culture de qualité au sein de l'organisme, engagement du top management dans la réussite des initiatives d'amélioration continue, la prise en charge des attentes des clients, de l'administration (au sens réglementation), des employés, des actionnaires et des fournisseurs

1-2 Comment le top management et son équipe donnent-ils l'exemple par des actions en internes et en externes ?

Décrire comment le top management et l'équipe de Direction montre qu'ils sont convaincus des valeurs de la Démarche d'amélioration continue de la Qualité et qu'ils les appliquent au quotidien. Pour ce faire, le top management et l'équipe de Direction peuvent, par exemple :

- se former et animer les actions de formation à la démarche d'amélioration continue de la Qualité,
- faire preuve de disponibilité et d'écoute,
- intégrer la démarche d'amélioration continue de Qualité dans son propre fonctionnement,
- consacrer une part significative de son temps à la Démarche d'amélioration continue de Qualité,
- revoir et améliorer l'efficacité de leurs propres conduites.

Ces actions sont à la fois tournées vers « l'interne » pour l'ensemble du personnel de l'organisme et « l'externe » pour les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, les organismes de formation, les médias, la collectivité...

1-3 Comment la direction valorise-t-elle les efforts et les succès Qualité des individus et des équipes ?

Montrer comment l'équipe de Direction reconnaît visiblement les efforts et les succès liés à la Démarche Qualité, par exemple :

- prise en compte de l'engagement des personnes dans la Démarche Qualité pour leur évaluation et leur carrière,
- reconnaissances financières,
- marques de considération autres que financières.

CHAPITRE II: STRATEGIE ET OBJECTIFS QUALITE

2-1 Comment la stratégie qualité est-elle effectivement reliée à la stratégie globale de l'organisme ?

Décrire la stratégie de l'organisme et montrer comment elle est construite.

Montrer comment la stratégie prend en compte les attentes des clients et de ses partenaires.

Montrer comment la politique Qualité est définie et contribue à l'atteinte des ambitions stratégiques de l'organisme.

2-2 Comment la stratégie Qualité est-elle déployée comme objectif dans toutes les fonctions de l'organisme ?

Décrire comment chacune des fonctions de l'organisme (commerciale, administrative, achats, bureau d'études, fabrication...) élabore ses objectifs spécifiques, à tous les niveaux hiérarchiques, à partir de la politique Qualité de l'organisme.

Montrer comment la Direction de l'organisme s'assure :

- de la participation du personnel à la fixation de ses objectifs,
- de la cohérence entre les objectifs,
- de l'efficacité de ce déploiement

(Communication de la stratégie et de ses plans au personnel, bonne compréhension et implication du personnel, accroissement de la satisfaction de la clientèle, amélioration de la productivité)

2-3 Comment l'organisme améliore sa stratégie et ses plans d'actions ?

Décrire comment l'organisme :

- évalue régulièrement l'efficacité de sa stratégie et de ses plans d'actions,
- développe régulièrement de nouveaux plans d'actions, dans une perspective d'amélioration continue,
- examine, en cas de besoin, la cohérence de sa stratégie et de sa politique Qualité, et les améliore si nécessaire.

CHAPITRE III: MANAGEMENT DU PERSONNEL

L'organisme mobilise le potentiel de la totalité de son personnel.

3-1 Comment le personnel est-il informé de la stratégie de l'organisme, de sa démarche Qualité et de ses résultats ?

Décrire par quelles méthodes et à quelle fréquence sont communiqués au personnel :

- la stratégie de l'organisme et sa politique Qualité,
- les objectifs, les actions et les résultats liés à la démarche d'amélioration continue de la Qualité.

Montrer comment cette communication permet au personnel de comprendre et d'adhérer à la Démarche d'amélioration continue de la Qualité.

Montrer comment l'organisme s'assure de l'efficacité de cette communication.



3-2 Comment le personnel est-il formé pour participer à la Démarche et pour atteindre les objectifs préalablement fixés notamment ceux liés à la démarche d'amélioration continue de la Qualité ?

Décrire pour les différentes catégories de personnel :

- comment sont analysés les besoins en formation, notamment liés à la Qualité ?
- comment ces besoins sont-ils pris en compte ?
- comment l'organisme évalue l'efficacité de la formation ?

3-3 Comment l'organisme encourage l'implication du personnel dans la mise en oeuvre des actions d'amélioration continue de la Qualité ?

Montrer comment le personnel participe à la réalisation du plan d'actions Qualité.

objectifs préalablement fixés notamment ceux liés à la démarche d'amélioration continue équipe, s'approprie et développe ses propres actions d'amélioration continue de la Qualité.

Comment le personnel est-il informé des actions et des succès liés à la démarche d'amélioration de la qualité de l'organisme ?

3-4 Comment le personnel peut-il proposer des actions d'amélioration continue de la Qualité ?

objectifs préalablement fixés notamment ceux liés à la démarche d'amélioration continue maximum de propositions d'amélioration et d'innovation.

Décrire comment est organisée la prise en compte de ces propositions, et pour celles qui sont retenues comment les ressources sont mises à disposition.

Montrer comment le personnel est informé des suites données à ses propositions et des résultats obtenus.

CHAPITRE II: MANAGEMENT DES RESSOURCES

Les ressources de l'organisme sont efficacement utilisées pour améliorer sa performance.

4-1 Comment l'organisme gère-t-il ses ressources financières ?

Décrire comment l'organisme :

- alloue ses ressources financières en fonction de sa stratégie,
- maîtrise ses paramètres financiers clés (par exemple : résultats, cash-flow, budget, trésorerie, stocks...),
- évalue ses décisions d'investissement,
- gère ses risques financiers (par exemple : les clients douteux).

4-2 Comment l'organisme gère-t-il ses ressources en information ?

Décrire comment :

- chacun, selon ses besoins, dispose des informations à jour nécessaires à la bonne réalisation de son travail,
- chacun dispose d'indicateurs pour mesurer l'efficacité de son travail,
- la documentation d'intérêt général est choisie de façon pertinente, actualisée et accessible.

Décrire succinctement les moyens de gestion de ces informations.

4-9 Comment les partenaires de l'organisme sont-ils associés à sa démarche d'amélioration continue de la Qualité ?

- Quels sont les partenaires identifiés par l'organisme ?
- Décrire les principaux fournisseurs et sous-traitants de l'organisme.
- Décrire les dispositions mises en place avec les fournisseurs et sous-traitants pour s'assurer de la conformité et de l'amélioration de leurs prestations.
- Montrer comment les fournisseurs et sous-traitants participent à la mise au point des produits nouveaux et à l'évolution de la stratégie de l'organisme dans le cadre d'un partenariat.
- Montrer comment les fournisseurs et sous-traitants sont entraînés dans une démarche d'amélioration continue de la Qualité en liaison avec celle de l'organisme.
- Décrire les formes de partenariats développés avec des partenaires autres que les fournisseurs et sous-traitants.

4-4 Comment l'organisme gère-t-il ses autres ressources ?

- Décrire comment les autres ressources (les terrains, les bâtiments, les installations, les matières premières, l'énergie, les brevets, etc...) sont gérées efficacement pour améliorer la performance de l'organisme.

CHAPITRE V: MANAGEMENT DES PROCESSUS

L'organisme s'organise pour toujours mieux servir parties prenantes, à travers le management de son système qualité et de ses processus (les processus à considérer sont tous les processus de l'organisme).

5-1 Comment l'organisme identifie-t-il ses processus et quels sont-ils ?

- Décrire comment l'organisme, à partir de sa finalité et de la spécificité de son activité, a recensé l'ensemble des processus qui concourent à la satisfaction de ses parties prenantes.
- Comment l'organisme a identifié ses processus de réalisation de ses produits ou services?
- Comment l'organisme a identifié les processus qui avec ses partenaires vont apporter de la valeur ajoutée à ses clients ?
- Comment sont managés ces processus? Comment sont désignés les pilotes des processus, comment leur rôle est-il défini ?

5-2 Comment l'organisme écoute-t-il ses clients ?

Décrire comment l'organisme :

- identifie ses différents segments de clientèle,
- identifie les facteurs qui génèrent leur satisfaction et leur fidélité,
- répertorie les besoins connus par toutes les voies possibles (enquêtes, presse spécialisée, internet...),
- gère le retour d'information de ses clients pour améliorer ses produits et services,
- développe activement le partenariat avec ses clients,

5-3 Comment l'organisme prend-t-il en compte les besoins de ses clients ?

Décrire comment toutes les informations sur les besoins explicites et implicites des clients sont exploitées pour permettre à l'organisme de répondre à ces besoins tout au long de la vie du produit ou service :



5-5 Comment l'organisme développe de nouveaux produits et services ?

- Décrire par quelles voies l'organisme arrive à détecter les attentes non exprimées par les clients, ce qui lui permettra de répondre à l'évolution des marchés. Comment l'organisme est-il organisé pour innover (par exemple, existence d'un bureau d'études, d'une cellule d'innovation, la démarque de dépôt de brevets ou l'utilisation de brevets sous licences...)
- Montrer comment l'organisme identifie et évalue, y compris chez ses partenaires, les technologies nouvelles et émergentes qui pourraient la concerner et lui permettre d'innover et (ou) d'accroître ses ventes et sa compétitivité.
- Montrer comment le partenariat avec des clients et (ou) des fournisseurs permet de valider la pertinence de ces innovations.

CHAPITRE VI: SATISFACTION DE LA CLIENTELE

Les résultats de l'organisme, en ce qui concerne la satisfaction de ses clients, seront exprimés chaque fois que possible, par rapport à des objectifs fixés, en terme de niveaux acquis, tendances, comparaison aux concurrents ou organismes offrant les mêmes produits ou services.

6-1 Quels sont les résultats des mesures de la satisfaction des clients effectuées à l'extérieur de l'organisme ?

- Décrire les informations retenues pour permettre à l'organisme d'apprécier la satisfaction de ses clients. Donner les résultats obtenus.
- Ces informations peuvent concerner : la qualité des produits et services, l'assistance à la vente et après la vente, la fidélité, le relationnel, l'image globale de l'organisme ...
- Ces informations seront obtenues par différents canaux : force de vente, enquêtes périodiques de satisfaction, associations de consommateurs, fournisseurs...

6-2 Quels sont les résultats des mesures effectuées en interne qui permettent à l'organisme d'évaluer la satisfaction de ses clients ?

Décrire les informations internes prises en compte, les indicateurs associés et les résultats obtenus tels que :

- Produits et services : compétitivité, taux d'erreurs, garanties, indicateurs de logistique, réclamations, délais ...
- Assistance à la vente et après la vente : taux et délais de réponses...
- Taux de fidélité des clients
- etc....

CHAPITRE VII: SATISFACTION DU PERSONNEL

Les résultats de l'organisme, en ce qui concerne la satisfaction de son personnel, seront exprimés chaque fois que possible, par rapport à des objectifs fixés, en terme de niveaux acquis, tendances, comparaison aux concurrents ou à d'autres organismes d'activités analogues.

7.1 Quels sont les résultats des mesures de satisfaction du personnel effectuées directement auprès de celui-ci ?

- Décrire les informations retenues par l'organisme pour lui permettre d'apprécier la satisfaction de son personnel. Donner les résultats obtenus.

- en corrigeant les défauts résiduels,
- en améliorant l'offre,
- en développant la conception de nouveaux produits ou services,

5-4 Comment l'organisme connaît-il les performances de ses concurrents ou des organismes offrant des produits ou services comparables ?

- Décrire comment sont établies et revues régulièrement la liste des concurrents existants et potentiels et celle des organismes offrant des produits ou services comparables.
- Décrire comment se fait la collecte d'informations concernant les concurrents sur les critères Qualité et sur leurs autres performances.
- Montrer comment les informations recueillies permettent à l'organisme de réagir, de progresser et d'être plus performant que ses concurrents.

5-5 Comment l'organisme maîtrise-t-il la Qualité de ses produits et (ou) services ?

Décrire les systèmes, méthodes et moyens mis en œuvre pour s'assurer que :

- les spécifications des produits, services et procédés sont conformes aux besoins recensés des clients,
- les produits, services et procédés sont conformes à ces spécifications.

5-6 Comment l'organisme choisit et utilise-t-il des indicateurs pour l'amélioration continue de la Qualité ?

- Décrire comment l'organisme définit des indicateurs qui lui permettent de s'assurer que les objectifs Qualité pourront être atteints, en temps voulu.
- Décrire comment l'organisme s'est organisé, à différents niveaux, pour réagir en cas de dérive des indicateurs et tirer profit de l'expérience pour s'améliorer.
- Décrire comment l'organisme vérifie périodiquement la pertinence des indicateurs mis en place.

5-7 Comment l'organisme conduit-t-il les actions dans le cadre de sa démarche d'amélioration continue de la Qualité ?

Décrire comment les actions dans le cadre de la démarche d'amélioration continue sont conçues, validées, hiérarchisées, répertoriées (par exemple, dans un Plan d'Amélioration de la Qualité) et planifiées.

Décrire comment sont conduites les actions d'amélioration :

- comment elles sont pilotées (responsables, organisation, indicateurs, délais...),
- comment sont allouées les ressources nécessaires,
- quelles méthodes sont utilisées pour résoudre les problèmes,
- comment sont suivies les différentes étapes des actions, notamment en cas de dérive,
- etc....

Décrire comment est évaluée l'efficacité des actions mises en œuvre, à court et à moyen terme.



- Ces informations peuvent concerner la rémunération, les carrières, la motivation, les conditions de travail, les relations hiérarchiques, l'appropriation de l'innovation, la vision de l'organisme et de sa stratégie...
- Ces informations seront obtenues par différents canaux directs : ligne hiérarchique, enquêtes périodiques, réponse à des questionnaires, entretiens structurés...

7-2 Quels sont les résultats de mesures indirectes qui permettent à l'organisme d'évaluer la satisfaction et la participation de son Personnel ?

- Décrire les informations indirectes prises en compte, les indicateurs associés et les résultats obtenus tels que : taux d'absentéisme, rotation du personnel, nombre de suggestions, participation à des groupes de travail, taux d'accidents du travail, etc....

CHAPITRE VIII: INTEGRATION A LA VIE DE LA COLLECTIVITE

L'organisme s'intègre à la vie de la collectivité et à son environnement.

8. Quels sont les actions et les résultats montrant que l'organisme répond aux besoins et attentes de la collectivité où s'exerce son activité ?

Les domaines à examiner peuvent inclure :

- La sécurité du personnel de l'organisme ou de l'organisme et des personnes utilisant les produits et (ou) les services de l'organisme.
- La préservation de l'environnement au sens large : réduction des nuisances au-delà des obligations légales (bruit, pollution...), prévention des risques...

Le rôle social de l'organisme:

- développement (ou maintien) de l'emploi, stages, formations....
- actions en faveur de l'insertion professionnelle,
- intégration de l'organisme dans l'activité socio-culturelle de son bassin d'emploi : culture, sports, mécénat...

La participation à des travaux associatifs, notamment liés à la Qualité. Etc....

Ces éléments peuvent montrer leur cohérence avec la démarche d'amélioration continue de la Qualité de l'organisme.

CHAPITRE IX: RESULTATS OPERATIONNELS

Les résultats opérationnels de l'organisme seront exprimés chaque fois que possible, par rapport à des objectifs fixés, en termes de niveaux acquis, tendances, comparaison aux concurrents ou organismes offrant les mêmes produits ou services.

Montrer en quoi la démarche Qualité a contribué à l'obtention de ces résultats.

9-1 Quels sont les résultats de l'organisme en matière de performance globale ?

- Chiffre d'affaires (ou maîtrise du budget),
- Parts de marchés.
- Bénéfice, cash-flow, endettement à long terme et à court terme, s'il y a lieu.
- Investissements.

9-2 Quels sont les résultats de l'organisme mesurés par ses indicateurs de fonctionnement ?

- Indicateurs qualité des produits ou services : coûts de garantie, taux d'incidents, taux de rebuts...
- Coûts de non-qualité.
- Rotation des stocks.
- Indicateurs de délais et de temps de cycle.
- Ratios de productivité.
- Indicateurs de maîtrise des processus internes.
- Retour de produit
- Infraction à la réglementation (non-conformité en matière environnementale, sociale...)



LA PONDERATION DES CHAPITRES

La grille d'évaluation utilisée par le jury de sélection compte un total de 1000 points.

Le nombre de points accordés dans chacun des chapitres varie en fonction de son importance relative dans la réussite du projet qualité

<i>Chapitre I</i>	ENGAGEMENT DE LA DIRECTION	120
<i>Chapitre II</i>	STRATEGIE ET OBJECTIFS	90
<i>Chapitre III</i>	MANAGEMENT DU PERSONNEL	100
<i>Chapitre IV</i>	MANAGEMENT DES RESSOURCES	80
<i>Chapitre V</i>	MANAGEMENT DES PROCESSUS	260
<i>Chapitre VI</i>	SATISFACTION DE LA CLIENTELE	120
<i>Chapitre VII</i>	SATISFACTION DU PERSONNEL	80
<i>Chapitre VIII</i>	INTEGRATION A LA VIE DE LA COLLECTIVITE	60
<i>Chapitre IX</i>	RESULTATS OPERATIONNELS	90
<i>Total</i>		1000

PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE

EVALUATION DES MEMBRES DE L'EQUIPE D'EVALUATION

Evaluateur: Evalué par l'évaluateur sénior :

Candidat : Date d'évaluation:.....

Thème	Excellent	Bon	Moyen	Insuffisant	Inacceptable
Capacité de dialogue					
Expression écrite					
Implication dans l'équipe					
Questions structurées					
Pertinence des questions posées					
Maîtrise de la réalisation de l'évaluation					
Connaissance du référentiel PAQ					
Connaissance du secteur d'activité					
Ponctualité					
Souplesse					

Recommandations par l'Évaluateur Sénior :

- Évaluateur sénior []
- Évaluateur uniquement []
- Actions correctives demandées []

VISA DE L'ÉVALUATEUR SENIOR

Commentaires:

.....



Annexe E : Extraits des guides d'entretiens

Les différents guides d'entretiens ont été articulés au tour de quatre axes, pour chaque axe un ensemble de question ont été posées. Ci-après un extrait de ces questions :

Présentation générale et les grands principes d'organisation

- ✓ Pouvez-vous me présenter l'entreprise que vous dirigez (position hiérarchique, principales missions, son organisation, ses fonctions, ses particularités) ?
- ✓ Quel impact exerce la concurrence sur votre entreprise ?

Pilotage et évaluation de la performance

- ✓ Quelle est votre conception de la performance ?
- ✓ Quelles sont vos prérogatives en matière de suivie et de contrôle de la performance ?
- ✓ Les employés adhèrent-ils aux objectifs de performance de l'entreprise ?
- ✓ Comment le suivie de la performance est organisé ?
- ✓ Avez-vous met en place d'indicateurs de performance vous permettant de piloter la relation avec vos clients ?
- ✓ Sur quelle base évaluez-vous les performances ?

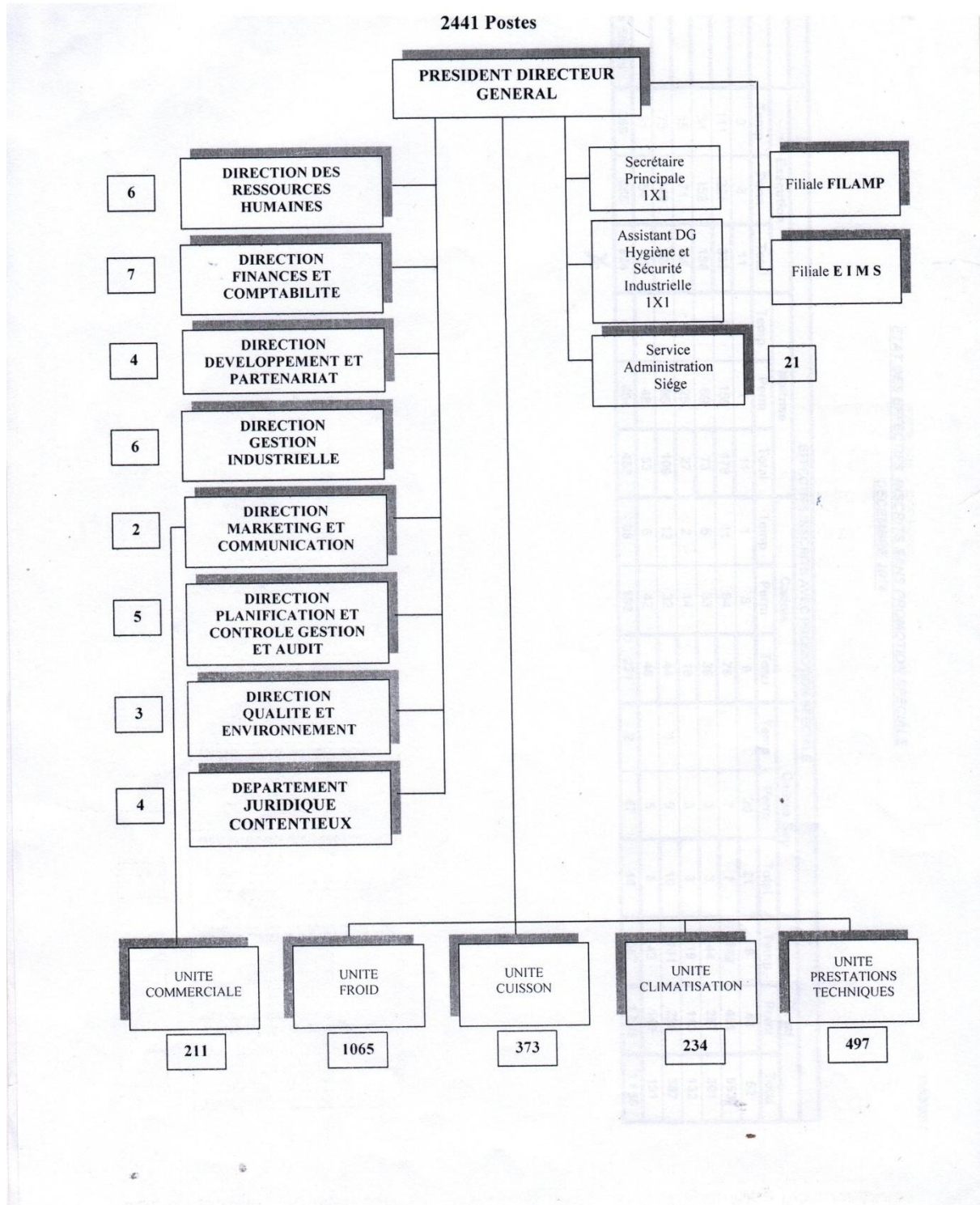
La satisfaction du client et la démarche qualité

- ✓ Quelle est la vision de votre entreprise quant à la satisfaction des clients ?
- ✓ Quelles sont les éléments clés pour avoir une relation réussie avec les clients ?
- ✓ Dans quelle mesure, la stabilité et la croissance de votre organisation dépendent-elles de la qualité de vos produit et services ?
- ✓ Quelle est la vision de votre entreprise quant à la qualité et à la certification ISO 9001 ?
- ✓ La mise en place des normes 9000 fait suite à un choix volontaire ou une exigence conçue?
- ✓ Pourquoi votre entreprise a-t-elle eu recours à la certification ? Quelles ont été vos motivations ?
- ✓ Lors de la mise en place de ce projet
- ✓ Avez-vous rencontré des réticences aux changements ? pouvez vous expliquer quelles genres d'obstacle avez-vous rencontré ?
- ✓ Comment avez-vous vécu le déploiement de cette démarche ?
- ✓ Selon vous, quelle est l'image que se fait le consommateur de votre entreprise après avoir affiché le certificat ISO 9001 :
- ✓ Une image de l'entreprise performante
- ✓ Aucune image valorisant

La gestion des compétences

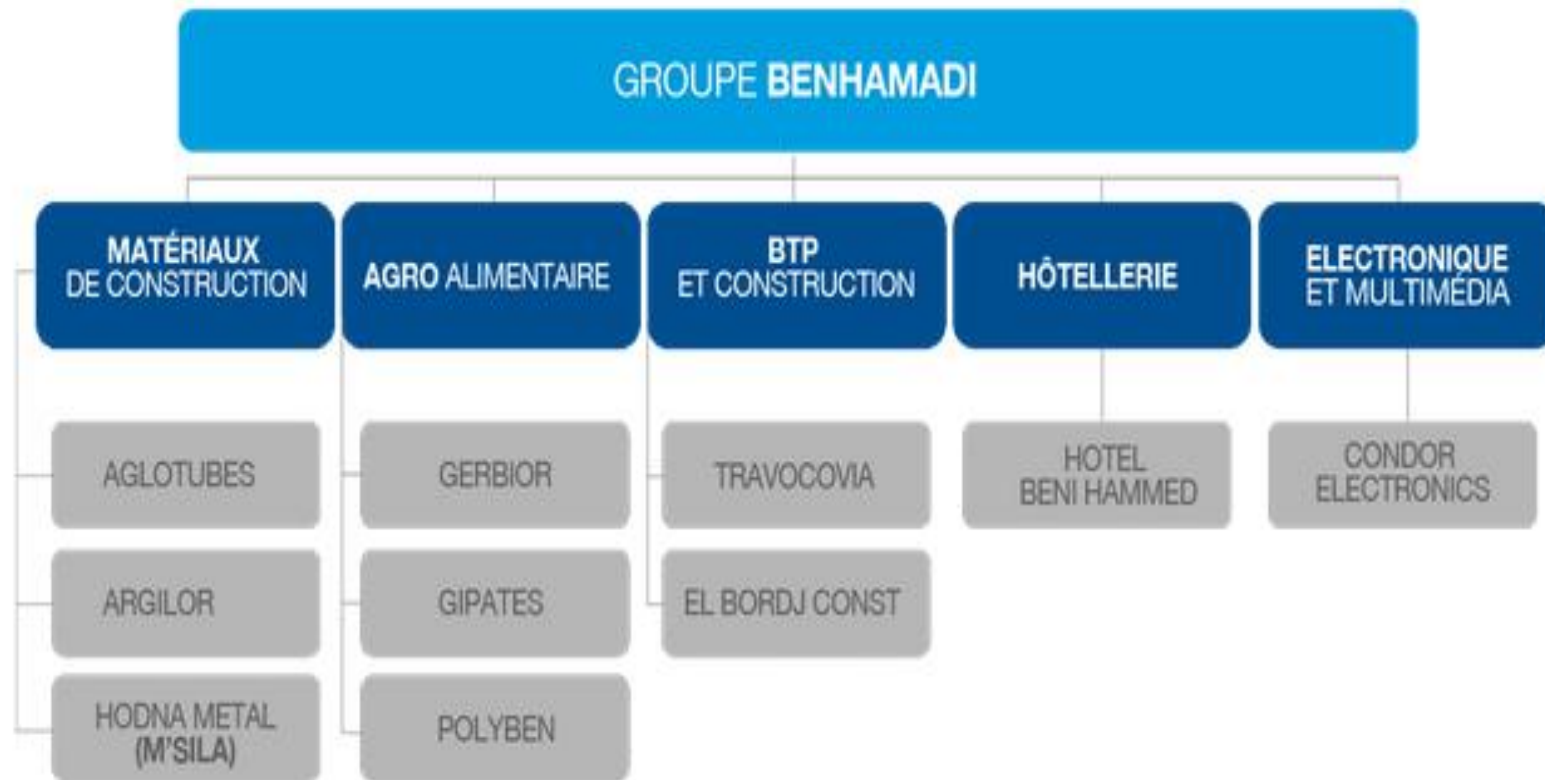
- ✓ Au tant que responsable de l'entreprise que pensez-vous de cette affirmation
- ✓ « *Les compétences poussent le déroulement des activités de l'entreprise pour s'améliorer* »
- ✓ Quelles sont les prérogatives et mesures prises pour renforcer , encourager et développer les compétences de vous collaborateur (RH) ?
- ✓ D'où viennent les nouvelles compétences, connaissance ou savoir faire acquis par votre entreprise ?
- ✓ Quels ont été les changements induits par la démarche qualité sur les pratiques suivantes :
 - ✓ La formation
 - ✓ La communication
 - ✓ La motivation (implication au travail, l'information)
- ✓ Sur le plan de la GRH, quels sont les progrès réalisés par l'entreprise depuis la certification ISO à nos jours ?

Annexe F : Schéma directeur de l'ENIEM




Source : DRH de l'ENIEM

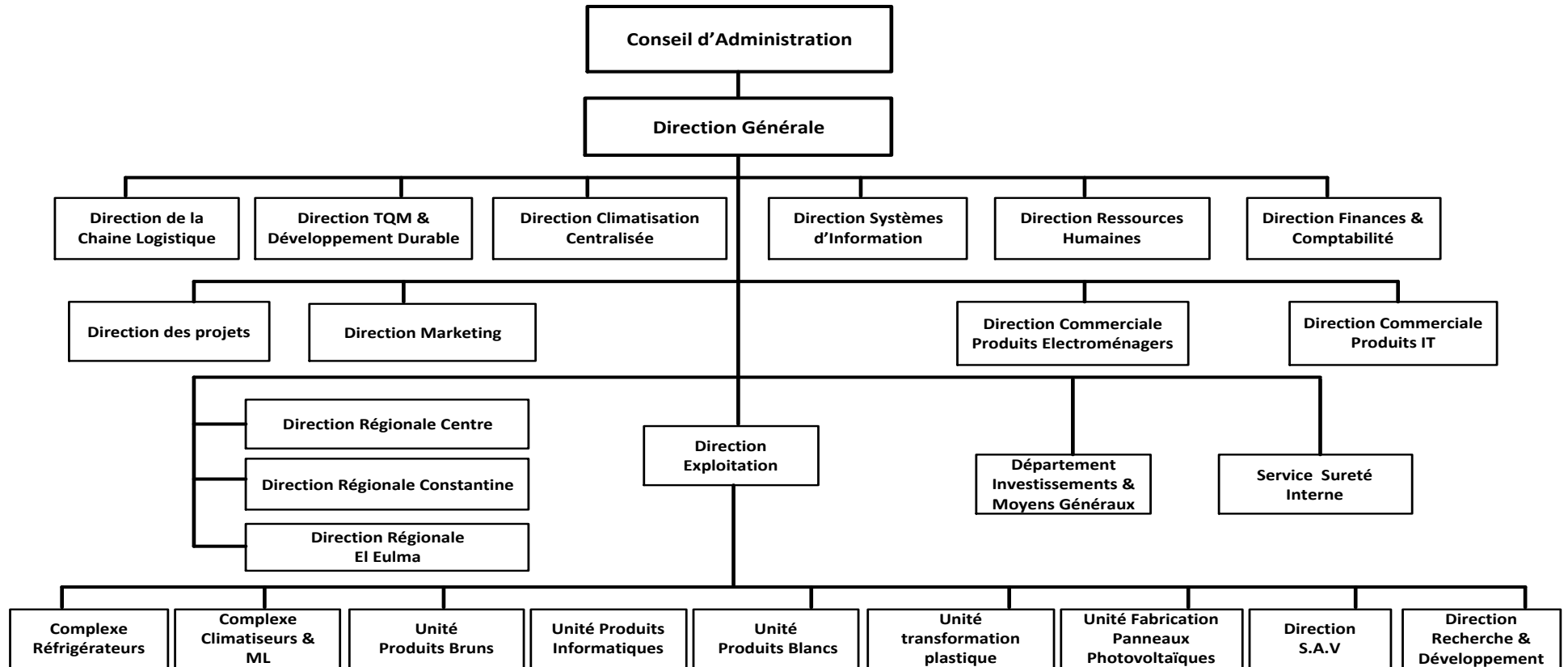
Annexe G : Le groupe BENHAMADI



Source : Disponible sur <https://www.condor.dz/fr/condor-electronics/le-groupe>

Annexe H: Organigramme structurel de la société Condor

	SPA CONDOR ELECTRONICS ORGANIGRAMME STRUCTUREL DE LA SOCIETE	Date : 06/01/2017
---	---	--------------------------



Source : DRH Condor

Certificat d'enregistrement



Le Système de Management de la Qualité de :

L'ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGERS ENIEM

Site principal : Boulevard Stiti ali BP 71 A POSTE CHIKHI, 15000 Tizi Ouzou, ALGERIE.

Usine de production : Zone Industrielle AISSAT IDIR BP 108 Poste Chikhi 15000
Tizi Ouzou, ALGERIE.

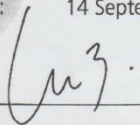
a été audité par Intertek Certification France et approuvé conforme à la norme :

ISO 9001:2008

Le Système de Management de la Qualité est applicable à :

Conception, fabrication, vente et service après -vente d'appareils électroménagers.

Numéro de certificat : 0039014-00
Date d'émission du certificat : 22 Décembre 2015
Date d'expiration du certificat : 14 Septembre 2018


Bernard Lesprit, Directeur Général
Intertek Certification France – 67, boulevard Bessières 75017 Paris - FRANCE



L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée par email sur demande.

Ce certificat est la propriété d'Intertek Certification France, à qui il devra être retourné en cas de demande.

Intertek Intertek Intertek Intertek

Certificat

Référentiel **ISO 9001:2008**

Enregistré sous le n° 01 100 1420739

Titulaire du certificat:



SPA CONDOR ELECTRONICS

Zone d'activité îlot 70 Section
DZ - 161-34000 Wilaya B.B.A.
Algérie

Domaine de validité:

- Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroménagers, électroniques, produits informatiques et panneaux photovoltaïques
- Conception et développement de produits frigorifiques et de climatisation

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme ISO 9001:2008 a été démontrée.

Validité: Ce certificat est valable du 2015-07-07 jusqu'au 2018-07-06.

2015-07-13

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

www.tuv.com



Annexe K : L'extrait des états financiers (Actif, passif, TCR)

Le calcul des taux de croissance

	ENIEM		Condor	
	CA	VA	CA	VA
2012	5 795 966 678,49	1 765 266 420,16	21 101 642 310, 96	4 228 596 597,43
2013	5 802 380 717,74	1 953 232 186,41	31 777 492 007,96	3 004 622 523, 68
2014	5 000 555 284,19	1 886 692 151, 94	43 922 929 099,00	5 952 645 871, 75
2015	5 381 308 657,82	1 198 789 826, 51	47 747 116 985, 45	8 500 335 739,34

Le calcul de la Rentabilité Économique (RE= résultat net / actif total)

	ENIEM		Condor	
	Résultats net	Actif total	Résultats net	Actif total
2012	60 696 275,56	16 388 293 122,57	441 042 145,25	15 760 072 163,28
2013	35 822 173,18	16 200 954 138,38	582 655 577,78	18 210 154 722,25
2014	-263 195 494,16	16 293 787 030,59	1 585 262 769,07	21 887 901 482,79
2015	-910 482 042, 40	16 825 876 381,01	2 265 266 488,80	32 117 128 139,68

Annexe K : L'extrait des états financiers (Actif, passif, TCR)

Le calcul de la Rentabilité financière (RF= résultats net/ fonds propres)

	ENIEM		Condor	
	Résultats net	Fonds propres	Résultats net	Fonds propres
2012	60 696 275,56	13 621 271 130,84	441 042 145,25	3 644 320 840,38
2013	35 822 173,18	13 669 346 281,23	582 655 577,78	5 016 962 757,41
2014	-263 195 494,16	13 352 267 843,84	1 585 262 769,07	6 392 225 526,48
2015	-910 482 042, 40	12 336 578 543,86	2 265 266 488,80	8 307 492 015,

Le calcul de la Rentabilité Commerciale (RC= résultats net/ Chiffres d'affaire)

	ENIEM		Condor	
	Résultats net	Chiffre d'affaires	Résultats net	Chiffre d'affaires
2012	60 696 275,56	5 795 966 678,49	441 042 145,25	21 101 642 310, 96
2013	35 822 173,18	5 802 380 717,74	582 655 577,78	31 777 492 007,96
2014	-263 195 494,16	5 000 555 284,19	1 585 262 769,07	43 922 929 099,00
2015	-910 482 042, 40	5 381 308 657,82	2 265 266 488,80	47 747 116 985, 45

Source : extrait des états financiers de l'ENIEM et Condor

Annexe L : Le manque à produire au sein de l'ENIEM : 2013-2016 (unité : KDA)

	2013			2014			2015			2016		
	Prév	Réal	Ecart	Prév	Réal	Ecart	Prév	Réal	Ecart	Pré	Réal	Ecart
Froid	2587 876	1712504	-875372	3317293	2221 644	-1095 649	3 261464	1 693601	-1 567862	3036 338	1337 723	- 698 616
Cuisson	1353 644	1015280	-338384	1370 309	1 081735	-288 574	1 401260	763 490	-637769	1398 173	678 793	- 719 380
Climatisation	2418 148	2310009	-108 138	1429507	1382 878	-46 629	1 437889	1342 620	18254	1195 044	1646 273	- 112212
Totale Entreprise	6359 688	5037793	-1321 894	6117 109	4686 257	-1430 852	6 100613	1 077433	-2 023 178	4629 555	1662 789	- 2 530208

Source : établi par nous mêmes à partir les bilans d'activité de l'ENIEM

Questionnaire adressé à un échantillon exerçant au sein d'une entreprise industrielle Algérienne

Ce questionnaire que nous vous prions de bien vouloir remplir est destiné à analyser les pratiques de développement de compétences dans le cadre de la démarche qualité.

Nous souhaitons avoir des réponses précises à chacune des questions car, une grande partie de notre travail sera basée essentiellement sur vos réponses, nous espérons qu'elles reflèteront le plus possible la réalité.

Pour mieux vous connaître

1. Sexe

1. Homme 2. Femme

2. âge

1. <25ans 2. 25ans à 45 ans 3. > 46ans

3. Poste occupé

1. Cadre 2. agents de maîtrise 3. Executant

4. Le niveau d'étude?

1. Moyen 2. Secondaire
 3. Formation professionnel 4. Universitaire

5. Le type de votre contrat avec l'entreprise

1. Contrat à durée indéterminée/ CDI
 2. Contrat à durée déterminée/ CDD

6. L'ancienneté ?

1. Moins d'un an 2. De 1an à 5ans
 3. 5 ans à 10 ans 4. Plus de 10 ans

7. Le service au quel vous- appartenez-?

1. Production 2. Commerciale
 3. Ressources humaines 4. Finance et comptabilité
 5. Autres

8. Si 'Autres', précisez :

Questions relatives à la démarche qualité et aux compétences

Selon votre perception, indiquez votre niveau d'accord relatif au sens que véhicule la DQ?

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 9. Un changement d'état d'esprit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Un effet de mode | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Bien faire dès la première fois | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Une rigueur de gestion | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Promouvoir et développer la créativité de chacun | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Pas du tout d'accord (1), En désaccord (2), Plus au moins d'accord (3), D'accord (4), Fortement d'accord (5).

Autant que acteur dans cette entreprise, celle-ci a-t-elle recours à la certification ISO?

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 14. Améliorer la qualité de ses produits et s'intégrer dans un marché concurrentiel | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Améliorer et rentabiliser le processus de production | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Répondre aux attentes de ses clients | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Cibler une nouvelle clientèle | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Pas du tout d'accord (1), En désaccord (2), Plus au moins d'accord (3), D'accord (4), Fortement d'accord (5).

Le genre de changement organisationnel que la certification ISO a apporté

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 18. Une participation du personnel plus active | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Amélioration des processus de production | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Utilisation de nouvelles méthodes/ outils de travail | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. Amélioration de la satisfaction des employés | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Pas du tout d'accord (1), En désaccord (2), Plus au moins d'accord (3), D'accord (4), Fortement d'accord (5).

La démarche qualité (Pratiques de la formation)

22. Le plan de formation est-il réalisé chaque année au sein de votre entreprise

1. Oui 2. en partie 3. Non

23. Avez-vous suivi une formation durant les 3 dernières années?

1. Oui 2. Non

24. Avez-vous subi un test de sélection par rapport à l'état de vos connaissances et compétences avant de suivre une formation?

1. Oui 2. Non

25. Où s'est déroulée cette formation ?

1. Formation dans l'entreprise
 2. Formation externe à l'entreprise, régionale ou nationale
 3. Formation à l'étranger

Parmi les Affirmations relative à la formation selon la démarche Qualité de votre entreprise cités ci-dessous, cochez la case correspondant à votre vision

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 26. Durant la formation, j'ai appris à utiliser mes nouvelles habiletés pour résoudre des problèmes, qui pourraient survenir dans mon travail. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. J'ai appris dans la formation comment utiliser graduellement les nouvelles techniques et habiletés. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28. Cette formation sera très utile dans L'accomplissement de mon travail | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 29. Cette formation me permettra d'appliquer les tâches reliées au poste de travail | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 30. J'ai appris comment gérer les erreurs que je pouvais faire au travail, lorsque j'applique les nouvelles habiletés. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Pas du tout d'accord (1), En désaccord (2), Plus au moins d'accord (3), D'accord (4), Fortement d'accord (5).

Les Questions concernant la communication

31. Au sein de votre entreprise, il existe une sorte de coopération et de partage de connaissance et d'expériences entre le membre de l'entreprise

1. Pas du tout d'accord 2. En désaccord
 3. Plus au moins d'accord 4. D'accord
 5. Fortement d'accord

32. La démarche qualité a introduit des nouveaux outils en matière de communication interne ?

1. Pas du tout d'accord 2. En désaccord
 3. Plus au moins d'accord 4. D'accord
 5. Fortement d'accord

Voici quelques thèmes concernant la vie de l'entreprise. Indiquez pour chacun votre niveau de satisfaction par rapport à l'information dont vous disposez par la communication interne

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 33. Faire passer les consignes de la hiérarchie | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 34. L'écoute des salariés | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 35. Faire passer les informations sur l'actualité de l'entreprise | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 36. Un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'entreprise | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Pas du tout d'accord (1), En désaccord (2), Plus au moins d'accord (3), D'accord (4), Fortement d'accord (5).

Pratiques relative à l'implication des ressources humaines

37. Considérez-vous que l'amélioration de la performance de l'entreprise est relativement liée à votre contribution dans le travail

1. Pas du tout d'accord 2. En désaccord
 3. Plus au moins d'accord 4. D'accord
 5. Fortement d'accord

Pour vous la communication interne c'est

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 38. Votre travail vous permet de prendre souvent des décisions par vous-même | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 39. Vos supérieurs hiérarchiques vous consultent-ils pendant la prise de décision | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 40. vous êtes autorisé à prendre des décisions de manière indépendante au travail | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 41. vous réalisez une partie de votre travail en groupe | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Pas du tout d'accord (1), En désaccord (2), Plus au moins d'accord (3), D'accord (4), Fortement d'accord (5).

GROUPE N°8

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 42. L'entreprise accepte et pratique l'autonomie relative au travail | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 43. Votre entreprise prend en compte vos suggestions | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 44. Votre entreprise encourage l'initiative au travail | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 45. Vous adhérez pleinement au projet qualité de l'entreprise, en vous investissant professionnellement sans réserve | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 46. vous faites bénéficier à vos collègues votre savoir-faire, votre expérience, avec réciprocité | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 47. On vous laisse déployer vos compétences, par des propositions dépassant le cadre restreint du poste | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Pas du tout d'accord (1), En désaccord (2), Plus au moins d'accord (3), D'accord (4), Fortement d'accord (5).

Questionnaire adressé aux clients des produits ENIEM et CONDOR

Dans le cadre de la réalisation d'une thèse de doctorat portant sur le thème " Impact de la démarche qualité sur la performance de l'entreprise ", je souhaite évaluer l'impacte de cette démarche sur la relation le client/ l'entreprise. Afin d'y parvenir, je serais reconnaissante de bien vouloir remplir le questionnaire ci-dessous

Pour mieux vous connaître

1. Est vous ?

1. homme 2. femme

2. Depuis combien de temps êtes-vous client de ces entreprises?

1. quelque jours 2. plusieurs mois
 3. plusieurs années

3. Comment avez-vous entendu parler de ces entreprises ?

1. Site web 2. une recommandation
 3. Par les médias 4. Autres.

4. Si 'Autres.', précisez :

5. Quel est le modèle de produit de ces entreprises que vous possédez ?

1. Réfrigérateur 2. Cuisinière 3. Climatiseur
 4. Autres

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

6. Si 'Autres', précisez :

7. Pour combien de temps vous utilisez les produit de ces entreprises (fréquence) ?

1. souvent 2. Parfois 3. rarement

intentions d'achat et appréciation relative au produit

8. Parmi les critères suivants, quels sont vos principaux critères de choix qui influence le plus sur votre décision d'achat (3 réponses)?

1. Coûts
 2. Prix
 3. Origine géographique
 4. Les influences culturelles (les croyances)
 5. Les influences de l'entreprise (l'influence des supermarchés, des autres ventes au détail, de la publicité, des promotions)
 6. Le label qualité

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

9. La marque est-elle un élément qui vous inspire confiance lors du choix de vos produits ?

1. Oui 2. Non

10. quels sont les critères qui ont motivé votre décision de retenir ces entreprises ?

1. Une recommandation personnelle
 2. Qualité des produits délivrés
 3. Proposition commerciale (tarifs)
 4. autres

11. Si 'autres', précisez :

Quant à votre appréciation par rapport aux produits et aux services , indiquer votre niveau de satisfaction relatifs aux points suivants

	1	2	3	4
12. L'image de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. La conformité des produits à vos besoins	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. La diversité des produits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Qualité globale des produits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Rapport qualité/prix	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Documentation jointe au produit et sa clarté d'utilisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Le service à la clientèle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Respects des engagements de livraison	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Délais d'intervention / réparation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Réactivité commerciale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Qualité relationnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pas du tout satisfait (1), Plutôt pas satisfait (2), Plutôt satisfait (3), Tout à fait satisfait (4).

au tant que client de ces entreprises

	1	2	3	4
23. Comment évaluer-vous la manière dont elle a résolu les problèmes rencontrés avec les produits et prestations fournis ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Comment évaluez-vous les délais de traitement ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Comparé aux produits similaire offerts par d'autres concurrents, comment évaluez vous les produits de cette entreprise ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pas du tout satisfait (1), Plutôt pas satisfait (2), Plutôt satisfait (3), Tout à fait satisfait (4).

Quant à votre implication par rapport aux marque ENIEM et CONDOR, veuillez indiquer votre degré d'accord :

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 26. vous achète un produit, vous 'y attache énormément d'importance | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. Le produit de la marque ENIEM ou Condor est un produit qui vous laisse totalement indifférent. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Pas d'accord du tout (1), Plutôt pas d'accord (2), Plutôt d'accord (3), Tout à fait d'accord (4).

Appréciation relative à la perception du label ISO 9000 et ses implications sur votre vos relations avec l'entreprise " confiance "

28. Avez-vous entendu parler des normes de la gestion de la qualité ISO 9000 ?

1. Oui 2. Non

29. Préférez-vous collaborer avec des entreprises certifiées

1. Oui 2. Non

30. L'apparition de label ISO 9001 sur un produit est une exigence ?

1. Extrêmement importante 2. Très importante
 3. Assez importante 4. Peu importante
 5. Pas du tout importante

31. Le label ISO 9000 est tape-à-l'œil

1. Oui 2. Non

Quant à la confiance que vous accordez à la certification ISO 9001, indiquer votre niveau d'accord relatif au point suivants

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 32. Le label ISO 9001 qui apparait sur les produit de ENIEM et CONDOR vous apportent une garantie, une assurance, et vous inspire une confiance quant au choix de ses produits | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 33. vous pensez que les informations communiquées par ce certificat sont fiables | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Pas d'accord du tout (1), Plutôt pas d'accord (2), Plutôt d'accord (3), Tout à fait d'accord (4).

Dans le cadre de vos relations avec ces entreprises l

- | | 1 | 2 | 3 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 34. Est-il déjà arrivé qu'elles vous aient fait une promesse et qu'elle n'ait pas été | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 35. Est-il déjà arrivé que l'une des entreprises aient fait une erreur? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 36. L'entreprise a-t-elle reconnu ses torts? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Souvent (1), Rarement (2), Jamais (3).

37. Selon vous, quel est le principal avantage d'être client de ces entreprises?

Quant à la confiance que vous octroyez à cette entreprise

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 38. Quelles sont les chances de renouveler votre contrat, vos achats avec cette entreprise ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 39. Pensez-vous élargir vos achats dans cette entreprise sur d'autres produits qui vous intéressent ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 40. Si demain l'un des concurrents de cette entreprise vous propose le même nouveau produit, pensez-vous substituer les produits de cette entreprise ? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Extrêmement probable (1), Très probable (2), Assez probable (3), Pas du tout probable (4).

Quant à vos intentions de recommander les produits de ces entreprises à vos proches et vos amis, veuillez indiquer votre degré d'accord :

- | | 1 | 2 | 3 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 41. Vous diriez du bien des produits de cette marque | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 42. Vous les encouragerez à adopter les produits | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 43. Vous recommanderiez les produits à quiconque vous demandant conseil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 44. vous seriez prêt à recommander les produits auprès de vos relations, connaissances et de votre entourage de ces entreprises au près de vos relation | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Fortement d'accord (1), Plus au moins d'accord (2), Pas du tout d'accord (3).

45. ENIEM et CONDOR, arrivent-elles à vous inspirer une assurance et une fiabilité ?

1. Oui 2. Non

46. Si oui par quel Moyen?

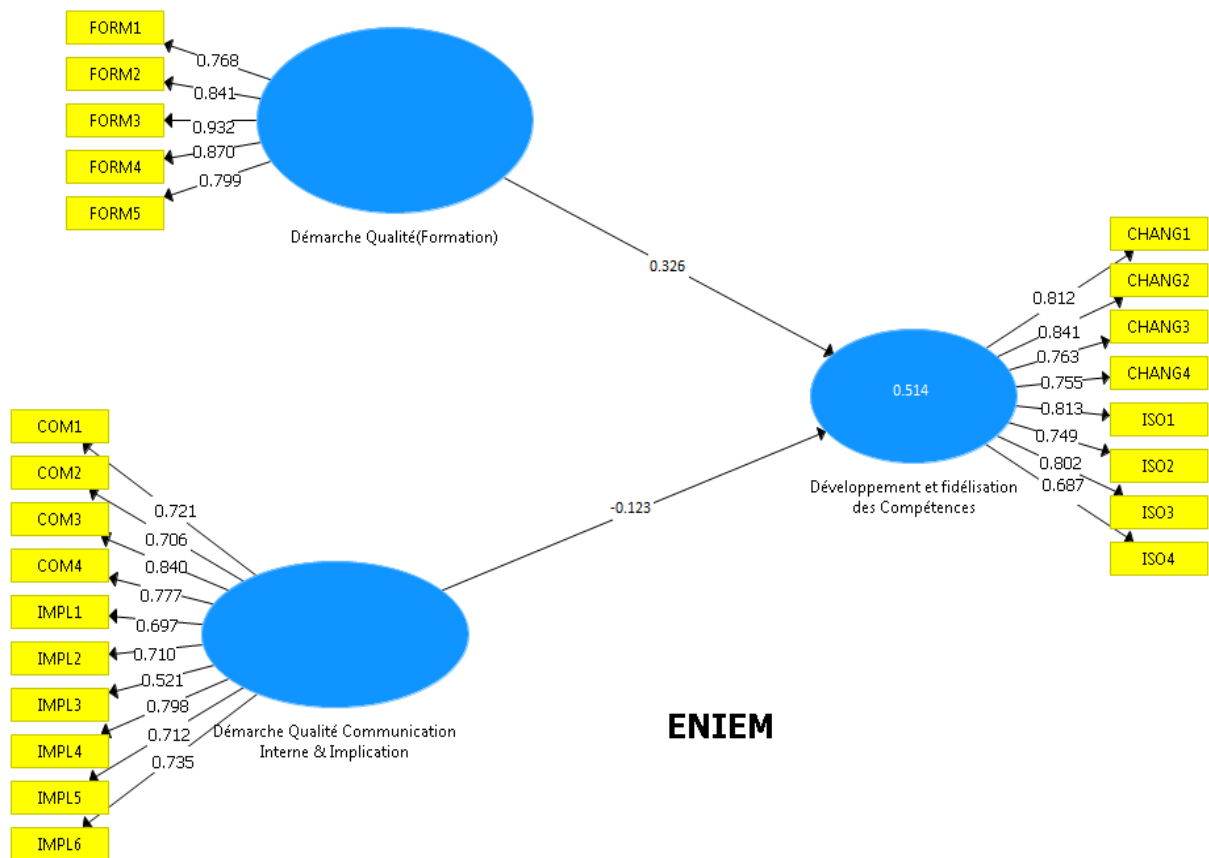
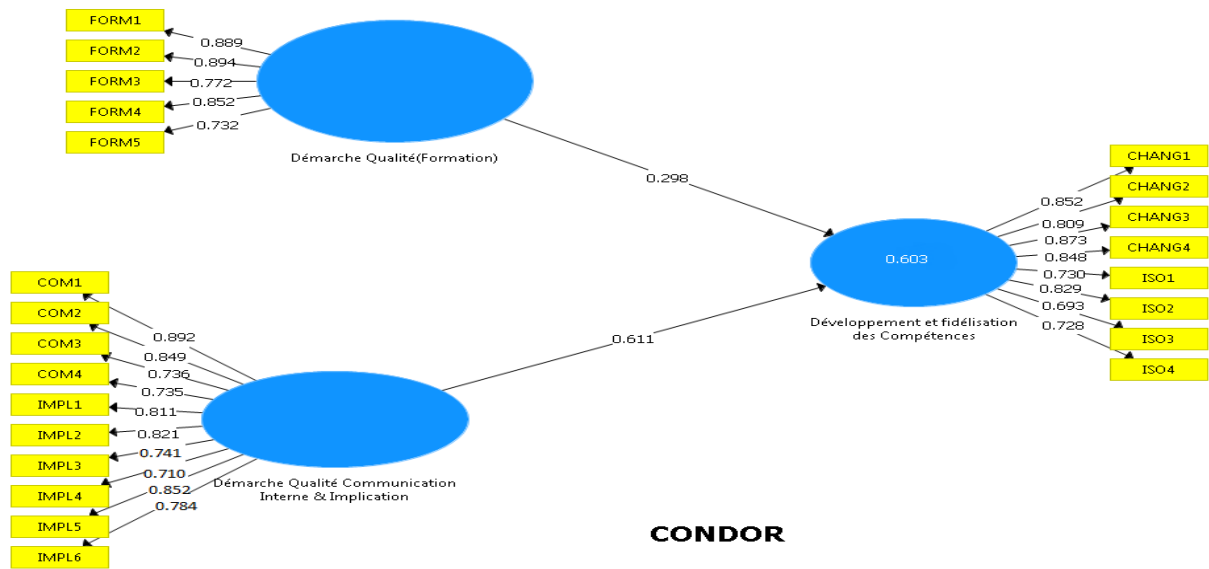
La question n'est pertinente que si assur_fiab = "Oui"

47. En générale, que vous impressionne le plus dans les produit de ces entreprises ?

Annexe O: Cross loading

ITEMS	Condor			ENIEM		
	Démarche qualité (formation)	Démarche Qualité Communication Interne & Implication	Développement et fidélisation des compétences	Démarche qualité (formation)	Démarche Qualité Communication Interne & Implication	Développement et fidélisation des compétences
Form1	0,889	0,540	0,350	0,768	0,183	0,146
Form2	0,894	0,642	0,278	0,841	0,315	0,392
Form3	0,772	0,626	0,302	0,932	0,410	0,449
Form4	0,852	0,514	0,434	0,870	0,325	0,349
Form5	0,732	0,534	0,352	0,799	0,257	0,153
Com1	0,467	0,892	0,445	0,310	0,721	0,135
Com2	0,391	0,849	0,309	0,392	0,706	0,117
Com3	0,501	0,736	0,273	0,449	0,840	0,142
Com4	0,357	0,735	0,374	0,349	0,777	0,252
Impl1	0,047	0,811	0,273	0,153	0,697	0,179
Impl2	0,261	0,821	0,437	0,135	0,710	0,396
Impl3	0,628	0,741	0,392	0,117	0,521	0,290
Impl4	0,569	0,710	0,405	0,142	0,798	0,330
Impl5	0,666	0,852	0,522	0,252	0,712	0,170
Impl6	0,673	0,784	0,562	0,197	0,735	0,384
ISO1	0,552	0,496	0,730	0,386	0,336	0,813
ISO2	0,333	0,418	0,829	0,290	0,178	0,749
ISO3	0,389	0,536	0,693	0,330	0,423	0,802
ISO4	0,096	0,392	0,728	0,170	0,278	0,687
Chang1	0,332	0,413	0,852	0,384	0,375	0,812
Chang2	0,349	0,224	0,809	0,448	0,406	0,841
Chang3	0,342	0,317	0,873	0,395	0,345	0,763
Chang4	0,452	0,374	0,848	0,397	0,388	0,755

Annexe P : Modèle de mesure et structurel



Annexe Q: Cross Loading CLIENT

ITEMS	Satisfaction/Qualité	Recommandation/confiance	Certification ISO
BESOIN/PRODC	0,512	0,527	0,342
QUALYT_GLOB	0,783	0,519	0,221
REAC_BROB	0,895	0,561	0,366
RELAS	0,710	0,443	0,386
SAV	0,869	0,420	0,330
QALITE/CONC	0,063	0,562	0,436
DIRE_DU_BIEN	0,483	0,876	0,560
ACHAT_FUT	0,420	0,784	0,557
RECOMAND_I	0,314	0,903	0,563
RENOUVEL	0,160	0,818	0,391
SUBSTITUTI	0,432	0,907	0,291
CONFIANCE_PROD	0,458	0,665	0,972
CONNAISS_NORM	0,433	0,533	0,625
FIABILITE_INFO	0,295	0,221	0,967
LABEL_ISO	0,501	0,388	0,956

Table des Matières

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
SOMMAIRE	IV
INTRODUCTION GENERALE	01
CHAPITRE I : NORMALISATION ET GESTION DE LA FIRME : REFERENCES THEORIQUES PRINCIPALES	10
Introduction.....	11
1. La théorie de l'agence.....	12
1.1 Contractualiser la relation Client/ Fournisseur.....	12
1.2 Les fondements et le champ d'application de la théorie de l'agence.....	13
1.2.1 Les fondements de la théorie de l'agence.....	13
1.2.1.1 La firme comme noeud de contrat.....	14
1.2.1.2 La firme comme un marché privé.....	14
1.2.2 Domaine d'application de TA.....	14
1.3 Le modèle Principal- Agent.....	15
1.3.1 Présentation de la relation d'agence.....	15
1.3.2 Les problèmes d'agence.....	16
1.3.2.1 La divergence d'Intérêt.....	16
1.3.2.2 L'asymétrie informationnelle.....	18
A. L'asymétrie d'information ex-ante (sélection adverse ou encore l'auto-sélection)	18
B. L'asymétrie d'information ex-poste (l'aléa moral).....	20
1.3.2.3 Le comportement opportuniste.....	21
1.4 Les coûts d'agence.....	22
1.4.1 Les dépenses de surveillance et d'incitation.....	23
1.4.2 Les coûts d'obligations.....	23
1.4.3 La perte résiduelle.....	23
1.5 La confiance dans les relations d'agence.....	24
1.5.1 Définition du concept.....	24
1.5.2 L'intérêt de considérer la confiance dans les relations d'agence de type entreprise-client	25
1.6 Les normes de la gestion de la qualité ISO 9000 comme symbole de confiance dans les relations d'agence de type entreprise- client	25
1.6.1 La norme ISO9001 : comme mécanisme de gestion des relations d'agence.....	25
1.6.1.1 Le rôle de la norme ISO 9001 dans la gestion des relations d'agence.....	26
2. L'approche basée sur les compétences.....	30
2.1 Pas de clients satisfaits sans un personnel compétent.....	30
2.2 Les bases de la théorie basée sur les compétences.....	31
2.3 La notion de compétences.....	32
2.3.1 Bref histoire d'une notion.....	32
2.3.2 Nécessité de la compétence.....	32
2.3.2.1 Les nouveaux défis de compétitivité.....	33
2.3.2.2 Les mutations dans l'organisation du travail.....	33
2.3.3 Essai de définition de la notion de compétence.....	35

2.3.4 Les caractéristiques des compétences.....	36
2.3.5 Les types de compétences.....	37
2.3.5.1 La compétence individuelle.....	37
2.3.5.2 La compétence collective.....	38
2.3.5.3 La compétence organisationnelle.....	38
A. Les compétences explicites.....	39
B. Les compétences tacites.....	40
2.3.6 Domaine de compétences.....	40
2.3.6.1 Les compétences relationnelles.....	41
2.3.6.2 Les compétences intellectuelles.....	41
2.3.6.3 Les compétences manuelles.....	41
2.3.6.4 Les compétences adaptives.....	41
2.4 La compétence et connaissance : Quelle relation?.....	42
2.5 Les compétences au coeur de la stratégie, et de l'avantage concurrentiel de la firme.....	42
2.5.1 La compétence et la stratégie de l'entreprise.....	42
2.5.1.1 Le rôle des compétences dans la détermination et la mise en place de la stratégie.....	43
2.5.2 La compétence et l'avantage concurrentiel.....	45
2.5.2.1 La compétence comme source d'avantage concurrentiel.....	46
2.6 Les normes de la gestion de la qualité ISO 9000 et le développement des compétences.....	48
2.6.1 Les exigences de la norme ISO 9001/2008 : La communication interne, la formation et l'implication du personnel comme piliers de développement des compétences	48
2.6.1.1 Le rôle de la communication dans le développement des compétences.....	50
2.6.1.2 La qualité, la pratique de la formation et le développement des compétences....	21
2.6.1.3 L'implication du personnel et le développement des compétences.....	52
Conclusion	53

CHAPITRE II : LA LIAISON DEMARCHE QUALITE ET PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

Introduction.....	55
1. Approche théorique de la qualité.....	56
1.1 Les transformations de la qualité.....	57
1.1.1 Le concept de la qualité: Eléments de définition.....	57
1.1.1.1 Les définitions données par les experts de la qualité.....	58
1.1.1.2 Les définitions officielles.....	58
A. La qualité interne.....	59
B. La qualité externe.....	59
1.1.2 De la qualité à la démarche qualité.....	60
1.1.2.1 Qualité inspection (QI).....	61
A. La remise en cause de la logique d'inspection.....	62
1.1.2.2 La Qualité Contrôle (QC).....	62
1.1.2.3 L'Assurance de la Qualité (AQ) : Emergence de la focalisation client.....	64
1.1.2.4 Le management de la qualité totale (TQM : Total Qualité Management).....	66
1.2 La démarche qualité en entreprise.....	68
1.2.1 Les principes généraux de la démarche qualité selon le modèle ISO 9000.....	69

1.2.2 Les étapes clés d'implantation d'une démarche qualité.....	70
1.2.2.1 La décision d'engagement dans la démarche qualité.....	70
1.2.2.2 Le diagnostique qualité.....	71
1.2.2.3 La conception du système qualité.....	71
1.2.2.4 La formation et sensibilisation à la qualité.....	72
1.2.2.5 L'application du système qualité.....	72
1.2.2.6 Le suivi du système qualité (la réalisation des audits internes).....	72
1.2.2.7 La certification.....	73
A. Les étapes du projet de certification.....	73
B. Les apports de la certification.....	74
1.3 Les normes ISO 9000:Un référentiel au service de la démarche qualité.....	75
1.3.1 Définition et caractéristiques de la norme.....	75
1.3.2. Présentation de l'ISO.....	76
1.3.3. Les normes ISO 9000 : De la version 1978 à la version 2008.....	77
1.3.3.1 La révision de 1994.....	78
A. L'apport de la révision de 1994.....	78
1.3.3.2 L'amendement de 2000.....	78
A. L'exigence du management avec l'engagement de direction.....	79
B. La promotion de l'approche processus.....	79
C. La satisfaction des clients.....	80
D. La mise en valeur des ressources humaines.....	80
1.3.3.3 La révision de 2008.....	80
A. Présentation de la norme ISO 9001version 2008.....	81
2. La performance : Une conception théorique.....	83
2.1 La performance, une notion polysémique.....	83
2.2 Proposition de définition de la performance.....	84
2.3 Les paramètres d'appréciation de la performance.....	86
2.3.1 L'efficacité.....	86
2.3.2 L'efficience.....	86
2.3.3 La pertinence.....	86
2.4 La problématique de la performance.....	87
2.4.1 Les différents niveaux d'appréhension de la performance et leurs disparités.....	87
2.4.2 Identification d'une typologie générique de la performance.....	88
2.5 La performance : Une évolution vers approche multidimensionnelle.....	90
2.6 Les indicateurs de performance.....	92
2.6.1 Définition des indicateurs de performance.....	92
2.6.2 Caractéristiques des indicateurs de performance.....	93
2.6.3 Le modèle d'indicateurs de performance : Le Balanced Scorecard (BSC).....	93
2.6.3.1 Le Balanced Scorecard : Origine et définition.....	93
2.6.3.2 Les quatre catégories d'indicateurs du BSC.....	95
2.6.3.3 La causalité entre les quatre perspectives du BSC.....	98
2.6.3.4 Les enjeux d'évaluation de la performance.....	99
2.7 La performance de l'entreprise : Entre la nécessité des compétences et l'exigence de satisfaction de clients.....	100
2.8 Le PDCA : Un outil au service de l'amélioration de la performance.....	101
3. La liaison Démarche qualité / Performance globale.....	102

3.1 La démarche qualité-performance : Effet positifs.....	103
3.2 La démarche qualité/ Performance : Effets neutre.....	108
3.3 La démarche qualité-performance : Effets négatif.....	109
Conclusion.....	110
CHAPITRE III : L'ENTREPRISE ALGERIENNE A L'EPREUVE DES NORMES DE LA GESTION DE LA QUALITE ISO 9000	112
Introduction.....	113
1. L'entreprise algérienne face au changement.....	113
1.1 L'entreprise algérienne à l'ère du système économique centralisé.....	114
1.2 L'entreprise algérienne à l'ère de l'ouverture économique.....	115
1.2.1 Accord d'association avec l'Union Européenne (UE).....	115
1.2.2 L'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).....	116
2. La pratique de la démarche qualité dans les entreprises algériennes.....	118
2.1 La promotion de la qualité dans le contexte algérien.....	118
2.1.1 La mise à niveau.....	119
2.1.1.1 Les actions de mise à niveau de la qualité.....	121
2.1.2 La création de l'Institut Algérien de normalisation (IANOR).....	122
2.1.3 L'institution du Prix Algérien de la Qualité (PAQ).....	123
2.2 La démarche qualité dans les entreprises Algériennes : Un état des lieux.....	126
2.2.1 La certification en Algérie comparée à la Tunisie et au Maroc	128
2.2.2 Les enjeux et déterminants de l'implication des entreprises algériennes dans le processus de certification ISO 9001: Les enseignements de l'étude de BRABEZ F et al (2008).....	130
2.2.3 Les obstacles qui entravent la pratique de démarche qualité dans les entreprises Algériennes	130
3. Méthodologie et présentation des cas choisis.....	132
3.1 Méthodologie et démarche générale de la recherche.....	132
3.1.1 Les principaux objectifs de l'enquête.....	132
3.1.2 Eclaircissement méthodologique.....	132
3.1.2.1 Justifications théoriques de l'étude de cas : La méthode des cas un mode d'accès au réel.....	134
3.1.2.2 Délimitation de notre champ d'étude.....	135
A. Les motifs de choix des deux entreprises.....	135
3.1.2.3 Modalité et recueil des données : Présentation des méthodes adoptées.....	136
A. L'analyse des documents et l'observation comme procédés d'enquête.....	136
B. Autres procédés d'enquête.....	137
3.1.2.4 Le traitement des données.....	141
3.2 Présentation des cas choisis.....	142
3.2.1 Présentation de l'ENIEM.....	142
3.2.1.1 Données et informations générales sur l'ENIEM.....	143
A. Structure organisationnelle de l'ENIEM.....	143
3.2.1.2 L'ENIEM et son environnement.....	144
A. L'ENIEM et l'environnement interne.....	144
B. L'ENIEM et l'environnement externe.....	146
3.2.2 Présentation de Condor.....	148

3.2.2.1	Création et développement de l'entreprise Condor.....	148
3.2.2.2	Structure organisationnelle de Condor Electronics.....	150
	A. La direction générale.....	150
	B. Les organes consultatifs.....	150
	C. Les unités de production.....	151
3.2.1.3	Missions et objectifs de Condor Electronics.....	151
	A. Les missions de Condor Electronics.....	151
	B. Les objectifs de Condor Electronics.....	152
3.2.1.4	La gamme de produits Condor.....	152
3.2.1.5	Condor et ses partenaires économiques.....	154
	A. Les Ressources humaine au sein de Condor.....	154
	B. Condor et ses clients.....	155
	C. Condor et ses fournisseurs.....	156
	D. Condor et ses concurrents.....	157
3.3	La démarche qualité dans les deux entreprises enquêtées.....	158
3.3.1	La démarche qualité dans l'entreprise ENIEM.....	158
3.3.2	La démarche qualité dans l'entreprise Condor.....	160
3.3.3	Les déterminants de l'implication de l'entreprise ENIEM et Condor pour la mise en place d'une démarche qualité.....	161
3.3.4	Les obstacles à la démarche qualité dans les deux entreprises enquêtées.....	162
	Conclusion	162

CHAPITRE IV : LA DEMARCHE QUALITE DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE : UN FACTEUR CLE OU UN FREIN POUR LE DEVELOPPEMENT ET L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ?

	Introduction	164
1.	Le diagnostic de l'existant et suivi de la performance : analyse intra-entreprise	165
1.1	Le suivi de la performance financière	166
1.1.1	Analyse par les taux de croissance	166
1.1.1.1	Croissance du chiffre d'affaires	166
1.1.1.2	Croissance de la valeur ajoutée	168
1.1.2	Analyse de la rentabilité : Analyse par les ratios	169
1.2	Les résultats de suivi de la performance opérationnelle	172
1.2.1	L'évolution de la production	172
1.2.2	Les causes du manque à produire au sein de l'ENIEM	175
1.2.3	Les coûts de la non qualité	177
1.3	L'analyse de la performance commerciale	179
1.3.1	L'évolution des ventes	180
1.3.2	Les réclamations clients	183
1.4	Les résultats de suivi de la performance humaine	184
1.4.1	La productivité	185
1.4.2	L'absentéisme	186
1.4.3	La formation	188
2.	La démarche qualité dans le but de développement des compétences humaines et la préservation du capital de confiance chez le client	190
2.1	La modélisation par équation structurelle basée sur la méthode de PLS	191



2.2 La pratique de la démarche qualité et le développement des compétences humaines : Portée à partir les résultats de l'enquête	192
2.2.1 La taille de l'échantillon et les participants à l'enquête	193
2.2.2 La procédure de traitement des données	197
2.2.2.1 Les variables du modèle	198
2.2.2.2 L'analyse descriptive	200
2.2.2.3 Test du modèle de mesure	201
A. La cohérence interne : Fiabilité des outils de mesure (Test de Reliability) ..	201
B. La validation du construit (construct validity)	203
2.2.2.4 Test du modèle structurel	203
A. Test d'ajustement	203
B. Test des hypothèses	206
2.2.2.5 Discussion des résultats	208
A. La perception liée à la démarche qualité certifiée ISO 9001	208
B. Effets démarche qualité / compétences humaines	209
2.3 La démarche qualité et la préservation de capitale de confiance chez le client : Analyse du questionnaire	212
2.3.1 La taille de l'échantillon et la collecte des données	212
2.3.2 Les échelles de mesure et questionnaire de l'étude	213
2.3.3 Analyse des données : Modélisation par Equation Structurelle (SEM)	216
2.3.3.1 Analyse descriptive	217
2.3.3.2 La qualité des instruments de mesure	218
A. Evaluation de la fiabilité et de la validité du modèle de mesure	218
2.3.3.3 Diagnostic du modèle structurel	221
A. La qualité d'ajustement	221
B. Test des hypothèses et synthèse des résultats	222
3. La démarche qualité, les compétences humaines, la confiance au client et la performance de l'entreprise : Quel constat ?	223
3.1 L'étude qualitative	224
3.2 L'étude quantitative	225
3.2.1 Le lien entre la démarche qualité et la compétence humaine (H1)	225
3.2.2 Le lien entre la démarche qualité et la confiance client (H2)	226
Conclusion	228
CONCLUSION GENERALE	230
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	239
TABLEAU DES ILLUSTRATIONS	258
TABLEAU DES ABREVIATIONS	262
LISTE DES ANNEXES	264
TABLE DES MATIERES	296

Résumé

L'objectif de ce travail est de savoir si la mise en place d'une démarche qualité certifiée ISO 9001 engendre une meilleure performance globale pour l'entreprise algérienne.

Pour y parvenir, l'approche méthodologique adoptée dans le cadre de ce travail est double: Analytique d'une part et empirique d'autre part. La première approche analytique sert à conceptualiser le corpus théorique relatif à la démarche qualité et à la performance de l'entreprise. La seconde approche empirique permet d'analyser et de mettre en évidence le caractère prééminent que prend la démarche qualité dans le renforcement et l'amélioration de la performance globale de ces entités. Ceci à travers l'étude des résultats de l'enquête auprès de deux grandes entreprises industrielles algériennes en l'occurrence : ENIEM et CONDOR.

L'analyse des résultats auxquels nous sommes parvenues montre que les apports de la démarche qualité dans la gestion et l'amélioration de la performance de l'entreprise algérienne sont incontestables. Dès lors qu'elle permet à l'entreprise de se procurer d'avantage concurrentiel. Celui-ci repose d'une part, sur la confiance que les parties prenantes (clients) accordent à la firme et d'autres parts, sur le développement des compétences humaines.

Mots clés : La démarche qualité, ISO 9001, La performance globale, L'entreprise industrielles algériennes, La confiance, Les compétences humaines.

Abstract

The aim of this work is to contribute to the reflection about a question of current events in the world of business; it is about to know if setting a move of certified quality ISO 9001 engenders a better global performance for the Algerian company. To achieve this the methodological approach applied in this work is double analytic in one part and empirical in another part.

- First, an analytical approach to conceptualize the theoretical corpus related to the step of quality and the performance of the company.
- Second, an empirical approach where we move from the results of the inquiry to two great Algerian industrial companies normally ENIEM and Condor to analyze and put onto evidence the characteristic of the step of quality in the reinforcement and improvement of the global performance of the company.

The analysis of the results we have reached demonstrates the benefits of the step of quality in the management and the improvement in the performance of the Algerian company are vital since they permit for the company to have an advantage to compete the latter lies in one part on the trust parties undertaking (clients) Shawn to the company, and in another part in the development of the human competencies.

Key words: The step of quality- ISO 9001 - get performance- Algerian manufacturing companys- trust- human company.

المخلص

يهدف هذا العمل إلى إبراز أهمية معيار إدارة الجودة إيزو 9001 وذلك من خلال معرفة ما مدى مساهمة هذا النظام في تفعيل وتحسين أداء العام للشركة الجزائرية.

للإجابة على هذا التساؤل، تشتمل المنهجية المعتمدة على عمل تحليلي نوعي، مبني أولاً على تقديم مراجعة أولية حول مختلف المداخل و الأدبيات المكونة لإشكالية الدراسة. ثانياً النظر في إمكانية إدراج مدخل إدارة الجودة إيزو 9001 كركيزة أساسية لتحقيق وتحسين أداء الشركة الجزائرية ، ولتحقيق هذه الغاية قمنا بإجراء دراسة حالة على شركة ENIEM و Condor لصناعة الأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية.

بين تحليل النتائج التي توصلنا إليها أن مساهمة نهج الجودة يلعب دور كبير في إدارة وتحسين الأداء الشركة. وذلك من خلال تفعيل وتحسين عدد مؤشرات أبرزها: الثقة التي يضعها أصحاب المصلحة (العملاء) في الشركة ، و تنمية المهارات البشرية.

الكلمات المفتاحية: منهج الجودة ، ISO 9001 ، الأداء العام ، الشركة الجزائرية ، الثقة ،

البشرية