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

THESE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE DOCTEUR EN SCIENCES ECONOMIQUES

OPTION : SCIENCES ECONOMIQUES

THEME :

DYNAMIQUE D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LE CADRE DE LA MISE EN PLACE DU SYSTEME DE MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE, CAS DE L'ENIEM

Présentée par Mr Abdellah ARAB
Sous la direction de Mr Mohand Ouamer ALIZIANE

Devant le jury composé de :

Président : Mr Chabane BIA, Professeur, UMMTO.

Rapporteur : Mr Mohand Ouamer ALIZIANE, M. C. « A », Université de Bouira.

Examinateurs :

- Mr Gilles LAMBERT, Professeur, Université Strasbourg, France.
- Mr Smain CHABANI, Professeur, HEC Alger.
- Mr Brahim GUENDOUZI, Professeur, UMMTO.
- Mr Moussa BOUKRIF, M.C. « A », Université de Béjaïa.

Soutenue le : 21/04/2016

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à monsieur Mohand Ouamer ALIZIANE, mon directeur de thèse, pour la confiance et le soutien qu'il m'a apporté. Ses conseils, ses commentaires et son exigence ont guidé et enrichi l'ensemble de ma réflexion.

Je suis également reconnaissantà monsieur RachidBENAMARA, Assistant qualité à l'ENIEM, pour m'avoir facilité l'accès à l'entreprise et aidé durant mon enquête.

Je tiens à exprimer enfin ma reconnaissance à tous les membres de ma famille pour le soutien qu'ils m'ont toujours apporté.

LISTE DES ABREVIATIONS

AFAQ : Association Française de l'Assurance Qualité
AO : Apprentissage Organisationnel
CFC : Chloro-Fluoro-Carbone
CNQ : Coûts de la Non Qualité
CQ : Cercle de Qualité
DRH : Directeur des Ressources humaines
EFQM : *Europeen Fondation Of Quality Management*
ENIEM : Entreprise Nationale des Industries de l'ElectroMénager
EPE : Entreprises Publiques Economiques
FMI : Fonds Monétaire International
GM : Grand Modèle
GRH: Gestion des Ressources Humaines
GSE : Gestion Socialiste des Entreprises
HC : Hypothèse Centrale
INAPI : Institut Algérien de la Normalisation et de Propriété Industrielle
ISO : *International Standard Organization*
KDA: Kilo Dinar Algérien
NF : Normes Françaises
OMC : Organisation Mondiale du Commerce
OST : Organisation Scientifique de Travail
PDCA : Plan Do Check Act
PDG : Président Directeur Général
PIB : Produit Intérieur Brut
PM : Petits Modèles
PRC : Prime de Rendement Collectif
PRI : Prime de Rendement Individuel
R&D : Recherche et Développement
SAV : Service Après Vente
SECI : Socialisation, Extériorisation, Combinaison, Intériorisation
SGT : Statut Général du Travailleur
SMQ: Système de Management de la Qualité
SONELEC : Société Nationale de fabrication et de montage du matériel Electrique et Electronique)
TQC : *Total Quality Control*
TQM : *Total Quality Management*
UC : Unité Commerciale
UE : Union Européenne
UPT : Unité Prestation Technique
USA : *United States of America*

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE..... 1

PARTIE I CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CHAPITRE I SUBSTRAT THEORIQUE DU MANAGEMENT DE LA QUALITE

INTRODUCTION…… 8

SECTION I : APPROCHE HISTORIQUE DE LA QUALITE…… 9
1. De la qualité inspection à la qualité contrôle…… 9
2. La qualité-assurance…… 12
3. La qualité totale …… 16

SECTION II : APPROCHE MANAGERIALE DE LA QUALITE …… 21
1. Définition de concepts …… 21
2. Les outils de management de la qualité..... 24
3. Les outils statistiques de la qualité..... 29
4. Gestion de la qualité à travers la chaîne de fabrication..... 34

SECTION III : APPROCHE NORMATIVE DE LA QUALITE 38
1. La normalisation internationale dans le domaine de la qualité..... 38
2. Parcours de l'ISO jusqu'à la version 2008..... 41
3. Limites de l'approche normative de la qualité 50
CONCLUSION 56

CHAPITRE II LE PARADIGME DU MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE

INTRODUCTION 57

SECTION I : LEADERSHIP ET DEVELOPPEMENT DE LA RESSOURCE HUMAINE.. 58
1. Le leadership 58
2. Le développement de la ressource humaine..... 65

SECTION II : L'ORGANISATION PAR PROCESSUS ORIENTES CLIENT 70
1. La connaissance intime du client 70
2. Organisation et fonctionnement de l'entreprise traditionnelle..... 71
3. Approche par les processus..... 73
4. Le passage à l'entreprise orientée processus..... 74
5. Management des processus orientés client 74

SECTION III: APPROCHE SYSTEMIQUE DE L'ENTREPRISE ET DEPLOIEMENT DE LA STRATEGIE 80 80
1. Approche systémique de l'entreprise..... 81
2. Déploiement de la stratégie à travers le système TQM 84
CONCLUSION 98

CHAPITRE III THEORIE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL COMME CADRE D'ETUDE DE LA DEMARCHE QUALITE

INTRODUCTION 99
SECTION I : EVOLUTION DE LA REFLEXION SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL.....100 100
1. De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel 100
2. L'apprentissage organisationnel 105
3. Les différentes approches de l'apprentissage organisationnel 109
4. Les processus d'apprentissage organisationnel..... 112

SECTION II DEUX PERSPECTIVES COMPLEMENTAIRES : APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET ORGANISATION DE L'APPRENTISSAGE..... 116 116
1. Apprentissage organisationnel comme théorie d'usage : apport d'Argyris et Schön..... 116
2. Apprentissage organisationnel comme processus de gestion des connaissances : l'apportde Nonaka et Takeuchi..... 12 123

SECTION III IMBRICATIONS THEORIQUES ET ELEMENTS PROBLEMATIQUES DE LA THESE.....132 132
1. Démarche de changement et apprentissage organisationnel 132
2. Apprentissage organisationnel dans la mise en place des normes de l'ISO..... 138
3. De l'ISO au TQM : entre apprentissage et changement radical 142
CONCLUSION..... 149

PARTIE II : ETUDE EMPIRIQUE

CHAPITRE IV CONTEXTE DE L'ETUDE ET CHOIX METHODOLOGIQUES

INTRODUCTION 150
SECTION I : JUSTIFICATION THEORIQUE DES CHOIX METHODOLOGIQUES 151
1. Positionnement épistémologique..... 151
2. Choix méthodologiques.....1 155

SECTION II : L'ENTREPRISE ET LES REFORMES ECONOMIQUES EN ALGERIE.... 166
1. Les moments importants de l'entreprise algérienne..... 166
2. L'ouverture de l'économie algérienne : un défi pour les entreprises..... 171
3. Stratégie de l'Etat, en matière de qualité, face à l'ouverture économique..... 173

SECTION III : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL 178
1. Profil de l'entreprise..... 178
2. Démarche de certification de l'ENIEM 186
CONCLUSION 188

CHAPITRE V L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LE CADRE DE LA DEMARCHE DE CERTIFICATION DE L'ENIEM

INTRODUCTION..... 189
SECTION I : LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS INDUITS PAR LA DEMARCHE DE CERTIFICATION DE L'ENIEM.....190 190
1. Les changements dans l'organisation des structures qualité..... 190

2. Les changements induits par la démarche qualité sur le plan managérial 195
3. Les changements induits par la démarche qualité sur le plan ressources humaines..... 201

SECTION II : ETUDE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LE CADRE DU PROCESSUS DE CERTIFICATION DE L'ENIEM 204 204
1. Mise en application de la norme ISO 9001 au niveau de l'ENIEM..... 204
2. Les mécanismes de conversion des connaissances dans le cadre de la mise en place de la norme ISO 9001 .....205 205
3. Vérification de l'hypothèse 2..... 211

SECTION III : ETUDE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL POST CERTIFICATION AU NIVEAU DE L'ENIEM.....213 213
1. Processus d'apprentissage organisationnel à travers le calcul des coûts de la non Qualité……...21 214
2. Apprentissage organisationnel comme résultats obtenus du calcul des CNQ 217
CONCLUSION 239

CHAPITRE VI CONTRIBUTION DE LA DYNAMIQUE D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ISSUE DE LA CERTIFICATION AU DEVELOPPEMENT DU TQM AU NIVEAU DE L'ENIEM

INTRODUCTION 241
SECTION I : ETUDE DE L'APPRENTISSAGE DES ASPECTS HUMAINS DU TQM..... 242
1. La direction de l'ENIEM et esprit de leadership..... 242
2. Direction de l'ENIEM et développement de la ressource humaine 253

SECTION II : ECOUTE CLIENT ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL..... 264
1. Pratique de l'écoute client à l'ENIEM..... 264
2. Apprentissage organisationnel dans le cadre du développement de l'écoute client 267
3. Etude de l'orientation client à partir des mécanismes de l'écoute client de l'ENIEM..... 276

SECTION III : MANAGEMENT PAR APPROCHE PROCESSUS ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL..... 280
1. Les principaux processus formalisés depuis la certification..... 280
2. Etude des principaux processus..... 282
3. Le système d'apprentissage dans les processus et position par rapport au TQM..... 290

CONCLUSION 297

CONCLUSION GENERALE 299
BIBLIOGRAPHIE……..…. 304
ANNEXES …… 316
TABLE DES MATIERES …… 347

La remise en cause de l'entreprise "boite noire" a engendré de nombreuses nouvelles théories. Ces dernières n'ont pas pour objet l'étude des meilleures combinaisons productives entre travail et capital, comme c'était le cas avant, mais elles se proposent d'expliquer des rapports complexes entre différentes composantes de l'entreprise et entre l'entreprise et son environnement en perpétuel changement. Ce raisonnement s'inscrit dans le cadre d'une approche systémique qui définit l'entreprise comme « un système ouvert, finalisé, régulé et composé d'un ensemble de sous-systèmes en interactions »[1]. L'arrivée de cette nouvelle approche coïncide avec les changements profonds que connaît l'économie mondiale, notamment en ce qui concerne l'intensification de la concurrence et l'interdépendance des économies des pays.

La pérennité d'une entreprise dans cet environnement instable est conditionnée par une veille permanente et une intelligence économique dans la collecte des informations pertinentes, et la traduction de ces informations en des décisions rationnelles permettant de mobiliser toutes les ressources nécessaires.Aller dans ce sens n'est pas du tout facile, car il faut qu'il y ait une bonne articulation entre l'individu, l'organisation (qui ont souvent des objectifs différents) et l'environnement. L'une des théories récentes qui ont traité cette articulation est la théorie de l'apprentissage organisationnel. Celle-ci met en exergue l'importance de l'apprentissage dans les organisations et le considère comme un préalable à la réalisation de toute performance. Cette théorie définit l'apprentissage organisationnel comme « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes[2] ». En outre, elle propose un substrat théorique intéressant permettant à l'entreprise de bénéficier des connaissances tacites détenues par les employés et d'améliorer en permanence les cadres de référence grâce à l'apprentissage en boucle double[3].

Le phénomène d'apprentissage organisationnel trouve toute son utilité dans la mise en place d'une nouvelle stratégie ou d'une nouvelle technique sensée remettre en cause le mode de gestion de l'entreprise, le comportement des employés et les cadres de référence.Dès lors, les conditions dans lesquelles évoluent les entreprises actuellement sont délicates et nécessitent des remises en causes permanentes. D'un côté, la montée des exigences des clients a transformé en profondeur les bases de la concurrence : aujourd'hui ce n'est plus le prix qui est recherché mais c'est le rapport qualité / prix, la notion de fidélité a perdu son sens et on assiste de plus en plus à la volatilité des clients et à la personnalisation de leurs attentes. D'un autre côté, le nombre

[1] BOYER L., Organisation : Théorie et application, Editions d'Organisation, 1999, p.132.
[2]KOENIG G., L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux, in Revue Française de Gestion, Janvier-Février,1994, p78.
[3] Voir ARGYRIS C., SCHÖN D., Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique, De Boeck, 2002.

important d'entreprises exerçant dans un même domaine a rendu la concurrence impitoyable ; aujourd'hui il ne suffit pas de créer un avantage compétitif sur la concurrence, mais il faut aussi savoir le maintenir et le développer. Cela implique des améliorations continues et une tendance à la perfection totale.

Dans la même perspective nous assistons ces derniers temps, dans les entreprises de renommée mondiale, à une tendance vers la qualité totale (l'excellence). Le principe consiste à ne pas attendre la concurrence mais à l'anticiper et se perfectionner en permanence pour assurer une pérennité et un avenir meilleur. Aller dans cette voie nécessite beaucoup d'efforts et pour le commencement, ça peut être d'abord la démarche qualité et la certification aux normes internationales de management de la qualité, puis l'adoption du management par la qualité totale, ce qui va nécessiter un véritable apprentissage organisationnel.

Les entreprises de second rang se voientdans l'obligation d'entreprendre une démarche de changement permanent pour se faire une place dans ce nouveau paysage économique mondial. Cependant, la démarche de changement n'aboutit pas toujours aux résultats attendus. Souvent les initiateurs du changement se trouvent confrontés à de fortes résistances de la part des partisans du système déjà en place. Ceci revient à la peur de ne pas réussir le changement, mais aussi à l'incompétence de certains employés qui ne peuvent pas s'adapter aux exigences du changement envisagé. En outre, la précipitation à la récolte des bénéfices attendus de ce dernier fait traîner la démarche de changement et parfois finit par l'abandon de celle-ci. Cependant, entre peur de changement et nécessité du changement, les dirigeants d'entreprises sont souvent tenus de le conduire mais tout en essayant de réduire le risque d'échec.

La démarche qualité, comme toute autre démarche de changement dans l'entreprise, n'est pas épargnée des problèmes cités plus haut. Nous remarquons que malgré la standardisation de la procédure de certification, les résultats obtenus par les entreprises certifiées ne sont pas toujours bons en termes de qualité. Certaines entreprises continuent à produire de la« camelote » malgré leur certification. Par contre, certaines d'autres ont percé dans le domaine de la qualité, et elles ont pu aussi développer grâce à la certification, un système de management performant dans tous les autres domaines de l'entreprise, même s'ils ne se rapportent pas directement à la qualité ; ceci, dans le cadre de ce qu'on appelle le management par la qualité totale (qualité produite tous ensemble).

La situation paradoxale induite par la mise en place du système de management de la qualité dans certaines entreprises (malgré la pertinence avérée des normes de la qualité) a fait

l'objet de notre réflexion dans une recherche précédente[4]. Les résultats auxquels nous avons abouti reflètent une réalité trompeuse qui prévaut dans les entreprises algériennes. Cette réalité consiste à dire qu'il suffit de mettre en place une nouvelle procédure ou de formaliser un certain nombre de processus pour voir la démarche qualité aboutir. Cette vision restrictive de la démarche qualité ignore la dimension humaine et la nécessité d'un apprentissage progressif des normes de l'ISO, ce qui va à l'encontre des objectifs mis en place par les concepteurs de ces normes internationales, qui accordent une importance vitale à la dimension humaine et à la progression vers le management par la qualité totale grâce au mécanisme d'apprentissage permanent.

Dans cette même perspective notre thèse consiste à emprunter la piste des théories de l'apprentissage organisationnel pour tenter d'intégrer la dynamique d'apprentissage organisationnel dans la démarche qualité afin d'analyser le rôle important qu'elle pourrait jouer. Ceci nous amène à poser la question suivante : **Quelle serait la contribution de la dynamique d'apprentissage organisationnel créée lors de la certification ISO au développement du management par la qualité totale ?**

Afin de mieux cerner cette question, nous avons identifié deux stades d'analyse. Le premier consiste à étudier le phénomène d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management de la qualité suivant le référentiel ISO 9001 version 2008 (certains auteurs appellent ça « apprentissage du code qualité [5]»). Le second stade d'analyse consiste à étudier l'apprentissage organisationnel dans le cadre du passage de la certification ISO au management par la qualité totale, qui est appelé également « apprentissage par le code qualité [6]».

Dans notre réflexion sur cette problématique de recherche, nous mobiliserons trois grandes références importantes : la première se rapporte au management de la qualité suivant le référentiel ISO, la seconde a trait au management par la qualité totale par référence aux grands prix internationaux de la qualité et la dernière se rapporte à la théorie de l'apprentissage organisationnel.

Le management de la qualité, pour lequel le premier chapitre est consacré, a beaucoup évolué depuis les premières réflexions sur l'inspection qualité de l'époque de la direction scientifique des entreprises. Cette réflexion a évolué pour donner lieu à la gestion statistique de

[4] Voir ARAB A., Du management de la qualité à la qualité du management, mémoire de magister sous la direction de Mr ABEDOU A, UMMTO, 2007.
[5]LAMBERT G., LOOS-BAROIN J., Certification IS0 9000 et création de connaissances opérationnelles ou conceptuelles : une étude de cas, Revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 7, N° 1, mars 2004, pp. 53 – 79.
[6] Idem, pp. 53-79.

la qualité et par la suite, à l'assurance qualité du référentiel ISO (section I) pour arriver enfin au management par la qualité totale d'aujourd'hui. Le management de la qualité possède des principes et des méthodes très connus et applicables dans tout type d'organisation (section II). Ces principes et méthodes sont devenus une exigence dans le système de normalisation international en matière de qualité depuis 1987. L'ISO, qui est l'organisation internationale de normalisation a publié jusqu'à nos jours quatre versions depuis sa création en 1947. La dernière version de l'ISO dans le domaine de la qualité est l'ISO 9001/2008. Cette dernière propose un système de management de la qualité qui prend en charge la qualité du point de vue stratégique et opérationnel (section III). En plus, elle propose une autre norme facultative dénommée ISO 9004 pour les entreprises qui veulent progresser vers le management par la qualité totale (TQM).

Le management par la qualité totale, qui sera abordé dans le chapitre II, est considéré aujourd'hui comme une arme concurrentielle redoutable qui assure aux entreprises leur pérennité dans un environnement de plus en plus perturbé. Il se définit comme : « Un ensemble de méthodes et de valeurs intégrées en une stratégie d'amélioration continue par la mobilisation de l'ensemble du personnel afin de satisfaire les clients au moindre coût [7]». Le TQM repose sur des principes forts importants dont leur maîtrise détermine la performance de l'entreprise. Le leadership est l'un des principes fondamentaux du TQM, il se définit comme« une énergie fondamentale nécessaire pour lancer et soutenir une action et la capacité de traduire l'intention en réalité et de soutenir le mouvement[8] ». L'esprit de leadership s'impose surtout dans les démarches de changement à l'instar du changement par la qualité (section I).Le leader, seul, avec son esprit de leadership ne pourra guère impliquer tout le monde au sein de son entreprise. Il faudra donc des politiques et pratiques adéquates en direction de tous les employés de l'entreprise, car en fait, les personnes, à tous les niveaux, sont l'essence même de l'entreprise, et une totale implication de leur part permet de mettre leurs aptitudes à la disposition de celle-ci (section I).

En plus de ces deux principes,l'organisation par processus orientés client et l'amélioration continue constituent le cœur du TQM (section II). Aujourd'hui, toutes les entreprises performantes sont conscientes des enjeux liés à leurs clients. Elles savent aussi que leur existence dépend de la manière avec laquelle elles répondent à leurs attentes et besoins. Il convient donc qu'elles comprennent leurs besoins présents et futurs, qu'elles satisfassent leurs exigences et qu'elles s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes. Cette conscience client pousse les entreprises à chercher les meilleures solutions qui permettent d'ajuster leur offre à la demande de

[7] COTE M., HAFSI T., Le management d'aujourd'hui, Economica, 2000, p. 101.
[8] BRUNO H. Leadership et management, Liaisons Paris, 1993, p.37.

ces derniers. Il s'avère que l'organisation par processus de l'entreprise est mieux adaptée que l'organisation traditionnelle caractérisée par sa rigidité et sa lourdeur qui créent des ennuis aux clients. En effet le TQM adopte cette approche, en croyant que celle-ci est la meilleure qui puisse atteindre les objectifs de l'entreprise. Il se trouve aussi que l'organisation par processus offre des opportunités inestimables d'amélioration de la performance de l'entreprise et toute amélioration d'un processus induit forcément la modification des autres processus, d'où la nécessité de rester en veille permanente pour leur amélioration continue.

Enfin, le management par approche système et déploiement de la stratégie (sectionIII) évite à l'entreprise la vision simpliste de la réalité dans laquelle elle évolue. La réalité interne de l'entreprise ne se résume pas à un ensemble de procédures qui définissent les tâches et les relations entre les hommes et les organes, mais au-delà de tout cela, selon cette approche l'entreprise est un système complexe composé de sous-systèmes en interaction permanente, qui essaie de s'adapter à un environnement aussi complexe et incertain. Dans ce cadre de la complexité interne et externe, l'entreprise, en dehors de toute logique de *one best way*, fixe des objectifs sur son environnement en tenant compte de ses opportunités et menaces, et gère des processus corrélés comme un système pour contribuer à l'efficacité et l'efficience de l'entreprise. En outre, les entreprises posaient, d'une manière récurrente, le problème de déconnexion entre leur stratégie et leurs pratiques du management au quotidien. Cela a poussé les architectes du TQM à penser à une méthode originale de déploiement de la stratégie qui utilise le système TQM. Cette méthode permet de mettre en ligne toute l'organisation et de traduire l'intention stratégique en actions pratiques au quotidien.

L'introduction du management par la qualité totale au sein d'une entreprise est un voyage qui ne se termine jamais, Il repose sur : « une culture centrée sur le client, la réduction de la bureaucratie et du gaspillage, le respect de la dignité et du potentiel créatif de chacun dans l'organisation, la simplification des processus, le décloisonnement des frontières internes, etc., le tout suivant une approche d'amélioration continue partout et par tous »[9].

L'apprentissage organisationnel est une théorie qui trouve pleinement sa place dans tout changement introduit dans l'entreprise (chapitre III) que ce soit par le biais de la qualité ou par d'autres innovations managériales. Cela a fait que pour longtemps la notion d'apprentissage organisationnel était expliquée comme adaptation aux changements de l'environnement (section I).Dès lors, toute innovation introduite au sein de l'entreprise est considérée comme source d'apprentissage organisationnel. La théorie de l'apprentissage organisationnel offre deux perspectives complémentaires pour étudier le phénomène d'apprentissage au sein des

[9]COTE M., HAFSI T., Op. cit., p. 103.

organisations (section II). La première est celle d'Argyris et Schön, qui s'intéresse aux conditions que doit réunir une entreprise pour espérer apprendre. La deuxième est celle de Nonaka et Takeuchi, qui aborde l'apprentissage organisationnel comme mécanismes de création des connaissances (section II).

La mise en place du système de management de la qualité conformément à la norme ISO 9001/2008 implique des changements (section III). L'ampleur de ces changements détermine l'étendue et la richesse de l'apprentissage à réaliser (hypothèse I). En plus, une fois la décision du changement est prise, la vision qu'ont les dirigeants de la norme ISO déterminera, à son tour, la richesse de l'apprentissage à réaliser une fois l'entreprise est certifiée (hypothèse II). Enfin, en s'inscrivant dans une approche fonctionnaliste du TQM, qui considère ce dernier comme une continuité du SMQ de l'ISO, il est possible de dire qu'une entreprise certifiée ISO 9001/2008 pourra progresser vers le TQM à condition d'inscrire la certification dans une dynamique d'apprentissage organisationnel (hypothèse III).

Pour vérifier toutes ces hypothèses et traiter notreproblématique, nous nous sommes retrouvés en face de deux méthodes, qui sont : soit d'étudier un échantillon d'entreprises certifiées ou d'opter pour une ou deux études de cas significatives (chapitre IV). Etant donné, que nous nous intéressons à l'étude d'un système de management nécessitant un traitement approfondi des données, et surtout des données qualitatives, nous avons opté pour la dernière méthode (section I).Pour ce faire, nous avons choisi le cas de l'ENIEM, qui est considéré comme le pionnier de la démarche qualité en Algérie. L'ENIEM est la première entreprise algérienne certifiée ISO depuis 1998. Cette période relativement longue, nous permet d'analyser objectivement son expérience et de tirer des conclusions valables à la fois sur son système qualité et sur l'apprentissage réalisé dans la qualité et par la qualité (section II).

Pour mener à bien cette étude, nous allons faire appel à trois types de données provenant des observations effectuées sur les lieux, des entretiens répétitifs réalisés avec les cadres et ouvriers et de l'exploitation des documents de l'ENIEM. Les observations effectuées grâce à nos visites récurrentes de l'entreprise vont nous permettre de constater par nous-mêmes la réalité du terrain de la recherche. Les entretiens répétitifs vont nous permettre d'avoir des informations qualitatives qui sont d'une utilité fondamentale à notre travail. En plus, l'exploitation des documents, rendue possible grâce à la démarche qualité qui a exigé la formalisation de toutes les informations nécessaires en matière de qualité, nous permet d'avoir des données chiffrées sur le système qualité de l'ENIEM. A partir de là, cette étude se voudra un mixage de données qualitatives et quantitatives et une confrontation entre les trois sources d'informations fondamentales d'une recherche qualitative.

A partir des données provenant des techniques déployées durant notre enquête, nous allons étudier dans le chapitre V l'apprentissage organisationnel développé suite à la démarche qualité de l'ENIEM dans le but de vérifier nos deux premières hypothèses. Pour ce faire, nous allons d'abord nous intéresser aux différents changements induits par la démarche de certification, que ce soit sur le plan managérial, organisationnel ou ressources humaines (section I). Cela étant fait, nous allons étudier les apprentissages réalisés par l'entreprise durant le processus de sa certification (section II) et conclure par les différentes compétences créées suite à sa certification (section III). Le dernier chapitre de cette thèse sera consacré à l'étude des résultats post certification et la possibilité de promouvoir l'esprit du TQM à travers la création d'une dynamique d'apprentissage organisationnel au sein de l'ENIEM.Dans un premier temps, nous étudierons l'apprentissage des aspects humains relevant du TQM (section I), puis les apprentissages réalisés pour progresser vers l'approche processus (section II) et enfin les apprentissages réalisés pour mettre en place une organisation complètement orientée vers la satisfaction des clients (section III).

INTRODUCTION

Les multiples facettes du concept qualité et de la notion du management de la qualité nous imposent d'introduire par un éclairage théorique nous permettant de mieux cadrer notre thèse. Le concept qualité qui remonte à l'antiquité se trouve être aujourd'hui un concept d'actualité avec le développement de l'économie de la demande qui a remplacé l'économie de l'offre caractérisant la période des trente glorieuses. Initialement utilisé pour exprimer les caractéristiques intrinsèques des produits, il se trouve aujourd'hui étendu à tous les aspects du management en abordant « la qualité du management » et la performance en utilisant la qualité avec un « Q » en majuscule pour signifier (qualité, coût, délai).

Aussi, la notion de management de la qualité est passée par plusieurs étapes. A l'époque taylorienne, les aspects quantitatifs sont privilégiés par rapport aux aspects qualitatifs, ce qui a limité le management de la qualité à des simples inspections à effectuer sur les produits. L'invention des techniques de contrôle qualité, puis de l'assurance qualité ont fait du management de la qualité une discipline importante dans les sciences de gestion. Aujourd'hui dominent deux approches de management de la qualité. La première aborde la qualité du point de vue normatif en se focalisant sur les normes internationales de management de la qualité définies par l'ISO. La seconde aborde la qualité du point de vue « performance » en se basant sur les principes de management par la qualité totale contenus dans les différents prix qualité (prix Deming, Baldrige et EFQM).

Dans la première section de ce chapitre, nous nous arrêterons sur l'évolution historique du concept qualité à travers ses moments les plus importants. Dans la seconde section seront mis en évidence certains concepts utiles à la démarche qualité ainsi qu'une description générale du management de la qualité dans l'entreprise sera donnée. Enfin la dernière section sera consacrée à l'approche normative de gestion de la qualité qui domine aujourd'hui la démarche qualité. Seront abordés dans cette section la normalisation internationale dans le domaine de la qualité, le système de management de la qualité selon la version 2008, et l'analyse critique de l'approche normative de management de la qualité.

SECTION I : APPROCHE HISTORIQUE DE LA QUALITE

L'origine de la qualité remonte à l'ère préindustrielle. L'artisan de l'époque, se trouvait muni d'un savoir-faire important qui lui permettait de maîtriser l'ensemble des tâches associées à son métier. Ce savoir-faire était le seul gage de confiance qu'il offrait à sa clientèle. La clientèle, étant réduite et locale, permettait le développement des relations de confiance avec l'artisan. En un mot, pour cette époque, « la production est un art, et la qualité était la mesure de cet art[10] ».

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

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

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

Dans tous ces bouleversements là, la qualité dans l'entreprise a connu un enrichissement considérable à travers le temps. C'est ce que nous proposons de découvrir dans cette première section de ce premier chapitre.

1. De la qualité inspection à la qualité contrôle

La qualité-inspection se réfère à l'application des principes de l'organisation scientifique du travail (OST), lancée au début du siècle précédent par son pionnier F. W. Taylor. Quant à la

[10] GOGUE J. M., Management de la qualité, Economica, 1997, p. 9.

qualité-contrôle, elle connut son essor avec l'arrivée de la production de masse qui a rendu difficile le contrôle systématique de produits par inspection.

1.1 Qualité-inspection

L'application des méthodes scientifiques dans l'entreprise est le fondement majeur du taylorisme. Selon ce dernier, la recherche scientifique exacte doit se substituer à la connaissance empirique (…). Elle doit s'appliquer à toutes les méthodes de travail et aux temps d'exécution des tâches[11]. Ainsi, plusieurs principes en découlent, entre autres : la parcellisation des tâches, la division horizontale et verticale du travail, la standardisation des produits fabriqués.

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

Pour remédier au problème évoqué plus haut, Taylor créa le poste d'inspecteur. Selon lui, « l'inspecteur est le responsable de la qualité du travail [12]». La qualité se conçoit donc comme une inspection permettant d'établir la conformité entre les actes accomplis et l'ordre scientifique[13]. Elle exige un travail de la division inspection, qui se borne à bloquer l'expédition des produits défectueux. Toute l'attention est portée sur la qualité du produit fini ou semi-fini, les pièces rejetées étant détruites ou retravaillées[14]. Cette inspection concerne la totalité des produits en fin de chaîne. L'usage des méthodes statistiques de gestion de la qualité est encore dans son stade embryonnaire. En effet, l'entreprise continue à subir des pertes de non-qualité, notamment avec l'importance des séries et les coûts élevés de l'inspection.

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

En outre, dans le passage à la production de masse, la qualité-inspection rencontre deux problèmes majeurs. D'un côté, l'augmentation de la production implique la hausse des coûts de l'inspection qualité en termes de volume de production à inspecter et de nombre d'inspecteurs à

[11] GOMEZ P., Qualité et théories des conventions, Economica, 1994, p. 14.
[12] TAYLOR F. W., La direction scientifique des entreprises, ENAG/ Editions, 1992, p. 101
[13]GOMEZ P., Op. Cit., p. 14.
[14] STORA G., MONTAIGNE J., La qualité totale dans l'entreprise, Editions d'Organisation, 1986, p. 22.

employer. D'un autre côté, la production à grande échelle augmente le risque d'erreur et donc le nombre des pièces défectueuses.

IshikawaK.[15] rajoute à cela deux autres problèmes de l'inspection : les données relevées lors de l'inspection sont trop tardives pour être utilisées rétroactivement au niveau de la fabrication ; de plus, les défauts sont seulement constatés une fois les pièces usinées, et dans ce cas, le rebut est difficilement récupérable.

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

1.2 La qualité-contrôle

1.2.1 Origine et définitions

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

Les méthodes statistiques constituent l'élément moteur, elles permettent le passage des données numériques brutes à l'information, sur laquelle s'appuie la décision qualité[16]. C'est ainsi que les statistiques, depuis lors, se trouvaient impliquées en force dans la gestion de la qualité.

La gestion de la qualité pour l'époque était une gestion statistique. Nous pouvons retenir deux définitions de deux auteurs pionniers de la qualité, qui démontrent cela. Deming (statisticien américain) définit la gestion statistique de la qualité comme : « une application des méthodes statistiques à toutes les étapes de la fabrication des produits les plus utiles, les plus conformes au marché et les moins chers »[17]. Pour son compatriote Juran, également statisticien, la gestion de la qualité est : « un ensemble de moyens mis en œuvre pour déterminer les normes de la qualité et les réaliser. La gestion statistique de la qualité est la partie de ces moyens, basée sur les outils statistiques, pour déterminer les normes de la qualité et les réaliser »[18].

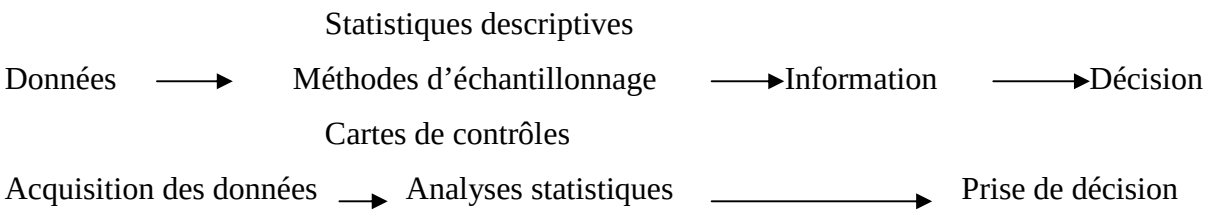
1.2.2 La qualité-contrôle et méthodes statistiques

[15] ISHIKAWA K., Le TQC ou la qualité à la japonaise, AFNOR gestion, 1981, p. 73.
[16] STORA G., MONTAIGNE J., Op. Cit., p.181.
[17]ISHIKAWA K., Op. Cit, p.12.
[18] ISHIKAWA K., La gestion de la qualité outils et applications pratiques, Dunod, 1986, p. 2.

La statistique a contribué d'une façon significative à l'abaissement des coûts de contrôle qualité et à la réduction des défauts. Deming affirme cela en disant : « nous sommes entrés dans une nouvelle ère industrielle qui doit son origine aux principes et aux méthodes statistiques »[19].

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

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



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

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

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

2. La qualité-assurance

Le concept de la qualité-assurance a permis de réaliser un saut qualitatif par rapport à la qualité-contrôle. Ce point va nous donner un aperçu sur le contexte de son émergence, ses caractéristiques et ses apports.

2.1 Emergence du concept et définition

[19] GOGUE J. M., Traité de la qualité, Economica, 2000, p. 101.

Le concept qualité-assurance a émergé après la guerre mondiale depuis que le consommateur a commencé à jouer un rôle prépondérant sur le marché. Désormais, c'est le client qui donne le sens au produit tandis que les ingénieurs le réalisent. C'est dans ce contexte que l'idée de l'assurance qualité est née aux Etats-Unis, après la deuxième guerre mondiale, dans les contrats passés entre le ministère de la défense et les industriels d'armement[20]. Elle désigne : « les activités dont le but est de donner à toutes les personnes concernées, dans l'entreprise et chez les partenaires, les preuves nécessaires pour qu'elles soient certaines que la fonction qualité est exercée correctement »[21]. Cette idée comprend deux notions sous-jacentes : qualité interne et qualité externe. La qualité externe considère un produit de qualité, lorsqu'il permet de satisfaire les besoins des clients. En effet, le client est, pour l'entreprise, le juge suprême de la qualité de ses produits ou services. Cette assurance qualité externe est formalisée pour la première fois dans les années soixante avec le programme d'assurance qualité de l'OTAN, qui consiste en l'audition de la fonction qualité chez les fournisseurs. Par contre la qualité interne « Est la capacité à réaliser les opérations conformément aux exigences spécifiées, et ceci du premier coup »[22]. Cette preuve de bonne qualité résulte, aux yeux de la direction de plusieurs activités : une politique qualité, un système d'audit de la fonction qualité, étude et résolution des problèmes.

La combinaison des deux concepts précédents nous permet de définir l'assurance qualité comme : « un ensemble approprié de dispositions préalables et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise [23]».

On trouve également l'assurance qualité Pour Ishikawa, comme : « la garantie d'une qualité qui permet aux consommateurs d'acheter sans inquiétude, et d'utiliser longtemps le produit avec satisfaction »[24]. Ce même auteur insiste sur une bonne gestion des procédés de fabrication qui permet de supprimer les défauts à la source ; « parfaire la qualité, c'est parfaire le procédé de fabrication ». Cette assurance qualité déplace ainsi, le contrôle des produits à celui des processus. Désormais la qualité est à la fois : la qualité des produits, la qualité des procédés et la qualité de la satisfaction client.

2.2 Les caractéristiques de l'assurance qualité

[20] GOGUE J. M., 2000, Op. Cit, p. 321.
[21] JEMBERT C., L'assurance qualité iso en pratique, Economica, 1997, p. 11.
[22] Selon AFNOR Norme x50-109 décembre 1979.
[23] Idem.
[24]ISHIKAWA K., Op. Cit., 1981, p. 80.

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

2.2.1 La relation client fournisseur

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

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

2.2.2 L'entreprise considérée comme un ensemble de processus

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

2.2.3 La prévention

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

dispositifs pour éviter les défaillances à tous les niveaux[25]. Nous pouvons distinguer en fait deux types de prévention, l'une active et l'autre prospective :

- La prospective consiste à anticiper toutes les défaillances possibles et à concevoir le produit ou le service de façon à ce qu'il soit insensible à ces défaillances, avant la mise en fabrication du produit ou la fourniture du service[26]. Donc, cela permet de faire bien du premier coup.
- L'active consiste à éliminer les causes d'erreurs le plus en amont possible dans les processus. Elle permet de prendre, tout au long du processus, des mesures et des actions pour repousser le plus en amont possible les sources et la détection des défauts avant de les éliminer. C'est-à-dire faire bien dès le second coup.

L'idée de prévention contient également le PokaYoke (anti-erreurs ou détrompeur) qui est un dispositif technique qui vise à empêcher l'erreur humaine (l'oubli, la précipitation, etc.). Ceci, dans le cas où le travail est à domination manuelle[27].

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

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

Grâce à cette logique de l'assurance qualité, les entreprises voient leur situation s'améliorer. C'est ce que Doucet[28] a pu démontrer à travers les quatre vertus majeures de l'assurance qualité, qui sont :

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

[25] HADJOUT M., Mémoire de magistère : De la qualité au marketing, Magister en sciences économiques, Sous la direction de DAHMANI M., Université de Tizi-Ouzou, 1998, p. 21.
[26] STORA G., MONTAIGNE J., Op. Cit., p. 53.
[27] BAGLIN G., Management industriel et logistique, Economica, 1990, p. 452.
[28] DOUCET C., Maîtrise de la qualité T1, AFNOR, 1987, p. 21.

- Une bonne image de marque permet la pérennité de l'entreprise.
- L'assurance de la qualité renforce finalement la cohésion sociale dans l'entreprise.

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

3. La qualité totale

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

« L'expérience a montré qu'un simple changement de méthodes ne pouvait pas être réalisé sans la volonté et la conviction des opérateurs concernés. Les changements importants qui doivent transformer en profondeur les organisations, les objectifs et les rôles des hommes nécessitent une forte adhésion des collaborateurs. Et pour que ces hommes y adhérent, ils doivent en percevoir très clairement les objectifs, approuver les valeurs qui les guident, et comprendre les méthodes qu'ils auront à mettre en œuvre et, bien sûr, être motivés pour y contribuer[29]».

3.1 Origines du concept qualité totale

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

3.1.1 Walter A. Shewart

Chercheurauxlaboratoires*Bell*,publiadeuxouvragesimportants (*Economic Control of Quality ofManufacturedProduct* en 1931 et *Statistical MethodfromtheViewpointof Quality Control* en 1939). Sa préoccupation principale consistait à comprendre la maîtrise de la qualité d'un produit fabriqué en série. La clef de cette maîtrise, selon cet auteur, réside dans le contrôle statistique des variationsdescaractéristiques du produit. Si ces variations sont trop grandes, l'utilisateur ne pourra

[29] JOUCOU P. et MAYER P., La logique de la valeur, Dunod, 1996, p. 04.

être satisfait. Il faut donc chercher les causes des variations et les juguler. Cette recherche requiert la collaboration de toutes les personnes et services de l'entreprise. Shewart est ainsi amené à effectuer une description complète des phases de ce qu'on appelle aujourd'hui le management de la qualité totale.

3.1.2 William Edward Deming

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

Deming propose ainsi une « roue » qui permet l'amélioration permanente de la qualité des produits et des services. Il identifie deux sources de progrès[30]:

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

3.1.3 Joseph M. Juran

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

- La séquence de contrôle, qui permet de résoudre les problèmes isolés (les causes spéciales) par l'utilisation des techniques statistiques, les cartes de contrôle, etc.
- L'amélioration du *process* qui consiste à améliorer la qualité par la résolution des problèmes chroniques.
- Le programme qualité, où les objectifs et les priorités à court et à long terme sont dégagés.

3.1.4 Armand V. Feigenbaum

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

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

3.1.5 Philippe B. Crosby

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

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

3.2 Définition de la qualité totale

Pour les japonais la qualité totale signifie « la qualité produite tous ensemble ». Elle se veut une réponse absolue à la totalité des besoins des clients de l'entreprise et de ses partenaires. Cette qualité réputée totale est le produit de tous et partout dans l'entreprise ; ainsi, on y trouve[31] : le marketing qui la spécifie, la recherche & développement qui la conçoit, les achats qui la procurent, la production qui la réalise, les ressources humaines qui l'accomplissent, la finance qui la traduit en chiffres monétaires et enfin les relations publiques qui en bâtissent l'image.

Pour G. Stora[32], le concept qualité totale cache derrière son vocable plusieurs significations :

- Totale qui signifie d'abord, que toutes les fonctions de l'entreprise sont impliquées dans l'obtention de la qualité des produits et des services.

[31] HAFSI T. et COTE M., Op. Cit., pp. 107-108.
[32] STORA G., MONTAIGNE J., Op. Cit., p. 26.

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

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

3.3 Les apports de la qualité totale

3.3.1 La reconsidération du facteur humain

L'importance donnée au facteur humain est l'apport principal de la qualité totale. On assiste à une reconsidération de l'homme en tant que vraie ressource de l'entreprise et comme facteur déterminant de sa compétitivité dans un environnement concurrentiel[33].

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

En tant que collaborateur dans l'entreprise, il est devenu très exigeant, attendant de son travail plus qu'un simple salaire mais du respect, de bonnes conditions de travail, etc. Ainsi,

[33]JOUCOU P. et MAYER P., Op. Cit., 1996, p.04.

l'élévation de son niveau de formation a conduit cet homme à prendre distance par rapport au modèle qui leur était proposé et à formuler différemment ses désirs.

3.3.2 La responsabilité des individus

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

« Tous les membres de l'organisation, du PDG aux ouvriers, doivent étudier et pratiquer la qualité totale. Il est indispensable que les ingénieurs et cadres, contremaîtres et vendeurs, participent à la gestion de la qualité. Il est souhaitable d'étendre cette participation aux fournisseurs et aux sous-traitants »[34].

3.3.3 L'existence du marché interne

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

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

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

En guise de conclusion pour cette section, nous retenons que la qualité, depuis qu'elle est devenue la préoccupation des entreprises, n'a pas cessé de leur apporter des économies importantes. Ceci, contrairement aux idées dominantes de l'époque, qui considéraient que la production de la qualité nécessitait des dépenses énormes. A travers cette section nous avons vu que le contrôle qualité, grâce aux méthodes statistiques, a pu réduire les coûts de l'inspection et de défauts ; puis, l'assurance qualité, avec sa logique des processus, a creusé dans les processus

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

pour dégager les sources de non-qualités afin de les juguler à la source, avant même le lancement de la production. Enfin, la qualité totale propose une nouvelle logique managériale qui dépasse la simple idée du management de la qualité ; au-delà de tous ça, c'est la qualité qui doit, dorénavant, guider l'entreprise d'où l'appellation management par la qualité totale. La qualité devient ainsi l'affaire de tous et partout dans l'entreprise, pour que celle-ci puisse faire face à la concurrence, à l'incertitude qui caractérisent l'environnement d'aujourd'hui et à la persistance des exigences des clients.

SECTION II : APPROCHE MANAGERIALE DE LA QUALITE

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

1. Définition de concepts

1.1 La qualité

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

En fait, laquelle des définitions importe le plus pour l'entreprise si ce n'est celle donnée par l'utilisateur du produit lui-même, sachant que ce dernier constitue sa raison d'être et sa condition de pérennité. L'utilisateur du produit définit la qualité comme : « l'aptitude d'un produit à satisfaire ses besoins [35]» ou tout court « aptitude à l'emploi [36]» selon les termes de Juran. C'est de là que les qualiticiens (spécialistes de la qualité) se sont inspirés pour définir finalement la qualité comme : « ensemble de propriétés et caractéristiques d'un produit qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites[37]».

[35] KELADA J., Gestion intégrale de la qualité, QUAFEC, 1987, p. 16.
[36] JURAN J. M., Gestion de la qualité, AFNOR, 1983, p. 15.
[37] Recueil de normes françaises, AFNOR, 1989, p. 70.

1.2 La gestion de la qualité

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

La gestion de la qualité est définie par les normes ISO[38] comme : « un ensemble d'activités de la fonction générale du management qui détermine la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les met en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité ». Plus simple que ça, la norme japonaise la définit comme : « système de moyens conçu pour produire économiquement les marchandises ou les services ayant la qualité qui convient aux exigences de l'acheteur[39]».

1.3 La politique qualité

La construction de la qualité est un travail de longue haleine qui nécessite une bonne politique qualité. Cette politique détermine : « les orientations et les objectifs généraux d'une entreprise en ce qui concerne la qualité, tels qu'ils sont exprimés formellement par la direction générale[40]». Cependant, l'avenir de l'entreprise est largement déterminé par celle-ci, car elle est à l'origine de beaucoup de décisions importantes dont le résultat n'est perçu qu'à long terme. En effet, il faut que cette politique soit écrite et largement diffusée dans l'entreprise pour éviter la dérive.

1.4 Les objectifs qualité

De la politique qualité découlent les objectifs qualité. Ces derniers doivent être, dans la mesure du possible, chiffrés, non contradictoires et hiérarchisés. En général, les objectifs qualité de l'entreprise se proposent de résoudre les problèmes qualités qui sont souvent inter-services. Dès lors, il faut que ces objectifs soient déterminés par concertation entre les différentes parties prenantes.

Par ailleurs, il se trouve que le personnel de fabrication des produits ignore les attentes des clients, c'est pourquoi il leur faut des objectifs différents. Juran[41] parlait de la conformité aux

[38] Norme ISO 8402- 1994.
[39] ISHIKAWA K., Le TQC ou la qualité à la japonaise, AFNOR gestion, 1981, p. 47.
[40]Recueil de normes françaises, AFNOR, 1989, p. 72.
[41] JURAN J. M., Op. Cit., p. 353.

spécifications, qui concerne les caractéristiques de la qualité sur lesquelles ils peuvent avoir une action.

1.5 Les coûts de la qualité

L'estimation des coûts de la qualité constitue un préalable aux objectifs et à l'action qualité. Leur détermination n'est pas facile, car ils sont souvent des coûts cachés. Cependant, il y a lieu de distinguer entre deux sortes de coûts : ceux imputables à une mauvaise qualité et les dépenses pour obtenir celle-ci. Très souvent, les auteurs de la qualité parlaient des coûts de la non-qualité, qu'on peut définir comme : « coûts résultant de l'écart global constaté entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue [42]». A ces derniers s'ajoutent les coûts de prévention pour obtenir le coût total de la qualité.

Le premier auteur à s'intéresser aux coûts de la qualité était Feigenbaum dans son livre TQC, publié en 1961, où il distinguait quatre catégories de coûts[43] :

- **Les coûts de prévention** : ce sont les coûts de mesures préalables prises pour des raisons préventives afin d'éviter les erreurs avant qu'elles n'arrivent. On peut intégrer dans cette catégorie : le coût de planification des inspections, les programmes de qualification, les programmes de formation à la qualité et les dépenses du département qualité.
- **Les coûts de détection** : l'inspection entrante, l'inspection en cours de fabrication, inspection finale, métrologie et maintenance et les dépenses du département qualité.
- **Le coût de défaillances internes** : c'est le coût détecté avant que le produit ne quitte l'entreprise productrice ; il englobe : les rebuts, les réparations en production, la réparation des produits achetés et les actions correctives.
- **Le coût de défaillances externes** : est celui détecté après l'expédition du produit vers différentes destinations. Ce sont généralement : les dépenses de garantie, les dépenses post-garanties et l'assistance au client.

1.6 La fonction qualité

Vu son importance de plus en plus avérée, la fonction qualité s'est vite détachée de la fonction technique. Plus important que cela ; elle est devenue l'une des fonctions clés de l'entreprise, ce qui explique son rattachement direct à la direction générale. Sa mission

[42] Recueil de normes françaises, AFNOR, 1989, p. 77.
[43] KELADA J., Op. Cit., p. 47.

essentielle est l'obtention des bons résultats qualitatifs. Dans cette ambition, elle s'intéresse à tout ce qui se passe dans les autres fonctions, notamment en ce qui concerne directement la qualité.

La fonction qualité s'appuie souvent sur trois processus primordiaux[44] :

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

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

2. Les outils de management de la qualité

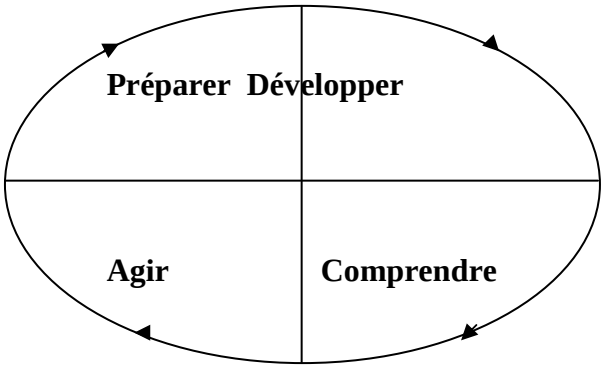
Nous pouvons distinguer plusieurs outils de management de la qualité, les plus utilisés sont les suivants.

2.1 Le cycle de PDCA

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

[44] GOGUE J. M., Op. Cit., 2000, p. 63.

Figure N° 2 : Le cycle de PDCA



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

1ère étape : Préparer (*Plan*)

Cette première étape consiste en l'élaboration d'un plan d'action concernant une expérience ou un changement sur la base des prévisions. Exemple : si l'entreprise se prépare à faire l'expérience d'un nouveau fournisseur, c'est qu'elle pense trouver certaines différences par rapport à son fournisseur habituel en matière de prix, délais, qualité.

2ème étape : Développer (*Do*)

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

3ème étape : Comprendre(*Check*)

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

4ème étape : Agir (*Act*)

Pour cette dernière étape, deux situations peuvent se présenter :

- **L'essai est concluant** : dans ce cas, il faut mettre en œuvre le changement étudié, qui peut être, par exemple, une nouvelle méthode de travail, une nouvelle spécification.

- **L'essai n'est pas concluant** : dans ce cas de figure, il faut recommencer le cycle à la première étape, en utilisant la connaissance capitalisée durant le cycle précédent.

2.2 Les cercles de qualité (ou cercles de progrès)

Un cercle de qualité est un petit groupe d'employés qui se charge volontairement de contrôler la qualité dans un atelier (ou bureau)[45]. Son but est d'améliorer la motivation et les conditions de travail des employés en mettant en place une procédure de dialogue consultatif, leur permettant d'exprimer leurs suggestions d'amélioration et d'étudier les modalités d'application associées[46]

En plus de l'objectif principal cité en haut, plusieurs autres objectifs sont associés aux cercles de la qualité, entre autres[47]:

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

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

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

[45]ISHIKAWA K., La gestion de la qualité outils et applications pratiques, Dunod, 1986, p. 132.
[46]DOUCET C., Op. Cit.,p. 65.
[47]KELADA J., Op. Cit.,p. 103

2.3 Le manuel qualité

Le manuel qualité est l'un des outils indispensables exigé lors de la certification ISO. Il est défini par les normes française [NFX 50-109-1982] comme : « document décrivant les dispositions générales prises par l'entreprise pour obtenir la qualité de ses produits ou services[48]».

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

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

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

Une fois que la politique et les procédures sont définies d'une manière concertée, on passe à sa rédaction. A ce moment, il faut veiller à ce que sa présentation soit agréable, des phrases courtes, son vocabulaire simple, et surtout un volume limité à juste ce qu'il faut. En revanche, chaque chapitre de ce manuel doit être suffisamment clair pour que tout cadre et tout employé concerné puisse identifier son rôle et sa responsabilité.

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

Le contenu du manuel qualité doit être limité uniquement aux politiques et procédures qui concernent directement la qualité. Cela ne veut pas dire qu'il va se limiter aux rôles et mission de la fonction qualité. Comme nous l'avions vu dans l'évolution historique du concept qualité, la qualité est l'affaire de tous et partout dans l'entreprise. Cela dit, chacune des fonctions a un rôle à

[48] DOUCET C., Op. cit., p. 237.

jouer en matière de qualité. En effet, ce manuel doit contenir les procédures qui permettent à chacun, dans l'entreprise, de définir son rôle et sa responsabilité pour la réalisation de la qualité.

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

- **La diffusion interne** : ce document doit être à la portée de tous les employés de l'entreprise et même, il doit faire l'objet d'explications et de concertation avec les subordonnés.
- **La diffusion externe** : le client, aujourd'hui, s'intéresse même à l'organisation et au management de l'entreprise partenaire. A cet effet, le manuel qualité peut être mis à leur disposition avec l'avis du PDG. A partir de là, le manuel qualité peut être utilisé pour des fins publicitaires pour attirer davantage la clientèle de l'entreprise.
- **L'examen et mise à jour** : le manuel qualité doit faire l'objet d'un réexamen annuel par l'équipe chargée de la rédaction. Lorsque ce réexamen entraîne une mise à jour, le manuel qualité fait l'objet d'une nouvelle édition. Les propositions peuvent provenir de la clientèle, du personnel de l'entreprise, de l'équipe dirigeante, etc.
- **L'archivage du manuel qualité** : l'original du manuel qualité est destiné aux différents utilisateurs, et ceux aux indices antérieurs sont conservés pendant 18 mois par la direction de la qualité. Cette dernière, conserve également l'historique de l'évolution des éditions successives.

2.4 L'audit qualité

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

L'audit qualité peut être mené par des auditeurs de l'entreprise ou bien par des auditeurs externes à celle-ci. Nous pouvons distinguer alors l'audit interne et l'audit externe. L'audit interne examine la conformité aux plans de la qualité. Ceci nécessite la familiarisation de l'auditeur avec les différents plans de l'entreprise et leurs modalités d'application. C'est pourquoi, dans ce cas là, on préfère l'auditeur de l'entreprise. l'audit externe est celui réalisé par des organismes externes à l'entreprise. Le plus connu est celui réalisé par les clients dans

l'entreprise fournisseur, sous forme d'enquête, comme il y a une grande partie d'audits externes réalisés par des laboratoires spécialisés indépendants. On fait appel à l'audit externe dans le but d'avoir un point de vue extérieur à l'entreprise sur la capacité de celle-ci à fournir des produits de bonne qualité.

L'audit qualité s'applique à plusieurs domaines de l'entreprise, relatifs à la qualité. Nous pouvons distinguer cinq types d'audit, selon le champ d'application[49]:

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

Le questionnaire constitue la partie technique de l'audit. Grâce à cet outil, l'auditeur n'omet aucun aspect de la situation et vérifie tous les points sélectionnés au cours de la préparation. Selon Juran[50], la ligne directrice qui doit conduire le questionnaire de l'audit est cet ensemble de questions :

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

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

3. Les outils statistiques de la qualité

Les outils que nous présentons ci-dessous sont conçus en grande partie par les japonais. Ils sont simples et efficaces, notamment lorsqu'on a affaire à des petits problèmes de production. Leur application dans les entreprises japonaises a donné des résultats probants, mais leur apprentissage dans le reste du monde se fait avec un rythme plus au moins important selon les

[49] TARODO B., Iso 9000 passeport mondial pour le management de la qualité, Gaétan Morin, 1994, p. 55.
[50] JURAN J.M., Op. Cit., p. 418.

pays. En Algérie, c'est maintenant qu'on commence à les apprendre avec cette vague de certification ISO de nos entreprises.

3.1 Les feuilles de relevés

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

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

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

Tableau N° 1 : Exemple des feuilles de relevés

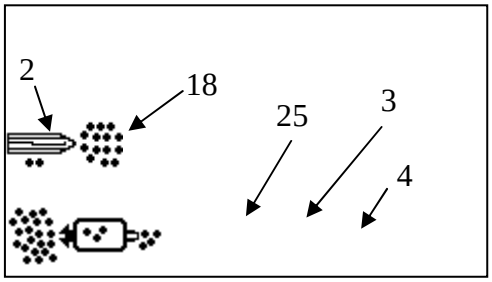
Type de circuit : X22c 64	Date :12.01.2005	
Numéro du lot :1025	Atelier : B	
Taille de l'échantillon : 500 cartes	Contrôleur : M. Arab	
Type de défauts	Nombre de non-conformités	
Test pointes	11111111	8
Test fonctionnel	11111111111111111111	22
Défaut soudure	111111	6
Autres	11111	5
Total		41

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

3.2 Le diagramme de concentration des défauts

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

Figure 3 : Le diagramme de concentration des défauts

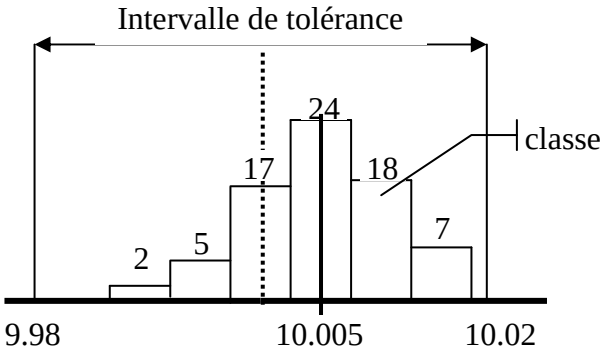


Source : SHIBA. S. 1997, p. 100.

3.3 L'histogramme

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

Figure N° 4 : l'histogramme



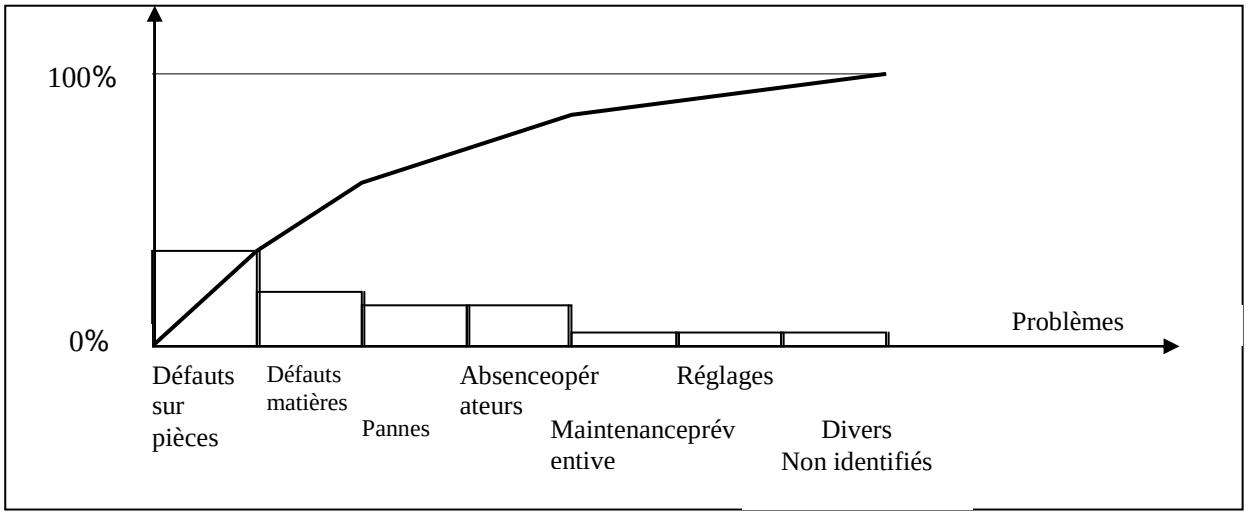
Source : SEDDIKI A., 2004, p.81.

3.4 Le diagramme de Pareto

Pareto V. (1848-1923) est un économiste italien qui a travaillé sur l'application des lois mathématiques à l'économie. Pour cet auteur : « un faible nombre de facteurs permet d'expliquer la majeure partie de phénomènes ». Juran constate que ceci est valable aussi, pour les défauts de la qualité : « la plus grande partie des coûts de la qualité est la conséquence d'un petit nombre de causes spéciales[51]». Ceci apparaît clairement si on présente graphiquement les défauts sous forme d'un histogramme. Il montre qu'il suffit de prévenir les défauts 1, 2 et 3 pour faire diminuer la non-qualité de 80%.

[51]GOGUE M., Op. Cit., 2000, p.147.

Figure N°5 : Diagramme de Pareto



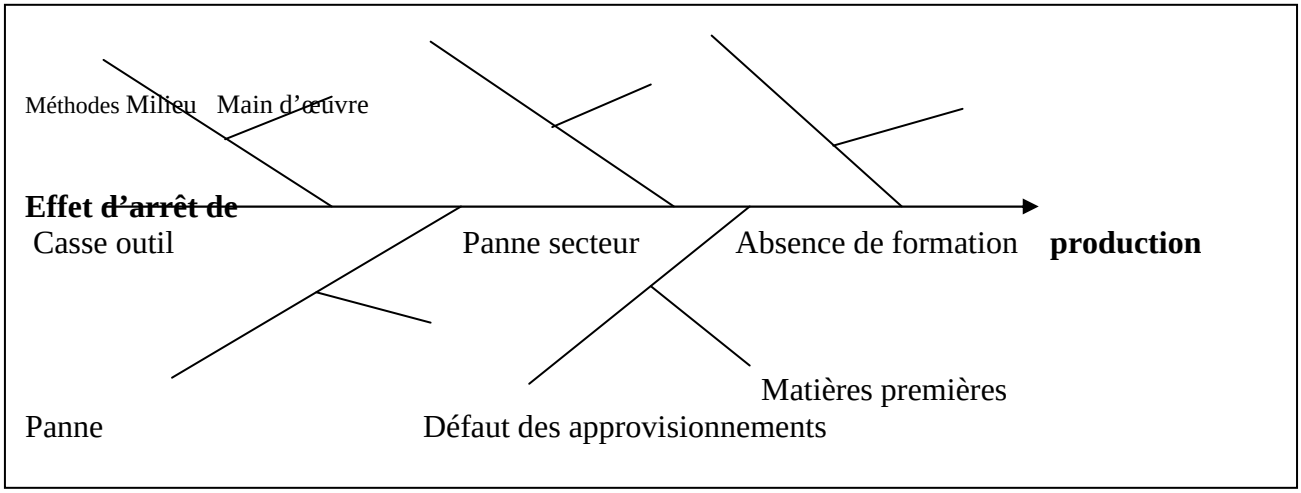
Source : SHIBA S., 1997, p.100.

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

Ishikawa K. démarre du constat que les facteurs qui affectent la qualité des produits sont nombreux et variés. Un tel diagramme permet de définir les causes de dispersion et à organiser les relations combinatoires à travers une bonne illustration des causes diverses qui affectent la qualité du produit[52].

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

Figure N° 6 : diagramme d'ISHIKAWA



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

[52] ISHIKAWA K., Op. Cit., 1986, p. 26.

3.6 Les cartes de contrôle

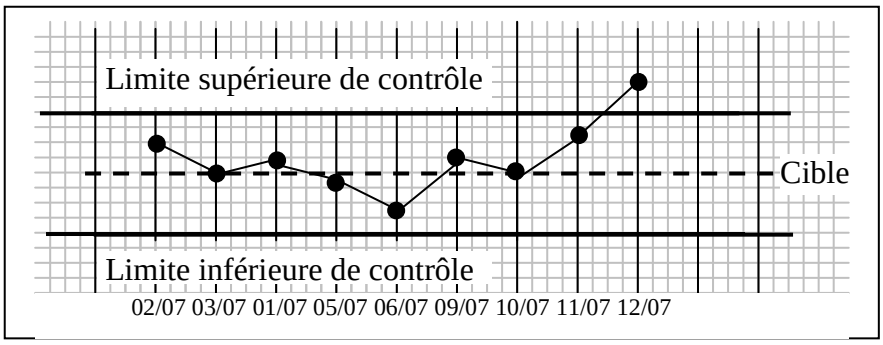
Elles sont utilisées pour la maîtrise des procédés. Le principe consiste à considérer que tout système est soumis à des variations aléatoires qui génèrent une répartition de la caractéristique qui suit une courbe de Gauss.

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

Selon Périgord[53], cet outil permet de savoir :

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

Figure N° 7 : Les cartes de contrôle



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

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

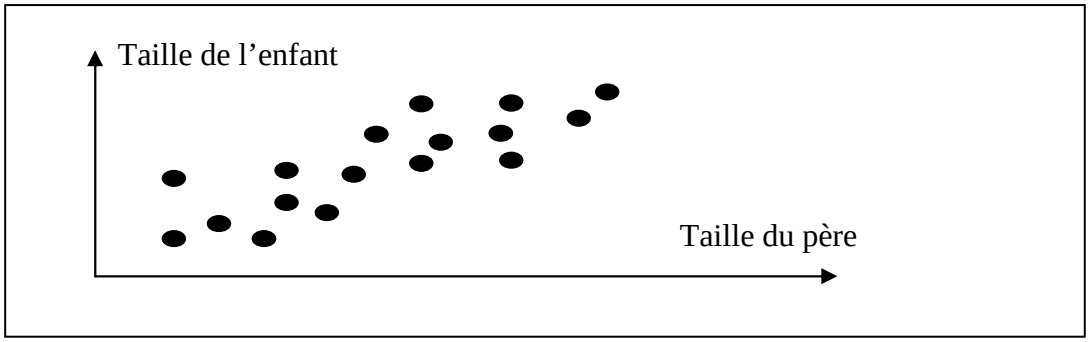
3.7 Les diagrammes de corrélation

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

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

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

Figure N° 8: Diagramme de corrélation



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

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

Après avoir eu la conviction que la qualité est l'affaire de tous et partout dans l'entreprise, il s'agit de voir maintenant, comment elle se gère au niveau de chaque maillon de la chaîne de fabrication. Mais avant cela, nous devons nous arrêter sur la définition de la chaîne qualité. Elle se définit comme : « l'ensemble d'activités qui concourent à la satisfaction du client, de façon à ce que la déficience d'un maillon ne neutralise pas les efforts faits par ailleurs[54]». Cela dit, on doit s'assurer que l'effort de la qualité est homogène tout au long de la chaîne qualité, c'est-à-dire de la détermination des besoins à l'après vente.

4.1 Qualité et marketing

Le rôle du marketing en matière de qualité est déterminant. Il consiste à établir les caractéristiques que le produit devra satisfaire. Ces caractéristiques peuvent être fonctionnelles, c'est-à-dire que le produit fini aura la fonction pour laquelle il a été conçu ; comme elles peuvent être non-fonctionnelles, c'est-à-dire qu'il aura un usage autre que celui pour lequel il est conçu.[55]

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

Cependant, il ne faut pas croire en la facilité de la tâche ; l'étude des besoins réels des consommateurs est souvent délicate et pleine de surprises. En effet, l'entreprise doit posséder un système d'information performant qui lui permettra d'acquérir des informations objectives et

[54]DOUCET C., Op. Cit., p. 131.
[55]KELADA J., Op. Cit., p. 18.

chiffrées sur son marché, soit par l'étude du marché ou le contact direct avec la clientèle. Ces informations vont aider l'entreprise à déterminer : la quantité à produire, la performance technique du produit, le prix.

4.2 Qualité et conception

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

4.2.1 Qualité de l'étude

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

4.2.2 Qualité et méthodes

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

4.2.3 Qualité et préparation

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

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

4.3 Qualité et élaboration du produit

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

4.3.1 Qualité et approvisionnement

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

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

4.3.2 Qualité et ordonnancement

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

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

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

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

4.3.3 Qualité et fabrication

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

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

4.3.4 Contrôle de la fabrication

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

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

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

4.4 Qualité et distribution

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

Le service après vente s'occupe de plusieurs activités, parmi lesquelles : la gestion des pièces de rechange ; l'assistance aux revendeurs et acheteurs ; la réparation et l'entretien en garantie ou hors garantie ; la collecte et le retour d'informations en usine. Il est devenu actuellement un champ de bataille entre les entreprises. Les armes utilisées sont : la rapidité de l'intervention ; la facilitée de résolution des problèmes ; la permanence des solutions apportées, les garanties. Toutes ces tâches nécessitent un niveau de qualification élevé du personnel, une formation de qualité et un système d'information performant.

En conclusion à cette section, nous constatons que le management de la qualité est une discipline d'entreprise qui a acquis des outils et des concepts dont la maîtrise est importante pour toute entreprise qui se lance dans la démarche qualité. Ces outils et concepts concernent à la fois les aspects procéduraux et les aspects techniques de la qualité, ce qui nous permet de dire que cette discipline offre aux entreprises une démarche exhaustive leur permettant de relever le défi de la qualité. Toutefois, la manière avec laquelle ces outils et concepts sont abordés détermine largement leur performance future. En effet, il est important de se baser sur la ressource humaine dans la conduite de la démarche qualité, tout en lui assurant une bonne formation aux outils et techniques de management de la qualité et un état d'esprit favorable, car les procédures et les

techniques ne fonctionneront jamais si l'homme n'est pas impliqué d'une manière effective. Pour faciliter la mise en œuvre de la démarche qualité, maintes entreprises adoptent la voie de certification ISO (*International Standard Organisation*), qui propose une approche normative de gestion de la qualité. Cette approche fera objet de notre section suivante.

SECTION III : APPROCHE NORMATIVE DE LA QUALITE

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

1. La normalisation internationale dans le domaine de la qualité

1.1 Définition et caractéristiques de la norme

Parmi les nombreuses définitions données au concept norme, nous retenons celle retenue par Lérat-pytlak[56], qui est selon lui « un document écrit, accessible au public, établissant une règle du jeu évolutive concernant des signesdirecteurs ou des spécifications techniques, dont le respect n'est pas obligatoire maisvolontaire, qui est établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation de toutes lesparties intéressées, fondé sur les acquis conjugués de la science, de la technologie et del'expérience, destiné à une application répétitive et continue, approuvé par un organismequalifié sur le plan national, régional ou international, et visant, en réponse à des problèmesréels ou potentiels, l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble ».

Cette définition rejoint celle donnée par l'ISO qui définit la norme comme: « une spécification technique ou (un) autre document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées, fondé sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme qualifié sur le plan national,

[56]LÉRAT-PYTLAK J., Le passage d'une certification ISO 9001à un management par la qualité totale,Thèse de doctorat en sciences de gestion, Sous la direction de PENAN H., TOULOUSE I, 2002, p.66.

régional ou international ». (Selon la commission économique pour l'Europe des Nations Unis et *l'international standard organization for standardization*)[57].

De cette définition, découlent six caractéristiques essentielles de la norme, que nous reprenons dans les lignes suivantes :

- **Une norme est un document écrit, accessible au public**

A travers ces deuxcaractéristiques, c'est la dimension informationnelle des normes qui est mise en avant. Selon Benezech[58]« Par le biais du document normatif, il y a flux d'informations qui transite entre l'organisme de normalisation émetteur et l'acheteur/utilisateur de la norme. Par conséquent, la normalisation entraîne l'accroissement des informations codifiées et transférables tout d'abord en favorisant la formulation, puis en étant l'instrument de leur mise en circulation ».

- **Une norme établit une règle du jeu évolutive concernant des signes directeurs ou des spécifications techniques**

A travers le terme règle du jeuse traduit lavolonté de distinguer une norme et un standard. En constituant un modèle de référence uniquepour chaque produit et en renvoyant aux notions de mesure et d'étalon, « la notion destandard…exprime tout d'abord une dimension d'uniformisation et d'élimination de ladiversité [59]». En revanche, une norme, bien que s'appuyant souvent sur la description de caractéristiques techniques, ne supprime ni les particularismes, ni les spécificités : à une même norme, peuvent correspondre de nombreux produits/services différents. « Les fonctions de la normalisation sont donc plus larges que celles de lastandardisation[60] ».

- **Le respect d'une norme n'est pas obligatoire mais volontaire**

Cette caractéristiquefondamentale permet de distinguer la normalisation de la réglementation. Alors que lesrèglements résultent d'une décision législative d'un Etat rendant obligatoire le respectd'exigences en vue de l'intérêt général de la nation[61], les normes neconstituent en fait que des recommandations auxquelles producteurs et consommateurs sontlibres d'adhérer ou non.

- **Une norme est établie avec la coopération et le consensus ou l'approbation de toutes les parties intéressées**.

[57] GRATACAP A., MEDAN P., Management de la production, Dunod, 2001, p. 407.
[58]BENEZECH D., La norme : une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles, Revue d'Economie Industrielle ; numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie", 1996, n°75, p.29.
[59]FORAY D., Diversité, sélection et standardisation : les nouveaux modes de gestion du changement technique, Revue d'Economie Industrielle; numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie", 1996, n°75, p.257.
[60]GRENARD A., Normalisation, certification : quelques éléments de définition, Revue d'Economie Industrielle; numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie", 1996, n°75, P. 46.
[61]MERLET J. D., Normalisation et innovation ; Annales des Ponts et Chaussées,2000, n°95, p.25.

L'utilisation duconsensus dans l'élaboration des normes est un moyen pour garantir aux normes un certain nombre de propriétésdifficilement vérifiables ex ante, comme leur capacité à susciter l'adhésion par exemple. En effet, vu comme une technologie de pouvoir, « le consensus exerce une force centripète sur lesystème des acteurs » et « conduit ainsi à placer les entreprises devant un choix : adhérer à lanormalisation, c'est à dire entrer dans le jeu de règles qu'elle émet ; ou bien en être exclu[62] ».

- **Une norme est destinée à une application répétitive et continue; elle vise, en réponse à des problèmes réels ou potentiels, l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble**.

Les objectifs d'application répétitive et continue et de réponse à des problèmes réels ou potentielsrejoignent clairement le principe de logiquepréventive propre à l'assurance de la qualité ; tandis que l'objectif d'avantage optimal de lacommunauté dans son ensemble s'apparente fortement aux résultats attendus de la qualité totale, tels qu'ils sont présentés dans les différents prix qualité : satisfaction des clients,des actionnaires, du personnel et de la collectivité.

- **Une norme est un document approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international**.

Cette indication est importante, car elle permet de distinguer d'un côté les normes officielles, élaborées par des organismes reconnus de telle manière qu'ellespuissent posséder les caractéristiques et propriétés fondamentales que nous venons d'exposer ; et d'un autre côté les différents documents ou référentiels établis par des organisations nonqualifiées, pour lesquelles certaines propriétés peuvent ne pas être garanties.

1.2 L'internationalisation des normes de la qualité

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

[62]GOMEZ P.Y., Normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste, Revue d'Economie Industrielle, numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie",1996, n°75, p.119.

ces normes s'est effectué par le biais de l'ISO dans sa première version de 1987, tout en s'inspirant des normes militaires.

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

2. Parcours de l'ISO jusqu'à la version 2008

L'arrivée de la version 2008 est le résultat des améliorations permanentes apportées aux versions précédentes. L'ISO exprime dans cette version une volonté de s'adapter aux perturbations que connaît l'environnement des entreprises actuelles. Nous revenons dans ce qui suit sur les dysfonctionnements et obstacles des versions précédentes, qui ont poussé à l'élaboration de la version actuelle ISO 9000 version 2008.

2.1 ISO 9000 version 1987

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

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

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

2.2 ISO 9000 version 1994

La version 1994 de l'ISO est venue remédier aux problèmes constatés dans la précédente. Les normes contenues dans cette nouvelle version proposaient l'extension de ces normes à tout type d'organisation, tout en intégrant la notion de services et de logiciels, qui étaient absents dans la précédente. Le client dans cette version trouve sa raison d'être, mais les exigences se limitaient à éviter les non-conformités relatives à sa demande. En matière de gestion de la qualité proprement dite, la logique préventive et anticipatrice des risques est également introduite dans le cadre de l'assurance qualité.

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

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

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

2.3 Le référentiel ISO 9000 version 2000

La version 2000 de l'ISO 9000 s'articule autour de quatre normes de base, suivant le cycle de PDCA[63]. Cette version se veut porteuse d'une certaine pulsion managériale, même si le côté procédural reste toujours dominant.

2.3.1 L'ISO 9000 et l'effort de synthèse

Le nombre de normes de l'ISO version 2000 est ramené de 27 normes et documents à quatre seulement. Cela pour simplifier et faciliter leur application dans les entreprises. Les quatre normes sont présentées comme suit :

[63] Voir Section II de ce même chapitre.

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

2.3.2 L'ISO 9000 et le cycle de PDCA

En plus de l'effort de synthèse constaté dans la version 2000, nous relevons aussi le respect de la logique de PDCA dans l'élaboration de ces normes. Chaque norme correspond à une étape dans ce cycle. Ainsi, ISO 9000 correspond à l'étape de compréhension (*plan*), ISO 9004 à l'étape de construction (*do*), ISO 9001 à l'étape de démonstration (*check*) et enfin ISO 19011 correspond à l'étape de l'amélioration (*act*). Nous pouvons résumer cette logique de PDCA à travers le tableau suivant :

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

Cycle PDCA	Référence	Titre
Plan	ISO 9000	Système de management de la qualité : principes essentiels et vocabulaire.
Do	ISO 9004	Système de management de la qualité : ligne directrice pour l'amélioration de la performance.
Check	ISO 9001	Système de management de la qualité : exigences.
Act	ISO 19011	Lignes directrices relatives aux audits de systèmes de management qualité et environnemental.

Source : D'après AFNOR 2000, (Version légèrement modifiée).

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

2.3.3 L'ISO 9000 et la logique des processus

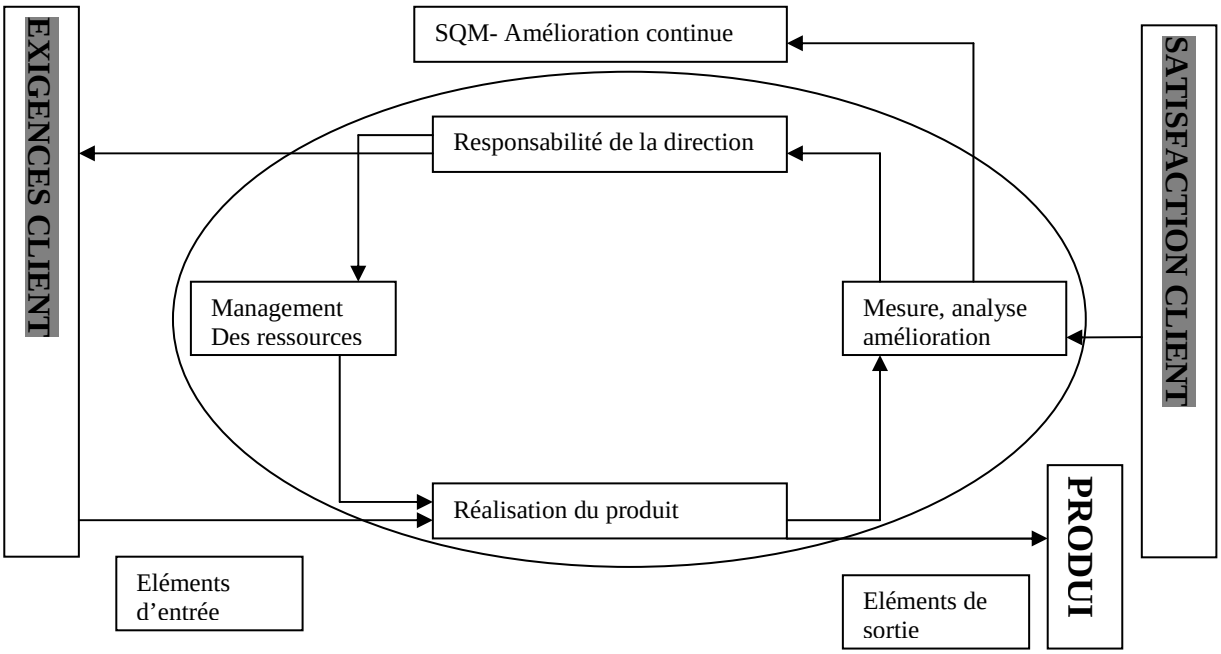
L'autre élément novateur qu'on ne trouve pas dans les versions précédentes est la conception de l'entreprise comme un ensemble de processus orientés client. L'ISO distingue trois grandes familles de processus, qui sont [64]:

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

Cette manière de s'organiser par processus permet, selon ISO[65], une meilleure maîtrise des activités de l'entreprise ainsi que leurs interactions. La logique du modèle de processus s'organise autour des quatre chapitres principaux comme l'illustre la figure (9): responsabilité de la direction, management des ressources, réalisation du produit, mesure, analyse et amélioration.

[64] www.ch/9000f/ISO90002000f/consultéle 10/08/2012 à 18h
[65] www.ch/9000f/ISO90002000f/consultéle 10/08/2012 à 18h.

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



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

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

2.4 L'ISO 9000 version 2008

Comme c'est inscrit dans la logique de fonctionnement de l'ISO, toute norme doit faire l'objet d'un examen systématique en vue de déterminer s'il convient de la confirmer, de la réviser, de l'annuler. C'est ainsi que, après examen de la norme ISO 9000/2000 en octobre 2003, les membres de l'ISO ont décidé d'amender la norme ISO9001/ 2000 qui rappelant-le : est la seule norme faisant l'objet de certification.

2.4.1 Evolutions de la version 2008 par rapport à la version 2000

Nous signalons de prime abord que l'essentiel des exigences de la version 2000 est respecté dans la version actuelle. Tout de même certaines améliorations ont été apportées dans le but:

- De préciser, clarifier, améliorer la compréhension de l'ISO 9001 version 2000 ;
- D'améliorer la compatibilité avec la norme ISO 14001 version 2004 ;

- De faciliter l'intégration de la norme ISO 9001 avec d'autres normes de système de management.

2.4.1.1 Renforcement de la notion de conformité produit

Cette notion revient souvent dans les textes de la norme. Dans l'introduction, il est signalé que les exigences légales et réglementaires internes sont les exigences applicables au produit auxquelles doit se conformer l'organisme. Par rapport au domaine d'application, il est signalé aussi que la notion de produit est étendue aux produits destinés à, ou exigé par un client, à tout élément issu des processus de réalisation de produits. Nous signalons également que dans l'ensemble du document l'expression « qualité produit » a été remplacée par la conformité aux exigences relatives au produit.

2.4.1.2 Compatibilité avec d'autres référentiels

Concernant la compatibilité de l'ISO 9001 version 2008 avec les autres référentiels notamment ISO 9004 et l'ISO 14001, nous constatons qu'avec l'ISO 9004, cette nouvelle version ne forme plus un couple cohérent comme c'était le cas dans la version précédente. L'ISO 9004 est utilisable dans les démarches d'amélioration et de performance des organisations. Il s'oriente vers la réussite durable et un management de succès et de compétitivité. Avec l'ISO 14001 version 2004, une volonté de les rendre compatibles est affichée dans le document et plusieurs exigences ont été introduites dans ce sens.

2.4.1.3 Une meilleure prise en compte des processus externalisés

La nouvelle version introduit la notion de processus externalisé. Celle-ci est identifiée comme un processus nécessaire au système de management de la qualité de l'organisme, mais dont la mise en œuvre est confiée à une partie externe à l'organisme. L'assurance de leur maîtrise ne dégage pas l'organisme de sa responsabilité de répondre à toutes les exigences légales et réglementaires. Cette norme précise les facteurs pouvant influencer le type et la nature de la maîtrise devant être appliquée aux processus externalisés. A titre d'exemple influence du processus externalisé sur la conformité du produit, part de responsabilité entre les deux parties concernées.

2.4.1.4 Clarification rédactionnelle de certaines exigences

Concernant la rédaction des normes quelques clarifications ont été ajoutées au document. A tire d'exemple, concernant le point environnement de travail il a été ajouté une note visant à

expliquer l'expression environnement de travail en donnant des exemples d'environnement de travail pour réaliser la conformité aux exigences du produit. Concernant le point mesure de la satisfaction client nous trouvons une note visant à expliquer que cette satisfaction ne s'évalue pas uniquement au travers d'enquête de satisfaction, mais peut intégrer d'autres outils et méthodes du type données transmises par le client ou d'autres parties prenantes sur la qualité d'un produit, analyse de marchés perdus, analyse des réclamations, rapports émanant des distributeurs, enquêtes d'opinion.

2.4.1.5 Précisions apportées aux exigences de la norme

Dans l'introduction du document, nous constatons l'ajout de la notion de risque qui se trouve absente dans la version précédente. L'introduction de cette notion a pour objet de souligner que la décision de mettre en place un système de management de la qualité passe par l'analyse de l'environnement et des risques associés. Il est noté aussi que le représentant de la direction doit faire partie de l'encadrement de l'organisme, contrairement à ce qui se passe avant où le représentant de l'organisme peut être externalisé à un autre organisme ou à leur conseil.

En plus, dans l'ISO 9001 /2008, l'expression pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ces besoins a été remplacée par pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour acquérir les compétences nécessaires afin de clarifier et de rappeler l'objectif de l'exigence, à savoir l'acquisition des compétences spécifiques.

2.4.2 Le système de management de la qualité ISO 9001 version 2008

La norme ISO 9001 version 2008 contient un certain nombre d'exigences que doit respecter tout organisme qui espère obtenir la certification. Dans ces lignes qui suivent, nous allons présenter l'essentiel de ces exigences.

2.4.2.1 Exigences d'ordre général

La mise en œuvre du SMQ exige d'abord la formalisation de toutes les procédures et processus affairant au management de la qualité et l'élaboration d'un certains nombre de documents. Les exigences relatives aux documents importants peuvent être synthétisées comme suit :

- **Le manuel qualité** : Il doit comprendre le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions; les procédures documentées établies pour le système de management de la qualité ou la référence àcelles-ci;une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité.

- **Maîtrise des documents :** Les documents requis pour le système de management de la qualité doivent être maîtrisés. Lesenregistrements sont des documents particuliers qui doivent être maîtrisés conformément aux exigences.

2.4.2.2 Responsabilité de la direction

L'engagement de la direction de l'organisme dans la mise en œuvre du SMQ détermine, la réussite ou l'échec de la démarche qualité dans l'entreprise. Pour cela, beaucoup d'exigences relèvent de la direction. Pour donner la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du système de management de la qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité, la direction doit :

- communiquer au sein de l'organisme l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales;
- établir la politique qualité;
- assurer que des objectifs qualité sont établis;
- mener des revues de direction;
- assurer la disponibilité des ressources.

2.4.2.3 Management des ressources

L'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pourmettre en œuvre et entretenir le système de management de la qualité et améliorer en permanence sonefficacité;accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences. En ce qui concerne la ressource humaine, le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit doitêtre compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience. En matière d'infrastructures l'organisme doit déterminer, fournir et entretenir les infrastructures nécessaires pour obtenir la conformité duproduit. Les infrastructures comprennent, selon le cas,les bâtiments, les équipements, et les services support (tels que la logistique, les moyens de communication ou les systèmes d'information). Enfin, l'organisme doit s'occuper de l'environnement de travail en vue d'obtenir la conformité du produit. Cela implique l'amélioration des conditions dans lesquelles le travail est effectué, y comprisles conditions physiques, environnementales et d'autres facteurs (comme le bruit, la température, l'humidité, l'éclairage oules conditions climatiques).

2.4.2.4 Réalisation du produit

Plusieurs exigences de cette version concernent la réalisation du produit, les plus importantes sont synthétisées comme suit :

- L'organisme doit planifier et développer les processus nécessaires à la réalisation du produit. La planificationde la réalisation du produit doit être cohérente avec les exigences relatives aux autres processus du systèmede management de la qualité.
- L'organisme doit déterminerles exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités aprèslivraison;les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou, lorsqu'il est connu,pour l'usage prévu; les exigences légales et réglementaires applicables au produit ; toute exigence complémentaire jugée nécessaire par l'organisme.
- L'organisme doit revoir les exigences relatives au produit. Cette revue doit être menée avant que l'organisme nes'engage à livrer un produit au client (par exemple soumission d'offres, acceptation de contrats ou decommandes, acceptation d'avenants aux contrats ou aux commandes).
- L'organisme doit déterminer et mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clientsà proposdes informations relatives au produit;du traitement des consultations, des contrats ou des commandes, et de leurs avenants;des retours d'information des clients, y compris leurs réclamations.
- L'organisme doit planifier et maîtriser la conception et le développement du produit.Lors de la planification de la conception et du développement, l'organisme doit déterminerles étapes de la conception et du développement;les activités de revue, de vérification et de validation appropriées à chaque étape de la conception et dudéveloppement ; les responsabilités et autorités pour la conception et le développement. Les éléments de sortie de la conception et du développement doivent être sous une forme adéquate pour leurvérification par rapport aux éléments d'entrée et doivent être approuvés avant leur mise à disposition.
- L'organisme doit assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achat spécifiées. Le type etl'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence duproduit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final.L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produitconforme aux exigences de l'organisme. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent êtreétablis. Les enregistrements des résultats des évaluations et de toutes les actions nécessaires résultant del'évaluation doivent être conservés.

- L'organisme doit planifier et réaliser les activités de production et de préparation du service dans des conditions maîtrisées. L'organisme doit valider tout processus de production et de préparation du service dont les éléments de sortiene peuvent pas être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori et dont les déficiencesn'apparaissent, de ce fait, qu'une fois le produit en usage ou le service fourni.Lorsque cela est approprié, l'organisme doit identifier le produit à l'aide de moyens adaptés tout au long de saréalisation.L'organisme doit identifier l'état du produit par rapport aux exigences de surveillance et de mesure tout au longde la réalisation du produit.Lorsque la traçabilité est une exigence, l'organisme doit maîtriser l'identification unique du produit et conserver des enregistrements.
- L'organisme doit prendre soin de la propriété du client lorsqu'elle se trouve sous son contrôle ou qu'il l'utilise.L'organisme doit identifier, vérifier, protéger et sauvegarder la propriété que le client a fournie pour être utiliséeou incorporée dans le produit. Lorsqu'une propriété du client est perdue, endommagée ou encore jugéeimpropre à l'utilisation, l'organisme doit le notifier au client et conserver des enregistrements.
- L'organisme doit déterminer les activités de surveillance et de mesure à entreprendre et les équipements desurveillance et de mesure nécessaires pour apporter la preuve de la conformité du produit aux exigencesdéterminées.L'organisme doit établir des processus pour assurer que les activités de surveillance et de mesure peuvent êtreeffectuées.

3. Limites de l’approche normative de la qualité

Malgré la revue systématique des normes de l’ISO, beaucoup d’auteurs restent critiques quant aux apports réels de cette manière de gérer la qualité dans l’entreprise. Certains, abordent les contradictions que peuvent créer ces normes qui peuvent inhiber ainsi le bon fonctionnement de l’entreprise, et certains d’autres s’intéressent à la contribution des normes à l’amélioration des performances des entreprises.

3.1 Paradoxes de la certification aux normes internationales de management de la qualité

L’étude des quatre versions des normes de l’ISO nous permetde relever, malgré les améliorations constatées, certains problèmes qui s’avèrent insolubles en suivant la logique normative pour aborder la qualité dans l’entreprise.

3.1.1 Paradoxe des besoins des clients et exigences spécifiées

Les relations contractuelles qui lient les entreprises avec leurs clients et leurs fournisseurs peuvent contenir des éléments en contradiction avec les exigences spécifiées dans la norme. Etant donné que les exigences normatives sont les mêmes pour toutes les entreprises, et les exigences des clients peuvent être autres que celles spécifiées dans la norme, l'entreprise se trouve dans une situation de dilemme : répondre aux exigences de la norme ou aux exigences des clients. Cette situation s'appelle le risque normatif. Selon Mignot et Penan[66], ce dernier peut être ramené à deux cas de figure :

- La sous-spécification lorsque l'expression des besoins des clients n'est pas ou est imparfaitement traduite en exigences normatives.
- La sur-spécification qui entraîne une réalisation d'un niveau de qualité supérieur aux besoins réels du client ou qui, dans une moindre mesure, favorise la pratique d'un double langage entre chacune des parties, celles-ci acceptant contractuellement des références normatives, tout en sachant qu'elles ne seront ni mobilisées, ni associées à la réalisation de lafourniture.

3.1.2 Le paradoxe des procédures standardisées et autonomie des acteurs

La formalisation et puis la standardisation des procédures émanant de la certification va dans certains cas en contradiction avec l'autonomie des acteurs nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. Beaucoup d'auteurs reconnaissent la nécessité d'avoir dans l'entreprise des règles écrites à respecter mais ne touchant pas à l'autonomie des acteurs, ce qui n'est pas toujours compatible surtout dans le cadre de la certification. Selon Gilbert De Terssac[67] la mise en place des règles formelles doit se faire en parallèle avec le développement de l'autonomie des acteurs, car ces dernières se caractérisent par :

- L'incomplétude : tous les cas de figure ne peuvent être prévus ;
- L'incohérence potentielle : les conditions de déroulement de la tâche ne sont pas toujours celle prévues par la procédure ;
- L'implicite : certaines tâches ne font l'objet d'aucune spécification, soit que l'on n'a pas su, pas voulu ou pu les définir ;
- Un modèle des caractéristiques et du fonctionnement des acteurs qui est loin de correspondre à la réalité : les acteurs sont supposés stables, interchangeables, capables de

[66]MIGNOT H., PENAN H., Le référentiel normatif, Revue Française de Gestion, 1995, n°106, pp.77-85.
[67]DE TERSSAC G., L'implicite et le décrit de l'organisation des systèmes de production, Qualité : changement d'organisation et performance, Editions ANACT, 1996, p. 198.

faire face à toutes les situations (surtout celles non prévues dans la procédure), toujours disponibles et toujours disposés à coopérer.

Autonomie des acteurs et formalisation des procédures sont nécessaires pour atteindre les objectifs qualité, mais dans certaines entreprises la qualité est considérée comme synonyme de procédures. Selon Doucet[68], « Pour beaucoup aujourd'hui, la qualité est encore synonyme de procédures. Il y a même pas mal d'entreprises où il est devenu malsain de prononcer le mot qualité ». Vu cela, Ballery[69]critique la démarche de certification formaliste « qui rigidifie l'entreprise et démotive le personnel ». D'autres auteurs conseillent la flexibilité du texte normatif et recommande« de se servir des procédures et non de les servir [70]».

3.1.3 Paradoxe des procédures standardisées et appropriation par les acteurs

Les procédures normatives définies lors de la certification ne peuvent pas fonctionner toutes seules, il faut qu'il y ait des Hommes qui vont les faire fonctionner. Dès lors, la relation qui s'établit entre l'Homme et la procédure détermine son efficacité. Les architectes des normes de l'iso nous font remarquer qu' : « il ne faut pas confondre l'outil ISO 9000 et ce qu'arrivent à en faire, ou pas, ceux qui l'utilisent [71]». Delà, même si la procédure en soi est efficace, l'appropriation que font les employés de cette procédure est inefficace, dans ce cas la procédure normative ne va pas servir à grand-chose. En effet, « l'efficacité de la règle formelle tient au fait que ceux qui doivent la mettre en œuvre se l'approprient, l'adaptent ou la redéfinissent et non pas à son énoncé qui comporte des blancs ou des "trous"[72] ».

Cochoy et alii[73] montrent que le véritable enjeu de la démarche réside en fait dans « le pacte normatif qui s'instaure entre la norme, la direction et les salariés au momentde la mise en œuvre du dispositif »mécanismed'appropriation d'une certification.

Arliaudalii[74] montrent que l'appropriation est variable selon les individus. Elle se construirait non seulement au travers de leur propre association au projet, mais aussi au travers de la

[68]DOUCET C., La certification : le bilan, Qualitique, 1999, n°109, P. 46.
[69]BALLERY E., Guide de mise en place des procédures, Qualité en Mouvement, 1999, n°39 ; pp.55-58.
[70]DOMENC M., Certification ISO 9000 : atout ou risque pour l'organisation, Qualité : changement d'organisation et performance, Editions ANACT, 1996, P. 80.
[71]BERNY L., PEYRAT O., La certification d'entreprise : vrais enjeux et faux débats, Revue Française de Gestion,1995, n°106 ; p.100.
[72]DE TERSSAC G., Op.cit., 1996, p. 198.
[73]COCHOY F., GAREL J.P. et DE TERSSAC G., Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000,Revue Française de Sociologie, 1998, Vol.39 ; n°4,p.696.
[74]ARLIAUD M., BERET P., DAUNE-RICHARD A.M., LEMAITRE A., LEMAIRE M., MOSSE P. et TCHOBANIAN R., Le mécanisme de l'appropriation dans lacoproduction d'une démarche de certification,Actes du colloque « Coproduction de la qualité », LERASS - Université Toulouse III ; 12-13 novembre, 1998, pp.100-111.

représentation qu'ils s'en font ainsi qu'en fonction du jugement qu'ils portent sur les changements induits par la démarche.

3.2 Etude d'impact de la certification ISO 9001 sur la performance

Pour étudier l'impact de la certification ISO 9001 sur la performance des entreprises, nous allons nous référer aux études récentes effectuées sur les entreprises certifiées. En termes de performance, nous allons nous intéresser à la performance opérationnelle, à la performance financière et à la performance organisationnelle.

3.2.1 Certification ISO 9001 et performance opérationnelle

Les principales études menées sur la certification et son impact sur la performance opérationnelle montrent qu'il y a un faible rapport entre la certification et la performance obtenue au niveau des processus de production et de distribution, mais un consensus semble se dégager quant à son effet positif sur la communication au sein de l'entreprise.

Concernant, la performance des processus de production, nous pouvons citer l'étude réalisée par Corbett et *al.* [75], qui ont analysé lesdonnées d'entreprises certifiées ISO 9000 dans trois secteurs économiques américains quicomptent le plus grand nombre d'entreprises certifiées sur une période de 10 ans (1988-1997).Ils comparent ces données par rapport à celles de groupes de contrôle, constitués par desentreprises non certifiées des mêmes secteurs qui avaient une performance économiquecomparable à celle des premières avant le lancement de programmes ISO 9000. Pourexaminer l'effet sur la productivité, ils comparent si le coût des produits vendus exprimé enpourcentage des ventes s'est amélioré après la certification, c'est-à-dire s'il a diminué parrapport au groupe de contrôle. Or, les entreprises non certifiées font l'expérience dedégradations substantielles de la productivité, alors que les entreprises certifiées ont engénéral évité de tels phénomènes de déclin.

En ce qui concerne la performance des processus de distribution, La majorité des études deperception marquent une déception de l'impact de la certification ISO 9000 sur l'efficacitécommerciale par les managers alors même qu'elle est initialement citée comme une despremières motivations à la certification[76]. Dans leur article qui établit un bilan des avantages

[75]*CORBETT C.J., MONTES-SANCHO M.J, KIRSCH D.A., The Financial impact of ISO 9000Certification in the US: An Empirical Analysis, Management Science, 2005, Vol. 51, n° 7, pp. 1046-1059.*

[76]*RAGOTHAMAN S., KORTE L., The ISO 9000 International Quality Registration: An empirical analysis of implications for business firms, International Journal of Applied Quality Management, 1999, Vol. 2, n°1, pp. 57-73.*

etdes inconvénients de la certification ISO 9000, Stevenson et Barnes[77]expliquent que lesdéceptions engendrées par la certification et les maigres retombées externes (accroissement departs de marché...) proviennent du manque d'intégration de la fonction marketing. Dans la démarche de certification, les principaux acteurs à l'origine du projet sont par ordre décroissant la direction générale, les services qualité,des départements de production et enfin, dans une moindre mesure, les services marketing.

Enfin concernant la communication interne, plusieurs études montrent que la certification a un effet positif sur la communication interne. Une étude sur lesentreprises certifiées en Nouvelle-Zélande indique que les entreprises ont amélioré leurcommunication après la certification ISO 9000[78], y compris pour les pluspetites. Zuckerman et Hurwitz[79]indiquent que les relations interpersonnelles entreemployés et managers ont été améliorées et que les conflits internes ont été réduits après la certification. Un autre exemple, une étude plus récente en Inde[80]observe également une meilleure communication après la certification qui permet une meilleure compréhension par les employés des standards de fabrication et de leursresponsabilités dans les processus, ainsi qu'une meilleure maîtrise par les managers de cesprocessus.

3.2.2 Certification ISO 9001 et performance économique

Etudiant l'effet de la certification sur la performance des entreprises cotées en bourse, plusieurs études font constat de l'existence d'un effet positif. Corbett et *al.*[81] qui ont étudié l'impact de la certification ISO 9000 sur le rendement financierdes entreprises en se basant sur plus de 21 482 certifications ISO 9000 délivrées aux États-Unis jusqu'en 1998 dans les trois secteurs représentants le plus grand nombre de certificats, constatent que la certification induit une amélioration du rendement financier. Plusprécisément, ils établissent que les entreprises qui n'ont pas recherché une certification ontfait l'expérience de dégradations substantielles du rendement de l'actif, de la productivité etdes ventes, alors que les entreprises certifiées ont en général fait en sorte d'éviter de telsphénomènes de déclin et de sous-performance économique.

Ceci peut expliquer par le fait que la certification ISO 9001 peut-être vue comme un signal d'information sur le marché boursier, très sensible aux actions de communication réalisées par les

---

[77] *STEVENSON TEVENSON T.H., BAMES F.C., What industrial marketers need to know now about ISO 9000 certification A review, update, and integration with marketing, Industrial Marketing Management , 2002, Vol. 31, pp. 695-703.*

[78] *LEE K.S., PALMER E., An empirical examination of ISO 9000-registered companies in New Zeland, Total Quality Management, 1999, vol. 10, n° 6, 1999, pp. 887-899.*

[79] *ZUCKERMAN A., HURWITZ A., How Companies Miss the Boat on ISO 9000, Quality Progress, 1996, p.23.*

[80] *ACHARYA U.H., SANJIT R., ISO 9000 certification in Indian industries: a survey, Total Quality Management, 2000,Vol. 11, n° 3, p. 261-267.*

[81] CORBETT C.J., MONTES-SANCHO, M.J, KIRSCH D.A., Op.cit., 2005, pp. 1046-1059.

entreprises. Eneffet, obtenir la certification ISO 9000 c'est garantir au marché que les produits offerts sontfabriqués et analysés selon un minimum d'exigences organisationnelles, techniques etréglementaires censées satisfaire les clients. En théorie, les marchés devraient donc réagirpositivement à la possibilité qui est offerte de « prouver » la qualité de sa production d'autantplus quant l'organisme certificateur est indépendant.

3.2.3 Certification ISO 9001 et performance organisationnelle

Dans le champ dela sociologie des organisations, les recherches portent ainsi sur la certification vue comme undispositif d'apprentissage organisationnel[82], et pluslargement comme un outil de la gestion des connaissances[83], mais aussi comme un mécanisme de rigidification de l'organisation à travers lacodification des savoir-faire de l'entreprise dans les procédures de travail[84].

Bénézech et Loos-Baroin démontrent ainsi que si la mise enplace du SMQ ne s'est pas faite de manière coercitive mais permissive, c'est-à-dire en tenantcompte de l'avis de l'ensemble des salariés, il paraît possible de considérer que le référentielnormatif est susceptible d'avoir un impact sur la base des connaissances qui existent au seinde l'entreprise, et d'aider à la transformation de ces connaissances en compétences, aptes àfaire évoluer l'entreprise. Lambert et Ouedraogofont aussi apparaître un lien entre les démarches qualité et la gestion des connaissances. Le SMQ remplit le rôlede cadre minimaliste à la codification et à la circulation des connaissances dans l'entreprise.En ce sens, on peut dire que les démarches qualité organisent lacirculation des connaissances alors que la gestion de la connaissance gère la création decelles-ci, caractérisant deux étapes complémentaires et nécessaires au management desconnaissances. Il est alorsnécessaire d'organiser des points de passage entre ces différentes approches et d'éviterqu'elles n'évoluent de façon disjointe dans l'organisation.

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

---

[82] BENEZECH D., LOOS-BAROIN J., Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel, Revue Sciences de gestion, 2003, n° 36, pp.11-41.

[83]LAMBERT G., OUEDRAOGO N., Nouvelles régulations, Normalisation et Dynamique des organisations, 3ème édition du colloque métamorphose des Organisations 21 et 22 Octobre à Nancy, 2004.

[84]MISPELBLOM F., Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur, Syros, Paris, 1995.

L'analyse des normes de l'ISO nous a permis de constater certaines insuffisances dans les documents normatifs ainsi que leur incompatibilité à certaines situations contractuelles. Quant à leurs effets sur la performance, nous avons constaté de faibles retombées positives sur les processus opérationnels, à l'exception des améliorations constatées au niveau de la communication interne. La performance organisationnelle et financière semble augmenter après l'obtention de la certification.

CONCLUSION

En guise de conclusion, nous pouvons relever que le fil conducteur pour ce chapitre était la recherche de la solution au problème de la qualité qui intéresse de plus en plus les entreprises du monde entier. Nous avons vu dans la première section, que les solutions proposées tournaient autour du produit sous le titre inspection et contrôle au premier lieu, puis autour des processus dans le cadre de l'assurance qualité dans un second, et enfin autour du management sous le label du TQM. En adoptant cette dernière approche, nous avons exposé les différents outils de management de la qualité dans la deuxième section avec les différents concepts de base.

Enfin dans une troisième section, nous avons présenté une approche normative de la qualité, qui s'impose de soi, vu la notoriété qu'elle a eue à l'échelle mondiale. L'analyse de ces normes nous a permis de constater que le respect des normes ne suffit pas à lui seul pour garantir à l'entreprise une meilleure performance. Il convient donc d'inscrire la démarche qualité dans toutes les composantes de l'entreprise et progresser avec elle vers le management par la qualité totale dans le cadre de l'amélioration continue.

Le chapitre suivant sera consacré à l'étude du système de management par la qualité totale.

INTRODUCTION

Dans ce présent chapitre nous présenterons les principes fondamentaux du management par la qualité totale. Ces derniers étaient classés à l'origine du succès de pas mal d'entreprises qui ont une réputation mondiale dans le domaine de la qualité comme : Xerox, Toyota, Renault. Nous utilisons à cet effet, des référentiels de renommée à l'échelle internationale comme : le prix Malcolm Baldrige[85] (USA), le prix Deming (Japon), le EFQM (Europe), dont le prix Algérien de la qualité s'est inspiré.

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

Aujourd'hui, toute entreprise qui ne « pense pas à l'envers[86]» connaîtra une crise certaine. Penser à l'envers veut dire que l'entreprise doit être conçue à partir de l'aval (marché) selon les attentes et besoins du consommateur. Cela exige de porter une attention particulière à l'évolution des besoins et attentes des clients et de s'organiser autour. Dès lors, la deuxième section de ce chapitre, nous la consacrerons à l'orientation client et organisation par processus, qui caractérisent les entreprises adoptant le TQM.

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

[85] Voir le document complet sur le site : http://www.nist.gov/baldrige, consulté le 12/07/2012.
[86] Voir CORIAT B., Penser à l'envers: travail et organisation dans l'entreprise japonaise, Christian Bourgeois Editeur, Paris, 1991.

SECTION I : LEADERSHIP ET DEVELOPPEMENT DE LA RESSOURCE HUMAINE

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

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

1. Le leadership

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

1.1 Définition du leadership

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

A leur époque, Platon et Machiavel[87] définissaient respectivement le leader comme : « philosophe-Roi » et « tout à fait dominant ». A partir de là, se dégageait une vision du leader comme ayant une personnalité dominante, faisant tout ce qu'il veut au moment où il veut, sans concertation ni contestation. Depuis lors, cette notion a connu des changements considérables,

[87] DULUC A., Leadership et confiance, Dunod, Paris, 2003, p. 62.

notamment après son introduction au sein de l'entreprise. [Kurt Lewin, Rounalts Lippirt et Rolpen White (1938-1952)] distinguèrent plusieurs caractéristiques psychologiques qui relèvent du leader gestionnaire, et qui lui confèrent une autre signification que la précédente. Un peu plus tard, Robert Black et Jean Mouton (Leadership et confiance 1978) qui s'intéressaient aux origines de leadership constatèrent qu'à côté des caractéristiques psychologiques du leader, la performance du leader et la satisfaction des subordonnés, relèvent du leadership. Enfin (Paul Herez et Kenneth Blanchard 1982) insistèrent sur la notion de « situation » comme variable déterminante du leadership.

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

- « La capacité de susciter la participation volontaire des personnes ou des groupes au regard des objectifs poursuivis…. C'est la capacité à mettre en œuvre toutes les actions nécessaires à l'accomplissement de sa mission et celles des autres, il s'exerce avec ou sans pouvoir hiérarchique à tous les niveaux de l'organisation »[88].
- « Le leadership est cette énergie fondamentale nécessaire pour lancer et soutenir une action et la capacité de traduire l'intention en réalité et de soutenir le mouvement »[89].

1.2 Les déterminants de leadership et caractéristiques du leader

1.2.1 Déterminants de leadership

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

1.2.1.1 La personne du leader

Le leadership est une caractéristique extrêmement rare, qu'on ne peut trouver que chez certaines personnes distinctes. Un leader apparaît, en premier lieu, comme une personne dynamique avec un esprit jeune et un haut niveau de professionnalisme ; cela lui permet d'avoir une vision claire de l'avenir, d'apporter une sécurité et de susciter une adhésion totale des

[88] CROZIER M., Le management d'aujourd'hui : théories et pratiques, Demos, 1999, p.70.
[89] BRUNO H., Op. Cit., p.37.

subordonnés. Il exprime, en outre, une confiance en soi et une capacité extraordinaire de propager cette confiance dans l'entreprise. Enfin, et malgré la complexité de son environnement, il l'approche d'une manière exceptionnelle qui lui permet de donner un sens et une cohérence à ce qui est instable et changeant.

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

1.2.1.2 Les subordonnés

Avoir toutes ces caractéristiques psychologiques est insuffisant pour devenir un leader capable de faire fonctionner le système TQM. Il est important également de prendre en considération les attentes et les caractéristiques de tous ceux qui font agir ce leader. Les subordonnés dans l'entreprise ont un rôle important à jouer, mais ils ont également des attentes en matière de leadership vis-à-vis de leurs dirigeants ; et dont la prise en charge est primordiale à l'adhésion à leurs stratégies. Ces attentes sont selon Alain Duluc,[90] les suivantes :

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

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

1.2.1.3 Le contexte culturel

Le contexte culturel dans lequel évolue le leader est aussi un déterminant de son leadership. En effet, les efforts du leader pour intégrer des actions individuelles dans l'harmonie collective dépend des données culturelles propres à la société qui déterminent le comportement de ses individus. Cependant, la faculté de jouer avec ces variables culturelles fait partie du bagage de base du leader, car « s'il y a contradiction entre stratégie du leader et culture d'entreprise, c'est toujours la culture qui l'emportera »[91].

[90] DULUC A., Op. Cit., p. 69.
[91] BRILMAN J., Op. cit., 2000, p.55.

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

1.2.2 Caractéristiques du leader

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

1.2.2.1 La vision

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

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

1.2.2.2 La passion

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

1.2.2.3 Donner l'exemple ou être intègre

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

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

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

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

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

Enfin, J. BRELMAN[92] nous résume ces caractéristiques comme suit : le leader a un esprit tourné vers l'avenir et les résultats, mobilisateur des autres grâce à sa vision, a une grandeur, un sens de communication, inspire la confiance, optimiste et ne tolère pas le statu quo.

1.3 Les différents styles de leadership

Les écrits sur les leaders repèrent plusieurs styles d'exercice de leadership ; mais en fait, tous ces styles s'intègrent dans les trois principaux repris dans les travaux de Lewin Ronald Lippirt et Rolpen White[93]. Ces derniers sont parvenus à ces trois styles par la comparaison du degré d'orientation vers les tâches et le degré d'orientation vers les relations humaines du responsable dans une entreprise. Parmi ces styles, un seul convient à la réussite du TQM.

1.3.1 Le style autocratique

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

[92] BRILMAN J., L'entreprise réinventée, Editions d'Organisation, 1996, p. 258.
[93] LEVY LEBOYER C., La motivation dans l'entreprise, Editions d'Organisation, 2001, p. 220.

l'agressivité et la démotivation au travail. Et même s'ils apparaissent des fois actifs, c'est par crainte et non par conviction.

1.3.2 Le style laissez-faire

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

1.3.3 Le style démocratique

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

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

1.4 Le leadership transformationnel

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

Pour faciliter cette phase de transition et d'adaptation, TESSIER et TELLIER[94] proposent les quatre étapes suivantes :

1.4.1 Diagnostic et développement de la vision et de la stratégie

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

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

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

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

1.4.3 Implantation du changement et résistances.

La vitesse du changement dépend de la résistance des forces contraignantes. Bruno[95] distingue deux origines de résistance :

- **Origine psychosociologique**

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

[94] TISSIER R. et TELLIER Y., Pouvoir et cultures organisationnelles, Presses de l'université de Québec, 1991, p. 75
[95] BRUNO H., Op. Cit., 1993, p. 135.

- **Origine stratégique**

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

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

1.4.4 Internalisation du changement

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

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

2. Le développement de la ressource humaine

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

Aujourd'hui, la montée en puissance des clients et l'intensification de la concurrence imposent aux entreprises, pour se mettre au diapason, de nouvelles logiques de fonctionnement en matière de GRH. En effet, la GRH est devenue, aujourd'hui, beaucoup plus qualitative que quantitative. Les gens de haut potentiel sont recherchés partout, et ils sont très bien rémunérés. Tout cela dans le but de produire une offre meilleure que celle des concurrents et de répondre à une clientèle insatiable qui demande toujours le meilleur. Pour ce faire, les entreprises ont

compris que la seule voie qui mène vers la satisfaction des clients externes est la considération des hommes de l'entreprise comme des clients internes. C'est dans cette logique que nous proposons cette partie sur le développement de la ressource humaine, qui vient compléter la présence d'un leadership efficace.

2.1 Motivation et implication des collaborateurs

Motivation et implication sont deux termes complémentaires et nécessaires pour obtenir les comportements voulus de la part des collaborateurs. « La motivation est cette tension que l'action apaise, et qui est aussi source d'action »[96]. Une fois cette tension est apaisée, les collaborateurs s'engagent à réaliser les objectifs de l'entreprise et s'identifient à elle. Cette implication va se traduire par :[97]

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

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

2.1.1 Théories de la motivation

Les pionniers de la théorie de la motivation, sans contestation, sont : Maslow A. et Herzberg F.

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

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

[96] GELINIER O., Stratégie de l'entreprises et motivation des hommes, Editions d'Organisation, 1993, p. 241.
[97] FAVRY J., L'entreprise de la valeur, Editions d'Organisation, 2001, p. 196.

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

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

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

2.1.2 Les facteurs de motivation

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

A l'heure actuelle, les motivations non pécuniaires apparaissent les plus pratiquées et les plus rentables, car motiver par l'argent seul engendre des coûts salariaux importants plus que la productivité attendue. En plus, l'argent facile et les horaires courts n'incitent pas toujours à la productivité. Cependant, dans l'entreprise algérienne, dès qu'on parle de motivation, la première chose qui vient à l'esprit du manager est la motivation pécuniaire[98], ce qui le conduit à conclure par dire que nous n'avons pas les moyens.

2.2 Le travail en équipe

Après avoir cru pendant longtemps que la performance se réalise par la parcellisation et la simplification des tâches, le modèle japonais et suédois[99] viennent démonter le contraire, en réalisant des performances extraordinaires tout en travaillant en équipe.

[98] Entretien réalisé avec le DRH de l'ENIEM.
[99] Voir les modèles productifs de Robert Boyer (1999) et Revue sociologie de travail n° 3/95

2.2.1 Pourquoi le travail en équipe ?

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

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

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

2.2.2 Mise en place du travail en groupe

Pour éviter les conflits cités précédemment, le travail en groupe doit suivre une méthodologie stricte dans sa mise en œuvre. SHIBA S., dans son livre « Les 4 révolutions du TQM »[100], distinguait quatre étapes pour mener à bien une équipe de travail.

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

Là encore, nous nous arrêtons sur le rôle important que doit jouer l'animateur de l'équipe pour maintenir l'esprit de groupe et les conduire vers l'objectif visé. Un animateur doit d'abord comprendre les attentes de chaque élément du groupe et savoir les motiver et les impliquer. En plus, il est important de commencer par un succès au départ pour consolider le groupe, c'est pourquoi il est nécessaire de les lancer dans un problème qui peut être résolu facilement. Sur le plan communication, l'animateur doit être attentif aux propositions de tous les membres de son

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

équipe, créer un environnement propice à l'apprentissage organisationnel, et surtout, coordonner entre les travaux réalisés par chacun car le travail en groupe est avant tout un travail individuel.

2.3 L'empouvoirement (*empowerment*)

L'empouvoirement est l'un des moyens qui permettent un meilleur développement de la ressource humaine au sein de l'entreprise. Malgré cela, il est très peu pratiqué par les dirigeants d'entreprise.

L'empouvoirement n'est pas synonyme de l'autonomie comme le croyaient certains ; son sens est au delà de l'autonomie ; il signifie : « celui qui est proche du client ou qui réalise les opérations, qui est le mieux placé pour prendre la décision. Il lui revient par essence[101]». C'est pourquoi nous préférons utiliser le terme empouvoirement[102]. L'empouvoirement est l'un des piliers du TQM, venu remédier à la défaillance du système hiérarchique qui ne favorise pas la prise de décision au niveau où les compétences sont les plus pertinentes.

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

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

Vu tous ces avantages, les entreprises doivent confier davantage de responsabilités à leurs collaborateurs, notamment ceux qui sont proches du client. Même si celles-ci doivent être temporaires, c'est leur donner l'occasion de révéler des capacités jusque-là restées dans l'ombre, c'est aussi leur permettre de mesurer ses limites, ce qui est quel qu'en soit le résultat, est toujours constructif[103].

En fin, la mise en place de l'empouvoirement n'est pas chose aisée ; il faut au préalable remplir les conditions suivantes[104]:

- Une orientation claire : vision, stratégie, satisfaction client.
- Identification des clients internes et externes ;
- Accès instantané à l'information ;
- Possibilité de mobiliser les ressources internes de l'entreprise ;

[101] BRILMAN J., Les meilleures pratiques de management, Editions d' Organisation, 2000, p. 334.
[102] Terme utilisé par BRILMAN J. dans les meilleures pratiques de management et l'entreprise réinventée.
[103] JOUCOU P. et MAYER P., Op. cit., p.125.
[104] BRILMAN J., Op. Cit., 2000, p. 336.

- Compétences et formation ;
- Retour de l'information ;
- Mesures de satisfaction client et indicateurs ;
- Reconnaissance des compétences.

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

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

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

SECTION II : L'ORGANISATION PAR PROCESSUS ORIENTES CLIENT

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

1. La connaissance intime du client

Aujourd'hui, une entreprise qui ne connaît pas ses clients est condamnée à disparaître. Pour les connaître, il est impératif de passer à l'étude des déterminants de leurs comportements, d'analyser leur processus d'achat et leur réaction post-achat. Cela étant fait, l'entreprise restera à

l'écoute de ce qui se passe chez ses clients, et saura améliorer son offre en fonction de l'évolution de leurs besoins et attentes, ce qui lui permet de rester pérenne.

Même si l'entreprise connait intimement sa clientèle, cela ne lui garantit pas le succès. Il faudra donc traduire les informations collectées sur la clientèle et les consommateurs en général, en une organisation et management capables de répondre aux attentes du marché. Pour ce faire, le TQM propose une organisation par processus orientés client. L'orientation client veut dire que l'ensemble des éléments de l'entreprise (services, fonctions) agit pour créer des processus apportant de la valeur aux clients[105].

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

2. Organisation et fonctionnement de l'entreprise traditionnelle

L'entreprise traditionnelle est passée par trois principales formes organisationnelles. La première est de structure fonctionnelle, venue réduire la complexité de la gestion connue par les entreprises post-révolution industrielle qui ont vu leur taille croître rapidement. Cette structure propose une départementalisation basée sur la nature des tâches et crée ainsi des fonctions auxquelles sont rattachés des services et des départements[106]. Elle permet de créer une spécialisation par fonction afin de faciliter les tâches à accomplir, mais en revanche, elle engendre une centralisation de la décision au sommet de la hiérarchie et une difficulté de coordination entre les services et fonctions.

La deuxième forme organisationnelle connue, est de structure divisionnelle. Celle-ci est venue répondre à la stratégie de diversification caractérisant les entreprises de l'époque. Elle consiste à décomposer l'entreprise en divisions chargées chacune d'un domaine d'activité, souvent défini par une famille de produits d'une certaine nature technique et ayant une certaine clientèle ou un réseau de distribution donné. Cette forme d'organisation permet de déterminer le centre de profit et la responsabilité de chaque division, mais ceci crée en contraste, des conflits entre différentes divisions[107].

Enfin, nous arrivons à la structure matricielle, qui est la plus récente et la plus « sophistiquée ». Elle propose de combiner entre les deux structures précédentes, en désignant des chefs de projet auxquels il est attribué des moyens et des employés détachés de leur

[105] BRILMAN J., Op. Cit., 2000, p.108.
[106] DESREUMAUX A., Structure d'entreprise : analyse et gestion, Vuibert, 1992, p. 56.
[107] Collectif des professeurs de HEC, Stratégor : Politiques générales de l'entreprise, 3ème édi., Dunod, 1997, p. 297.

département ou fonction d'origine. Le principe consiste à avoir des départements fonctionnels qui prennent en charge les objectifs de spécialisation et des directeurs de produits qui prennent ceux de coordination. Le problème posé dans cette forme d'organisation est la dualité hiérarchique ; c'est-à-dire, que d'un côté, l'employé est soumis à l'autorité de son département et, de l'autre, il se trouve soumis à l'autorité de son chef de projet lorsqu'il est en position de détachement.

Sans revenir sur le débat qui détermine l'autre, la stratégie ou la structure, nous dirons quand même, que la structure organisationnelle détermine, en partie, le fonctionnement de l'entreprise. Mintzberg H. [108] distinguait par rapport à cela cinq forces concurrentielles au sein de l'entreprise traditionnelle.

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

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

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

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

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

[108] MINTZBERG H., Structure et dynamique des organisations, Dunod, 1996, p.82.

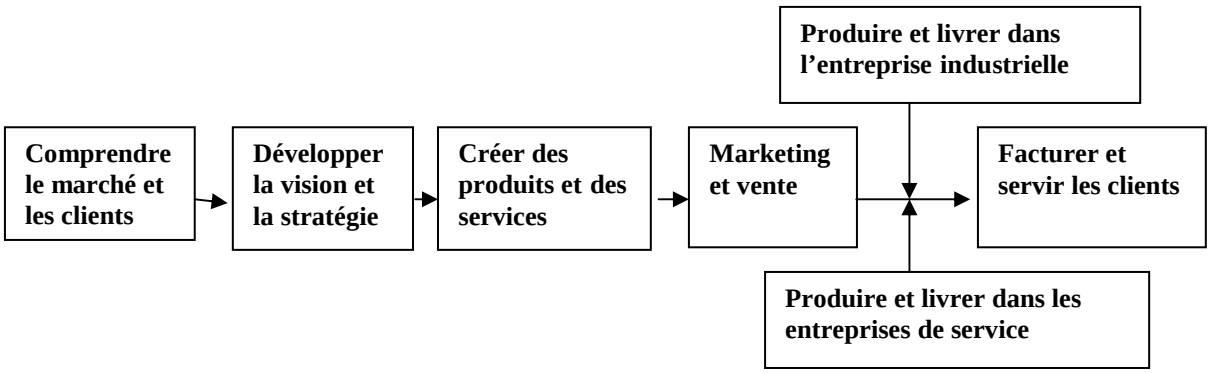
3. Approche par les processus

« Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie »[109]. Les entrées sont : des informations, des métiers, produits en cours de fabrication, qui seront transformés et transmis à un processus aval ou au client final. Il peut être défini aussi comme un ensemble d'opérations transversales qui vise à transformer un produit (ou service initial) en produit (ou service final). Il implique, à ses différents stades, des relations client-fournisseur bien rodées. Ce sont ces interfaces qui vont définir la qualité du service rendu au client final[110]. Chaque processus peut être décrit par les cinq M suivants[111]: matières, main d'œuvre, matériel, méthodes et milieu.

Une entreprise qui adopte cette approche devient un ensemble de processus opérationnels et de projets, aidés par des processus ou des fonctions supports apportant de la valeur au client[112]. La présentation de cette nouvelle entreprise sera comme suit :

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

Figure N° 10 : Les processus opérationnels



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

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

[109] HUBERAC J. P., Guide méthodique de la qualité, Maxima, 2000, p. 53.
[110] ECKEL P., HARMAND C., Guide du management intégré, AFNOR, 2004, p. 68.
[111] Idem. P. 53.
[112] BRILMAN J., Op. Cit., 2000, p. 257.

- Gestion des ressources financières et des actifs ;
- Gestion des relations extérieures ;
- Amélioration et changement.

Cette manière d'organiser l'entreprise permet de satisfaire le client à travers une structure plate par processus et non par tâches, et donc comporte peu de niveaux hiérarchiques et confie le travail à des équipes autonomes, voire autogérées[113]. Pour arriver à cela, l'entreprise doit faire une transition graduelle, car c'est difficile de convaincre des gens qui ont l'habitude de travailler dans une structure pyramidale de l'intérêt de l'approche horizontale.

4. Le passage à l'entreprise orientée processus

Pour réussir le passage à l'entreprise orientée processus, certains auteurs[114] recommandent trois étapes essentielles. La première consiste à identifier les processus apportant de la valeur aux clients, tout en maintenant l'ancienne organisation. Cela peut engendrer ensuite des affectations dans des fonctions, des changements de tâches et de rôles, en vue de trouver à l'employé la place qui lui convient le plus pour participer à la création de la valeur aux clients finals.

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

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

5. Management des processus orientés client

Comme l'écrivait Jocou et Lucas[115] : « en qualité totale, tous les efforts portent sur la maîtrise des processus, par une attitude permanente, méthodique systématique d'amélioration

[113] BRILMAN J., Op.cit., 1996, p.142.
[114] BRILMAN J., Op.cit., 2000, p. 263.
[115] JOCOU P., LUCAS, Au cœur de changement, une autre démarche de management, Dunod, Paris, 1992.

continue. C'est la clé de succès de la démarche ». Le management des processus consiste donc, en l'évaluation systématique des processus apportant de la valeur au client en vue de déceler des possibilités d'amélioration et de maîtrise totale de ceux-ci.

5.1 Management des processus de conception

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

5.2 Management des processus de production/ livraison

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

5.3 Management des processus de support

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

de conséquence, la performance de l'entreprise. Ceci conduit certains spécialistes de management à prédire que la compétitivité des entreprises va se focaliser dans les prochaines années sur la valeur apportée par ces processus.

5.4 Amélioration continue des processus

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

5.4.1 Les sources de l'amélioration des processus

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

Les sources de défaillances dans les processus sont variées, et proviennent de plusieurs origines, entre autres[116]:

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

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

[116] JOCOU P. MAYER P., Op. Cit., p. 82.

5.4.2 Typologie d'amélioration des processus

- **La maîtrise des processus**

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

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

- **Amélioration corrective**

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

- Choisir un thème d'amélioration concrète (diminuer les défauts du produit X, …).
- Recueillir et analyser les données pour découvrir les types de défauts qui reviennent souvent ;
- Analyser les causes pour découvrir la cause première du type de défaut le plus fréquent ;
- Préparer et appliquer la solution pour prévenir la réapparition de la cause première ;
- Evaluer les effets pour vérifier les nouvelles données et s'assurer que la solution a bien fonctionné ;
- Normaliser la solution pour remplacer de façon permanente l'ancien processus par le processus amélioré ;

- Réfléchir au processus et au problème suivant (le type de défaut arrivé en deuxième position).

➢ **Amélioration anticipatrice**

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

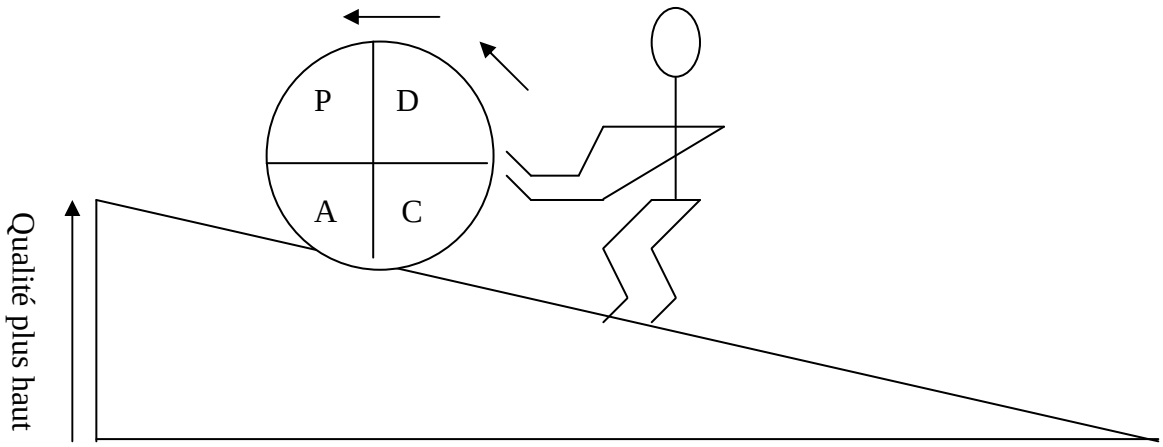
Au début, on conçoit vaguement la solution concernant les attentes des clients, ce qu'on est capable de fabriquer pour eux et les processus qu'il est nécessaire de corriger. Une fois la solution largement explorée, on est en mesure de formuler le problème ; De là, on peut revenir sur les sept étapes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

➢ **Amélioration itérative**

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

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

Figure N° 11: Amélioration continue



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

« Grâce à cette logique de PDCA, de nouveaux standards sont fixés que pour être mis en question, révisés et remplacés par d'autres, meilleurs et plus récents[117]». C'est en appliquant cela,

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

que l'entreprise restera en mouvement permanent d'amélioration continue dans le but d'atteindre la performance maximale.

5.4.3 Les caractéristiques d'un processus performant

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

- La mise en puissance du personnel en contact avec les clients (empouvoirement) et ceux travaillant sur des opérations à forte valeur ajoutée pour obtenir des processus caractérisés par : une prise de décision rapide, une offre compétitive que celle des concurrents, et un niveau de qualité plus élevé.
- Un processus performant se caractérise également par son coût faible, car un processus coûteux se traduira par une prestation plus chère et potentiellement moins compétitive que la concurrence. Pour être performant sur cette caractéristique, il est important donc que le personnel qui contribue au processus dispose d'informations comparatives concernant les coûts des processus dans d'autres entreprises comparatives en vue de les concurrencer. C'est ce qu'on appelle le *benchmarking*.
- Les processus les plus performants, enfin, sont généralement les plus simples. Un processus simple se reconnaît à la fois par un très faible nombre d'incidents qualité qui sont à traiter et par le haut degré de satisfaction des clients du processus. En plus, un processus simple a en général un coût faible.

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

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

Tableau N° 3 : **Comparaison entre entreprise traditionnelle et entreprise orientée processus**

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

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

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

Tout ce que nous avons vu jusque-là, nous l'avons séparé pour des raisons purement méthodologiques, alors qu'en réalité, le tout est imbriqué. C'est pourquoi, il semble évident de terminer ce chapitre par l'approche systémique qui se veut une approche réaliste de l'entreprise et un cadre nécessaire pour le déploiement de la stratégie. Cette approche remet en cause toutes les démarches stratégiques connues dans le domaine de management stratégique qui sont basées sur la simplification de la réalité[118]. Dès lors, dans le premier point de cette section, nous traiterons de l'approche systémique de l'entreprise, en abordant ses fondements théoriques et son utilité pour le TQM.

Dans le deuxième point de cette section, nous présenterons les différentes phases de déploiement du management par la qualité totale préconisées par SHIBA, et pour entretenir et améliorer le système qualité nous insistons sur le principe d'autoévaluation et la participation aux différents prix qualité.

[118]Voir MINTZERG H., Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod, 1994.

1. Approche systémique de l'entreprise

1.1 Fondement théorique de l'approche systémique

« Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamiques, organisé en fonction d'un but »[119]. Cette définition, même si originaire du domaine de la biologie, s'applique à l'entreprise de notre époque. A l'ère de la mondialisation des marchés et des interactions complexes (réseaux) qui rendent l'environnement des entreprises très menaçant, il est important de concevoir l'entreprise comme un système ouvert qui assure son équilibre (équilibre dynamique) par un flux d'échanges perpétuels et des relations avec son environnement. Cette approche vient donc contrecarrer la conception ancienne de l'entreprise conçue comme un système fermé (boîte noire), selon laquelle l'équilibre n'est menacé par rien et l'environnement n'a aucune influence sur elle.

Cette approche systémique, qui n'est pas une vision simpliste ou réductrice de la réalité, présente la réalité entant que telle avec toute sa complexité. Elle se trouve intéressée par les relations qui unissent les parties plus que leur composition, car « le tout est plus que les parties »[120].

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

L'acceptation de l'approche systémique dans l'entreprise doit se traduire par : « l'observation et la description de la réalité de l'entreprise, qui s'attache aux interactions entre les éléments plutôt qu'à ses causes et aux règles de fonctionnement qui lui permettent de changer, d'évoluer, de s'auto-organiser sans cesse. L'auto-correction se fait en fonction de l'évolution de l'environnement et des finalités propres au système (entreprise) »[121].

[119]ORGOGOZO I., Le paradoxe de la qualité, Editions d'Organisation, 1989, p. 50.
[120] BOYER L., Organisation : Théorie et application, Editions d'Organisation, p.130.
[121] ORGOGOZO I., Op. Cit., p. 52.

1.2 Définition systémique de l'entreprise

L'approche systémique nous donne une définition de l'entreprise comme système ouvert, finalisé, régulé et composé d'un ensemble de sous-systèmes en interactions[122]. Cette définition mérite certaines explications :

- **L'entreprise est un système :** Elle comporte une structure composée d'éléments matériels (locaux, machines), incorporels (fonds du commerce, notoriété) et humains, un réseau de flux physiques, financiers et d'information reliant ses différents éléments et réalisant l'unité de l'organisation.
- **L'entreprise est un système ouvert :** Elle est en relation avec son environnement économique, technique, institutionnel.
- **L'entreprise est un système finalisé :** Elle a des buts précis, des objectifs propres (maximisation du profit, croissance).
- **L'entreprise est un système régulé :** Elle s'adapte en permanence pour atteindre des objectifs précis, par auto-régulation ou en raison de l'existence d'organes de commande (direction).
- **L'entreprise est composée de sous-systèmes (sous-ensembles) en interaction : Parmi** lesquels on peut citer les systèmes de pilotage, d'information et d'organisation.

1.3 Utilité de l'approche systémique pour le TQM

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

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

1.3.1 L'organisation par processus

Nous avons signalé lors de l'exposé sur l'organisation par processus que les pertes de valeurs sont constatées à la frontière entre les processus séquentiels. Il se trouve que l'approche systémique s'intéresse beaucoup aux interactions, et grâce à un système d'information

[122] BOYER L., Op. Cit., p. 132.

performant, les problèmes constatés à ce niveau pourront être résolus. Cela passe par un traitement global des problèmes et non pas par des traitements locaux parcellaires dans des processus séparés.

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

1.3.2 Mobilisation du personnel de l'entreprise

La complexité qui règne au sein de l'entreprise et autour d'elle, fait que l'entreprise exprime le besoin d'exploiter toutes les idées brillantes qui proviennent du personnel de son entreprise dans son système de finalisation et pilotage. Cela engendre une mobilisation et une prise de conscience générale chez les employés, ce qui est bénéfique pour le développement du TQM. Mais pour arriver à cela, il faudrait qu'ils soient au courant de tous les problèmes que rencontre leur entreprise, pour pouvoir exprimer leurs avis et apporter leurs contributions. Cependant, la nécessité d'un système d'information conçu dans le cadre d'une approche systémique, s'impose pour mettre à la disposition des employés une base de données complète primordiale à leurs réflexions.

1.3.3 L'insertion de l'entreprise dans son environnement

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

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

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

2. Déploiement de la stratégie à travers le système TQM

Après avoir exposé le noyau dur du TQM et le contexte interne et externe dans lequel évoluent les entreprises actuelles, nous arrivons maintenant à la phase cruciale du TQM, qui concerne sa mise en œuvre. La mise en œuvre du TQM nécessite des années et des années d'effort soutenu, durant lesquelles tout le monde participe. Pour faciliter cette phase de transition au TQM, nous distinguons trois étapes primordiales. La première est celle de l'initiation et de la préparation du terrain ; la deuxième est celle de la diffusion, et enfin la dernière est celle du déploiement de la stratégie.

2.1 Phase d'initiation

2.1.1 L'engagement du directeur général

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

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

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

Enfin, nous dirons que sans l'engagement du directeur général, la probabilité de l'échec est forte et il sera plus difficile de réussir à l'entreprise qui a échoué dans sa première tentative. L'échec initial suscitera, au sein de l'entreprise, l'opinion que le TQM ne marchera pas, ce qui rend toute nouvelle tentative malaisée.

2.1.2 Fixation des objectifs (vision / mission)

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

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

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

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

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

2.1.3 Mise en place de l'organisation

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

- **Le service TQM**

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

- **Les comités de pilotage TQM**

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

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

2.2 Phase d'appropriation

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

2.2.1 La formation

Selon Ishikawa : « le TQM commence par la formation et se termine par la formation ». Cet avis est partagé par l'ensemble des praticiens du TQM, car rien ne peut être fait, en matière de TQM, sans une formation adéquate. Mais là, il faut dire, qu'elle ne doit pas se faire n'importe quand ni n'importe comment. Un bon système de formation nécessite des moyens humains, matériels et financiers importants, d'où la nécessité d'une gestion rationnelle. A cet effet Shiba insiste sur sept remarques importantes nécessaires à la réussite du système de formation[123]:

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

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

2.2.2 Activités promotionnelles

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

Les occasions de rencontre offrent des opportunités à la propagation du TQM au sein de l'entreprise et ailleurs, notamment celles qui réunissent l'administration et les ouvriers. A l'occasion, les administrateurs, à leur tête le DG (Directeur Général), se forcent d'expliquer aux employés les enjeux et ce qui est attendu d'eux pour mener à bien le projet TQM, essaient de répondre à leurs préoccupations et écoutent leurs propositions. A l'extérieur de l'entreprise, et à travers des journées portes-ouvertes aux clients, ces derniers s'attacheront davantage à leur entreprise et prendront conscience de ce que leur prépare en matière d'avantage de qualité, de prix et de délai. Il n'y a pas que ces moyens qui peuvent être exploités, mais beaucoup d'autres sont offerts, comme : les présentations, la formation, les repas groupés.

[123] SHIBA S., Op. Cit., p.320.

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

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

Pour ceux qui sont allergiques à la lecture, il est possible d'utiliser les supports visuels qui apportent maintenant plus d'efficacité. En vertu du développement des technologies de l'information, l'imagerie est de plus en plus utilisée à travers plusieurs supports : la vidéo, l'affichage visuel, les symboles, l'intra net.

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

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

2.3 Phase de déploiement de la stratégie qualité

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

2.3.1 La qualité comme variable stratégique

2.3.1.1 Qualité et compétitivité

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

En qualité totale, axer une stratégie sur la qualité signifie prendre en compte les trois éléments de la compétitivité, qui sont : la qualité, le coût et le délai[124]. La qualité ici signifie la conformité aux caractéristiques qui définissent le produit ou service et qui sont destinées à satisfaire un besoin. Le coût doit être minimisé au maximum pour vendre le produit avec un prix meilleur que celui des concurrents. Enfin, le délai a aussi son importance pour le client, et souvent un retard dans les approvisionnements lui provoque des pertes énormes. C'est pour cela, qu'il choisit des fournisseurs capables de respecter les délais. Dès lors, une entreprise qui veut être compétitive doit respecter ses délais de livraison.

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

2.3.1.2 La qualité dans la démarche stratégique

L'introduction de la qualité dans la réflexion stratégique a induit des changements aussi bien dans la démarche stratégique elle-même que dans l'entreprise. Dans la démarche stratégique, c'est l'ensemble des tâches qui sont touchées[125]:

- **Construire, planifier et qualité :** la qualité est un moyen de compétitivité de l'entreprise, qui s'accorde avec des objectifs et des orientations stratégiques plus globaux et à long terme.
- **Organisation et qualité :** le risque de non coordination entre directions, rigidification structurelle, chevauchement entre fonctions, etc. seront d'autant plus aigus dans une démarche de qualité totale s'ils n'ont pas été traités préalablement. (En la matière, le TQM propose l'aplatissement des structures et l'approche systémique du traitement des problèmes).
- **Allocation des moyens et qualité :** la mise en œuvre des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs est la mission importante du management stratégique. Mais pour réaliser les objectifs de qualité, il faut également des moyens de qualité.

[124] VINCENT C., Management par les processus, Editions d'Organisation, 1997, p. 39.
[125] HERMEL P., Qualité et management stratégique, Editions d'Organisation, 1989, p. 120

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

2.3.2 Déploiement de la stratégie par le management Hoshin

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

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

2.3.2.1 Définition et objectifs de management Hoshin

« Quelques-soient les objectifs poursuivis, ou même l'absence des objectifs, toute entreprise est sur une trajectoire produite par des transformations internes et celle de son environnement, la trajectoire qui la conduit vers un état probable dans un horizon donné, si aucune intervention particulière ne vient modifier ce parcours, cet état probable n'est que très rarement l'état souhaitable, qui devrait lui permettre d'assurer sa compétitivité comme il serait nécessaire. Il est donc indispensable d'intervenir à intervalle régulier pour réorienter le cours de l'évolution de l'entreprise, mesurer son évolution, l'adapter aux transformations de l'environnement, renforcer ses potentialités, lutter contre ses faiblesses et assurer en permanence l'accroissement de la productivité [126]». Le management Hoshin est celui donc, qui permet de donner à l'entreprise les objectifs qui vont modifier sa trajectoire pour l'approcher au mieux de l'état souhaité.

[126] JOCOU P., MAYER P., Op. cit., p. 103.

- **Définition**

« Le Hoshin est une méthode qui utilise le système de TQM pour déployer la stratégie, elle concentre les efforts de l'entreprise sur un à trois objectifs majeurs appelés percées. Son objectif est de mettre en ligne l'organisation, c'est-à-dire faire passer les stratégies choisies dans les faits. Pour commencer, il faut formuler la vision et les stratégies clés pour établir une unité de vue puis institutionnaliser par des plans à moyens termes, des plans annuels et des plans d'action suivant le modèle de PDCA, pour mettre en œuvre les percées »[127].

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

- **Les objectifs du management Hoshin**

Le management Hoshin vise trois principaux objectifs[128]:

- Il vise d'abord l'orientation de l'ensemble du personnel de l'entreprise vers des objectifs clés de l'entreprise, de préférence par des mesures indirectes, en le sensibilisant à leur impérieuse nécessité de choisir des activités d'amélioration, dont les objectifs sont importants d'un point de vue stratégique.
- Il vise également, l'orientation de l'ensemble des fonctions et des tâches, qu'il s'agisse du travail quotidien ou du travail d'amélioration, sur les objectifs clés de l'entreprise, de façon à réaliser des percées, en concentrant et coordonnant les efforts et les ressources.
- Il vise enfin, l'adaptation rapide et efficace des objectifs et des activités de l'entreprise aux changements rapides de la société et de l'environnement.

2.3.2.2 Les étapes du management Hoshin

2.3.2.2.1 La planification (plan)

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

Cette première étape consiste à identifier les opportunités de progrès à partir du plan à long terme, puis analyser la situation concurrentielle, les tendances, les percées possibles qui apportent de la valeur significative pour le client et permettront de changer les bases de la compétition. A

[127] BRILMAN J., Op. Cit., 2000, p. 160.
[128] SHIBA S., Op. cit., p. 372.

ce niveau, l'analyse de Pareto et causes/ effets constituent souvent un bon départ. Il faut ensuite sélectionner les percées vitales qui peuvent nécessiter plusieurs années d'effort. Enfin, et à l'aide des diagrammes de corrélation d'une grande partie de l'organisation, nous pouvons déterminer les responsabilités préliminaires, les séquences annuelles et décrire les percées en termes mesurables avec des écarts à combler.

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

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

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

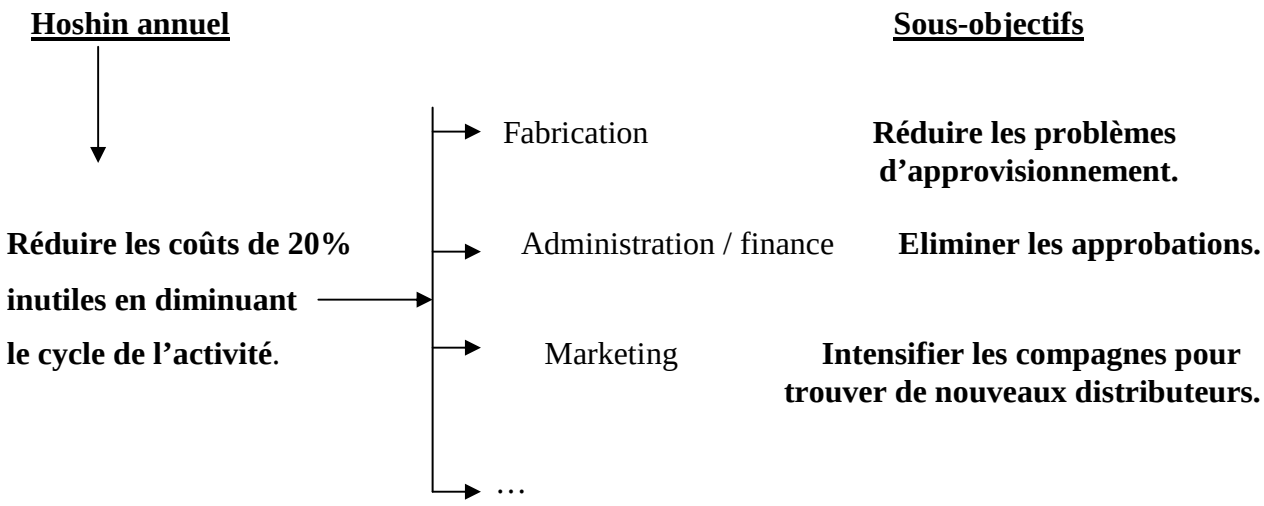
Le plan à moyen terme sera ensuite traduit en Hoshins annuels. Les Hoshins sont : « une formulation des résultats visés pour l'année, avec les moyens de les atteindre et d'en mesurer la réalisation ». Dès lors, chaque Hoshin doit contenir les cinq éléments suivants : une formulation des résultats visés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

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

2.3.2.2.2 Le déploiement avec Hoshin

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

Figure N° 12 : Déploiement de la stratégie avec Hoshin



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

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

2.3.2.2.3 La maîtrise à l'aide des indicateurs

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

- De comprendre quelles tâches quotidiennes ont une priorité supérieure, parce qu'elles se rapportent aux Hoshins.
- De comprendre quelles sont les tâches à ajouter ou à éliminer pour réaliser les Hoshins.

- A tout le monde de comprendre ce que l'autre est en train de faire.

2.3.2.2.4 Vérifier et agir

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

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

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

2.4 Recours à l'autoévaluation et participation aux concours qualité totale

Garder le cap sur l'autoévaluation permet à l'entreprise d'améliorer en permanence ses performances en termes de TQM. Parmi les moyens permettant à l'entreprise de se positionner par rapport aux autres, la participation aux différents concours qualité et l'usage des référentiels proposés pour réaliser des auto-évaluations. Ces derniers ne s'intéressent pas seulement au respect d'un certain nombre de normes et procédures comme c'est le cas de l'ISO 9001, mais s'intéressent beaucoup plus à la performance obtenue dans tous les aspects organisationnels.
Dans ce qui suit, nous proposons deux référentiels de renommée internationale en termes de management par la qualité totale.

2.4.1 Le Trophée Malcom Baldrige

Le trophée Baldrige fut créé le 20 Aout 1987 aux Etats-Unis d'Amérique dans le but de promouvoir la qualité à l'échelle nationale. Ce dernier vise la récompense de l'entreprise qui obtient les meilleures performances de l'année par rapport à un certain nombre de critères. Derrière ces critères se cache un modèle de management recommandé par les instances de ce prix. Les améliorations réalisées depuis sa première version lui ont permis d'intégrer tous les

principes du TQM ainsi que les tendances actuelles en matière des meilleures pratiques de management.

Ce qui caractérise ce prix des autres trophées peut être résumé dans le triptyque suivant :

- Une grande importance accordée aux résultats en terme de création de valeur et non pas seulement en termes financiers, l'affrontement des intérêts divergents entre les clients, les fournisseurs, les salariés, les actionnaires, le public et la communauté.
- Une attention toute particulière portée aux relations sociales internes et externes à l'entreprise, valorisation des employés et des partenaires, organisation apprenante, responsabilité publique et citoyenne,
- Un net renforcement au cours des quatre dernières années des valeurs relatives à la stratégie d'entreprise : attention portée sur le futur, management pour l'innovation, agilités.

Ce référentiel contient dans sa version de 2005 sept grands chapitres auxquels il est attribué un certain nombre de points en fonction de leur importance respective. Le tableau suivant montre les critères du trophée Baldrige ainsi que leur pondération.

Tableau N° 4 : Critères du trophée Baldrige 2005

Catégories/Articles 2005		**Points**
1 Leadership		**120**
1.1	leadership du groupe de direction	70
1.2	Gouvernance et Responsabilités sociales	50
2 Planification stratégique		**85**
2.1	développement de la stratégie	40
2.2	Déploiement de la stratégie	45
3 Attention portée au client et au marché		**85**
3.1	Connaissance du client et du marché	40
3.2	relations avec le client et Satisfaction du client	45
4 Mesures, analyse et management des connaissances		**90**
4.1	Mesure et analyse et revue de la performance de l'organisation	45
4.2	Gestion de l'information et des connaissances	45
5 Attention portée aux ressources humaines		**85**
5.1	systèmes de travail	35
5.2	Acquisition de connaissances et motivation des employés	25
5.3	Bien-être et satisfaction des employés	25
6 Management des processus		**85**
6.1	Processus de création de valeur	45
6.2	Processus de support et planification des opérations	40
7 Résultats des affaires		**450**
7.1	Fruits des produits et des services	100
7.2	Résultats centrés sur le client	70
7.3	Résultats financiers et résultats dans le marché	70
7.4	Résultats relatifs aux ressources humaines	70
7.5	Résultats relatifs à l'efficacité de l'organisation	70
7.6	Résultats relatifs au leadership et à la responsabilité sociale	70
TOTAL		**1000**

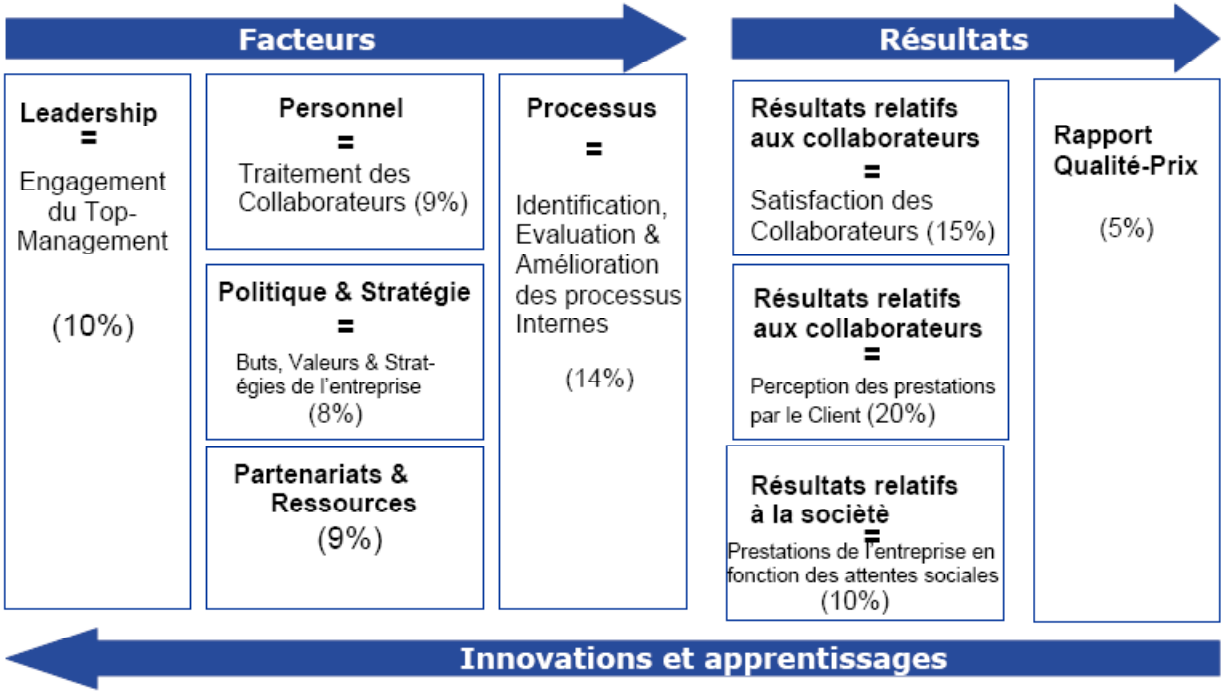
Source : www.quality.nist.gov consulté le : 12/07/2012

2.4.2 Le prix européen de la qualité

Le prix européen de la qualité fut créé en 1988 par EFQM (*European Foundation for Quality Management*), qui regroupe les quatorze entreprises les plus performantes en Europe. Il vise la promotion du TQM en tant que démarche stratégique destinée à accroître la compétitivité des entreprises européennes sur le marché mondial en se focalisant sur le principe de l'autoévaluation. L'EFQM définit l'autoévaluation comme un « examen complet, systématique et régulier des activités et des résultats d'une organisation par comparaison à un modèle de performance d'entreprise ». Dans le cadre du Prix Européen, l'auto-évaluation est en effet considérée comme un « facteur clé pour guider l'amélioration d'une entreprise » ; et « dès lors qu'une organisation l'a intégrée dans ses activités courantes et a rassemblé un volume d'informations suffisant, elle peut juger opportun de poser sa candidature au Prix [129]».

Le modèle de EFQM dans sa version 2010 se compose de neuf critères dont quatre représentent des résultats et les cinq restant représentent des facteurs. A chaque critère est attribué un pourcentage sur un totale de 100%.

Tableau N° 5 : Le modèle EFQM version 2010



Source : EFQM, Auto-évaluation basée sur le modèle européen de management par la qualité totale - Directives pour Entreprises, 1997, P.2.

[129] EFQM, Auto-évaluation basée sur le modèle européen de management par la qualité totale - Directives pour Entreprises, 1997, P.2.

Loin de l'approche simpliste de la réalité complexe, nous avons montré dans cette section que le TQM se base sur une approche pragmatique de la réalité en adoptant l'approche systémique de l'entreprise dans laquelle les interconnexions comptent plus que les performances réalisées séparément dans chaque structure. La performance est planifiée d'une manière globale où chaque structure doit déterminer son rôle à jouer en coordination avec les autres structures. L'élaboration de la stratégie doit se soumettre à cette nouvelle réalité et abandonner la fameuse planification stratégique qui va du haut vers le bas. Cette fois ci c'est tout le monde qui doit participer à l'élaboration de la stratégie et à son exécution.

CONCLUSION

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

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

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

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

INTRODUCTION

Après avoir traité dans les deux chapitres précédents les deux approches de la qualité, nous allons proposer présentement un cadre théorique que nous considérons adéquat à l'étude du passage de la certification ISO au management par la qualité totale. Ce dernier s'articule autour de la théorie de l'apprentissage organisationnel (AO). Le lien entre cette dernière et la démarche qualité semble évident pour nous. D'un côté, la formalisation des procédures et processus qui suit la certification permet la codification des connaissances et crée ainsi un objet d'apprentissage et des passerelles entre apprentissage individuel et organisationnel. D'un autre côté, le passage de la certification ISO au management par la qualité totale implique le dépassement des normes de l'ISO, ceci oblige les entreprises à passer d'une logique d'apprentissage restreint ou simple boucle (apprentissage des normes) à une logique d'apprentissage riche en double boucle (apprentissage par les normes). Par ailleurs et afin de mieux appréhender ces questions en pratique, il nous semble évident de revenir dans ce chapitre, sur quelques éléments de la théorie de l'AO avant d'entamer dans sa dernière section la présentation des éléments problématiques de notre thèse.

A l'ère de l'économie de savoir et des évolutions rapides qui imposent aux entreprises une actualisation et une capitalisation permanentes de leurs connaissances, la théorie de l'apprentissage organisationnel s'affirme comme l'une des théories les plus évoquées ces dernières années en sciences de gestion. Celle-ci ne cesse de connaître des progrès intéressants que ce soient dans ses soubassements théoriques ou dans la multitude des sujets qu'elle propose de traiter. Malgré cela, on lui reproche l'insuffisance des outils opérationnels permettant de traiter des problèmes concrets dans les entreprises due à l'absence du consensus sur certains sujets et à la multitude des approches traitant l'apprentissage organisationnel.

En sillonnant cette théorie nous pouvons relever deux principales manières de traiter avec: une qui aborde l'AO comme un domaine à part entière et évoque des sujets tels que le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel, le transfert des connaissances (implicites-explicites) ; et une autre qui l'associe à d'autres sujets à l'instar de la mise en place du système qualité, qui fait l'objet de notre présente étude, ou de la mise en place d'une innovation managériale donnée.

Par ailleurs, ce chapitre est organisé en trois sections. La première est consacrée à l'évolution de la réflexion sur l'apprentissage organisationnel. La seconde abordera les deux perspectives de l'apprentissage organisationnel et la dernière présentera les éléments

problématiques de notre étude ainsi que les hypothèses centrales, sur lesquelles nous nous appuyions pour réaliser notre recherche.

SECTION I : EVOLUTION DE LA REFLEXION SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

L'apprentissage organisationnel peut être considéré comme un domaine qui attitre de plus en plus des chercheurs en sciences de gestion, ce qui fait qu'il existe aujourd'hui plusieurs publications traitant de la question. Cependant, il y a lieu de reconnaître ses origines qui relèvent de la psychologie cognitive et comportementale, lorsque son objet était l'apprentissage humain stricto sensu. Avec l'association de la notion d'apprentissage au développement qu'ont connu les entreprises post-révolution industrielle, ça a donné lieu à la théorie d'apprentissage organisationnel. Celle-ci ne se limite pas à l'apprentissage humain individuel, mais se propose d'élargir son objet aux conditions qui rendent une organisation apprenante.

Malgré l'évolution de l'objet des théories de l'apprentissage, il n'y a aucune théorie qui néglige le rôle de l'homme en tant maillon fondamental dans tout type d'apprentissage. Dans cette présente section, nous allons faire un tour d'horizon sur les théories de l'apprentissage organisationnel en passant par l'évolution du concept, sa définition, ses approches et ses processus.

1. De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel

L'essentiel des travaux sur l'apprentissage individuel provient des études psychologiques sur le comportement humain. Les béhavioristes étaient les premiers à aborder l'apprentissage à travers un modèle de comportement appelé Stimulus-Réponse. Selon ces derniers l'apprentissage est considéré comme le changement dans les probabilités de comportement[131]. Le développement de la psychologie cognitive, avec l'accent mis sur la résolution des problèmes, a apporté une nouvelle conception de cette notion. L'apprentissage est analysé comme le changement des connaissances, plutôt que le changement de probabilités de réponses. La recherche s'est alors orientée vers l'étude des structures de mémorisation, les processus d'information, l'organisation de la connaissance et l'acquisition et la recherche d'information pour la résolution de problèmes.

[131] TABOURBI N., L'apprentissage organisationnel: Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage, thèse sous la direction de TREMBLAY D. G. Université de QUEBEC, septembre 2000, p. 29.

Malgré cette avancée réalisée par la psychologie cognitive, cela n'a pas fait disparaitre l'approche comportementale de l'apprentissage. Dès lors, nous pouvons relever deux références importantes pour l'apprentissage individuel.

1.1 Apprentissage individuel par référence à la psychologie comportementale

La psychologie comportementale considère le phénomène d'apprentissage comme purement comportemental. L'apprentissage comportemental est un apprentissage de type essai-erreur qui ne nécessite qu'un très faible niveau de rationalité[132]. Dans cette forme d'apprentissage, l'individu apprend dans sa « bulle individuelle », sans chercher à comprendre le monde ou à en formuler des représentations. Il suit une règle simple de renforcement ou d'inhibition d'un comportement, tout en gardant en mémoire les utilités obtenues. Ce type d'apprentissage suppose une phase d'exploration (des essais), une perception du résultat (positif ou négatif), puis une phase d'exploitation du comportement qui a permis les résultats les plus positifs. Un apprentissage de type essai-erreur permet alors au comportement d'être modifié sans passer par une phase cognitive.

En économie, ce type d'apprentissage peut être interprété comme le développement progressif des routines (au sens de règles autonomes et tacites). Les routines représentent alors des comportements collectifs ou individuels qui ont émergé dans l'action (savoirs tacites) ou à partir d'une logique de type essai-erreur, et qui se sont répandus spontanément dans une population, par imitation et socialisation. Cette approche est celle de Nelson et Winter[133] et des économistes évolutionnistes. Dans ce modèle, les routines tiennent le rôle d'une mémoire collective qui permet de préserver les actions réputées les meilleures. Le choix des routines et leur sélection passe alors par un processus d'apprentissage du même type que celui de la sélection naturelle de Darwin[134].

1.2 Apprentissage individuel par référence aux sciences cognitives

Les sciences cognitives sont définies comme « l'étude de la relation entre le cerveau, l'esprit et le comportement des êtres pensants »[135]. Dans cette science, l'apprentissage n'est pas

---

[132] *WALLISER B., A spectrum of equilibration processes in game theory, Journal of Evolutionary Economics, vol. 8, 1998, P. 76.*

[133] *NELSON, Richard R., Sidney G. WINTER, An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge, MA, The Belknap Press of Harvard University Press,Londre, 1982.*

[134] *METCALF E., STANLEY J., Evolutionary concepts in relation to evolutionary economics, The Evolutionary Foundation of Economics, MA : Cambridge University Press,Cambridge, 2005, pp. 391 – 430.*

[135] CAYLA D., L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé, thèse de doctorat sous la direction de Pierre GARROUSTE, Université de Lyon II, Lumière, 2007, p. 103.

considéré comme un simple changement de comportement, mais c'est également une modification de ses représentations, un échange des informations et des savoirs, un engagement de processus de conceptualisation qui permettra de développer de nouveaux comportements. A partir delà, le sujet d'apprentissage peut être abordé par trois approches.

1.2.1 Approche Simonienne

L'approche cognitiviste de Simon correspond à « l'orthodoxie » des sciences cognitives. Simon commence son analyse par la comparaison entre la vision de la rationalité des économistes avec celle des autres sciences sociales, en particulier la psychologie, et constate que « en économie, la rationalité est considérée en fonction des choix qu'elle produit ; dans les autres sciences sociales, elle est considérée par rapport au processus qu'elle emploie[136] ». Simon oppose ainsi à la rationalité substantive une rationalité fondée sur les processus qu'il appelle « rationalité procédurale ». Cette approche trouve son origine dans l'idée que « les individus ne fondent pas leurs choix en fonction du monde tel qu'il est objectivement, mais à partir du monde tel qu'ils le perçoivent. Or, comme ils ont une connaissance imparfaite de l'état du monde, il y a tout lieu de penser que leurs choix seront différents de ceux qu'ils auraient fait s'ils étaient parfaitement omniscients[137] ».

Simon considère, en effet, le comportement rationnel comme fondé sur un système de procédures créé à partir du « feedback » environnemental et sous contrainte des limites cognitives du système. Cette approche repose sur l'hypothèse que le cerveau humain, comme celui de la fourmi, ou comme l'unité centrale d'un ordinateur, est un système de traitement de l'information qui fonctionne de manière séquentielle à partir d'items (des symboles) qui représentent des éléments de l'environnement. En suivant cette approche, Simon dégage trois principales conclusions par rapport à l'apprentissage :

- L'apprentissage est assimilé à un processus de mémorisation, qui ne peut accumuler que quelques sortes d'objets : soit des informations sur l'état du monde, ce qui permet d'enrichir son système de représentations ; soit des capacités computationnelles, à travers la mémorisation de relations complexes entre les objets, ce qui permet de simplifier les calculs et de développer ce que Simon appelle une intuition[138].
- Les procédures d'apprentissage sont universelles puisqu'elles reposent sur une activité cognitive réduite à des opérations logiques simples. Si un système se comporte (ou

[136] *SIMON H., Rationality in Psychology and Economics, The Journal of Business, 1986, Vol. 59, n° 4, p. 210.*
[137] CAYLA D.,Op. cit., 2007, P. 93.
[138] SIMON H., Les sciences de l'artificiel, Paris : Gallimard,1996, pp. 163-166.

apprend) différemment d'un autre, c'est parce que les caractéristiques objectives de leurs environnements sont différentes, ou parce qu'ils ne disposent pas des mêmes capacités cognitives et/ou sensorielles.

- Pour Simon, la mémoire humaine (et donc l'apprentissage) est organisée en éléments fondamentaux (des *chunks*) qui représentent chacun une dimension de l'information reçue (un stimulus). Le savoir d'un individu correspond donc à l'ensemble des chunks qu'il a préalablement mémorisés. Cette conception informationnelle et compartimentée de la mémoire s'intègre mal avec l'idée d'une connaissance tacite[139].

En définitive**,** dans l'approche simonienne, l'information est supposée exister indépendamment de l'agent, de manière objective, et l'acquisition de cette information est donc sensée rapprocher les représentations individuelles de l'état du monde « réel ». L'apprentissage est ainsi traité comme un processus dans lequel les données ne sont pas transformées par le traitement cognitif de l'individu puisqu'elles existent indépendamment de lui.

1.2.2 Approche connexionniste

L'hypothèse fondatrice de cette approche est que les systèmes cognitifs ne fonctionnent pas de manière séquentielle, en traitant des symboles discrets représentants des éléments concrets de la réalité, comme c'est le cas dans l'approche Simonienne, mais en réagissant globalement aux stimuli extérieurs. Dans un système cognitif connexionniste, la connaissance n'est plus localisée mais dépend de la structure globale du système, et l'unité de traitement cognitive ne fonctionne plus en traitant les informations les unes après les autres, mais en parallèle, chaque information contribuant à transformer l'ensemble de l'architecture. Le système cognitif est ainsi considéré comme un réseau dynamique qui s'auto-organise et dont chaque partie est en cohérence avec les autres.

Cette approche permet de rendre compte de certains phénomènes mentaux négligés dans l'approche Simonienne[140] :

- Elle permet d'appréhender les phénomènes d'apprentissage tacite. En effet, la mémoire n'est plus considérée comme un réservoir d'unités symboliques représentant des éléments concrets du monde, mais comme un système « sub-symbolique » dont le sens est inscrit dans les interactions entre les éléments plutôt que dans les éléments eux-mêmes.

[139] CAYLA D.,Op. cit., 2007, p. 102.
[140] VARELA FANCISCO J., Invitation aux sciences cognitives, Éditions du Seuil, 1996, PP. 73-79.

- Elle permet aussi de mettre en évidence les phénomènes d'interprétation. La perception s'effectue en relation avec l'ensemble du système cognitif, et non de manière isolée. Varela montre par exemple que l'unité de traitement de la vision est moins influencée par les stimuli du nerf optique que par le reste de l'activité cérébrale. On peut alors en déduire que l'information est transformée (c'est-à-dire interprétée) en même temps qu'elle est perçue, puisque le nerf optique ne contribue que de manière minoritaire au système de traitement de la vue.

1.2.3 L'approche de l'enaction

La théorie de l'enaction proposée par Varela pour appréhender les phénomènes cognitifs modifie profondément la manière de concevoir la rationalité et l'apprentissage. Le principal changement concerne l'aspect « créatif » de la cognition humaine. Alors que pour Simon l'apprentissage se limite à un processus de mémorisation ayant pour finalité l'adaptation de l'organisme à une réalité donnée, Varela considère l'apprentissage comme une constructionqui émerge dans la relation entre l'individu et son environnement. Une couleur ou une odeur ne sont donc pas des produits « objectifs » de la nature, mais émergent dans la perception qu'en ont les individus. Selon Cayla[141], l'approche de l'enaction ne contredit pas les modèles connexionnistes mais ouvre les sciences cognitives à des questions nouvelles :

- La remise en cause du concept d'information. On conçoit traditionnellement l'information comme une propriété objective de l'environnement qui serait assimilée (paradigme cognitiviste) ou interprétée (paradigme connexionniste) par le système au cours de l'apprentissage. Pour Varela au contraire, l'information n'est rien d'autre qu'un « phlogistiqu*e* moderne ». Elle n'existe que lorsqu'elle est perçue. Comme il l'écrit lui-même, « l'information n'est pas préétablie comme un ordre intrinsèque, mais (…) correspond aux régularités émergeant des activités cognitives elles-mêmes »[142].
- le rôle de l'individu et de sa subjectivité dans la manière dont il apprend et se comporte. Comme nous l'avons vu, l'approche cognitiviste de Simon suppose que les être pensants (qu'ils soient humains ou fourmis) vont toujours se comporter de manière similaire, en cherchant à s'adapter le mieux possible à leur

[141]CAYLA D., Op. Cit., 2007, p. 105
[142] VARELA FANCISCO J., Op. Cit., 1996, p. 122.

environnement. L'idée sur laquelle repose l'approche de l'enaction est au contraire que le monde qui est perçu n'est pas indépendant de celui qui le perçoit.

Dans l'approche de l'enaction, la connaissance est le produit d'un apprentissage dont la cohérence est déterminée par rapport à une perspective. Ce qui est appris ne représente donc pas l'état du monde réel, mais constitue le produit d'un processus créatif qui repose sur une vision subjective, incarnée dans l'agent lui-même. Le système cognitif s'apparente à un « processeur de connaissance ». Il ne vise pas à construire un miroir qui représenterait fidèlement la nature, mais à en créer une vision personnelle, adaptée à ses caractéristiques.

2. L'apprentissage organisationnel

Le débat sur l'existence même de l'apprentissage organisationnel a été enclenché depuis les premiers écrits en la matière. À l'époque, la théorie dominante était celle de l'apprentissage individuel qui considère l'apprentissage comme relevant seulement de l'homme et en aucun cas une organisation pourrait apprendre, car l'organisation n'est pas dotée d'un cerveau. Les auteurs venus après ont confirmé cela, mais ils ont rajouté le fait que les organisations peuvent apprendre par le biais de l'apprentissage réalisé par les hommes qui les composent.

2.1 Apprentissage organisationnel centré sur l'individu

L'extension de la notion d'apprentissage aux organisations n'a pas fait l'unanimité chez les auteurs. Certains d'entre eux refusent la notion d'apprentissage organisationnel et aborde l'apprentissage comme apprentissage individuel dans l'organisation. Simon[143] affirme le fait que l'organisation, à la différence de l'individu, n'a pas de conscience et ne possède pas, en propre, de dimension cognitive. En soi, l'organisation n'apprend jamais rien. Seuls les individus qui la composent sont susceptibles d'apprendre. Dodgson rajoute à cela les individus sont la première entité apprenante dans les firmes, car « ce sont les individus qui créent les formes organisationnelles qui rendent possible un apprentissage facilitant les transformations organisationnelles[144]».

L'individu au sein de l'organisation constitue la pièce maîtresse de l'apprentissage et l'organisation ne peut pas apprendre toute seule car elle n'a pas de cerveau, donc l'apprentissage suivant ce point de vue, avant qu'il soit organisationnel, il est d'abord l'apprentissage des individus qui composent l'organisation. Ainsi, Argyris et Schön[145] reconnaissent que

[143] *SIMON H., Bounded Rationality and Organizational Learning , Organization Science, 1991, vol. 2, N° 1, pp. 125-134.*
[144] *DODGSON M., Organizational learning : a review of some literatures, Organization studies, 1993, vol. 14, n°3, p. 378*
[145] ARGYRIS C., SCHÖN D.,Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique, Paris : De Boeck. 1978.

l'apprentissage organisationnel intervient lorsque les individus, agissant sur la base de leurs images et de leurs cartes cognitives, détectent une réalisation ou un écart dans les anticipations qui confirme ou infirme les "théories d'usage"[146] de l'organisation. Dans le cas d'une infirmation, les individus passent alors de la détection d'erreur à la correction d'erreur. Un passage qui in fine génère un processus d'apprentissage organisationnel puisque les individus doivent dans un premier temps inventer de nouvelles stratégies pour corriger cette erreur, ensuite les mettre en œuvre et enfin, évaluer et généraliser le résultat de cette nouvelle action.

Kim,[147] pour sa part qualifie l'importance de l'apprentissage individuel au niveau de l'organisation d'évidente et de subtile. Evidente, car les organisations sont composées d'individus ; subtile, car les organisations peuvent apprendre indépendamment de chaque individu pris spécifiquement, mais elles ne peuvent pas apprendre indépendamment de tous les individus.

2.2 Apprentissage organisationnel centré sur l'organisation

Contrairement à la vision précédente qui se focalise sur l'individu dans l'apprentissage organisationnel,certains auteurs attribuent à l'organisation des capacités cognitives[148]. Ils soutiennent qu'à la base des modifications de comportements et du progrès de la performance, se trouve la capacité de l'organisation à recueillir, traiter, et produire des connaissances sur les relations entre elle et son environnement (Nonaka, Takeuchi, 1995[149]).

Fiol et Lyles affirment : « bien que l'apprentissage individuel soit important pour les organisations, l'apprentissage organisationnel n'est pas simplement la somme des apprentissages de chaque membre [150]». Metcafle et Ramlogan[151]rajoute que certaines institutions constituent à la fois des canaux de transmission de la connaissance, dans le sens où elles créent un support pour la mémoriser et la faire partager (par exemple le langage est une institution), en même temps qu'elles sont porteuses de contenu, car elles intègrent des règles et des normes qui ont été produites par une expérience collective développée dans le passé.

De leur part Levitt et March insistent sur le fait que les routines organisationnelles transcendent les individus et que ces derniers ne peuvent généralement pas, à eux seuls, diffuser

[146] Voir Section II du même Chapitre.
[147] *KIM H.D., The link between individual and organizational learning, Sloan management review,1993, p. 37.*
[148] *LEVITT B., MARCH J., Organizational Learning, Annual Review of Sociology, 1988, n° 14, pp. 319-340.*
[149] *NONAKA K., TAKEUCHI H., The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, NewYork,1995.*
[150] *FIOL, MARLENE C., MARJORIE A. LYLES, Organizational Learning, The Academy of Management Review, 1985, vol. 10, n°4, p.804.*
[151] *METCALFE J. S., RAMLOGAN R., Limits to the economy of knowledge and knowledge of the economy, Futures, 2005, vol. 37, p.259.*

un apprentissage dans l'organisation : « Les routines sont indépendantes des agents individuels qui les exécutent et sont capable de survivre à un turnover considérable de la part de ces agents. (…) [Elles] sont transmises par la socialisation, l'éducation, l'imitation, la professionnalisation, le mouvement de personnel, les fusions et acquisitions[152] ». En d'autres termes, même si c'est par une combinaison d'actions d'individus que les règles émergent et se transforment, la manière dont elles se transmettent et se généralisent dépend principalement de phénomènes sociaux.

D'autres auteurs considèrent par ailleurs, que ce sont les activités de l'organisation qui permettent aux individus d'acquérir de nouvelles connaissances et, pour que celles-ci deviennent organisationnelles, il faut que les actions des individus soient conservées dans des « fichiers ayant pour fonction de conserver une trace des actions, décisions, règlements et politiques spécifiques de l'organisation ; elles peuvent aussi figurer sur les organigrammes, officiels ou non, grâce auxquels les organisations se rendent compréhensibles auprès de leurs membres et de l'extérieur. Enfin, les connaissances organisationnelles peuvent résider dans des objets physiques qui servent de références et d'indicateurs aux membres, dans le cadre quotidien du travail[153]».

2.3 Comment l'apprentissage individuel devient-il organisationnel ?

Que ce soit apprentissage individuel ou organisationnel, la relation entre les deux est évidente, et l'un nourrit l'autre. En effet, la littérature récente montre que l'apprentissage naît d'une confrontation et d'une interaction entre les individus. L'individu n'est plus considéré comme une unité isolée au sein de l'organisation mais comme un être social à la fois façonné par l'organisation et la façonnant[154].

Le groupe est considéré comme vecteur clé de la production d'un apprentissage collectif. Bennis et Nanus[155] signale que « les individus apprennent en interagissant et en servant notamment de médiateurs dans les flux d'informations, les groupes apprennent quand les membres coopèrent dans le but d'accomplir un but commun. L'apprentissage organisationnel se manifeste à tous les niveaux quand de nouveaux comportements, connaissances ou valeurs sont produits et utilisés ». Ces interactions deviennent des conditions nécessaires à l'apprentissage au

[152]LEVITT B., MARCH J.,Op. Cit., 1988, p.320.
[153]ARGYRIS C., SCHON, Op. Cit., 1996, 92.
[154] AIT ABDESLAM S., Le changement dans l'entreprise publique, un processus d'apprentissage à plusieurs niveaux : le cas d'EDF, AMIS 2005, p. 6.
[155]*BENNIS W. G., NANUS B., Organization learning : the management of the collectif self, new management, 1985, vol 3 n°1, pp. 6-3.*

niveau du groupe et donnant naissances à de nouvelles connaissances organisationnelles, fruit d'une production collective[156].

Selon cette approche, comme le souligne Roux-Dufort « la recherche sur l'apprentissage privilégie principalement l'étude des pratiques et de l'activité réelle des individus en action plutôt que l'étude à posteriori du savoir crée, stocké et diffusé [157]». Les interactions deviennent alors l'unité d'analyse principale, la façon dont ces interactions sont organisées, établies et régulées est déterminante pour rendre compte des formes d'apprentissage possibles.

2.4 Définition de l'apprentissage organisationnel

L'absence d'une théorie consensuelle de l'apprentissage organisationnel rend sa définition un peu compliquée. Chaque auteur comment qu'il aborde, se trouve influencer par sa manière d'appréhender la question, nous donne une définition qui lui est propre. Malgré l'existence de définitions qui ont montré leur supériorité et qui sont reprises dans pas mal d'ouvrages de références, nous allons reprendre plusieurs définitions pour éclairer toutes les faces cachées qui caractérisent cette « théorie ». Ces définitions peuvent être regroupées comme suit:

- « L'AO est une adaptation de l'organisation à son environnement.[158] »
- « L'AO est un processus par lequel les membres d'une organisation détectent des erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action [159]».
- « L'AO constitue une création de savoirs à partir de l'action organisationnelle. [160]»
- « L'AO est un processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettant une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement.[161] »
- « L'AO est le processus par lequel les organisations codifient les ingérences du passé et les transforment en routines.[162] »

---

[156] *NONAKA I. , A dynamic theory of knowledge creation, Oganization science , 1994, vol. 5 n° 1, pp. 14-37.*

[157] DOUX-DUFORT C ., ouvrage collectif sous la direction de DURANT R ., Développement des organisations, nouveaux regards, Economica, 2002 .

[158] *CYERT R., MARCH J., A behavioural theory of the firm, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1963.*

[159] *ARGYRIS C., SCHON D., Organizational learning: A theory of action perspective, Reading, MA: Addison-Wesley, 1978; Argyris, C. et Schön, D. A., Apprentissageorganisationnel. Théorie, méthode, pratique, De BoeckUniversité, Bruxelles, 2002.*

[160] *KOLB D. A., Experiential Learning: Experience as the source of learning and development, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1984.*

[161] *FIOL C. M., LYLES M. A., Organizational learning, Academy of Management Review, 1985,vol. 10, no 4, pp. 803-813.*

[162] *LEVITT B., MARCH J., Organizational Learning, Annual Review of Sociology, vol14, 1988, pp. 319-340.*

• « L'AO est une acquisition de connaissances qui sont interprétées, distribuées et mémorisées dans l'organisation et grâce auxquelles celle-ci élargit son répertoire de comportements possibles.[163] »

• « L'AO constitue un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes. [164]»

3. Les différentes approches de l'apprentissage organisationnel

Nous développons dans ce qui suit les trois grandes théories traitant de l'apprentissage organisationnel. Nous commençons par l'approche classique qui insiste sur la dimension cognitive de l'apprentissage dans les organisations, puis, nous présenterons l'approche évolutionniste qui aborde l'AO par la notion de routines et enfin, nous arrêtons sur l'approche par les compétences qui se base sur la notion de compétences.

3.1 L'approche « classique » de l'apprentissage organisationnel

Dans cette approche l'apprentissage est assimilé à l'apprentissage scolaire qui est défini comme l'accumulation des connaissances abstraites. Dès lors, l'apprentissage organisationnel est considéré comme un phénomène essentiellement cognitif. C'est ce qu'affirme Ingham dans son écrit: « La conception que nous adoptons est que l'apprentissage est, au niveau le plus fondamental, un processus cognitif individuel [165]». A partir de là, il se définicomme « un processus d'amélioration des actions à travers de meilleures connaissances et compréhensions [166]»

Les auteurs de cette approche font une distinction entre apprentissage et certains concepts qui lui sont proches. La première distinction est faite entre apprentissage et adaptation. Hedberg définit le premier comme la compréhension des raisons sous-jacentes aux évènements immédiats, et le second comme moyens d'ajustement à ces évènements, et conclue que l'adaptation est un apprentissage de niveau inférieur qui ne peut pas être assimilé à un apprentissage stricto sensu[167].La seconde distinction est faite entre changement des comportements et apprentissage et insiste sur le fait qu'un simple changement de comportement

---

[163] *HUBER G. P., Organizational learning: the contributing processes and the literatures, in Organizational Science, 2, 1, February , 1991, pp. 88- 115.*

[164] KOENIG G., L'apprentissage organisationnel: un repérage des lieux ,*Revue Française de Gestion*, n° 97, 1994, pp. 79-91.

[165] INGHAM M., L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue Française de Gestion*, 1994 , p. 105-21.

[166] *FIOL M.C., LYLES M.A., Organizational Learning , The Academy of Management Review, 1985, vol. 10, n°4, p. 803.*

[167] *HEDBERG B.L., How Organizations Learn and Unlearn, in : Nystrom P. et Starbuck W. (eds.), Handbook of Organizational Design, 1981, vol. 1, Oxford University Press, Oxford, pp. 3-27.*

n'est pas synonyme d'apprentissage, car l'apprentissage n'est pas le seul facteur de changement des comportements. En effet on peut retrouver la détérioration, l'oubli, ou des variations dues au hasard, par exemple.

Le sens donné à l'apprentissage organisationnel dans cette approche recèle principalement trois faiblesses[168] : la première s'attaque à la vision restrictive de l'apprentissage assimilé à un processus cognitif qui néglige le côté comportemental de l'apprentissage. La seconde relève de la définition de l'apprentissage comme un « savoir », ce qui laisse à penser que l'apprenant possèderait un système cognitif. Or, il est évident que l'organisation ne « pense » pas par elle-même : On la dirige et on la fait penser à l'aide de mécanismes de contrôle, de règles, qui sont d'une nature très différente des mécanismes cognitifs qui se trouvent dans le cerveau humain. La troisième faiblesse concerne sa difficulté à appréhender les notions de règles et de hiérarchie, et à les intégrer dans la théorie de l'apprentissage organisationnel. A l'opposé des théories modernes de l'organisation pour lesquelles l'entreprise est un système de « coordination par la hiérarchie ».

3.2 L'approche évolutionniste de l'apprentissage organisationnel

L'approche évolutionniste de l'apprentissage organisationnel est fondée sur les travaux de Cyert et March (1963)[169] et de Nelson et Winter (1982)**.** Pour ces derniers, le comportement collectif des membres d'une organisation est déterminé par des routines**.** Nelson et Winter définissent les routines comme des « modèles de comportement réguliers et prévisibles[170] ». Les routines résultent d'un processus historique ancré dans les interprétations du passé et incluent les formes, règles procédures, conventions, stratégies et technologies autour desquels les organisations sont construites et à travers lesquels elles opèrent. Il incluent aussi les structures de croyances, les fondements, les paradigmes, les codes, les cultures et le savoir qui soutiennent, élaborent et contredisent les routines formelles[171].

Le point de départ consiste à considérer force d'être confrontée à son environnement, l'organisation s'adapte en sélectionnant les routines les plus efficaces au détriment des autres. C'est ainsi que l'apprentissage organisationnel ait lieu lorsque l'entreprise s'adapte à son environnement. Les auteurs de cette approche font remarquer tout de même que le processus de sélection des routines ne conduit pas nécessairement à un apprentissage « intelligent » si, par exemple, l'interprétation des actions passées est erronée, ou si le processus historique de

[168]CAYLA D, Op cit, 2007, p. 25
[169] *CYERT R., MARCH J., A Behavioral Theory of the Firm, EnglewoodCliffs, NJ : Prentice Hall, 1963.*
[170]*NELSON, R.R., WINTER S.G., An Evolutionary Theory of Economic Change, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA, et London. 1982, P. 14.*
[171] *LEVITT B., MARCH J., Organizational Learning, Annual Review of Sociology, 1988, n°14, p. 320.*

confrontation avec l'environnement a conduit à sélectionner des routines qui ne sont pas efficaces à long terme. Enfin, pour Levitt et March[172], l'organisation apprend lorsqu'elle change de comportement, et elle change de comportement lorsque ses routines évoluent.

Cette approche d'AO, comme sa précédente, affiche certaines limites liées dans un premier lieu au fait qu'elle se focalise sur les routines, ses auteurs ont du mal à prendre en considération les règles formelles ou les structures hiérarchiques qui conditionnent aussi le comportement des membres de l'organisation. Dans un second lieu, les évolutionnistes ont tendance à sous-estimer l'intentionnalité des comportements et le fait qu'un certain nombre de règles ou de routines sont suivies et ont été créées par des gens qui « pensent, qui sentent et qui se préoccupent » pour reprendre les mots de Feldman[173]. C'est notamment le reproche adressé par Aréna et Lazaric à la théorie de Nelson et Winter que nous citons intégralement : « les modèles d'apprentissage développés à la suite de l'ouvrage de Nelson et Winter privilégient toujours la notion d'autorenforcement : sont envisagés par conséquent des modes d'ajustement des comportements tournés vers le seul passé (incarnés par la notion de routine), qui excluent les modèles d'apprentissage cognitifs ou épistémiques [174]».

3.3 L'apprentissage comme processus d'acquisition de compétences

Dans cette approche, l'apprentissage organisationnel est conçu comme un processus d'acquisition de compétences. Cette approche trouve ses sources dans les travaux de Penrose et d'Alfred Chandler. Penrose[175] considère par exemple que les entreprises disposent de ressources dans leurs savoir-faire, dans leur structure organisationnelle ou dans leurs pratiques de management, qui, parce qu'elles ne sont pas transférables, leur procurent des avantages concurrentiels spécifiques. Pour Chandler [176] les entreprises disposent de ressources, mais sont aussi capables de développer des apprentissages et des innovations afin de mettre en œuvre des stratégies d'accumulation des compétences.

Cette approche se distingue de ses deux précédentes par le fait qu'elle ne se base pas seulement sur les aspects cognitifs de l'apprentissage, mais elle intègre en plus de ça l'efficacité organisationnelle, c'est-à-dire la capacité de l'organisation à faire face aux contraintes de son environnement. Elle a tendance aussi à mieux prendre en considération le caractère hiérarchique

[172] *LEVITT B., MARCH J., Organizational Learning, Annual Review of Sociology, 1988, n°14, p. 320.*
[173] *FELDMAN M.S., Organizational routines as a source of continuous change, Organization Science, 2000, vol. 11, n° 6, p. 614.*
[174] ARENA R., LAZARIC N., La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter », *Revue Économique*, 2004 , p. 332.
[175] PENROSE E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford, 1959.
[176] CHANDLER A.D., *Strategy and structure*, MIT press, Cambridge, MA,1962.

de l'organisation et étudie souvent de manière précise les relations entre les dirigeants, les cadres et les employés. En effet, pour les tenants de cette approche la connaissance est souvent perçue comme une ressource centrale, voire comme la ressource essentielle de l'économie moderne au point où ils définissent l'entreprise comme « une communauté sociale spécialisée dans la rapidité et l'efficacité de la création et du transfert de connaissances[177] ». La pérennité des entreprises se trouve être déterminée par leurs manières de traiter avec la connaissance : « L'organisation qui voudrait affronter de manière dynamique un environnement changeant doit être l'une de celle qui crée de l'information et de la connaissance, et qui ne se contente pas simplement de la gérer efficacement[178] ».

Bien que cette approche intègre mieux les aspects de l'apprentissage organisationnel, elle reste critiquable sur certains points : la première critique qui peut être adressée à ces approches, et en particulier à celles qui privilégient les dynamiques de création de connaissances, est de ne pas toujours être en mesure de distinguer l'apprentissage et l'innovation. Ainsi, si l'on définit l'apprentissage comme un processus tendant à changer le comportement organisationnel, on peut concevoir que certaines innovations technologiques ou techniques peuvent avoir une influence sur les stratégies et les manières d'agir des organisations. En revanche, d'autres innovations, en particulier des innovations de produit, même si elles nécessitent une importante acquisition de connaissances, peuvent parfaitement s'intégrer dans le fonctionnement routinier d'une entreprise. La deuxième critique concerne le caractère strictement cumulatif de cette approche. Un certain nombre d'auteurs s'accordent en effet pour considérer que l'apprentissage n'est pas une simple accumulation de connaissances ou de compétences, mais nécessite aussi un changement de structure dans la manière dont sont organisées les actifs et les ressources des entreprises. Argyris et Schön[179] distinguent par exemple l'apprentissage en simple et en double boucle, en fonction de la profondeur des changements qu'il induit dans l'organisation.

4. Les processus d'apprentissage organisationnel

Des approches précédemment traitées découlent plusieurs processus d'apprentissage organisationnel. Ce point suivant sera consacré aux principaux processus d'AO.

[177] *KOGUT B., ZANDER U., What Firms Do? Coordination, Identity and Learning , Organization Science, 1996, vol. 7, n°5 p. 503.*
[178] NONAKA K., TAKEUCHI H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York,1995, PP.49-50.
[179] ARGYRIS C., SCHÖN D., Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique, De Boeck,Paris, 2002.

4.1 L'apprentissage comme processus d'adaptation

Cette thèse a été développée par Cyert et March qui conceptualisent l'organisation comme un système ouvert rationnel et adaptatif qui apprend de ses expériences pour modifier ses comportements en fonction des rétroactions de l'environnement selon des normes et des routines précisément définies. L'apprentissage organisationnel est un phénomène qui induit la modification du comportement de l'organisation sous l'influence des réponses de l'environnement aux actions organisationnelles. Pour Cyert et March[180] l'apprentissage organisationnel apparaît en réponse à une source de déséquilibre ou de rupture. L'organisation sélectionne alors des règles de décision à la recherche d'un état souhaité.

Les turbulences externes incitent l'organisation à s'adapter à trois niveaux : modification de ses objectifs, modification de ses règles d'attention et modification de ses règles de recherche. Dans la même lignée, March et Olsen[181] montrent que l'apprentissage organisationnel suit un cycle complet d'interaction entre les convictions individuelles, les actions individuelles, le comportement organisationnel et les réactions de l'environnement. Les auteurs cherchent à savoir comment les organisations et leurs membres tirent profit de leur expérience et modifient leur comportement selon leur interprétation des événements.

4.2 L'apprentissage comme processus d'imitation

Fortement inspirés de la théorie de l'apprentissage sociale proposée par Bandura[182] certains auteurs ont essayé de comprendre comment et pourquoi les organisations cherchaient à capitaliser sur l'expérience des autres. Rappelons que l'apprentissage social désigne des procédures d'acquisition de savoirs qui ont leur source dans l'entourage de l'individu. Une première procédure est ce que Bandura appelle l'apprentissage vicariant, qui consiste à imiter le comportement des autres après observation de ce comportement. Une deuxième procédure, la facilitation sociale, consiste à améliorer sa performance sous l'effet de l'observation des autres.

La littérature en organisation a largement repris ces aspects de l'apprentissage social pour expliquer l'apprentissage organisationnel. Pour Di Maggio et Powell[183], l'intérêt de l'expérience de seconde main est double : d'abord elle permet d'observer les expériences négatives et d'en

[180] *CYERT R.M., MARCH J.G., A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1963 .*
[181] *MARCH J.G., OLSEN J.P., Uncertainty of the past : organizational learning under ambiguity, European Journal of Political Research,* 1975, vol. 3, pp. 147-171.
[182] *BANDURA, A., Social learning theory, Engle wood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1977.*
[183] *DI MAGGIO, P.J., POWELL, W.W., The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, American Sociological Review, 1983, vol. 48, pp. 147-160.*

tirer des enseignements sans être directement touché ; ensuite elle permet d'identifier les bonnes pratiques et de les expérimenter. Levitt et March[184] insistent quant à eux sur le fait que l'apprentissage par l'imitation doit être analysé essentiellement en fonction du feed-back reçu par l'organisation et de la perception de perte ou de gain associé à l'expérience des autres. Huber [185] remarque que l'apprentissage par l'imitation est valable lorsque l'on agit sous condition de forte ambiguïté ou d'incertitude. L'imitation suppose aussi un environnement relativement stable et pas trop concurrencé. Bourgeois et Eisenhardt[186] ont par exemple montré que dans un environnement très changeant, les imitateurs arrivent souvent trop tard par rapport aux concurrents qui leur tracent le chemin.

4.3 L'apprentissage comme processus d'expérimentation

L'apprentissage par expérimentation relève d'un processus d'inférence plus que d'une acquisition de compétences ou de routines[187]. L'apprentissage par expérimentation ne consiste pas en une simple séquence essai-erreur dans la mesure où celle-ci implique implicitement une démarche déductive. Il procède davantage d'une démarche inductive et consiste à apprendre sur la base d'une observation informée et valide mais aussi d'une expérimentation active et volontaire. Le principe consiste à expérimenter des situations nouvelles ou inconnues dans l'optique d'enrichir le registre de comportements et de réponses de l'organisation.

La différence importante qu'il faut souligner dans ce mode d'apprentissage est qu'il favorise non plus l'adaptation mais surtout l'adaptabilité de l'organisation en lui permettant de générer ses propres répertoires de réponse avant même qu'elle n'ait besoin de s'adapter à des conditions ou des situations inconnues.

4.4 L'apprentissage comme transformation du cadre de l'action collective

Partant du principe que les acteurs d'une organisation se réfèrent sans cesse à des cadres d'action collectifs pour agir, les auteurs qui mentionnent ce processus d'apprentissage expliquent qu'il provient de la capacité des acteurs à générer des théories de l'action communes et à les transformer dès lors qu'elles n'assurent plus une cohérence dans l'action et une efficacité des

---

[184] LEVITT, B., MARCH, J.G., Organizational learning, Annual Review of Sociology, 1988,vol. 14, pp. 319-340.
[185]HUBERT, G.P., Organizational learning : the contributing processes and the literatures, Organization Science, 1991, vol. 2, pp. 88-115.
[186] BOURGEOIS, L.J., EISENHARDT, K.M., Strategic decision processes in high velocity environments : four cases in the microcomputer industry, Management Science, 1988, vol. 34, pp. 816-835.
[187]MINER, A.S., MEZIAS, S.J., Ugly ducking no more : past and futures of organizational learning research, Organization Science, 1996, vol. 7, pp. 88-99.

pratiques. Plutôt qu'un processus d'adaptation, l'apprentissage est perçu comme un phénomène auto-engendré par les organisations pour assurer leur régénérescence. Les auteurs qui s'y intéressent parlent volontiers d'une forme de créativité.

Dans leur conception, l'apprentissage organisationnel prend tout son sens lorsque l'on considère l'organisation comme une " polis " (un gouvernement) et comme une " agence " dans laquelle les individus cherchent à se forger une représentation de l'organisation et de leur place dans l'organisation. Les individus interagissent pour affiner et compléter leurs représentations, les tester et les faire évoluer. Dans l'esprit des auteurs, l'homme est un concepteur d'actions qui n'a pas les moyens d'inventer et de concevoir de nouvelles actions pour chaque nouvelle situation. Il doit donc se doter de modèles ou de théories rendant la réalité plus simple, pour l'appréhender, la gérer et agir sur elle.

Les membres d'une organisation répondent ainsi aux changements en modifiant leurs théories de l'action grâce à l'interaction individuelle et collective de ces théories.

La revue de la littérature sur l'apprentissage organisationnel, présentée dans cette section, nous a permis de nous rendre compte de l'existence de trois principales difficultés. La première est liée à l'acceptation même de la notion d'AO. Comme nous l'avons montré, certains auteurs refusent d'attribuer à l'organisation une capacité d'apprentissage en prétextant que celle-ci ne possède pas un cerveau. La seconde difficulté, liée à la première, concerne la définition de cette notion où nous avons recensé plusieurs définitions complètement différentes. La dernière difficulté, quant à elle, se rapporte à la multitude d'approches proposées pour aborder la question d'apprentissage dans les organisations. Cette diversité constitue certes une richesse, mais l'absence d'outils opérationnels nous rend la tâche difficile pour appréhender cette question en pratique.

Pour nous faciliter la tâche, nous avons choisi de traiter deux perspectives de l'AO, qui constituent aujourd'hui les références les plus citées. Ces dernières, mêmes si elles n'abordent pas l'AO d'un même angle, elles constituent deux approches complémentaires du même sujet.

SECTION II DEUX PERSPECTIVES COMPLEMENTAIRES : APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET ORGANISATION DE L'APPRENTISSAGE

Après avoir vu dans la première section de ce chapitre l'évolution de la réflexion sur l'apprentissage organisationnel et présenté les différents aspects liés à cette notion, nous présentons dans cette section deux perspectives complémentaires de la notion d'apprentissage au sein de l'organisation. Pour ce faire nous nous sommes appuyés sur deux références importantes en la matière. Malgré la différence qui existe en termes d'approche que chaque groupe d'auteurs propose pour aborder la question, nous constatons en réalité une complémentarité et une richesse qui va certainement contribuer à l'avancement de cette théorie.

Le premier groupe d'auteurs traite la question d'apprentissage au sein d'une organisation comme un processus qui permet aux individus d'apprendre. Le second groupe, quant à lui, aborde la question en termes de condition que doit réunir une organisation pour espérer apprendre.

1. Apprentissage organisationnel comme théorie d'usage : apport d'Argyris et Schön

Argyris et Schön basent leur théorie sur la définition de la notion de l'action efficace et son étroite relation avec l'apprentissage. Selon ces auteurs, une action efficace est « une action qui aboutit au résultat attendu ». L'apprentissage est une condition de l'action efficace. Ils constatent en plus, que les routines organisationnelles défensives constituent un obstacle majeur à l'apprentissage, lesquelles, il faut combattre pour qu'une organisation espère devenir apprenante.

1.1 Les routines organisationnelles défensives

Une routine organisationnelle défensive est « toute politique ou action qui évite aux individus, aux groupes, aux intergroupes et aux organisations de connaître l'embarras ou la menace et qui les empêche en même temps d'en identifier ou d'en atténuer les causes. Les routines défensives font obstacle à l'apprentissage et sont surprotectrices »[188]. Ces routines empêchent les individus et les groupes d'apprendre de nouvelles façons d'agir, encourage le statu quo et laisse les erreurs persister.

En effet, pour qu'une organisation puisse apprendre par le biais de ses membres, il y a lieu de définir d'abord c'est quoi une action efficace au sein de l'organisation et de supprimer

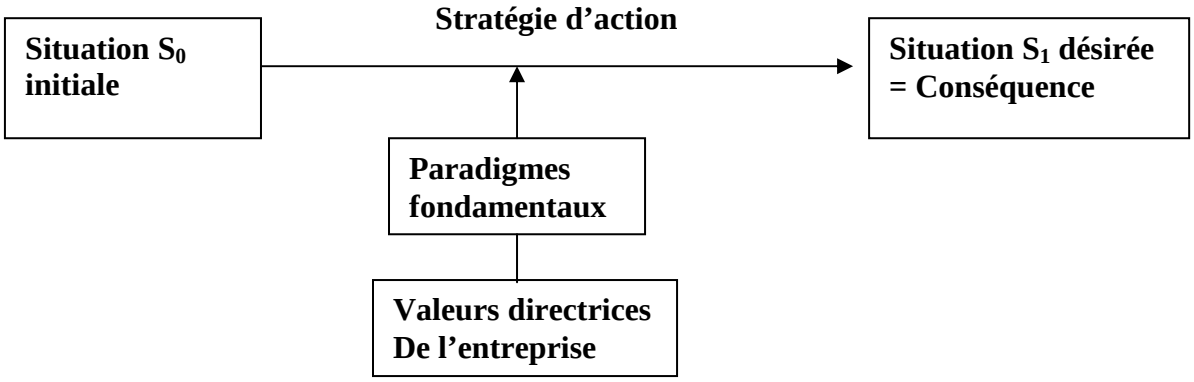
[188]ARGYRIS C., SCHON D., Op.cit., 1996, p. 89.

toutes les routines qui inhibent à l'action efficace. Pour ce faire, les deux auteurs élaborent des théories qui guident les individus dans leurs actions. La compréhension de ces théories permettrait de faire barrage au développement des routines défensives qui bloquent l'apprentissage.

1.2 Les théories d'action

Selon Argyris et Schön, les actes qu'entreprennent les acteurs sont le fruit de leur raisonnement[189]. Ce raisonnement spécifique constitue, chez l'individu, ce qui est appelé théories d'action. Ces dernières sont gouvernées par un ensemble de valeurs directrices qui fournissent la structure des stratégies à employer pour obtenir les effets escomptés. Les théories d'action suivent le schéma suivant :

Figure N° 13 : Théorie de l'action

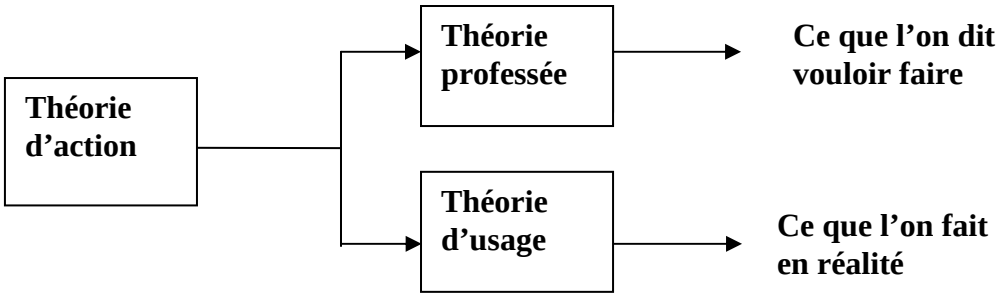


Source :ARGYRIS C., SCHON D., 1996, p.92

A partir de cette figure, les auteurs font distinction entre deux sortes de théories d'action : la théorie professée qui est constituée par les croyances, les attitudes et les valeurs affichées par l'individu et qu'il évoque pour expliquer ses actes ; et la théorie d'usage que l'individu utilise en réalité pour mettre en œuvre ses projets, autrement-dit la théorie sous-jacente à ses actions. Chaque individu dispose d'une théorie d'usage qui prescrit des actes. L'individu agit donc en étant guidé par une théorie d'usage. Pour synthétiser ces deux théories, le schéma suivant peut être présenté :

[189] ARGYRIS C., SCHON D., Op.cit., 1996, p.90.

Figure N° 14 : Théorie d'usage



Source : ARGYRIS C., SCHON D.,1996, p.93

Ces auteurs font ensuite une distinction entre deux types de théories d'usage : la théorie d'usage de modèle I et la théorie d'usage de modèle II.

1.2.1 La théorie d'usage du modèle I

Le comportement dans cette théorie est guidé par quatre valeurs directrices qui sont les suivantes :

- réaliser l'objectif fixé (ce qui exige un contrôle unilatéral de la situation);
- maximiser les gains, minimiser les pertes;
- éliminer émotions et sentiments négatifs;
- adopter la conduite jugée rationnelle.

Lorsqu'une personne perçoit une situation comme embarrassante et menaçante, elle va chercher à la contrôler de façon unilatérale, à adopter une attitude défensive et ses relations avec autrui vont générer des incompréhensions.

En optant pour cette théorie, l'acteur mobilise des stratégies d'action qui consiste à défendre ses positions, sans confronter son raisonnement avec celui de ses interlocuteurs en interdisant tout examen ou vérification fondés sur la logique d'autrui. En effet, cette théorie de l'usage de modèle I ne modifie pas les valeurs directrices des acteurs, et par voie de conséquence ses routines organisationnelles défensives seront maintenues.

1.2.2 La théorie d'usage de modèle II

Les théories d'usage du modèle II sont au départ des théories professées. Les individus professent des valeurs et des savoir-faire de modèle II. Le défit de cette théorie est d'aider l'individu à prendre conscience de l'écart existant entre sa stratégie professée et sa stratégie d'usage, et à transformer sa théorie professée en théorie d'usage par l'apprentissage d'un «nouvel» ensemble de savoir-faire et d'un «nouvel» ensemble de valeurs directrices.

Le comportement répondant à cette théorie est guidé par trois valeurs directrices :

- l'information valide,
- le choix informé,
- un contrôle soigneux lorsque ce choix est mis en œuvre afin de détecter et de corriger les erreurs.

Ces valeurs doivent faire partie non seulement de la théorie professée de l'acteur, mais désormais de sa théorie d'usage. A la différence de ce qui se produit avec le modèle I, les comportements du modèle II conduisent à des stratégies d'action qui mettent clairement en lumière comment les acteurs ont établi leurs évaluations ou leurs attributions et comment ils les présentent de façon à encourager autrui à les examiner et à les vérifier. Ainsi, les routines qui s'opposent à l'apprentissage sont réduites, et cela facilite l'apprentissage en double boucle. Ici les embarras et menaces ne sont plus esquivés et dissimulés, mais ils sont affrontés. Le raisonnement constructif qui en découle conduit l'individu à défendre ses positions, faire des évaluations et émettre des attributions en cherchant systématiquement à illustrer ses propos, à confronter son raisonnement et à tester la validité de ses évaluations et attributions. Ces nouvelles stratégies d'action vont donc permettre la réduction des routines défensives à tous les niveaux.

1.3. L'apprentissage organisationnel selonArgyris

Pour Argyris, l'apprentissage représente un concept d'action en ce sens que d'une part, l'apprentissage est une condition de l'action efficace et d'autre part l'acteur apprend dans l'action. L'acteur sait qu'il sait quelque chose lorsqu'il est capable de réaliser ce qu'il affirme savoir.

Pour l'auteur, la première étape dans la voie de l'apprentissage est la découverte d'un écart entre une intention et ses conséquences effectives. Lorsque l'individu parvient à détecter et corriger l'erreur (l'écart), il apprend. Ce qui pourrait empêcher l'acteur de corriger l'erreur est la dissimulation de l'erreur, grâce aux routines organisationnelles défensives. Il y a deux façons de corriger une erreur. L'une consiste à modifier le comportement. Ce mode de correction ne requiert qu'un apprentissage limité ou en simple boucle. Cependant, modifier l'acte sans examiner et remettre en cause les valeurs directrices, qui ont conduit à l'échec, aboutira à son tour à un échec. L'autre méthode consiste à changer le «programme maître». C'est un apprentissage en double boucle qui change les valeurs directrices ou le programme maître. Les programmes maîtres sont des théories d'action.

1.3.1 Les systèmes organisationnels d'apprentissage restreint

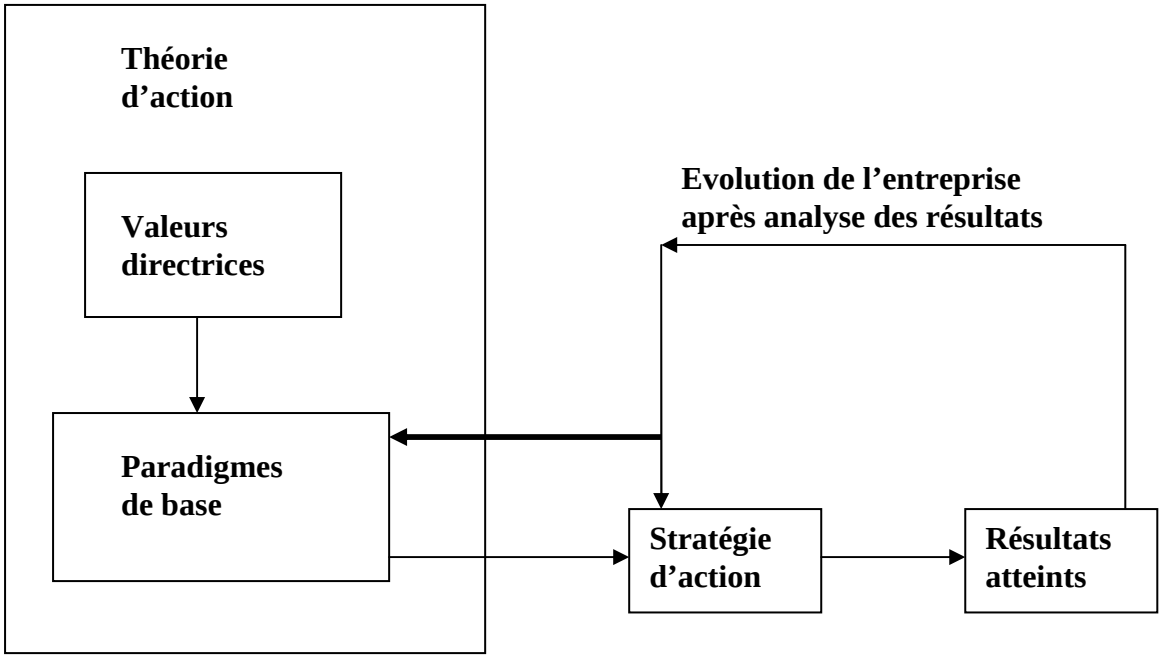
Argyris appelle modèle OI, les systèmes organisationnels d'apprentissage restreint où l'on trouve des modes de comportements organisationnels compatibles avec le modèle I. Des routines organisationnelles défensives se mettent en place pour faciliter la réalisation des stratégies d'action donc contribuer au maintien et au renforcement du modèle I. Dans ce type d'organisation, quand un décalage est perçu entre les résultats des actions entreprises et les objectifs fixés, la seule réponse possible consiste à envisager une nouvelle action sans pour autant questionner la logique sous-jacente, c'est-à-dire sans modifier les choix politiques et les valeurs directrices (apprentissage en simple boucle).

- **Apprentissage en simple boucle**

L'apprentissage en simple boucle est assimilé à un apprentissage opérationnel qui modifie les stratégies d'action ou les paradigmes qui sous-tendent les stratégies, mais ne modifie pas les valeurs de la théorie d'action[190]. Il relie l'erreur détectée (c'est-à-dire des résultats d'action trop éloignés des attentes et donc source de surprise) aux stratégies organisationnelles d'action et à leurs paradigmes sous-jacents. Ces stratégies ou paradigmes sont modifiés à leur tour pour maintenir le travail organisationnel dans les limites fixées par les valeurs et les normes, qui elles-mêmes ne changent pas[191].

[190] ARGYRIS C., SCHON D., Op.cit. 1996, p. 43.
[191] Idem, p. 44.

Figure N°15 : Modèle d'apprentissage en simple boucle



Source : ARGYRIS C., SCHON D., Op.cit., 1996, p.99

- **Le processus d'autorenforcement**

Les routines défensives sont le fruit d'un processus circulaire autorenforcé. « Les théories de modèle I des individus produisent des stratégies personnelles d'esquive et de dissimulation dont l'ensemble aboutit à une esquive et une dissimulation généralisées au niveau de l'organisation, ce qui, à son tour, renforce les théories d'usage individuelles[192]».

Il n'est pas possible de modifier les routines organisationnelles sans modifier les routines individuelles et vice-versa. Les difficultés résident dans le fait que même si des individus cherchent à enclencher un processus d'apprentissage en double boucle, cela aura des effets contre-productifs parce que les théories d'usage de modèle I n'autorisent pas la modification de leurs valeurs directrices. L'emploi de ces actions défensives est renforcé par la culture organisationnelle qui se forme lorsque les individus appliquent les stratégies d'esquive et la dissimulation. L'enjeu est d'amener l'acteur à prendre conscience de son comportement défensif afin de le modifier. Ainsi il pourra reconnaître son « aveuglement habile » de modèle I. L'hypothèse est la suivante : si l'on propose l'apprentissage de nouveaux comportements, si l'individu désire les acquérir et si le contexte le lui permet, alors il le fera.

[192]ARGYRIS C., SCHON D., Op.cit., 1996, p. 99.

1.3.2 Les systèmes d'apprentissage de modèle OII

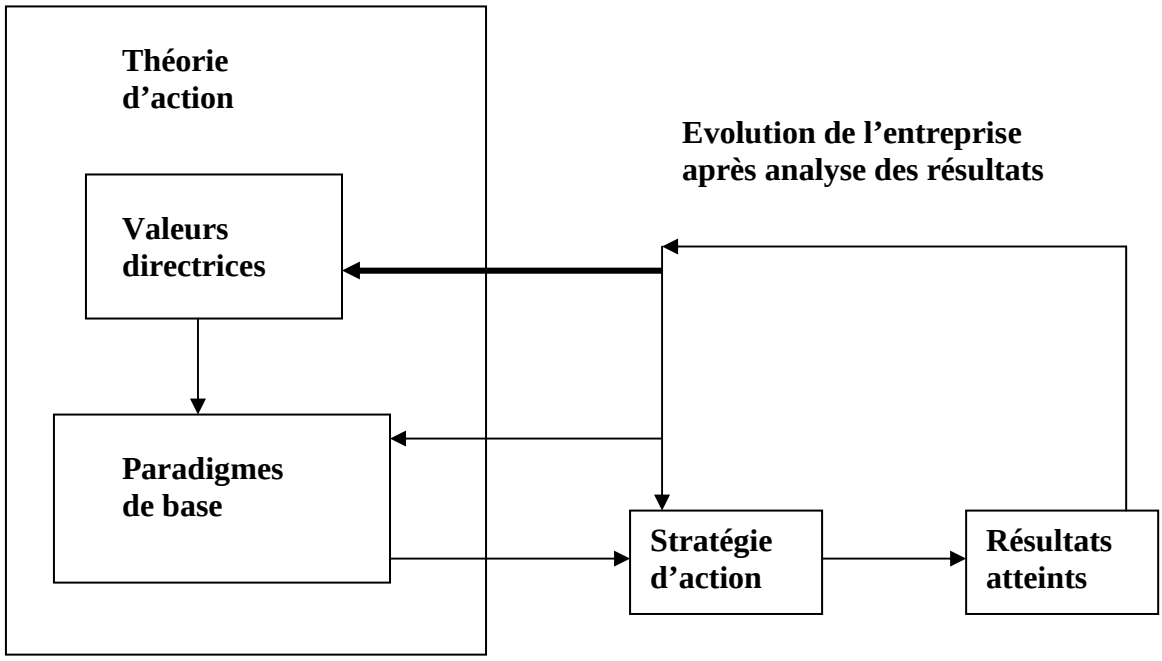
Dans ces systèmes, l'individu utilise une théorie de modèle II. Il commence d'abord par interrompre les routines organisationnelles défensives et créer des procédés et des systèmes d'apprentissage de modèle OII qui favorisent et rendent durable l'apprentissage en double boucle.

- **L'apprentissage en double boucle**

C. Argyris définit l'apprentissage en double boucle comme l'apprentissage qui induit un changement des valeurs de la théorie d'usage, mais aussi des stratégies et de leurs paradigmes. La double boucle fait référence aux deux boucles de rétroaction qui relient les effets observés de l'action aux stratégies et aux valeurs servies par les stratégies. Stratégie et paradigmes peuvent changer simultanément, ou consécutivement au changement des valeurs. L'apprentissage en double boucle peut être le fait d'individus, quand leur investigation induit un changement dans les valeurs de leurs théories d'usage, ou le fait d'organisations, lorsque les individus entreprennent une investigation en son nom et réussissent à apporter des changements aux valeurs de la théorie organisationnelle d'usage.

Le schéma suivant présente le système d'apprentissage en double boucle :

Figure N° 16 : Modèle d'apprentissage en double boucle



Source : ARGYRIS C., SCHON D., Op.cit., 1996, p.100

Enfin pour finir avec cette théorie, les auteurs signalent que le passage au modèle II n'élimine pas le comportement de modèle I, qui reste valable pour résoudre les problèmes routiniers non menaçants. «L'apprentissage de modèle II n'entraîne pas obligatoirement chez les individus l'abandon du modèle I dans leur répertoire de théories d'usage et de compétences[193]». Ils remarquent également que le nouvel état atteint n'est pas figé car le processus d'apprentissage s'auto-renforce à son tour.

2. Apprentissage organisationnel comme processus de gestion des connaissances : l'apport de Nonaka et Takeuchi

La connaissance constitue aujourd'hui une arme concurrentielle redoutable et inimitable pour les entreprises. Drucker signale dans son ouvrage « de plus en plus, la productivité du savoir va devenir pour un pays, une industrie, une entreprise, un facteur de compétitivité déterminant. En matière de savoir, aucun pays, aucune industrie, aucune entreprise ne possède un avantage ou un désavantage 'naturel'. Le seul avantage qu'il ou elle puisse s'assurer, c'est de tirer du savoir disponible pour tous un meilleur parti que les autres[194]».

En se référant aux nombreuses définitions de l'apprentissage organisationnel, nous constatons que la littérature récente développée autour de management de la connaissance s'insère dans le fond de la problématique de l'AO. Certains auteurs la qualifient même de la théorie informationnelle de l'A O. Avant de présenter ici les apports intéressants de nos auteurs, il nous semble évident de commencer par faire un tour d'horizon sur la gestion des connaissances, dans laquelle leurs apports peuvent être insérés.

2.1 Définitions et typologie de connaissances

2.1.1 Définition

Avant de définir la connaissance, il y a lieu de délimiter d'abord le concept par rapport à certains d'autres qui lui sont proches, dans lesquels nous insérons les définitions de ce concept. Nous proposons ici deux grandes distinctions.

[193]ARGYRIS C., SCHON D., Op.cit., 1996, p. 102.
[194]DRUKER P., Au-delà du Capitalisme, La métamorphose de cette fin de siècle, Dunod, Paris, 1993.

- **Donnée, information et connaissance**

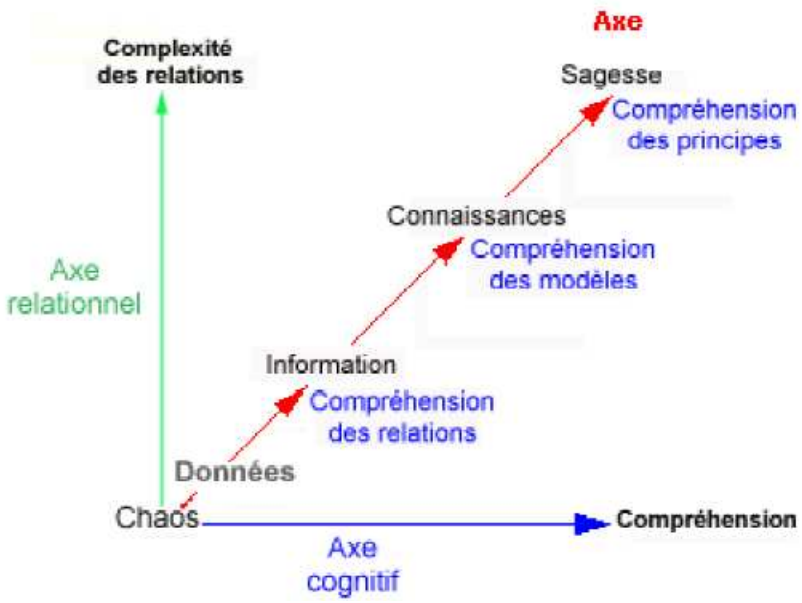
Cette distinction est proposée par Ermine[195]. Pour cet auteur, les informations représentent un ensemble structuré de données, atomes de base de la connaissance auxquelles a été adjointe une signification. L'association des informations à un contexte d'utilisation permet d'obtenir des connaissances. La connaissance est perçue comme de l'information qui a une certaine signification par rapport à un contexte donné. Pour atteindre le stade de connaissance, la donnée doit véhiculer un sens et une signification pour devenir information ; à son tour, une fois mise dans un contexte donné, l'information devient connaissance.

- **Le spectre du savoir**

Le spectre du savoir commence par des données, c'est-à-dire des faits, des nombres. Les niveaux de compréhension et de complexité de liens entre les données sont faibles. Ils laissent peu de place à l'interprétation. Lorsque ces données sont interprétées et organisées, c'est l'information. À ce stade, les liens entre les données sont alors mieux compris et certains contextes peuvent être pris en compte. Graduellement, des liens de plus en plus complexes s'ajoutent à l'information, comme le sens [196] et les contextes[197] pour devenir connaissance. On appelle généralement « connaissances » l'information enrichie et mise en contexte. Au sommet du continuum, on retrouve la sagesse, c'est-à-dire des connaissances liées au jugement[198]. Les niveaux de compréhension et de connexité y sont très élevés. À l'autre extrémité du continuum, il y a le chaos qui représente l'absence de compréhension, de liens et de contexte. Il se situe à l'intersection des trois axes du spectre du savoir, soit cognitif, relationnel et contextuel. Ce continuum peut être présenté par le schéma suivant[199]inspiré du schéma de bas de Bellinger[200] :

[195] ERMINE J. L., Les systèmes de connaissances, Editions Hermes, 1996.
[196]*CHOO C. W., The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions,Oxford University Press,New York, 2006.*
[197]*DAVENPORT, T. H., PRUSAK L., Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, MA: Harvard Business School Press,Boston, 1998.*
[198]*SCHARMER C. O., Self-transcending knowledge: Sensing Emerging Opportunities. Adresse URL http://dialoog.net/deijmann/transknowledge.htm, 2001.*
[199]DIANE M., Le transfert informel des connaissances tacites chez les gestionnaires municipaux en situation de coordination, thèse sous la direction de BERGERON P., Université de Montréal, 2007, P. 26.
[200] *BELLINGER G., Data, Information, Knowledge and Wisdom. Adresse URL, http://www.outsights.com/systems/dikw/dikw.htm, 2000.*

Figure N° 17 : Le spectre du savoir



Source :BELLINGER G., *Data, Information, Knowledge and Wisdom*, 2000.

2.1.2 Typologie de la connaissance

Les typologies de la connaissance sont nombreuses. Nous reprendrons ici l'une d'entre-elles[201], élaborée sur la base de cinq types de connaissances :

- **La connaissance abstraite (théorisée, intellectualisée) :** dépend des savoirs conceptuels et des capacités cognitives, et est donc proche de la notion de capacité cognitive, telle que cette notion a été mise en œuvre par Herbert A. Simon avec le cas des capacités cognitives limitées ;
- **La connaissance concrétisée (mise en pratique) :** est orientée vers l'action et est seulement en partie explicite. Elle est enracinée dans des contextes spécifiques, car elle dépend de l'implication physique des individus;
- **La connaissance ancrée dans la culture** : celle-ci fait référence aux processus de partage des savoirs. Elle est socialement construite dans la mesure où elle dépend beaucoup du langage. Elle est également assez volatile et peu stable, puisque ouverte à la négociation. Ce type de connaissance est très lié aux relations entre acteurs organisationnels;
- **La connaissance intrinsèque (encastrée) :** réside dans les routines. Elle s'analyse en termes de relation entre les technologies, les rôles, les procédures formelles et les routines émergentes ;

[201] *COLINS H., The Structure of Knowledge, Social Research, 2000, Vol. 60, pp. 95-116.*

- **La connaissance codée :** désigne l'information véhiculée par des signes et des symboles tels que les livres, les manuels, les codes de pratiques ainsi que toutes les informations transmises codées, électroniquement.

2.2 La gestion des connaissances

2.2.1 La connaissance dans les organisations

Selon Grundstein[202], les connaissances dans l'entreprise comprennent d'une part des savoirs spécifiques qui caractérisent les capacités d'études, de réalisation, de ventes de ses produits et services, et d'autre part des savoir-faire individuels et collectifs qui caractérisent les capacités d'action, d'adaptation et d'évolution. Ces connaissances sont constituées d'éléments tangibles (les bases de données, les procédures, les plans, les modèles, les algorithmes, les documents d'analyse et de synthèse) et d'éléments immatériels (les habilités, les routines, les secrets, les connaissances de l'historique et des contextes décisionnels).

Girod[203], définit la connaissance organisationnelle comme étant « la connaissance pertinente pour les activités de l'organisation à tous les niveaux » et distingue trois types de connaissances :

- les connaissances procédurales (savoir-faire et aptitudes, l'ensemble des connaissances tacites, des savoirs «comment-faire») ;
- les connaissances déclaratives (l'ensemble des savoirs techniques, scientifiques, administratifs, connaissances relativement formelles et explicites) ;
- les connaissances de jugement (l'ensemble des savoirs «que faire» permettant «à l'organisation de se comporter comme il convient, au bon moment de façon efficace»).

2.2.2 Définition de la gestion de la connaissance

Pour gérer un ensemble de connaissances, prédominent deux conceptions du « management de la connaissance ». La première, qualifiée d'épistémologie occidentale, repose sur une perspective « représentationniste » de la connaissance[204], fortement ancrée dans une volonté rationnelle et s'appuyant sur les outils fournis par les technologies de l'information et de la

[202] GRUNDSTEIN M., La capitalisation des connaissances de l'entreprise : Système de production des connaissances, Actes du Symposium L'entreprise apprenante et les sciences de la complexité Aix en Provence, 1995.
[203] GIROD M., La mémoire organisationnelle, Revue Française de gestion, septembre-octobre, 1995, pp.30-42.
[204] *VONKROGH G., ROOS J. , Managing Knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition, Sage Publications, London, 1996.*

communication. La seconde, « anti-représentationniste », d'origine « orientale » et mobilisée dans les écrit de Nonaka I.[205], s'attache davantage au management des facteurs du processus de création de connaissance.Ces deux perspectives reposent sur des perceptions différentes de la connaissance, qui les orientent vers deux modes de management distincts.

Nous retenons ici deux définitions qui correspondent respectivement à chacune des perspectives :

- Quintas et al.définissent le management de la connaissance comme « un processus organisationnel permettant l'acquisition, la structuration, l'intégration et la diffusion de la connaissance des acteurs à travers l'organisation en vue d'offrir une aide au travail et d'accroître l'efficacité organisationnelle[206] ».
- Alavi et al. définissent de leur part la gestion de la connaissance comme « un processus spécifique systématique et organisationnel pour acquérir, organiser et communiquer des connaissances tacites et explicites des employés afin que d'autres puisse les utiliser pour être plus efficace et productif dans leur travail.[207]»

Cette deuxième définition correspond mieux à la problématique de la gestion des connaissances qui s'inscrit dans le fond de la théorie de l'apprentissage organisationnel.

2.2.3 Objectifs de la gestion des connaissances

2.2.3.1 La création des connaissances

La création des connaissances vise l'accroissement des connaissances dans l'entreprise. Selon Alavi et Ledner[208], l'accroissement de la connaissance implique des processus du modèle SECI (Socialisation, Extériorisation, Combinaison, Intériorisation). Les connaissances explicites sont créées durant l'externalisation et la combinaison notamment par les différents traitements de l'information, par exemple la capture, l'organisation, l'enrichissement et la diffusion. Les connaissances tacites, quant à elles, sont créées principalement par la socialisation et l'internalisation, entre autres, par l'observation et la réflexion.

[205] NONAKA I., TAKEUCHI H., La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante, De Boeck Université, Bruxelles, 1997.
[206] *QUINTAS P., LEFRERE G. J., « Knowlegde Management: A Strategic Agenda », Long Range Planning,1997 vol. 30, n° 3, p. 385-391.*
[207]*ALAVI M., LEIDNER D., Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, MIS Quarterly, 2001, 107-136.*
[208]*Idem.pp.107-136.*

2.2.3.2 Le partage des connaissances

Il vise leur mise en commun. Il implique aussi des processus du modèle SECI. Les connaissances explicites sont partagées durant l'externalisation, la combinaison et l'internalisation notamment par le dialogue et les différents traitements de l'information. Les connaissances des individus et des groupes qui sont explicitées en situation peuvent être consignées dans des artefacts. Vu sous cet angle, le modèle SECI pallie principalement l'oubli des connaissances explicites. Par ailleurs, les connaissances tacites sont partagées durant la socialisation, l'externalisation et l'internalisation notamment par la coprésence et la réflexion en groupe.

2.2.3.3 L'utilisation des connaissances

L'utilisation des connaissances vise leur application. Elle implique également des processus du modèle SECI et doit tenir compte du contexte[209]. Les connaissances explicites sont utilisées durant les processus d'externalisation, de combinaison et d'internalisation tandis que les connaissances tacites le sont durant les processus de socialisation, d'externalisation et d'internalisation. Cette utilisation peut prendre différentes formes qui varient à l'intérieur d'un continuum substitution ↔ adaptation ↔ reconfiguration[210].

2.2.3.4 Le transfert des connaissances

Ce dernier est un peu particulier. Il se concrétise seulement si les connaissances partagées sont utilisées dans un autre contexte[211]. Le transfert des connaissances implique deux cycles de conversion des connaissances dont les finalités sont différentes. Les connaissances explicites sont transférées durant les processus d'externalisation, de combinaison et d'internalisation notamment par des mécanismes supportés par les technologies de l'information et des communications. Les connaissances tacites sont transférées durant les processus de socialisation, d'externalisation et d'internalisation notamment par les mécanismes d'apprentissage et de communication organisationnelle.

---

[209] *NONAKA I., REINMOELLER, P., Dynamic Business Systems for Knowledge Creation and Utilization.Dans, DESPRES C., CHAUVEL, D. (Éds.), Knowledge Horizons: the Present and the Promise of Knowledge Management, Butterworth-Heinemann, Boston, 2000,pp. 89-11.*

[210] CONTRACTOR N., *Evolution of new information technologies and 21st century organizational forms: Substitution, enlargement and reconfiguration. Adresse* URL, 1999.http://www.spcomm.uiuc.edu/users/nosh/contractor/chrm-2001.ppt

[211] *ARGOTE L., INGRAM P., Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms, Organizational Behavior and Human Decision Process, 2000, pp. 150-169.*

2.3 Modes de conversion des connaissances

2.3.1 Approche de gestion des connaissances chez Nonaka

Tout d'abord, il y a lieu de rappeler que chez ce courant de pensée, l'apprentissage organisationnel est défini comme «le processus dans l'organisation par lequel la connaissance, à propos des relations (Action-Résultat) et les effets de l'environnement sur ces relations, est développée[212]». Selon ces auteurs la démarche d'apprentissage organisationnel résulte de la transformation des connaissances propres aux problèmes spécifiques et aux particularités de l'organisation.

Nonaka[213] a développé son modèle de gestion des connaissances sur la base de la distinction faite par Michael Polanyi (1966)[214] entre connaissances implicites et connaissances explicites. Polanyi distingue entre deux types de connaissances :

- Connaissances explicites (formalisées) facilement transmissibles entre les individus;
- Et, connaissances tacites (non formalisées) qui sont des connaissances personnelles issues de l'expérience personnelle mobilisant les croyances et valeurs personnelles de l'individu.

A partir de là, la gestion des connaissances selon Nonaka ne consiste pas uniquement à traiter de l'information. L'entreprise doit aussi mobiliser, par des interactions, les connaissances tacites détenues par les acteurs internes et externes à l'entreprise. En effet, il y a lieu de tenir compte de sept lignes directrices définies par l'auteur afin de mettre en œuvre un programme de gestion des connaissances organisationnelles. Celles-ci peuvent être présentées comme suit :

- créer une vision de connaissances,
- développer un équipage de connaissances,
- créer un champ d'interactions à haute densité sur la ligne de front,
- s'appuyer sur le processus de développement de nouveau produit (la plupart des exemples présentés concernent des projets de développement de nouveaux produits),
- adopter un management milieu-haut-bas,
- passer à une organisation hypertexte,
- construire un réseau de connaissances avec le monde extérieur.

---

[212] *DUCAN R., WEISS A., organizational learning : implications for organizational design, in research in organization behavior edsStaw B. M. and Cummings L.L., 1979, V ol1 PP. 75-123.*

[213] TAKEUCHI H. et NONAKA I., La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante, De boeck université, Bruxelles, 1997.

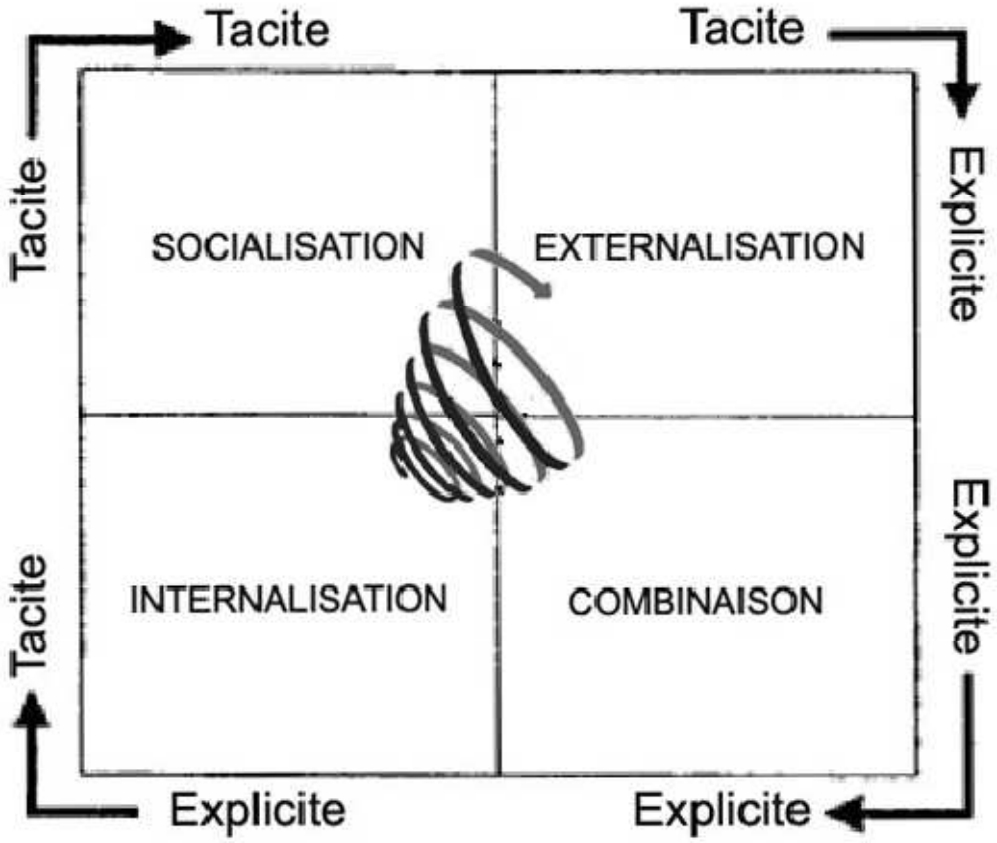
[214] *POLANYI M., The tacit dimension, Routledge Paul, London, 1966.*

2.3.2 Les quatre modes de conversion des connaissances

Le modèle de conversion des connaissances de Nonaka est un cycle incrémentiel qui mobilise des processus en continuum Socialisation ↔ Externalisation ↔ Combinaison ↔ Internalisation. Il est connu sous son acronyme, le modèle SECI. Le modèle SECI est à la base de l'ensemble des processus interdépendants et incrémentaux de la gestion des connaissances qui visent la création, le partage, l'utilisation et le transfert des connaissances[215]. Ce modèle explique la conversion des connaissances à travers des processus sociaux et cognitifs.

La figure suivante présente le modèle de conversion des connaissances de Nonaka[216] légèrement adaptée.

Figure N° 18 : Modèle de conversion des connaissances



Source : Nonaka et al., 2000, p. 47

[215] *ALAVI M., LEIDNER D., Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, 2001, pp.107-136.*

[216] NONAKA I., REINMOELLER P.,Dynamic Business Systems for Knowledge Creation and Utilization, 2000. Dans, DESPRES C.,et CHAUVEL D., (Éds.). *Knowledge Horizons: thePresent and the Promise of Knowledge Management* , Boston: Butterworth-Heinemann, pp. 89-112.

2.3.2.1 La socialisation

Elle consiste à convertir les connaissances tacites en de nouvelles connaissances tacites grâce aux interactions sociales et au partage d'expériences entre les membres d'une organisation. Le langage y est absent. Des habiletés, des schémas mentaux et la confiance mutuelle peuvent être créés grâce à l'« exemple en coprésence », l'empathie, le mimétisme ou tout simplement « être ensemble »[217].

2.3.2.2 L'externalisation

Elle articule et transforme les connaissances tacites en de nouvelles connaissances explicites comme les concepts, les modèles, les analogies, les histoires et les métaphores. C'est la saisie de l'information en utilisant le langage sous toutes ses formes. Le dialogue, la réflexion collective, le cercle de qualité et la rédaction sont les genres de mécanismes généralement utilisés pour officialiser notamment des règles appliquées quotidiennement[218].

2.3.2.3 La combinaison

Consiste à convertir des connaissances explicites en de nouvelles connaissances explicites à valeur ajoutée par induction ou déduction. Les systèmes d'information et les réunions formelles sont les mécanismes généralement utilisés pour enrichir les connaissances déjà explicitées. Ces connaissances peuvent être collectées à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation[219].

2.3.2.4 L'internalisation

C'est le processus qui réintègre les connaissances explicites en y ajoutant notamment de nouvelles connaissances tacites comme des émotions, des souvenirs, des sentiments ou encore des sensations. Les connaissances explicites, continuellement répétées, vont devenir des automatismes. On utilise généralement les mécanismes d'expérimentation tels que la mise en pratique dans « la vraie vie », en ateliers, ou encore, par simulation assistée ou non par ordinateur[220].

---

[217] BAUMARD P., *Connaissances tacites et implicites dans les délibérations de réorientations stratégiques,* 2002. Adresse URLhttp://www.iae.univ-aix.fr/cv/baumard/TaciteDirigeants.pdf

[218] *NONAKA I., SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning, 2000, pp.5-34.*

[219]Idem, *pp.5-34.*

[220] KANO-KIKOSKI C., KIKOSKI J. F.,*The Inquiring Organization: Tacit Knowledge, Conversation, and Knowledge Creation: Skills for 21st Century Organizations.*Westport, CT: Praeger, 2004.

Au terme de cette section, nous pouvons dire que les apports de ces auteurs semblent évidents, même si leur approche de l'apprentissage organisationnel est complètement différente. Notre première référence insiste sur les boucles d'apprentissage et les routines défensives. Pour ces auteurs, l'existence des routines défensives inhibent l'apprentissage, lesquelles il faut combattre. Même si leur existence n'empêche pas de réaliser un apprentissage de niveau restreint (simple boucle), cela ne permet pas d'atteindre l'action efficace telle que préconisée par la théorie professée. En effet, il y a lieu de développer un autre type d'apprentissage (double boucle) qui permet de remettre en cause les valeurs directrices qui guident les actions des individus dans les organisations et ainsi combattre les routines défensives.

Notre deuxième référence, quant à elle, propose un autre modèle de gestion des connaissances qui s'éloigne de la gestion traditionnelle de l'information. Ce dernier se base sur les mécanismes de conversion des connaissances (tacites et explicites). Cette manière d'aborder la connaissance dans l'entreprise permet à celle-ci de réunir les conditions d'un apprentissage organisationnel efficace, d'où l'appellation de ce modèle « théorie informationnel de l'apprentissage organisationnel ».

SECTION III IMBRICATIONS THEORIQUES ET ELEMENTS PROBLEMATIQUES DE LA THESE

Notre thèse consiste à étudier la contribution de la théorie de l'apprentissage organisationnel à faire évoluer le système de management de la qualité, tel que défini par l'ISO, au management par la qualité totale. L'échec d'un nombre important d'entreprises qui ont tenté cette démarchenous a fortement inspiré pour voir les causes profondes de cet échec. Pour ce faire, nous avons mobilisé un substrat théorique lié tantôt au management de la qualité, tantôt aux théories de l'apprentissage organisationnel. De là, nous allons à travers cette section exposer nos principales conclusions liées à ces deux théories, sur lesquelles, nous allons bâtir nos trois hypothèses fondamentales qui vont nous servir de guide pour la suite du travail.

1. Démarche de changement et apprentissage organisationnel

Envisageant la qualité comme démarche de changement et l'apprentissage organisationnel comme élément important dans tout type de changement, nous abordons dans ce point le rapport entre changement organisationnel et apprentissage organisationnel. L'éclairage de ces concepts nous permettra de montrer les rapports d'interdépendances qui les caractérisent, et ainsi d'annoncer notre première hypothèse. Avant cela, nous signalons d'abord que nous adoptons ici

une vision plus large du changement organisationnel qui touche à toutes les dimensions organisationnelles et non seulement à la dimension structurelle.

1.1 Changement organisationnel et apprentissage organisationnel

La revue de la littérature que nous avions effectuée sur l'apprentissage organisationnel durant les deux sections précédentes, nous a montré l'étroite relation entre ce dernier et le changement organisationnel, au point où l'un ne peut se faire sans l'autre. Nous avons même vu que certains auteurs reprennent dans leur définition de l'AO la notion de changement. A titre illustratif, Cyert et March[221] définissent le concept comme adaptation de l'organisation à son environnement. De leur part Fiol, et Lyles[222] définissent l'AO comme un processus de changement des connaissances et des compétences nécessaire pour conserver ou pour créer la cohérence entre l'organisation et son environnement. D'un autre côté, le changement organisationnel est défini comme le processus par lequel un aspect d'une organisation (ou pluslargement, d'un système d'action collective), dont l'altération ou la modification équivaut à l'ajout, à la suppression ou au remplacement, de façon partielle ou totale, de l'un, de plusieurs ou de tous les éléments composant une organisation et de l'une ou l'autre des caractéristiques de ceux-ci[223]. Il est défini aussi comme « un processus dynamique qui crée une différence dans un système entre un instant t et un instant t + 1 [224]». En rapport avec l'apprentissage, il est défini également comme un apprentissage de nouvelles capacités collectives[225].

De ce qui précède, plusieurs auteurs reconnaissent l'étroite relation entre les deux notions. Garvin insiste sur le principe d'accompagnement de l'apprentissage au changement. Il rajoute que lorsqu'il n'y a pas de changement, il n'y aura pas également d'apprentissage et que dans ce cas on va se retrouver dans un état de sous exploitation des ressources organisationnelles[226]. Cette idée est partagée par Nonaka et Takeuchi qui ont défini l'organisation apprenante comme la meilleure perspective de changement organisationnel et d'innovation continue. En plus de ça certains auteurs conditionnent la réussite du changement par le développement d'une logique d'apprentissage. A titre illustratif Kourilsky considère « un vrai changement est l'aboutissement de l'apprentissage inconscient de nouveaux gestes mentaux et comportementaux. Cet

[221] CYERT R., MARCH J., A behavioural theory of the firm, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1963.
[222]FIOL C. M., LYLES M. A., Organizational learning, in Academy of Management Review, 1985, vol. 10, no 4.pp. 803-813.
[223] ANDRE B., Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement, Revue des sciences de l'éducation, vol. 29, n° 2, 2003, p. 256.
[224] BERIOT D., Du microscope au macroscope: l'approche systémique du changement dans l'entreprise, ESF Editeurs, Paris, 1992, p. 103.
[225] CROZIER M., FRIEDBERG E., L'acteur et le système. Editions du Seuil, 1977, P. 339.
[226]*GARVIN D. A., Building a learning organization, Harvard Business Review, 1993, N°71, Pp.78-91*.

apprentissage implique le système dans sa finalité souvent par une reconstruction de la réalité [227]».

1.2 L'apprentissage organisationnel dans les différentes approches du changement organisationnel

PaulréB. [228] distingue deux conceptions de l'apprentissage organisationnel dans le cadre du changement organisationnel : conception sélectionnistes et constructivistes.

1.2.1 Les conceptions sélectionnistes de l'apprentissage

Dans cette approche, l'organisation est considérée comme un capteur réactif. Elle capte les signaux émis par l'environnement et réagit en fonction. L'environnement pour sa part est méconnu par l'entreprise et constitue un espace à découvrir. En effet, et comme retombées de cette approche, trois degrés d'apprentissage sont dégagés :

- **Apprentissage premier degré**

Il se manifeste par une réaction à une impulsion donnée. Les séquences d'informations émises par l'environnement se répètent et offrent des possibilités de réponse sélective par l'organisation. Cet apprentissage fonctionne selon le principe simple de l'émetteur-récepteur, et du schéma incitatif stimulus-réponse. Les comportements d'apprentissage selon ce point d'observation, correspondent à des conduites conformes aux résultats trouvés. Tout problème posé quel qu'il soit ne peut pas trouver de réponses différentes de celles qui sont contenues dans le contexte d'information. Cependant, ce type d'apprentissage n'offre pas aux individus la possibilité de corriger leur comportement, et à l'organisation d'améliorer ses compétences futures.

- **Apprentissage deuxième degré**

Il est centré sur les notions de connaissance, de traitement d'informations et de résolution de problèmes. La nature de cet apprentissage consiste en la correction des réponses à l'intérieur d'un ensemble de possibilités inchangées. Il s'agit de réviser les anticipations effectuées. Cette possibilité de rectification permet à l'organisation d'apprendre à sélectionner les bonnes réponses stockées, et par conséquent, mises en mémoire à plus ou moins long terme.

[227] KOURILSKY-BELLIARD F., Du désir au plaisir de changer, Inter-Editions, 1995, p. 177.
[228]PAULRE B., Apprentissage et systémique, l'analyse du changement technique : entre Préformisme et Constructivisme, *Economies et Sociétés*, Mai, 1993, pp. 25-61.

- **Apprentissage troisième degré**

Il consiste à considérer l'organisation comme un système qui évolue par des processus d'apprentissage qui régule celui-ci. Cette régulation consiste à réduire les situations d'écart par rapport à l'équilibre, duquel le système s'est momentanément éloigné, suite à une perturbation. En effet, le processus d'apprentissage s'oriente vers le rétablissement de l'équilibre et la recherche des situations de convergence et de stabilité.

1.2.2 Les conceptions constructivistes de l'apprentissage

La conception constructiviste porte une attention plus précise aux phénomènes d'auto-organisation mettant en scène des situations d'interaction complexe entre organisation et environnement. Ainsi, les processus d'apprentissage ne se laissent pas appréhender de l'extérieur. L'organisation est définie comme ayant les capacités d'intégrer des transformations, par des processus d'apprentissage. Les propriétés de l'environnement deviennent alors dépendantes de l'action des organisations. On peut distinguer par rapport à cette approche deux paradigmes :

- **L'apprentissage dans le paradigme connectiviste**

Ce paradigme englobe l'approche cognitiviste, qui propose d'envisager l'organisation comme un système cognitif, comprenant à la fois une structure de pensée et un modèle d'action. Il permet la compréhension de processus d'apprentissage complexes fondés sur des principes d'auto-organisation, au moyen de concepts issus de la théorie des systèmes. L'idée de cette approche est de considérer que les systèmes peuvent être appréhendés dans l'interactivité de leurs relations. Les systèmes qui interviennent dans un processus de changement ont la capacité d'influencer d'autres systèmes à travers des liens de connectivité réciproques.

A partir de cette conception J. Piaget[229] a identifié trois possibilités de réaction face aux perturbations que subissent les systèmes cognitifs :

- **La conduite d'apprentissage *alpha* :** consiste à négliger voire neutraliser la perturbation avec pour résultat un équilibre qui demeure instable ;
- **la conduite d'apprentissage *bêta* :**permet au système d'intégrer les mutations issues de l'environnement en endogénéisant la perturbation, il en résulte, par processus de rééquilibrage, une affirmation de la logique du système apte à s'orienter vers une situation nouvelle ;

[229] PIAGET J., L'équilibration des structures cognitives, tome XXXIII des Etudes d'Épistémologie génétique, Presses Universitaires de France,1975. Cité dans B. Paulré (1993).

- **la conduite d'apprentissage *gamma*** correspond à la logique du "dépassement". Elle consiste à compenser à l'avance les perturbations auxquelles le système peut être confronté.

➢ **L'apprentissage dans le paradigme d'autopoïèse**

Maturama[230] et Varela[231] utilise le terme d'autopoïèsepour désigner cette capacité d'autoproduction par l'entremise d'un dispositif systémique de relations clos. Ces systèmes auto producteurs d'eux-mêmes élaborent et conçoivent, de façon interne, leur propre comportement. Ainsi, la théorie de l'autopoïèse insiste sur le fait que les relations avec les données contextuelles sont déterminées de façon interne et nous invite à comprendre l'évolution des systèmes comme le résultat d'un changement endogène. La singularité de l'approche concerne les réponses que ces systèmes auto producteurs fournissent dans leur interaction avec les variables contextuelles. En effet, il n'est plus question de considérer la dissociation stricte auparavant effectuée entre environnement et système. L'influence de l'environnement est perçue de l'intérieur du système, ce qui lui permet de construire son identité par autoréférence. Cette construction identitaire trouve ses fondements dans les processus internes au système et participe à la clôture autoréférentielle de son unité.

1.3 Ampleur du changement et apprentissage organisationnel

Il existe deux types de changement suivant l'ampleur de ce dernier. Même-si chaque auteur utilise son propre vocabulaire pour traiter cette typologie, nous constatons qu'au fond, toutes ces notions développées convergent vers deux conceptions importantes à savoir : changement radical et changement incrémental.

1.3.1 Changement incrémental (changement de type 1)

Le changement incrémental est considéré comme « un changement qui se produit à l'intérieur du système, qui lui-même reste invariant [232]». Ce changement, appelé aussi de premier ordre, rend compte de ces changements continus, purementcorrectifs, qui permettent, dans un environnement relativement stable, à un système ouvert de semaintenir.[233] Lamodification s'opère simplement au niveau des éléments du système. On cherche à corriger progressivementles problèmes et à

[230] *MATURANA H., VARELA F., Autopoiesis and cognition : the realization of the living, London, Reidl, 1980.*
[231] VARELA F., Autonomie et connaissance, Essai sur le vivant, trad. partielle de l'ouvrage Principles of BiologicalAutonomy (1979), Les Editions du Seuil,1989.
[232] WATZLAWICK P., Changements, Le Seuil, Paris, 1981, p. 28.
[233] YATCHINNOWSKY A, l'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité, ESF, Paris, 1999, p. 155

améliorer l'efficience du système sans effectuer une remise en cause complète[234]. Ce type de changement conduit à ce qu'Argyris appelle apprentissage restreint ou apprentissage en simple boucle.

1.3.2 Changement radical (changement de type 2)

Le changement radical ou de type 2, correspond à ce qui se passe lorsqu'un système change qualitativement et de façon discontinue [235]». Il correspond au changement de changement. Selon Yatchinovsky[236], ce dernier nécessite un accompagnement car il provoque des résistances. Car l'ampleur du changement est grande et les gens ne sont pas toujours préparés à ce genre de changement, il s'agit de l'évolution de tout le système entreprise. Selon Kourilsky[237], il s'agit d'une reconstruction de la réalité et d'un changement de prémisses et de présupposés.

Ce type de changement conduit donc à une transformation en profondeur du système en questionnant l'ensemble du fonctionnement de l'organisation. Le niveau d'intervention ne sera pas seulement opérationnel, mais sera stratégique et fonctionnel. Ce type de changement conduit à ce qu'appelle Argyris apprentissage en double boucles.

1.4 Hypothèse 1 : L'ampleur du changement organisationnel détermine la grandeur et la richesse de l'apprentissage organisationnel

La revue de la littérature sur l'apprentissage organisationnel et le changement organisationnel nous a permis de relever leurs typologies respectivement. Argyris distingue entre apprentissage OI qui correspond à un apprentissage réalisé dans un cadre restreint qui ne remet pas en cause les cadres de référence, et l'apprentissage OII qui correspond à un apprentissage réalisé dans un cadre plus large et qui touche aux valeurs directrices qui gouvernent au sein de l'organisation. Nous avons vu aussi que le changement organisationnel peut être envisagé de deux manières suivant l'ampleur du changement : un changement incrémental qui correspond à des petits changements réalisés au sein du système, qui reste lui-même inchangé ; un changement radical qui consiste à revoir tout le système organisationnel.

De notre part, nous considérons que l'ampleur du changement organisationnel détermine la richesse des apprentissages à réaliser ; c'est-à-dire, si le changement mis en place au sein d'une organisation est de grande envergure, les enseignements à tirer seront plus bénéfiques et

[234] KOURILSKY-BELLIARD, F., Du désir au plaisir de changer, Inter-Editions, 1995, p.165.
[235] WATZLAWICK, P., Op. Cit., p. 29 .
[236] YATCHINNOWSKY A, Op. Cit.,P .155
[237] KOURILSKY-BELLIARD, F., Du désir au plaisir de changer, Inter-Editions, 1995, P.165.

contribueront à la création d'une certaine dynamique d'apprentissage organisationnel (type OII). A l'inverse, si l'approche du changement dans l'organisation est de type incrémental et superficielle, les apprentissages à réaliser seront limités. Nous considérons également que l'apprentissage organisationnel OI est inclus dans l'OII, ce qui nous fait dire que le changement radical en profondeur permet de réaliser les deux apprentissages simultanément. Et tout ça, abstraction faite des avantages et des inconvénients de chaque type de changement. Cette relation peut-être illustrée dans le tableau suivant :

Tableau N° 6 : Première hypothèse

Approche du changement organisationnel	**Type d'apprentissage organisationnel**	
	OI	**OII**
Incrémental	×	
Radical	×	×

Source : Elaboré par moi-même

2. Apprentissage organisationnel dans la mise en place des normes de l'ISO

Nous abordons ici le deuxième élément de notre problématique, qui va aboutir à l'annonce de notre deuxième hypothèse.

2.1 Normes ISO et routines organisationnelles

La conception évolutionniste de l'apprentissage organisationnel offre un cadre théorique intéressant pour étudier la normalisation dans le domaine de la qualité. Comme nous l'avons vu dans la première section, l'AO est considéré par les évolutionnistes comme l'évolution des routines organisationnelles. Cette notion est donc fondamentale pour ce courant de pensée, pour cela il semble important d'y revenir pour montrer ses liens étroits avec la notion de normes en général et la norme ISO en particulier.

2.1.1 Routines organisationnelles : un concept aux multiples facettes

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

de comportement individuel et organisationnel. Selon Nelson et Winter[238], « les routines peuvent se référer ou bien à un modèle d'activité répétitif dans une organisation ou bien à une qualification individuelle ». Dans cette même approche, la norme est considérée comme un modèle de comportement régulier et prédictible chez Nelson et Winter et comme un comportement guidé par des normes par Dosi[239].

Dans la seconde approche, la routine est abordée comme une capacité d'apprentissage. Certains auteurs[240], distinguent entre routines statiques et routines dynamiques. Les routines statiques concernent la capacité de répéter certaines tâches et les routines dynamiques sont explicitement tournées vers l'apprentissage[241].

Reynaud-Cressent[242], a fait une synthèse des deux approches précédentes en combinant les modèles de comportement et les capacités d'apprentissage dans un tableau à double entrées :

Tableau N° 7 : Modèle de comportement et capacité d'apprentissage

Modèle de comportement **Capacité d'apprentissage**	**Individuel**	**Collectif**
Statique	**I** Compétence ou routines au sens étroit	**II** Procédures et règles empiriques
Dynamique	**III** Capacité individuelle de résolution des problèmes	**IV** Recherche

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

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

[238] NELSON R. R., WINTER S. G., *An evolutionary theory of economic change.* Harvard UniversityPress, Cambridge, 1982, P. 97.
[239] DOSI G., MARENGO L., BASSANINI A., VALENTE M., Les normes comme propriétés émergentes d'un apprentissage adaptatif, In B. Reynaud (éd.), Les Limites de la rationalité. Les Figures du collectif, (tome 2), La Découverte, Paris, 1997, pp.45-64.
[240] DOSI G., TEECE D., WINTER S., Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise, Revue d'économie industrielle, n°51, l°Quart., 1990, p. 234.
[241]*DOSI, G., TEECE, D., WINTER, S., Toward a Theory of Corporate Coherence : Preliminary Remarks. » In G. Dosi, R. Giannetti& PA Toninelli (Eds.), Technology, and Enterprise in a Historical Perspective, Clarendon Press. Oxford, 1992, p. 192.*
[242]CRESSET R., Suivre des règles dans les organisations, Revue d'économie industrielle. Vol. 97.4e trimestre 2001. pp. 53-68.

- **Routine statique individuelle :** correspond aux compétences, c'est-à-dire, la capacité d'exécution d'une même tâche [243], ou capacité à se coordonner de façon automatique [244]. Ces compétences constituent un savoir tacite ;
- **Routine statique organisationnelle** : sont les procédures, règles empiriques, les décisions ;
- **Routine dynamique individuelle** : c'est la capacité de chaque individu à résoudre de nouveaux problèmes sans remettre en cause le fonctionnement général de l'organisation ;
- **Routine dynamique organisationnelle** : c'est la recherche interactionnelle par le processus d'essai erreur pour trouver la meilleure manière de faire des choses.

Ainsi, nous pouvons nous arrêter sur une définition qui regroupe en quelques sortes les caractéristiques précédentes : « la routine est l'aptitude à exécuter une action répétée dans un contexte qui a été appris par une organisation, cette action se définit comme une pression vers la sélection [245] ».

2.1.2 Deux approches des normes de l'ISO

En s'inspirant des travaux de Gendron et al.[246], qui ont présenté une typologie des normes environnementales sur la base de deux critères : organisationnel versus produit et procédural versus substantif,Lambert et Ouedraogo[247] considèrent les normes qualité de l'ISO comme procédurales et organisationnelles, c'est-à-dire qu'elles exigent la mise en œuvre d'un certain nombre de dispositions et le suivi de certaines procédures organisationnelles qui sont censées permettre d'atteindre certains résultats. En effet, la certification à ces normes porte sur le respect de ces procédures et non sur le résultat lui-même. Cependant, l'interprétation que font les entreprises de ces normes peut être conforme à cette considération, c'est-à-dire procédurale et organisationnelle, mais peut être considérée aussi comme substantive quand l'entreprise vise la

[243]*COHEN, M. & BACDAYAN, P., Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory : Evidence from a Laboratory Study, Organization Science, vol. 5, Nov 1994, pp. 554-568.*
[244]CRESSET R., Op.Cit., 2001, p. 61.
[245] COHEN, M., BURKHART, R., DOSI, G., MARENGO, L., WARGLIEN, M. & WINTER, S., Routines and Other Recurring Actions Patterns of Organizations : Contemporary Research Issues, Industrial and Corporate Change, vol. 5, n°3, p. 683.
[246] GENDRON C., TURCOTTE M-F., AUDET R., DE BELLESFEUILLE S., LAFRANCE M-A., MAURAIS J., La consommation comme mobilisation sociale : l'impact des nouveaux mouvements sociaux économiques dans la structure normative des industries, *Cahier de la Chaire deResponsabilité Sociale et de Développement Durable,* Montréal, Ecole des sciences de la gestion, UQAM, n° 15, 2003.
[247] LAMBERT G., OUEDRAOGO N.,Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise Laboratoire CESAG – IECS Université Robert Schuman, 2009.

certification elle-même plutôt que l'application des normes. La certification ici est considérée comme une fin en soi.

La norme ISO 9001, en tant que norme organisationnelle et procédurale est vue, selon Cochoy et al. [248], comme un contrat-type inachevé dont les clauses portent sur l'art et la manière de le compléter. Contrairement à ça, la vision substantive des normes qui ne s'intéresse pas aux moyens à mettre en œuvre mais aux résultats à atteindre. En effet, toutes les procédures et les dispositions mises en place dans le cadre de cette norme sont vécues comme des contraintes et des pertes de temps inutiles, avec un jargon « insensé ».

2.2 Hypothèse 2 : La manière de considérer les normes dans l'organisation conditionne la mise en œuvre des routines et donc les apprentissages qui peuvent en découler.

Dans notre précédent raisonnement, nous avons abouti à une classification des normes et des routines organisationnelles. Nous avons conclu qu'il y a des routines statiques et des routines dynamiques, nous avons vu aussi qu'il y a deux visions différentes des normes : une procédurale et une autre substantive. De notre part, nous considérons qu'il y a un lien étroit entre la vision des normes, la nature des routines organisationnelles et leurs impacts sur l'AO. Pour analyser cette relation est aboutir à notre deuxième hypothèse, nous nous inspirons d'un schéma élaboré par Becker, Salvatore et Zirpoli[249] interprétant les travaux de Feldman et Pentland[250] sur les routines organisationnelles. Comme l'expliquent ces derniers, on peut comparer les normes à une partition musicale (niveau ostensible) qui va être interprété par des musiciens réalisant une performance musicale (niveau performatif). Cette performance dépendra de l'interprétation que font les musiciens de cette partition, de leur possibilité de prendre des libertés dans leur interprétation (mécanisme de coordination des tâches), voire de la possibilité de réinterpréter la partition à travers des techniques d'improvisation (transformation du rythme, de la mélodie ou de l'accompagnement par exemple).

A partir de là, nous pouvons dire que quand les normes de l'ISO sont vues comme procédurales, cela va permettre le développement des routines organisationnelles dynamiques et un apprentissage organisationnel riche. Comme l'affirme Cochoy et al.[251], la norme ISO 9001,

[248] COCHOY F. - GAREL J.P. – DE TERSSAC G., Comment l'écrit travaille l'organisation : Le cas des normes ISO 9000, *Revue Française de Sociologie*, vol. 39, n° 4, p. 673- 699, 1998.
[249] *BECKER M. C., SALVATORE P., ZIRPOLI F., Applying organizational routines in analyzing organizations, working paper BETA, 2005.*
[250] *FELDMAN M. S., PENTLAND B. T., Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change, Administrative Science Quarterly, 2003, v 48, n°1, pp. 94-118.*
[251] COCHOY F., GAREL J.P. et De TERSSAC G., Comment l'écrit travaille l'organisation : Le cas des normes ISO 9000 ,*Revue Française de Sociologie*, vol. 39, n° 4, 1998, pp. 673- 699.

en tant que norme organisationnelle et procédurale, peut être vue comme un contrat-type inachevé. Le fait de ne pas les considérer comme figées, ces normes seront soumises à des interprétations différentes et par voie de conséquence leur mise en œuvre permettra un apprentissage organisationnel riche. Pour Feldman et Pentland[252], la mise en œuvre de la routine est un phénomène riche car les individus ont des interprétations subjectives des règles et normes, travaillent dans un environnement en interrelation forte avec les différents acteurs de l'action (processus décisionnel « écologique » au sens de March[253] et les relations de pouvoir offrent la possibilité à certains dans l'entreprise de transformer les règles.

Quand les normes de l'ISO sont considérées comme substantives et la certification comme une fin en soi, les routines organisationnelles à développer seront statiques et l'apprentissage induit sera restreint ou absent. Cette vision des normes est beaucoup critiquée, qui selon Morgan[254], conduit à la reproduction des comportements et au fonctionnement machinal de l'entreprise. Boiral critique les systèmes qualité ISO 9000 en soulignant un de ses présupposés : « À l'instar des rouages bien huilés de la machine, les gens doivent se soumettre aux pratiques et aux normes qui sont adoptées par la hiérarchie et qui sont considérées comme étant intrinsèquement efficientes [255]».

De là émane notre deuxième hypothèse que nous pouvons synthétiser dans le tableau suivant :

Tableau N° 8 : Deuxième hypothèse

Vision des normes	**Routines organisationnelles**		**Type d'apprentissage organisationnel**	
	Statiques	**Dynamiques**	OI	OII
Substantive	X		X	
Procédurale		X	X	X

Source : Elaboré par moi-même.

3. De l'ISO au TQM : entre apprentissage et changement radical

Aborder le management par la qualité totale en rapport avec l'ISO nécessite de se référer aux origines paradigmatiques du TQM sur lesquelles notre dernière hypothèse est élaborée.

[252]FELDMAN M. S., PENTLAND B. T., Op. Cit., 2003
[253] MARCH J.G., A Primer on Decision Making: How Decisions Happen, The Free Press, N.Y., 1994, pp. 95-100.
[254]MORGAN G., Images de l'organisation, Bruxelles, De Boeck Université,Paris, 1999.
[255] *BOIRAL O., "ISO 9000: outside the iron cage", Organization Science,2003, V 14, n° 6, p. 732.*

3.1 Les deux paradigmes du TQM

Michel Beaumont identifie deux paradigmes du TQM : un paradigme fonctionnaliste et un autre humaniste radical[256].

3.1.1 Le paradigme fonctionnaliste du TQM

Ce paradigme considère le TQM comme une démarche qui s'inscrit dans la continuité du modèle néoclassique dominant. Selon les défenseurs de cette thèse, le TQM « regroupe des conceptions nombreuses qui, en tant que propositions théoriques et/ou normatives relèvent d'une vision fonctionnaliste du monde social et de l'homme dans l'entreprise : la qualité totale est un moyen pour mieux faire fonctionner l'entreprise, et elle s'insère dans le cadre dominant de la théorie du management »[257].

En plus les apports du TQM sont considérés comme des synthèses des écrits fondateurs. Dean et Bowen[258] proposent une vue générale du TQM qui, pour eux, à partir des écrits de Deming, Juran et Crosby[259] peut se résumer en trois principes, chacun d'eux se décline en principales pratiques et techniques : focalisation client, amélioration continue et travail en équipe. Selon les auteurs, le TQM apparaît majoritairement conforme à la théorie classique du management et s'y inscrit dans une perspective instrumentale et fonctionnaliste.

3.1.2 Le paradigme humaniste radical du TQM

Ce paradigme s'inscrit en rupture avec le paradigme fonctionnaliste : « plusieurs auteurs affirment, en effet, que le TQM, en reconnaissant uneplace primordiale à l'homme dans la production et dans l'entreprise, conduit à bouleverser ladistribution de l'information, du pouvoir, des récompenses et devient dès lors incompatibleavec la théorie dominante du management; le TQM contient, selon eux, la recommandationd'un changement radical [260] ». Cette recommandation d'un changement radical est principalement inspirée des travaux considérant que la thèse dominante fonctionnaliste du management ne permet plus de traiter les nouvelles exigences qualité requises par l'environnement économique (Aktouf[261] ; Grant et alii,[262]). Cette

[256]BEAUMONT M., La qualité de la gestion des ressources humaines dans les entreprises certifiées ; thèse de doctorat en sciences de gestion,sous la direction de IGALENSJ., Université Toulouse I, 1996, p. 179.
[257] Idem, p. 89.
[258]*DEAN J.W. ET BOWEN D.E., Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, Academy of Management Review, 1994, Vol.19, n°3, p. 395.*
[259] Voir supra CH I, SIII.
[260]BEAUMONT M., Op.Cit., 1996, pp. 89-90.
[261]*AKTOUF O., Management and theories of organizations in the 1990's: toward a critical radical humanism?, American Management Review , 1992, Vol.17, n°3, pp.407-731.*

thèse est justifiée par les analyses théoriques et pratiques des échecs de démarchesqualité totale (Gilbert[263], Juran[264]).

Pour Grant et alii[265], les diverses expériences montrent que le TQM entre inévitablement en conflit avec les pratiques managériales établies, et que sa mise en œuvre ne peut donc réussir au sein de l'entreprise que si ces pratiques ont été transformées. Dès lors, le TQM est considéré comme un nouveau paradigme de gestion, viscéralementincompatible avec le paradigme "classique" de gestion.

Pour illustrer ces propos, les conflits observés entre les démarches TQM et certaines politiques de restructuration stratégique reflèteraient davantage qu'un simple divorce entre des pratiques managériales : selon quelques auteurs, « ils renvoient aussi à une incompatibilité profonde entre lesprincipes théoriques implicites à ces pratiques[266] ». Rien que dans le cadre d'une gestion « stabilisée » de la firme, tenter d'encourager l'amélioration de la qualité auprès des acteurs des opérations de production, tout en maintenant la planification stratégique du haut vers le bas, les systèmes de contrôle financier et la gestion traditionnelle des actifs, engendre inévitablement, selon ces auteurs, contradictions et conflits.

Grant et aliiconcluent que si les expériences de TQM ont eu des effets aussi variables au sein des firmes, c'est que la plupart d'entre elles n'ont peut-être pas réalisé que « le TQM constituait une véritable révolution conceptuelle qui exigeait des changementsradicaux au sein de toute l'entreprise[267] ». Le caractère « populaire » du TQM aurait quelque peu empêché les directions de comprendre réellement son idéologie et ses conséquences. En guise de recommandations managériales, ils proposent ainsi, pour un succès de la démarche, de reconnaître son caractère révolutionnaire : le long chemin qui mène les entreprises vers le TQM traverse un paysage nouveau où l'autorité, les décisions, l'information et l'innovation sont beaucoup plus largement partagés.

En fin selon Aktouf[268], la théorie dominante fonctionnaliste du management ne permet plus de traiter les nouvelles exigences qualité requises par l'environnement économique. Il affirme qu' « un rapide coup d'œil aux écrits managériaux les plus influents depuis la fin des années 70

---

[262]GRANT R., SHANI R. et KRISHNAN R., Le TQM, une vraie rupture managériale,*L'Expansion Management Review*, été1994, pp.48-59.
[263]*GILBERT J.D., TQM flops : a chance to learn from the mistakes of others ; in National Productivity Review, n°11, 1992, pp.491-499.*
[264]JURAN J.M., Why quality initiatives fail?, *Journal of Business Strategy* , 1993, n°14, pp.35-38.
[265]GRANT R., SHANI R. et KRISHNAN R.,Op.Cit., 1994, p.49.
[266]Idem, p. 53.
[267]Ibid ,p.59.
[268]AKTOUF O., Op.Cit.,1992, p.408.

montre clairement que la théorie tourne en rond à l'intérieur du cadre traditionnel du fonctionnalisme utilitaire et de la pensée économique néoclassique [269]». Sont ainsi remis en cause « les théories et pratiques qui autorisent l'employé à symboliquement s'approprier l'entreprise sans ne rien obtenir d'un point de vue matériel, c'est-à-dire sans partage des profits, du pouvoir, de la propriété ou des décisions[270] ».Selon toujours le même l'auteur, « seules les entreprises "d'avant garde" pourront construire ce type d'environnement, dans la mesure où cela ne peut résulter que des efforts combinés d'individus poussés par le désir de coopération, elle-même se traduisant par une liberté de parole, une plus grande autonomie, une équité et une convivialité entre les membres. De telles firmes auront besoin de la synergie de tous les esprits les composant...afin d'améliorer leur capacité à inventer des solutions originales, l'unique réponse à cette complexité qui est reconnue comme l'un des principaux challenges des managers d'aujourd'hui [271]».

3.2 Hypothèse 3 : la dynamique d'apprentissage organisationnel créée lors de la mise en place du SMQ peut permettre à l'entreprise certifiée d'atteindre le TQM.

Après avoir présenté dans le chapitre précédant le substrat théorique du TQM, qui nous a donné un système de management loin de correspondre au système de management classique que nous avons l'habitude d'observer dans les entreprises, et après avoir présenté dans la présente section les deux paradigmes fondamentaux du TQM en sciences de gestion ; le moment est venu pour nous de prendre position par rapport à sa relation avec le système ISO et l'approche du changement et les apprentissages qui en découlent.

3.2.1 Le TQM s'inscrit dans la continuité avec les normes de l'ISO

En s'inscrivant dans le paradigme fonctionnaliste du TQM nous pouvons dire que le TQM est une extension du système de management de la qualité (SMQ) défini par l'ISO. D'ailleurs mêmes les architectes de ses normes n'ont pas négligé ce point en concevant une ligne directrice visant à guider les entreprises certifiées pour mettre en place le TQM. Ceci dit, les partisans de cette approche affirment le fait que les normes du SMQ ne sont pas en contradiction avec les principes du TQM et une entreprise certifiée ISO pourra progresser vers le TQM tout en respectant les normes de l'ISO. Ces auteurs avancent des arguments que nous pouvons citer comme suit :

[269] AKTOUF O., Op.Cit.,1992, p.408.
[270] Idem, p. 412.
[271] Ibid., p. 418.

- « Trop souvent on oppose l'assurance qualité à la qualité totale : c'est là le résultat d'une conception erronée des principes fondamentaux de la qualité et des définitions des concepts contenus pourtant dans les normes » (Candauet alii[272]).
- « Le cycle de progrès PDCA ("la roue" de Deming) est inscrit en toute lettre dansla certification : la norme documente le "Plan", la définition de procédures constitue le"Do", les audits et revues de direction sont utilisés comme "Check" et les actions correctiveset préventives comme "Act"[273] ».
- « L'ISO 9000 fournit un socle sur lequel l'entreprise s'appuie pour conduire sa politique d'amélioration continue de la qualité[274] ».

Même si ces auteurs reconnaissent les dérives de type bureaucratique que la mise en œuvre du SMQ peut engendrer au sein d'une entreprise. Ils ne voient pas la cause dans le référentiel à proprement dit, mais dans l'utilisation que font les entreprises des normes, et éventuellement par les cabinets de consultants ou les organismes certificateurs eux même. En effet,« il ne faut pas confondre l'outil ISO 9000 et cequ'arrivent à en faire, ou pas, ceux qui l'utilisent [275] ». Dès lors, les dilemmes de la certification ne trouvent pas leur origine dans le contenu et le caractère normatif de l'ISO 9001, mais plutôt dans les pratiques managériales menées au sein de l'entreprise au cours de la démarche de certification.

De notre côté, et après avoir vu en profondeur les notions de norme et de routine organisationnelle, nous disons que la perception de départ de la certification détermine la suite de la démarche qualité et ce n'est pas l'après certification qui compte : une perception rigide des normes (vision substantive) va induire des interprétations superficielles et des routines statiques qui se limitent au respect des normes ce qui réduit l'apprentissage. Cette vision réductrice de la certification ne permet guère une progression vers le TQM. Dans ce cas la ligne directrice tracée par l'ISO pour les entreprises voulant dépasser les normes ne va pas servir à grand-chose. Par contre une perception procédurale des normes au sens Lambert et Ouedraogova induire des interprétations riches qui se traduiront par le développement des routines organisationnelles dynamiques ce qui facilite l'apprentissage dans le cadre du processus d'amélioration continue. Cette manière de traiter avec les normes va permettre, selon nous, une progression plus facile vers le TQM.

[272]CANDAU P., DUTRAIVE P., VARNIER T., Ne ratez pas votre certification, mettez la sous qualité, Qualité en Mouvement, 1996, n°24, pp.52-56.
[273]O'HANTON T., L'après-certification ; in Qualité en Mouvement, 1997, n° 29, p.17.
[274]PEYRAT O., L'après-certification vue par les certificateurs, Qualité en Mouvement, 1997, n°29,p. 23.
[275]BERNY L. et PEYRAT O., La certification d'entreprise : vrais enjeux et faux débats, Revue Française de Gestion,1995, n°106,p. 100.

3.2.2 Le TQM s'inscrit en rupture avec les normes de l'ISO

En s'inscrivant dans le paradigme humaniste radical, certains auteurs relèvent un paradoxe fondamental entre la volonté de construire et de maintenir un système qualité certifié, et la volonté de mettre en œuvre les principes et pratiques du TQM : le caractère rationaliste d'une démarche qualité basée sur la norme ISO 9001 est en contradiction avec les caractères constructiviste et interactionniste d'une démarche TQM. Selon ces auteurs, un processus ne peut pas être appréhendé comme une succession mécanique de tâches ou d'activités aboutissant à la fourniture d'un résultat précis matériel ou immatériel : le principe d'élémentsentrants transformés en éléments sortants est remis en cause (définition d'un processus extraite de l'ISO[276]). Dans une optique managériale, même si le caractère rationaliste d'un processus ne peut être totalement renié (comprendre un processus comme un système socio-technique à rationaliser), son caractère constructiviste est reconnu comme correspondant davantage à la réalité organisationnelle. Le concept de rationalité limitée [277], l'importance des jeux de position et de pouvoir dans les stratégies d'actions individuelles et collectives [278], ainsi que les nombreux travaux relatifs à la complexité organisationnelle, justifient la nécessité, lorsque l'on met en œuvre un management de la qualité, de prendre des distances avec un modèle rationaliste et déterministe de l'action et d'adopter une approche plus constructiviste de celle-ci[279]. L'accent est aussi porté sur les problèmes de coexistence entre l'homme et la règle formelle[280].

Suivant ce paradigme, quelques soient les interprétations faites des normes ISO, ces dernières ne peuvent pas aboutir au TQM pour les raisons citées plus haut. Cela dit, vouloir mettre en place le TQM nécessite une approche de changement radical qui remet en cause le système en place et un type particulier d'apprentissage plus large et touchant à toutes les valeurs qui ont gouverné la mise en place du SMQ. Cependant, ce type de changement risque de créer un déséquilibre important entre le système existant et le système à mettre en place ce qui conduit souvent à l'abandon du projet à cause de l'importance du désapprentissage à faire et de la forte résistance des partisans du système en place.

[276]AFNOR, Recueil des normes françaises : gérer et assurer la qualité, Tome 1 (5ème édition), Paris : AFNOR, 1994, P. 150.
[277]SIMON H.A, MARCH J.G., Les organisations ; Paris : Dunod Bordas, 1991. Traduction de Organizations, New-york : John Wiley& sons, 1958.
[278]CROZIER M., FRIEDBERG E., L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective, Seuil,Paris, 1977.
[279]LAURENS P., Quelle organisation pour la qualité ?, Actes du séminaire « L'homme, l'organisation, la qualité », Université Paul Sabatier, Toulouse, 9 juin 1995, pp.1-6.
[280]DE TERSSAC G., L'implicite et le décrit - De l'organisation des systèmes de production, Qualité : changement d'organisation et performance, Editions ANACT, 1996, pp.195-201.

3.2.3 Synthèse : changement dans la continuité

Après avoir présenté les deux paradigmes antagonistes du TQM, une voie intermédiaire peut se dégager entre approche simpliste du paradigme fonctionnaliste et approche révolutionnaire du paradigme humaniste radical. Cette position intermédiaire, celle que nous défendons, se base sur l'importance accordée à l'apprentissage organisationnelle lors de la mise en place de la démarche qualité. La dynamique d'apprentissage organisationnelle créée lors de la mise en place du SMQ peut être un élément moteur permettant à l'entreprise certifiée d'atteindre le TQM sans cassures importantes ni laxisme. Cette dynamique se manifeste dans un premier temps dans le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel qui accompagne le processus de certification grâce à la formalisation des processus et des procédures de travail ; et dans un second temps dans le passage de l'apprentissage en simple boucle qui se réduit à l'apprentissage du code qualité (norme) à l'apprentissage en double boucle qui consiste en la capitalisation des connaissances acquises lors de l'étape précédente pour s'en servir dans l'étape suivante lors de la progression vers le TQM (apprentissage par le code qualité).

Au terme de cette section que nous avons consacrée aux passerelles existantes entre l'apprentissage organisationnel et la démarche qualité, nous pouvons retenir les conclusions suivantes :

- La qualité en tant démarche de changement, nécessite une définition claire de l'ampleur du changement à réaliser et une mise à profit des apprentissages obtenus ;
- La réussite de la démarche de certification aux normes ISO dépend de la manière dont les normes sont vues et des routines organisationnelles qui en découlent ;
- Le passage de la certification ISO au TQM n'est pas une tâche facile à réaliser, mais l'inscription de cette démarche dans une dynamique d'apprentissage organisationnel, dans toutes ses dimensions, pourra faciliter la transition au moindre risque vers le TQM.

CONCLUSION

Tout au long de ce chapitre, nous avons essayé de démontrer les liens existants entre les théories de l'apprentissage organisationnel et la démarche qualité au sein de l'entreprise. Nous avons abordé dans la première et la deuxième section la cadre théorique mobilisé pour étudier la démarche qualité dans l'entreprise, qui semble de visu n'avoir aucun rapport avec la qualité ; mais après avoir traité dans la troisième section les passerelles existantes entre ces deux domaines, nous nous sommes rendu compte que l'apprentissage organisationnel constitue un cadre théorique intéressant pour étudier la démarche qualité.

La prise en compte de l'AO dans la démarche qualité permet aux entreprises d'éviter certains pièges liés à la certification qualité tel que la considération de la certification comme une fin en soi qui empêche l'entreprise de progresser vers le TQM. En plus, la formalisation des processus et procédures qui suit la certification crée un objet d'apprentissage intéressant et permet ainsi le passage d'un apprentissage individuel (connaissances tacites) à un apprentissage organisationnel (connaissances explicites), qui va aboutir au final à la création d'une dynamique d'apprentissage organisationnel nécessaire à la progression vers le TQM.

Les liens étroits dégagés, dans la troisième section, entre l'AO et la démarche qualité nous ont permis d'élaborer trois hypothèses fondamentales, lesquelles nous allons essayer de vérifier dans les chapitres suivants. La première est liée à la qualité entant que démarche de changement et d'AO. Nous avons constaté que l'ampleur du changement à réaliser dans l'entreprise détermine la richesse de l'apprentissage organisationnel : si le changement est de faible envergure l'apprentissage organisationnel sera limité ; à l'inverse, si le changement est de grande envergure l'apprentissage organisationnel sera riche. La seconde est liée aux normes ISO, routines organisationnelles et AO. Nous avons remarqué que la manière de considérer les normes et la manière de les introduire dans les routines organisationnelles va déterminer la dynamique d'AO qui sera enclenchée : une interprétation passive des normes va induire des routines organisationnelles rigides qui empêcheront l'entreprise d'apprendre. La dernière hypothèse se rapporte au passage de la certification ISO au TQM, où nous avons supposé que si la démarche de changement par la qualité est de grande envergure et la vision des normes est procédurale au sens de Gendron, les apprentissages à réaliser seront importants, et par voie de conséquence le passage de la certification ISO au TQM sera possible.

INTRODUCTION

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

Nous commençons d'abord dans la première section par afficher notre positionnement par rapport à la connaissance scientifique et à l'antagonisme positiviste-antipositiviste. Cette étape va nous permettre de choisir certains aspects méthodologiques liés à l'accès au réel, à la collecte de données et à l'interprétation des résultats de cette recherche. Ensuite, nous allons dérouler les différents choix effectués sur le plan méthodologique accompagnés de leurs justifications avant d'enchaîner sur notre démarche de recherche poursuivie tout au long de la réalisation de la partie empirique.

Dans la deuxième section de ce chapitre sera abordé le contexte économique de l'entreprise algérienne et ses conséquences sur leur gestion. De plus, nous allons présenter les défis actuels que rencontre l'entreprise algérienne, que ce soit au plan national ou international. Cette présentation va nous permettre de contextualiser les résultats de notre recherche, chose vivement recommandée quand on sait que notre approche méthodologique est interprétativiste.

La dernière section de ce chapitre sera consacrée à la présentation de l'entreprise qui a fait l'objet de notre étude. Cette présentation touchera aux aspects généraux tels que son historique, son effectif, son organisation ; elle touchera également à certains aspects spécifiques liés à la démarche qualité et à son système de management de la qualité qui font objet de notre questionnement. Ces derniers seront étudiés d'une manière plus approfondie dans les deux derniers chapitres de cette thèse.

SECTION I : JUSTIFICATION THEORIQUE DES CHOIX METHODOLOGIQUES

Avant de passer à l'étude empirique, il est important de s'arrêter sur la clarification de certains éléments méthodologiques caractérisant ce travail de thèse. En effet, dans cette première section seront abordés le positionnement épistémologique et les différents choix méthodologiques effectués. Son objectif consiste à renforcer la solidité de cette étude. Dans un premier temps, nous allons monter notre positionnement épistémologique en fonction des spécificités de notre thèse et des paradigmes dominants au niveau des sciences de gestion. Dans un second temps, nous allons justifier nos différents choix méthodologiques et expliquer notre démarche de recherche.

1. Positionnement épistémologique

L'épistémologie peut être définie comme une science qui étudie la validité scientifique des connaissances. Elle vise fondamentalement à caractériser les sciences existantes en vue de juger de leur valeur et de décider si elles peuvent prétendre se rapprocher de l'idéal d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée[282]. Cette science recèle deux approches de la connaissance scientifique. L'approche positiviste qui considère que les connaissances relatives au monde social relève d'un contenu objectif et transmissible, de la même manière que les sciences physiques par exemple. L'approche anti-positivisme, par contre, considère que les connaissances relatives au monde social relèvent d'un contenu subjectif, fait d'éléments intangibles, plutôt fondés sur l'expérience personnelle que sur l'observation impartiale.

Au niveau de notre domaine, c'est-à-dire les sciences de gestion, dominent trois positionnements épistémologiques : positivisme, constructivisme et interprétativisme[283]. Dans ce qui suit, nous présentons succinctement ces trois positionnements avant d'opter pour l'un ou pour l'autre en fonction de notre problématique et hypothèses de recherche.

1.1 Le positivisme

Le positivisme suppose l'existence d'un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui apporter un chercheur. Il existe un réel objectif, unique, connaissable, et le chercheur sera capable de le comprendre en toute neutralité puisque ce réel est indépendant de lui. Dès lors, le chercheur cherche à découvrir les lois qui s'imposent aux acteurs[284].

[282]Voir SOLER L., Introduction à l'épistémologie, Ellipses, 2000.
[283]FILLOL C., Emergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : cas d'EDF, thèse sous la direction de MONTMORILLON B., Université Paris Dauphine, 2006, P. 146.
[284] THIETART R.A., Méthodes de recherche en Management, Dunod, Paris, 1999, pp 13-33.

Le positivisme s'exprime souvent sous forme méthodologique par le principe de déduction et le principe d'objectivité[285]. La déduction est un procédé par lequel l'inférence logique va de la cause aux effets, du principe aux conséquences, du général au particulier. L'objectivité est l'indépendance de l'objet à connaître et du sujet connaissant. Le sujet observant n'est pas modifié par l'interaction avec le phénomène observé.

1.2 Le constructivisme

Le constructivisme est un positionnement épistémologique basé sur la relativité de la notion de vérité ou de réel. Dans ce paradigme, la réalité est définie par la représentation de l'expérience du réel que s'en construit un sujet[286]. La réalité « en soi » existe, mais elle est alors inventée ou bien construite. Elle est le produit d'un projet finalisé, fait par un sujet pour la connaître et opérant alors des choix. En effet, dans le cadre du constructivisme, le chercheur va contribuer à construire avec les acteurs, la réalité sociale.

La position constructiviste rejette ainsi l'idée que la réalité puisse posséder une existence autonome en dehors du chercheur, ou de la communauté de chercheurs qui la décrit[287]. Les hypothèses constructivistes s'expriment souvent sous forme méthodologique par le principe d'induction et le principe de l'interaction sujet-objet[288]. L'induction est un raisonnement qui consiste à rassembler une série d'observations spécifiques pour arriver à formuler une conclusion générale. Le principe de l'induction repose sur le fait que si une loi détermine un fait avec certitude, alors ce fait détermine la loi avec une certaine probabilité[289]. Le raisonnement inductif consiste donc à découvrir des régularités à partir de l'observation de l'objet, et à formuler des hypothèses à partir de l'observation. Ces hypothèses sont formulées sous forme de règles abstraites ou de principes d'actions, qui peuvent être extrapolées pour expliquer et prédire de nouvelles expériences ou situations. L'interaction sujet-objet se fonde sur le principe selon lequel l'activité du sujet s'appuie sur l'objet dont l'existence est indépendante du sujet. Elle est basée sur la dépendance de l'objet à connaître et du sujet connaissant. Le sujet observant se construit et

[285]DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R., Les nouvelles fondations dessciences de gestion, Vuibert, collection FNEGE, 2000, pp. 83-109.
[286]TROADEC B, Approches culturelle et interculturelle comparative : vers une intégration de paradigmes complémentaires, Actes du 8ème congrès de l'Association pourla Recherche InterCulturelle (ARIC), 2001.
[287] RASOLOFO-DISTLER F., Conception et mise en œuvre d'un système de pilotage intégrant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Une méthode combinatoire, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul Verlaine – Metz, 2009, p.55.
[288] CHARREIRE S., HUAULT I., Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management revisitées », in Questions de Méthodes enSciences de Gestion, sld Nathalie Mourgues, Ems, 2002, pp. 297-318.
[289] Voir SAVALL H., ZARDET V., Recherche en Sciences de gestion : Approche Qualimétrique, Economica, 2004.

se modifie par l'interaction avec le phénomène observé. L'interaction objet-sujet est précisément constitutive de la construction de la connaissance.

1.3 L'interprétativisme

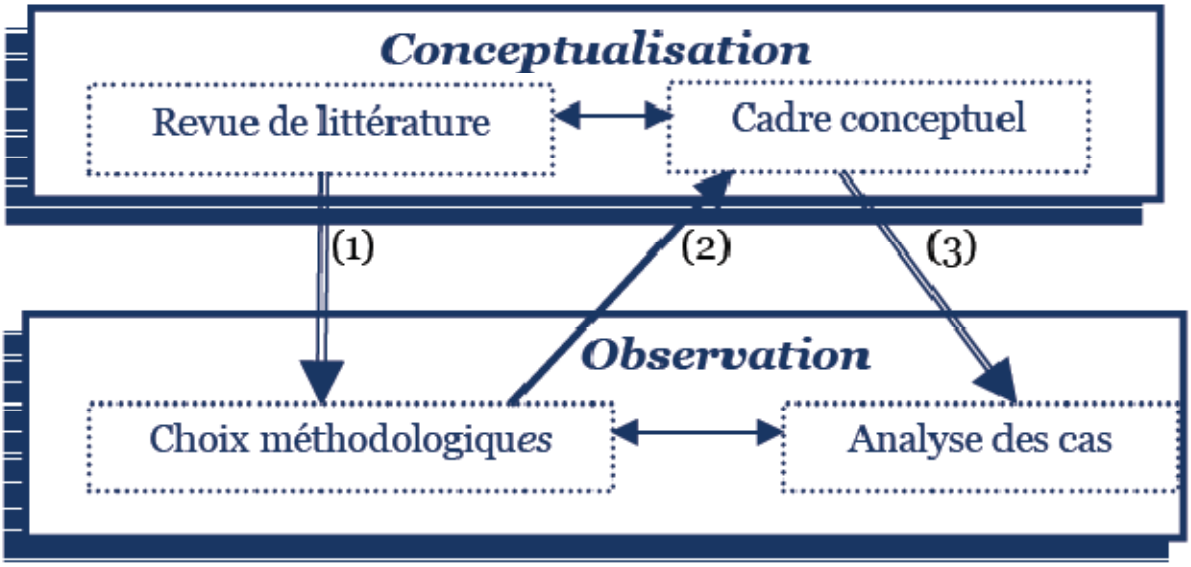
L'interprétativisme est un positionnement intermédiaire entre le positivisme et le constructivisme. Il est fondé sur une approche relativiste des organisations. Dans cette approche, l'interprétation émane de la compréhension d'actions de groupes et d'interactions. L'interprétativisme postule « que le monde est fait d'interprétations et que ces interprétations se construisent à travers les interactions d'individus (acteurs, chercheurs) dans des contextes toujours particuliers [290]». Les résultats obtenus par la recherche sont ainsi contextualisés. Il est assimilé sur le plan méthodologique au raisonnement abductif qui consiste en une interprétation par le chercheur de la situation étudiée. Il s'agit pour le chercheur de tirer des conjectures à partir de la situation étudiée. Une conjecture peut être définie comme étant « un énoncé soutenu comme vrai, mais que personne n'a encore pu démontrer ou réfuter[291] ». L'abduction consiste donc à tirer d'un événement unique, notamment une étude de cas riche offrant au chercheur des éléments imprévus, une proposition vraisemblable en attente d'être testée.

1.4 Notre positionnement épistémologique

La revue des études récentes en sciences de gestion nous permet de constater que plusieurs auteurs adoptent une démarche plutôt hybride qui réduit les frontières entre les approches précédemment citées. Ainsi dans la même étude nous pouvons rencontrer un mélange entre constructiviste, interprétativiste voire même positiviste. Cela implique sur le plan raisonnement, la réunion des trois raisonnements cités plus haut dans une même étude (inductif, déductif et abductif). C'est ce que montre la figure suivante tirée d'une thèse de doctorat[292]:

[290] PERRET V., GIROD-SEVILLE M., Les critères de validités en Sciences des organisations : les apports du pragmatisme, Questions de Méthodes en Sciences deGestion, Nathalie Mourgues, Ems, 2002, pp. 319-338.
[291]KOENIG G., Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°9, 1993, pp. 4-17.
[292] FILLOL, Op cit, 2006, p.152.

Figure N° 19 : Démarche de recherche



(1) Déductif

(2) Inductif

(3) Abductif

Source :FILLOL, 2006, p.152**.**

En ce qui concerne notre thèse, même si nous nous situons plusieurs fois dans une démarche hybride, nous nous positionnons dans le paradigme interprétativiste qui s'atèle à comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale. Dans notre cas, il s'agit de comprendre la réalité de la démarche qualité adoptée par l'ENIEM, surtout dans sa finalité et les significations qu'ont les acteurs de cette démarche. Est-ce cette démarche est considérée comme une fin en soi, c'est le cas de plusieurs entreprises en Algérie; ou bien, ce n'est qu'un passage obligé qui avec le mécanisme d'apprentissage permettra d'atteindre la qualité totale .Aborder cette question par l'approche interprétativiste nous permet d'accorder une place importante à l'expérience de l'entreprise, vécue de manière subjective, contrairement à l'approche positiviste qui vise à établir puis démontrer ou valider empiriquement des lois universelles les plus objectives possibles.

Nous ne limitons pas seulement ici à la compréhension de la démarche qualité mise en place au niveau de l'ENIEM, mais nous efforçons d'interpréter des résultats riches que nous permet cette approche, émanant de notre étude réalisée sur un cas unique et à partir de là, nous émettrons des propositions qui nécessiteront d'être testées plus avant pour tendre vers le statut de règle et prétendre à une généralisation.

2. Choix méthodologiques

Les choix méthodologiques découlent de la problématique et des hypothèses de la recherche. Comme nous l'avons expliqué dans l'introduction de cette thèse et la dernière section du chapitre précédant, il s'agit de voir comment les individus et l'organisation interprètent et tirent profit de la mise en place du SMQ conforme aux normes internationales à travers une dynamique d'apprentissage organisationnel. Poser cette question problématique impose d'entreprendre une démarche qualitative compte tenu de la nature qualitative des données recherchées et le positionnement épistémologique interprétativiste que nous avions adopté.

2.1 L'étude de cas

Adopter une démarche qualitative suppose une certaine profondeur d'analyse ce qui contraint le chercheur de limiter son étude à un ou quelques cas seulement. Ce même souci nous amène, dans notre cas, à réduire notre étude à un cas unique ; un choix qui sera justifié plus tard. Le choix pour la méthode de cas possède un certain nombre d'atouts, mais aussi de limites. C'est ce que nous allons évoquer dans le paragraphe suivant.

Selon certains auteurs[293]l'étude de cas convient lorsque le cadre théorique a été clairement défini et lorsque la question de recherche consiste à vérifier certaines hypothèses. Dans notre cas, nous avons consacré trois chapitres à l'explication du cadre théorique mobilisé et à la formulation explicite de nos hypothèses de recherche. Cela nous permet de dire que la méthode de cas convient pertinemment en suivant ce critère. Aussi, l'étude de cas permet de faire appel à des méthodes d'analyse qualitatives, particulièrement adaptées à la complexité des configurations organisationnelles[294]. En effet, dans notre cas nous nous efforçons d'expliquer le phénomène d'apprentissage organisationnel par le biais de la certification qui revêt une certaine complexité à déceler tant au niveau individuel que collectif ce qui nécessite bien évidemment une étude d'un cas unique en profondeur.

Enfin, selon Van[295] « l'étude de cas est capable de décrire à la fois la dynamique d'interaction entre les individus et le contexte, mais aussi le phénomène d'apprentissage dans les organisations. Elle permet de mettre en évidence une situation contextuelle telle qu'elle a été définie, représentée arrangée et problématisée par les personnes agissant dans le cadre de leurs

[293]IGALENS J., ROUSSEL P.,Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, Economica, Paris, 1998, P. 87.
[294]Voir AKTOUF O., Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, HEC Presses, Québec, 1992.
[295]*VAN MAANEN J., Qualitative methodology, Sage, London, 1983, p.255.*

routines courantes ». Ces propos s'inscrivent dans le fond de notre objet de recherche qui se rapporte à l'apprentissage organisationnel, ce qui justifie notre choix pour l'étude de cas.

Malgré tous ces atouts de la méthode de cas, celle-ci se heurte à la difficulté de généralisation de résultats obtenus.

2.2 Le champ d'observation

A ce niveau, nous définissons les dimensions spatiale et temporelle dans lesquelles se déroule cette étude. En ce qui concerne la dimension spatiale, il y a lieu de préciser deux éléments importants à savoir : les raisons pour lesquelles nous avons choisi de traiter un cas unique et le choix du cas de l'ENIEM.

Afin d'expliquer notre choix pour un cas unique, nous reprenons deux références dans le domaine de la méthodologie. Wacheux souligne ques'il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles ou de discuter d'un questionnement original, un ou quelques cas suffisent pour entrer dans une logique de découverte[296]. Même chose pourYin qui affirme que le choix du cas unique se présente lorsque l'objectif recherché est d'effectuer le test critique d'une théorie existante et/ou d'observer une situation qui a été peu observée dans le passé par les scientifiques[297]. En corolaire, nous pouvons dire que la méthode de cas admet de traiter un cas unique en fonction des spécificités de chaque étude. Dans notre cas nous nous situons dans cette logique. Dans un premier temps nous nous intéressons à l'étude de l'exploration d'une nouvelle pratique managériale, du moins en Algérie, qui est celle du SMQ dont la première certification accordée à une entreprise algérienne remonte à 1998. Dans un second temps nous proposons de discuter un questionnement original sur une théorie qui peine à trouver un terrain propice pour son application. La théorie de l'apprentissage organisationnel est vivement critiquée quant à sa portée pratique. Notre proposition qui consiste à appliquer cette théorie dans le cadre de la mise en place du SMQ permet donc d'exploiter pleinement les idées sur lesquelles repose cette dernière.

L'autre raison pour laquelle nous avons décidé de travailler sur un cas unique se rapporte au fait que l'étude de quelques cas(trois, quatre ou cinq par exemple) n'aurait pas eu de valeur comparative, mais aurait surtout limité le temps et/ou la profondeur de l'étude de chaque cas, ce qui aurait restreint les atouts de la méthodologie tout en en augmentant les limites. Aussi, la confrontation des données collectées sur un cas unique qui provient de plusieurs sources

[296] Voir WACHEUX F., Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica,Paris, 1996.
[297] *YIN, R. K., Case Study Research, Design and Methods, CA: Sage, Newbury Park, 2003, P. 40.*

(entretiens, questionnaire, consultation de la documentation de l'entreprise) nous permet d'obtenir une plus grande fiabilité des données et une meilleure interprétation de celles-ci.
Et pour expliquer notre choix de l'ENIEM, cela peut être justifié par l'ancienneté de sa démarche qualité, considérée comme la première entreprise certifiée en Algérie, en 1998 ; ce qui nous permet d'étudier soigneusement l'apprentissage organisationnel qui est un phénomène de longue durée. Aussi, le contexte national est international que traverse cette entreprise, au même titre que les autres entreprises publiques, lui impose de réaliser des changements en permanence pour s'adapter aux nouvelles données du marché, ce qui est synonyme d'apprentissage.

La dimension temporelle de cette recherche, quant à elle, est intimement liée aux objectifs de cette recherche. Comme nous l'avons signalé précédemment, l'apprentissage organisationnel est un phénomène de longue durée, cela nous oblige à se référer à une période relativement longue, qui peut aller jusqu'à une dizaine d'années comme l'on fait déjà remarquer certains auteurs[298] . Concernant les données se rapportant à la certification trois années peuvent être jugées suffisantes pour étudier les effets de la certification sachant qu'aussi, c'est le même délai fixé pour le renouvellement de la certification.

2.3 Stratégie d'accès au réel

Dans un premier temps, afin de déterminer la stratégie d'accès au réel, nous nous sommes aidés de la présentation faite par Igalens et Loignon[299]relative aux différents cadres d'analyse de l'organisation dont dispose l'observateur social ou le chercheur en sciences de gestion. Ces auteurs distinguent quatre situations possibles auxquelles sont confrontés les chercheurs en sciences de gestion :

- **L'approche objective de la stabilité** : elle prend sa source dans les travaux de l'école des relations humaines, de l'école socio-technique, des écoles de la contingence et même dans ceux d'Herbert Simon relatifs à la rationalité limitée. L'observation sociale qui se fonde sur cette approche doit alors intégrer six dimensions : l'environnement de l'organisation, les choix organisationnels, le mode de fonctionnement, les conditions de travail, les politiques de gestion des ressources humaines et les modes de décision.
- **L'approche subjective de la stabilité :** les organisations sont essentiellement définies par des valeurs partagées et une culture commune plus que par des objectifs ou une

[298]*VoirSCHONBERGER R. J., Human resource management lessons from a decade of total quality management and reengineering, California Management Review, Vol.36 ; n°2 ; pp.109-123. Et, HODGETTS R.M. , LUTHANS F. et LEE S.M. ; New paradigm organizations : from total quality to learning to world-class ; in Organizational Dynamics ; Vol.22 ; n°3 ; 1994, pp.5-19.*
[299]IGALENS J. et LOIGNON C. ; Prévenir les conflits et accompagner les changements, l'observation sociale au service des entreprises et des administrations ; L. DUMESNIL (Ed.) ; Paris : Maxima, 1997 ; pp.19-55.

politique. Dès lors, le problème posé est celui de la convergence et de la cohérence de toutes les réalités individuelles présentes dans l'organisation pour que celle-ci existe et se maintienne.

- **L'approche objective du changement** : l'observateur social cherche à caractériser les détenteurs de pouvoir (internes et externes à l'organisation), les sources de pouvoir ainsi que les enjeux de la lutte permanente pour le pouvoir à partir desquels les logiques du changement peuvent être comprises.
- **L'approche subjective du changement** : elle a un intérêt particulier pour l'étude des entreprises dont la technologie, les marchés ou les modes d'organisation vont connaître des bouleversements qui obligent à apprendre. Elle repose sur une analyse des conditions qui doivent être réunies pour que le véritable changement ait lieu, et non le simple ajustement comme dans le cas de l'approche subjective de la stabilité. Sous-tendue par la théorie de l'apprentissage, cette approche invite à un élargissement du champ d'observation en s'efforçant non seulement de rassembler des informations sur les systèmes d'action, c'est-à-dire essentiellement les systèmes d'objectifs, les résultats et les procédures (apprentissage en boucle simple), mais également en ayant une démarche exploratrice des sentiments, émotions et stratégies individuelles qui accompagnent l'action (apprentissage en double boucle).

En ce qui concerne notre recherche, la dernière approche correspond le mieux pour assurer un meilleur accès au réel. Les deux premières approches dites de la stabilité ne convient plus car l'étude de l'apprentissage organisationnel n'aurait plus d'intérêt dans un contexte de stabilité (voir section III chapitre précédent) et la mise en place du SMQ traduit une volonté de changement qui consiste à revoir tout le système de gestion de l'entreprise. L'approche objective du changement ne nous intéresse pas car, dans notre cas on ne s'intéresse pas aux relations de pouvoir mais aux interactions multiples entre individus au sein d'une organisation. La dernière approche convient donc du fait, que l'ENIEM traverse ces dernières années des moments difficiles notamment avec l'arrivée de la concurrence étrangère à travers le processus d'ouverture économique de l'Algérie (voir section II et III) qui contraint celle-ci de réaliser des changements en profondeur pour pouvoir se maintenir en vie dans cet environnement tout le temps menaçant. Le choix de l'ENIEM pour la démarche qualité traduit cette volonté de changer, ce qui sera accompagné certainement par des apprentissages à réaliser que ce soit sur le plan individuel ou organisationnel. En effet notre stratégie d'accès au réel consiste non seulement à porter notre attention sur les actions, les objectifs et les résultats obtenus par cette

entreprise mais d'aller en profondeur pour comprendre les sentiments, les émotions et les stratégies individuelles qui accompagnent l'action.

Sur le plan pratique la détermination de notre stratégie d'accès au réel pour l'étude d'un cas d'entreprise nécessite de définir un protocole de recherche précis identifiant[300]:

- **Les sources d'information :** elles peuvent être organisationnelles lorsque les informations proviennent d'entités organisationnelles comme les départements de l'entreprise ; ou individuelles lorsque les informations proviennent directement des membres de l'organisation : dirigeants, cadres, techniciens.
- **Les unités d'analyse :** elles peuvent être organisationnelles lorsque les informations concernent des entités organisationnelles à part entière (par exemple, l'entreprise elle même ou des départements spécifiques). Les données collectées sont alors plus particulièrement relatives à des politiques, des processus ou des résultats. Elles peuvent être aussi individuelles quand les informations concernent directement des membres identifiés de l'organisation. Les données collectées peuvent ainsi correspondre à des opinions, des comportements ou des données individuelles.

Notons qu'un des intérêts majeurs d'une identification distincte des sources d'information et des unités d'analyse réside dans la possibilité de les croiser, ce qui permet une triangulation des données.

- **La nature des sources d'informations** : observations, documents, discours.
- **La nature des informations** : histoire, politiques, contextes, structures, résultats économiques, opérationnels, audits, représentations individuelles, etc.
- **Les techniques de collecte des données** : analyses documentaires, observations directes simples ou participantes, questionnaires, entretiens de recherche (non directifs, semi-directifs, directifs).
- **Les méthodes envisagées pour valider les données** : triangulation, renvoi pour corroboration aux acteurs.

2.4 Accès au terrain

Dans le cadre de la convention liant l'université de Tizi-Ouzou et l'ENIEM pour l'accueil des stagiaires préparant leurs mémoires et thèses, notre accès au terrain se trouvait être facilité. Les premiers contacts avec l'ENIEM ont commencé depuis la préparation du mémoire de magister en septembre 2005 ce qui nous a permis d'avoir une meilleure connaissance de celle-ci.

[300] *YIN R.K., Case Study Research : Design and Methods, Sage Publications, 1994.*

En effet, la problématique et les hypothèses de la recherche ainsi que les outils méthodologiques mobilisés ont été élaborés en s'inspirant largement de notre expérience passée dans cette entreprise. Dès lors, nous pouvons signaler une forte adéquation entre le cadre conceptuel de la recherche et le contexte de l'entreprise.

En tenant compte de notre problématique, qui consiste à s'interroger sur la dynamique d'apprentissage organisationnel développée suite à la mise en place du SMQ et sa progression vers le TQM, le cas de l'ENIEM semble éloquent du fait que cette entreprise était pionnière dans la mise en place des normes internationales de la qualité, dont sa première certification remonte à 1998 concernant l'ISO 9002 Version 1994. Depuis cette certification, la première en Algérie, l'ENIEM n'a cessé d'apporter des améliorations à son système qualité telle que préconisé par l'ISO. Ces efforts ont été soldés par l'obtention de la certification ISO 9001 version 2000 en 2003 qui reconnaissait la conformité du SMQ de l'ENIEM aux normes internationales de l'ISO. Et dans sa quête de l'excellence l'ENIEM s'est rapidement conformé à la nouvelle version ISO 9001 version 2008 qui vise le TQM. Cette expérience relativement longue de cette entreprise dans le domaine de la qualité rend légitime notre questionnement sur la dynamique d'apprentissage organisationnel créée, surtout avec l'existence du principe de l'amélioration continue dans la démarche qualité telle que préconisée par l'ISO. Ce dernier implique des apprentissages importants à réaliser que ce soit au niveau individuel ou organisationnel. En plus, la formalisation des processus et procédés facilite largement cette activité d'apprentissage.

En ce qui concerne l'adéquation entre nos hypothèses de recherche et le cas choisi, nous pouvons dégager ce qui suit. La première hypothèse (voir section III) se trouve vérifiable au niveau de l'ENIEM vu que celle-ci a connu des changements organisationnels dans le cadre de la démarche qualité. L'étude de l'ampleur de ces changements va permettre certainement de se prononcer sur la grandeur et la richesse de l'apprentissage organisationnel. La deuxième hypothèse semble aussi correspondre au terrain choisi du fait que les documents normatifs fournis par l'ISO sont pareils pour toutes les entreprises, mais les interprétations que se font ces dernières sont différentes. Le respect de la norme peut être considéré comme un facteur de rigidité comme il peut être aussi considéré comme un facteur d'évolution et d'apprentissage. L'ENIEM, qui a mis en place ce système normatif depuis une période relativement longue constitue un terrain propice pour étudier la vision qu'ont les dirigeants et les employés de la norme et la manière par laquelle ils l'a traduisent dans les pratiques. Enfin, concernant la troisième hypothèse, qui dépend des deux premières est aussi vérifiable à partir du moment que l'entreprise se certifie à chaque fois qu'une nouvelle version apparait et intègre les

changements requis, ce qui s'est passé pour la version 2000 et par la suite la version 2008. Cette dernière version vise à aider l'entreprise dans sa progression vers le TQM. En plus, les pratiques d'auto-évaluation, d'amélioration contenue, et de participation régulière au prix algérien de la qualité exprime, du moins implicitement, la volonté de l'entreprise de progresser vers le TQM. Il reste donc à vérifier si cela s'avère possible compte tenu des pratiques de gestion actuellement en vigueur au sein de notre cas choisi.

Le deuxième point que nous allons développer ici se rapporte à l'accès à l'information. Depuis notre introduction au terrain de notre recherche, nous avions pris attache avec les responsables qualité de l'entreprise au niveau desquels nous avons déjà trouvé des informations abondantes. Ces informations sont formalisées dans plusieurs documents exigés par l'organisme certificateur, nous pouvons citer : le manuel qualité, les revues de direction, les rapports d'audits, etc. De notre position de chercheur, nous avons jugé utile de prendre recul par rapport à ces informations et de les confronter à d'autres informations provenant des entretiens et de l'observation (analyse triangulaire).

2.4 La collecte de données

Pour pouvoir effectuer l'analyse triangulaire des données qui augmente la fiabilité des données collectées, nous avons travaillé sur trois sources d'information préconisées dans la réalisation des études de cas : l'analyse documentaire, l'observation directe et les entretiens.

2.5.1 Analyse documentaire

L'analyse documentaire possède un certain nombre de caractéristiques qui l'a rend incontournable pour tout chercheur en sciences de gestion. Les documents sont considérés comme des matériaux objectifs[301]dans la mesure où l'information issue de la recherche documentaire est « indépendante de celui qui la recueille[302] ». En plus, les documents regroupés ont en principe été rédigés hors du contexte de l'étude, ils sont donc « objectifs » au regard de la recherche tout en étant représentatifs des intentions et des perceptions des acteurs. Ils sont considérés aussi comme non réactifs[303] c'est-à-dire, il n'y a aucune chance que l'examen de documents puisse influencer des faits. Leur collecte est facile et leur classement est souvent déjà effectué d'une manière ou d'une autre par l'entreprise elle-même.

[301]GRAVITZ M., Méthodes des sciences sociales (11ème édition) ; Paris : Précis Dalloz, 2001.
[302]IGALENS J. et LOIGNON C.,Prévenir les conflits et accompagner les changements, l'observation sociale au service des entreprises et des administrations, L. DUMESNIL (Ed.), Maxima,Paris,1997,p.91.
[303]JONES R.A., Méthodes de recherche en sciences humaines, De Boeck Université,Bruxelles,2000, p.116.

En plus de ces caractéristiques, l'analyse documentaire permet d'obtenir une vision des processus historiques de développement de l'organisation en fournissant des informations sur les structures, les stratégies, les modes de planification et les résultats. Concrètement, la démarche se déroule selon Forster comme suit[304]: analyser les significations des textes, identifier des groupes thématiques, comparer ces groupes aux questions de recherche, contextualiser les données ainsi collectées et classées, c'est-à-dire les interpréter à la lumière du contexte dans lequel les sources documentaires ont été élaborées, puis retenir les éléments significatifs de l'analyse.

2.5.2 Observation

L'observation est une technique de recherche conseillée lorsque la question de départ a trait à la mise en œuvre d'une pratique nouvelle de gestiondont la dimension ressources humaines est une composante essentielle de l'entreprise. Elle permet de fournir des données pratiques (participation aux tâches, réunion de services…) et parfois informelles (échanges dans les couloirs, cafétéria, bureaux,…) qui complètent celles recueillies au cours d'entretiens formalisés, ce qui permet de procéder à une triangulation du sens donné aux situations par les divers acteurs. Cette technique possède quand-même une limite liée à la fiabilité dans la collecte de données : « différents observateurs peuvent enregistrer différentes observations [305]».

Concernant les conditions opérationnelles de l'observation, quatre qualités fondamentales doivent préoccuper le chercheur [306]:

- **L'implication contrôlée**: l'observateur doit être objectif et impliqué sans s'engager affectivement. Il s'agit d'être impliqué sans s'impliquer.
- **L'attention aux formes comportementales et au contexte**: une situation est toujours relative à l'individu qui est en situation. La vision propre du sujet reste toujours une variable importante. Le sujet interprète toujours la situation et particulièrement les intentions de l'observateur ; il est donc important que ce dernier soit toujours attentif à envisager la situation non à son point de vue mais à celui du sujet.
- **La capacité d'empathie**: il s'agit tout en demeurant émotionnellement indépendant, de s'immerger dans le monde subjectif d'autrui, de capter la signification personnelle des paroles et actes de l'autre bien plus que de répondre à leur contenu intellectuel.
- **La capacité dialectique**: avec l'observation participante, nous ne sommes plus dans un schéma classique de recherche : problématique / vérification de la validité de celle-ci à

[304]*FORSTER N., The analysis of company documentation, CASSELL C., SYMON G., Qualitative methods in organizational research, Sage,London, 1994,pp.147-166.*
[305]HLADY-RISPAL, M., Une stratégie de recherché en gestion : l'étude de cas, Revue Française de Gestion, janvier-février,2000, pp. 61-70.
[306]MUCCHIELLI A., Les méthodes qualitatives ; Paris : P.U.F.(Que sais-je ?), 1991, pp.35-38.

l'épreuve des éléments du terrain. Dans l'observation participante, ces deux temps deviennent quasiment concomitants. Une donnée d'observation provient du fait de se poser un problème, une question surgit et on cherche un fait validateur. Les phases recueil de données et analyse des données ne sont plus séparables. Lors de la collecte des données, le chercheur analyse déjà.

2.5.3 Les entretiens

La conduite d'entretiens est une technique inévitable dans les recherches qualitatives. Elle permet de saisir les idées profondes telles qu'elles sont perçues et interprétées par les personnes interviewées[307], elle permet aussi de centrer le discours des acteurs interviewés autour de différents thèmes définis au préalable dans un guide d'entretien et de réunir un maximum d'informations concrètes sur le vécu quotidien des acteurs[308].

Cette technique est un entretien au cours duquel l'enquêteur intervient dans l'organisation du discours de l'interlocuteur, en lui restituant, au fil de l'entretien, une reformulation synthétique de ses propos, en vue de progresser vers le recueil de données pertinentes pour la recherche. Elle fait appel à l'utilisation d'un guide d'entretien. Ce guide liste environ cinq ou six thèmes qui doivent être impérativement abordés compte tenu de la problématique de la recherche. Ces thèmes sont introduits par l'enquêteur de la manière la plus large possible, si l'interlocuteur ne les aborde pas spontanément ou pour les approfondir[309].

2.6 Protocole de recherche

A la suite d'une période d'intégration (d'environ un mois) au cours de laquelle nous avons pu nous entretenir avec des représentants de l'ensemble des directions et services de l'entreprise (directeurs, responsables et salariés) afin d'appréhender la structure de l'organisation, les responsabilités ainsi que les processus mis en œuvre, il a été possible d'identifier précisément les différentes sources d'informations devant être utilisées dans le cadre de l'étude de cas, et de définir un protocole de recherche. Ce dernier est élaboré à partir de la méthodologie préconisée par Yin[310] permettant la triangulation en tant que méthode de validation des données collectées.

Le tableau suivant croise les différentes sources d'information à utiliser (organisationnelles ou individuelles) avec les différentes unités d'analyse à étudier(organisationnelles ou

[307]BLIN J.-F.,Représentations pratiques et identités professionnelles, L'Harmattan, Paris, 1997.
[308]PLANE J-M., Méthodes de recherche-intervention en management, L'Harmattan, 2000.
[309]Voir IGALENS J.,L'audit des ressources humaines ; Paris: Editions Liaisons, 1991. Et MUCCHIELLI A.,Les méthodes qualitatives ; Paris : P.U.F.(Que sais-je ?), 1991.
[310] YIN R.K., Op. Cit, 1994.

individuelles) et présente pour chaque couple la nature desinformations devant être collectées ainsi que la technique de collecte prévue. Le choix desunités d'analyse et sources d'informations du protocole de l'étude de cas se justifie par lecadre conceptuel de la recherche bien entendu, mais aussi par les spécificités de l'entreprise étudiée.

Tableau N° 9 : Sources d'information versus unités d'analyse

<table>
<tr><td colspan="3" rowspan="3"></td><td colspan="5">SOURCES D'INFORMATIONS</td></tr>
<tr><td colspan="3">ORGANISATIONNELLES</td><td colspan="2">INDIVIDUELLES</td></tr>
<tr><td>Direction générale</td><td>Direction qualité</td><td>DRH</td><td>Dirigeants</td><td>Salariés</td></tr>
<tr><td rowspan="6">UNITES D'ANALYSE</td><td rowspan="4">ORGANISATIONNELES</td><td rowspan="4">ENIEM</td><td rowspan="2">Nature d'infos :
- Historique
- Politique
- Stratégie
- Structure
- Résultats
Collecte de données : Analyse documentaire</td><td rowspan="2">Nature d'infos : Certification du SMQ
Collecte de données : Analyse documentaire</td><td colspan="2">Nature d'infos : DRH et certification</td></tr>
<tr><td>Collecte de données : analyse documentaire et entretiens</td><td>Collecte de données : Observation etenquête de satisfaction du personnel</td></tr>
<tr><td colspan="4">Nature d'infos : ampleur du changement par la certification et AO (HC1)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Collecte de données : analyse documentaire (manuel qualité, revues de direction, rapports d'audits …)</td><td>Collecte de données : Entretiens et observation</td></tr>
<tr><td colspan="4">Nature d'infos : SMQ et positionnement TQM (HC 3)
Collecte de données : auto-évaluation (participation au prix algérien de la qualité), revues de direction, rapport d'audit, lettre du PDG, …</td></tr>
<tr><td rowspan="2">INDIVIDUELLES</td><td>DIRIGEANTS</td><td colspan="4">Nature d'infos : vision des normes et AO (HC2)</td></tr>
<tr><td>SALARIES</td><td colspan="2">Collecte de données :
Entretiens avec les dirigeants
Données sur le personnel

Entretiens avec le personnel
Analyse documentaire</td><td colspan="2">Collecte de données :

Entretiens</td></tr>
</table>

Source : Adapté de la méthodologie de YIN,1994.

Le travail mené dans cette section nous a permet de clarifier notre positionnement épistémologique et de justifier nos différents choix méthodologiques. Après avoir présenté les trois paradigmes épistémologiques qui dominent en sciences de gestion, nous nous sommes situés dans l'interprétativisme qui implique au niveau méthodologique un raisonnement abductif. L'interprétativisme consiste à comprendre puis interpréter les actions des groupes ainsi que leurs interactions. L'interprétation, grâce au raisonnement abductif, permet d'élaborer une proposition vraisemblable en attente d'être testée.

Sur le plan méthodologique, durant cette section nous avons expliqué les raisons qui nous ont poussées à choisir l'approche qualitative et le choix d'un cas unique qui est celui de l'ENIEM et par la suite, nous avons abordé la démarche que nous avons poursuivie dans notre recherche en ce qui concerne la définition du champ d'observation, la stratégie d'accès au réel, l'accès au terrain de la recherche, les sources d'information et la collecte des données.

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

Dans cette deuxième section, nous aborderons le contexte global dans lequel ont évolué les entreprises algériennes et les défis actuels qui les attendent. Dans un premier point, nous relaterons les moments importants traversés par les entreprises publiques à partir de la gestion socialistes des années 1970 jusqu'aux défis actuels, en passant, bien évidemment, par les lois sur l'autonomie et les différents organes intermédiaires créés afin d'assurer leur gestion. Dans un deuxième point, nous présenterons l'environnement actuel des entreprises algériennes, caractérisé par les premières implications de l'accord d'association avec l'Union Européenne (UE) et les défis de l'adhésion prochaine de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Enfin, et dans un dernier point, nous aborderons le dispositif mis en place par les pouvoirs publics, en matière de qualité, en vue de préparer ces entreprises à l'ouverture économique du pays.

1. Les moments importants de l'entreprise algérienne

1.1 Mise en place de l'industrie nationale

Au lendemain de l'indépendance, les autorités algériennes ont opté pour un modèle de développement socialiste tourné vers l'intérieur et centré sur une forte industrialisation. La décennie (1970-1979) a connu des investissements énormes dans l'industrie, ce qui représentait 50% du PIB en moyenne annuelle. Le financement de ces investissements était assuré par les revenus pétroliers élevés et l'endettement excessif, dans le cadre des deux plans quadriennaux.

Ces derniers, ont pour objectif de créer des grands complexes industriels permettant le développement des industries avales, dans le cadre de la politique de « l'industrie industrialisante ».

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

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

A l'intérieur des entreprises, on a mis en place la Gestion Socialiste des Entreprises (GSE) à partir de 1975. Celle-ci visait la participation des travailleurs à la prise de décision dans les entreprises publiques ; pour ce faire, trois organes de gestion étaient créés[311]: l'assemblée des travailleurs, les commissions permanentes et le conseil de direction. Cependant, la GSE n'a pas fonctionné comme il a été prévu et la participation à la gestion n'a pas été appliquée. Les travailleurs, en fait, n'étaient pas intéressés par les organes de la GSE, pour eux, la GSE signifie uniquement la participation aux résultats financiers de l'entreprise.

Au niveau de son environnement, l'entreprise était privée de toute liberté d'initiative ; ses prix étaient, souvent, déterminés par l'Etat, parfois même inférieurs au prix de revient, notamment lorsqu'ils s'agissaient des produits de première nécessité. Cette situation contraignait les entreprises de réduire leur offre, ce qui provoquait la pénurie et par voie de conséquence les files d'attente et le développement du marché parallèle[312]. En outre, le monopole exercé par l'Etat sur le commerce extérieur et le commerce du gros provoquait des lenteurs dans les approvisionnements et conduisait à des arrêts récurrents de travail. En matière de concurrence,

[311] Voir BOUYAKOUB. A., La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, Volume II, OPU, 1988.
[312] Voir HENNI A., Essai sur l'économie parallèle cas de l'Algérie, ENAG/ éditions, 1991.

les entreprises publiques étaient sécurisées par une politique protectionniste appliquée sur les produits d'importation par des contingentements (licences d'importation) et des taxes douanières élevées. Quant aux entreprises privées nationales, elles étaient marginalisées et reléguées aux petites industries de textile et au commerce de détail. De ce fait, elles ne pouvaient plus concurrencer les entreprises du secteur public.

1.2 Résultats négatifs obtenus par les entreprises publiques

Malgré la bonne intention des pouvoirs publics de vouloir développer l'industrie dans le but de substituer aux importations, de créer une industrie forte et de valoriser les exportations, les résultats obtenus étaient loin des aspirations. A la fin des années soixante-dix (70) et au cours des années quatre-vingt (80), tous les indicateurs de performance économique étaient négatifs dans les sociétés nationales[313]:

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

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

Les résultats négatifs obtenus par les entreprises publiques ont conduit les responsables à tenter la réforme de celles-ci. C'était d'abord dans le cadre de la restructuration organique, qui consistait en un découpage des 18 sociétés nationales en 416 unités industrielles, une séparation entre les fonctions et une décentralisation des sièges sociaux. Cette réforme avait échoué parcequ'elle n'a pas remis en cause le mode de gestion existant au sein de l'entreprise publique. En plus[314], le découpage en 416 unités industrielles n'a pas engendré une compétition entre celles-ci et n'a fait que compliquer les problèmes de coordination. Cet échec a engendré une remise en question progressive de la gestion étatique des entreprises (notamment après la crise pétrolière de 1986) et ouvrait, ainsi, des perspectives à l'autonomisation puis à la privatisation des entreprises publiques.

[313] ABDOUN R., Les réformes économiques depuis 1988, Cneap, 1994, p. 32.
[314] LAMIRI A. Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché, Prestcomm éditions, 1993, p.18.

L'année 1988 a donné naissance à un ensemble de lois[315], qui ont marqué une orientation nouvelle des EPE, vers plus d'autonomie et de liberté. Cette autonomie consistait en une séparation entre les pouvoirs du propriétaire du capital de l'entreprise et les prérogatives d'administration et de gestion de l'entreprise. L'Etat reste propriétaire actionnaire de l'entreprise publique, mais ne gère plus. Il crée des structures spécialisées, dénommées Fonds de participation, à qui il confie la gestion des actions[316].

La concrétisation de ces lois sur l'autonomie avait permis à l'entreprise publique[317]:

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

Les problèmes qu'avaient connu les fonds de participation ont transformé ces derniers à des échelons administratifs supplémentaires entre l'Etat et l'entreprise publique, et toutes les prérogatives qui leurs étaient assignées n'étaient, en fait, que du noir sur blanc. Comme l'avait remarqué A. Benachenhou : « l'autonomie des entreprises a été proclamée partout et a progressé sur le papier, mais pour l'essentiel de leurs décisions de gestion reste dépendant d'autres acteurs »[318]. En conséquence, l'autonomie des entreprises publiques n'a pas pu fonctionner.

1.4 Privatisation des entreprises publiques économiques (EPE)

A l'orée des années 1990, l'Algérie présentait des indicateurs macro-économiques très critiques : une croissance économique négative de -1,6% (en moyenne entre 1991-1994), un taux d'inflation de 29% (1994) et une dette extérieure de 26,4 milliards de dollars (1993) avec un

[315] 88-01 Autonomie des entreprises publiques
88-02 Nouveau système de planification.
88-03 Création des fonds de participation.
88-04 Réforme du code du commerce.
89-19 Lois sur les prix.
[316] DEBBOUB Y., Le nouveau mécanisme économique en Algérie, OPU, 1995, p. 15.
[317] BENESSAD H.,Les réformes économiques en Algérie, OPU, 1991, p. 36.
[318] BENACHENHOU A., Bilan d'une réforme économique inachevée en méditerranée, Les cahiers de CREAD n° 46, Alger 1998, ppp. 67- 68 -70.

service de la dette dépassant les 100%. Cette situation a obligé les autorités algériennes de signer deux accords avec le Fonds Monétaire International (FMI) :

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

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

Comme effet de ces recommandations, l'année 1995 a connu deux ordonnances importantes qui sont : l'ordonnance 95-22 du 26 août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques et l'ordonnance 95-25 du 25 septembre relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat. Ces deux ordonnances visaient[319]:

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

Nous avons assisté, donc, au remplacement des fonds de participation par les holdings, auxquels il est conféré les attributs de droits de propriété et des missions en matière de stratégie de développement et de structuration (filialisation), il sont soumis aux règles de droit commercial et au dispositif banques-entreprises, initie au début de 1997. En plus de ça, il est confié aux holdings la tâche de déterminer les programmes de privatisation en collaboration avec les entreprises concernées.

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

[319] SADI N., La privatisation des entreprises publiques en Algérie, OPU, 2005, p.56.

Jusqu'à 2003[320], il y a cinq entreprises qui sont effectivement privatisées, trois par l'introduction en bourse avec une ouverture de capital à 20 % (c'est le cas de EL-AURASSI, SAIDAL et ERIAD Sétif) et l'ouverture du capital social aux investisseurs étrangers à hauteur de 70% pour SIDER El-hadjar et 60% pour ENAD. C'est un bilan mitigé en six ans. Mais, nous tenons à souligner que ces dernières années, le processus de privatisation a connu un saut qualitatif ; selon le dernier bilan donné par le ministre des participations et de la promotion des investissements[321] : sur les 1060 entreprises proposées à la privatisation, 270 opérations de privatisations ont été réalisées, regroupant 45 cessions d'actifs isolés (hangars, garages), 58 entités cédées aux institutions publiques telles que les wilayas et une privatisation effective de 167 entreprises. Dans ces 167 entreprises privatisées, jusqu'à la fin de 2005, il y a 67 entreprises qui ont connu une privatisation totale, 22 qui sont partiellement privatisées, 60 cédées aux travailleurs et 18 en partenariat.

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

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

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

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

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

[320]SADI N., Op. cit., 2005, p.189.
[321] Selon le ministre des participations et de la promotion des investissements au Forum de l'ENTV du 14 janvier 2006.

La mise en œuvre de cet accord se fera d'une manière progressive à travers la suppression des droits de douanes et taxes d'effet équivalent en trois périodes. Il a touché[322] dans une première période (à partir du premier septembre 2005) une liste de produits représentant près de 23% du volume global des importations algériennes en provenance de l'UE, cette liste contient les matières premières dont le taux de protection tarifaire varie entre 5% et 15%. Dans une seconde période, il a touché une deuxième liste composée des mini-produits et des biens d'équipements industriels et agricoles, qui représente près de 36% des importations algériennes qui proviennent de l'UE. Les droits de douanes et taxes d'effet équivalent ont été supprimés d'une manière progressive, deux ans après l'entrée en vigueur de l'accord sur une période de six (06) ans. Enfin, dans une dernière période, il concernera une liste dite longue liste qui porte sur le reste des produits industriels, elle représente près de 40% des importations en provenance de l'UE. Cette liste verra le démantèlement des droits de douanes et taxes d'effet équivalent deux ans après l'entrée en vigueur de l'accord et de manière régulière selon un calendrier étalé sur 12 ans.

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

En vue d'adhérer à l'OMC, l'Algérie a repris ces dernières années ses négociations avec les représentants de cette organisation. Les négociateurs algériens sont en train de répondre à une longue liste de questions sur l'environnement économique national dans son ensemble, ce qui nous permet d'augurer une proche adhésion à cette organisation.

L'organisation mondiale du commerce (OMC) était créée dans le but de déterminer les règles qui doivent régir le commerce international, dans le cadre des cycles de négociations organisés entre les pays membres de cette organisation. Ces règles seront transformées à des accords permettant à chacun des pays membres de gérer un système commercial non discriminatoire, qui retrace ses droits et ses obligations. L'objectif suprême de l'OMC est la libéralisation des échanges commerciaux, et tout pays souhaitant adhérer à cette organisation doit respecter cet objectif. L'Algérie, qui s'apprête à adhérer à cette organisation, doit répondre à cette logique et libéraliser son commerce extérieur ; cela passe par la ratification des principes de l'OMC dont les principaux sont[323]:

- **La clause de la nation la plus favorisée :** tout avantage accordé à un pays membre doit être automatiquement accordé aux autres pays membres de l'OMC.

[322] Le chef du gouvernement Mr BELKHADEM A., Interview accordée à la revue mutation / janvier 2002, p. 32.
[323] Voir le site de l'OMC : http://www.wto.org ; article intitulé : comprendre l'OMC.

- **Le traitement national :** égalité des traitements pour les étrangers et les nationaux, autrement dit, les produits importés et les produits de fabrication locale doivent être traités de manière égale.
- **La libéralisation progressive du commerce et par voie de négociation :** elle passe par la réduction des barrières douanières et les autres barrières non-tarifaires (contingentement).
- **La promotion d'une concurrence loyale :** consiste à combattre les différentes politiques de dumping et de subvention à l'exportation.

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

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

3.1 La normalisation dans le domaine de la qualité

3.1.1 L'émergence des normes algériennes de qualité

Malgré l'existence de l'INAPI (Institut Algérien de la Normalisation et de Propriété Industrielle) depuis 1973, l'activité de normalisation en Algérie accuse un retard à cause de [324]:

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

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

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

organismes chargés de la normalisation, etc. Les principales premières lois sur la normalisation étaient :

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

Un peu plus tard, nous avons assisté en 1998 à la restructuration de l'INAPI, qui a donné naissance à IANOR (Institut Algérien de Normalisation), ce dernier avait pour objectif[325]:

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

3.1.2 L'élaboration des normes algériennes de la qualité

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

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

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

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

3.1.3 La certification aux normes algériennes de la qualité

La certification aux normes algériennes de la qualité se fait par une inspection, menée par un organisme mandaté (possédant la compétence et la fiabilité nécessaire) sur le système de production d'une entreprise pour vérifier si, il est conforme aux normes objets de certification. L'inspection peut s'effectuer sur l'ensemble du système ou sur des éléments particuliers de cet ensemble. La conformité aux normes est sanctionnée par l'apposition de la marque nationale (TEDJ) et/ou d'un certificat de conformité.

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

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

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

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

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

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

A la fin 2004, sur les 824,6 millions de dinar dépensés pour certifier 261 entreprises, le gouvernement algérien a contribué de 404,9 millions de dinars[326]. Cela dit, presque la moitié des charges de la certification des entreprises publiques et privées était assumée par l'Etat. Actuellement on recense jusqu'à l'année 2010 quelques 670[327] entreprises certifiées aux normes internationales de management de la qualité.

3.3 Institution du prix algérien de la qualité

3.3.1 Création du prix algérien de la qualité

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

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

3.3.2 Son objectif

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

En somme, la participation au prix algérien de la qualité permet aux organismes [328]:

- Le choix du chemin qui mène vers l'excellence ;
- L'évaluation de la démarche qualité par un réseau de spécialistes en la matière ;
- La compétition pour l'obtention de ce prix qu'assure la reconnaissance et la promotion de la démarche de progrès dans le domaine ;

[326] Rapport du ministère de l'industrie portant développement de la politique qualité en Algérie, 2004.
[327] Propos du ministre de l'industrie rapportés par l'APS 19 janvier 2010.
[328] Le prix algérien de la qualité, édition 2011.

- La motivation et l'implication de l'ensemble du personnel au projet qualité ;
- Le renforcement de l'image de marque de l'entreprise par le prix de la qualité ;
- La reconnaissance des efforts accomplis par les entreprises et les institutions dans la quête de la qualité ;
- La démonstration aux clients du niveau du respect des exigences en matière de qualité.

3.3.3 Le contenu du prix algérien de la qualité[329]

Le prix algérien de la qualité contient une grille d'évaluation composée de neuf (09) chapitres. A chaque chapitre, il est attribué un certain nombre de points, selon son importance dans la réussite du projet qualité, sur un total de point égal à 1000. Cette grille d'évaluation ainsi que la pondération de chaque chapitre pour l'année 2011 peut être présentée dans le tableau ci-après :

Tableau N° 10 : Les chapitres et pondérations du prix algérien de la qualité en 2011

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

Source : Prix algérien de la qualité 2011.

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

[329] Voir son intégralité en annexe n° 4.

l'environnement ; car, ce n'est pas normal de voir ce prix contenir dans ses rubriques l'amélioration continue alors que lui-même n'est pas amélioré.

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

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

SECTION III : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

Nous consacrons cette section à la présentation de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM). Son objectif consiste à fournir des éléments d'analyse pour les chapitres suivants. Pour ce faire, nous présenterons d'abord l'entreprise à travers son historique, sa stratégie, sa ressource humaine, etc. ; ensuite, nous arborerons la démarche qualité de l'ENIEM depuis son lancement jusqu'à la dernière certification ISO obtenue.

1. Profil de l'entreprise

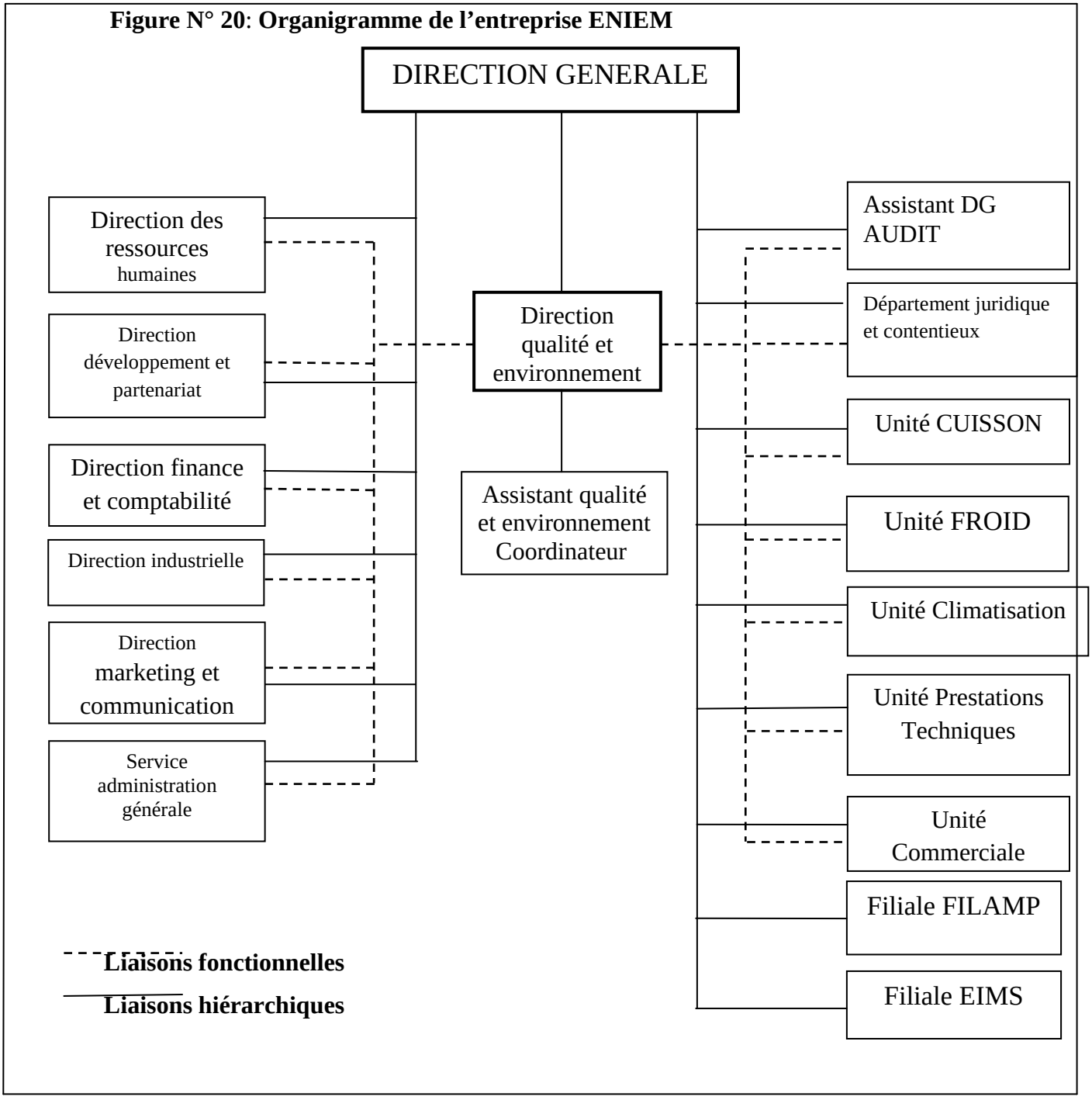
1.1 Organisation de l'ENIEM

L'ENIEM est issue de la restructuration organique de la SONELEC (Société Nationale de fabrication et de montage du matériel Electrique et Electronique) en 1983. Sa mission consistait

à produire et à commercialiser les produits électroménagers dans le but de répondre à une demande nationale importante en progression. Présentement, elle a un capital social évalué à 2.957.500.000 DA, qui est détenu à 100 % par la société de gestion de participation « Industrie Electrodynamique » (INDELEC).

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

Figure N° 20: **Organigramme de l'entreprise ENIEM**



Source : Direction générale de l'ENIEM, 2012.

1.2 Stratégie de l'ENIEM

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

Les dernières transformations qu'a connues l'économie algérienne, caractérisées par le passage progressif à l'économie de marché et la libéralisation du commerce extérieur, font que le marché des entreprises nationales devienne de plus en plus concurrentiel. Face à cette nouvelle donnée, l'ENIEM se trouve obligée de tracer une stratégie qui lui permettra de faire face à la concurrence et d'assurer sa pérennité. Dès lors, l'entreprise affiche une stratégie de recentrage sur son métier de base, composé des produits suivants :

- Réfrigérateurs petit et grand modèles ;
- Congélateur vertical ;
- Cuisinière o4 et 05 feux ;
- Climatiseurs type fenêtre et *split-system*.

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

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

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

1.3 Composante humaine de l'ENIEM

1.3.1 Evolution de l'effectif de l'ENIEM

Depuis sa création, l'ENIEM a beaucoup souffert du sureffectif induit par la politique de l'époque, qui assurait un emploi à tous ceux qui le demande, même si l'entreprise n'exprimait

pas un besoin en recrutement. Cet état a alourdi la masse salariale de l'entreprise et a provoquait, souvent, des conflits de travail. Mais à partir de 1990, l'entreprise a connu un mouvement important dans son effectif grâce à l'abrogation du SGT (Statut Général du Travailleur) et les recommandations du FMI (Fonds Monétaire International). L'évolution de cet effectif sera donnée dans le tableau ci-après :

Tableau N°11 : Evolution de l'effectif de l'ENIEM

Années	**1995**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Effectif	4476	3051	2856	2839	2873	2524	2454	2327	2076	1986	2096
Taux de croissance	*	- 31,83%	- 6,39%	- 0,6%	1.19%	- 12.14%	- 2.77%	- 5.17%	- 10.78%	- 4.33%	5.53%

Source : Elaboré à partir des données de la DRH, 2012.

À partir de ce tableau, nous constatons que l'effectif de l'ENIEM a connu une baisse continue à partir de 1995. De 1995 à 2010, elle a perdu 55.6% de son effectif total, ce qui lui permet de réduire son sureffectif et d'alléger sa masse salariale. Cette situation est le résultat des départs à la retraite (retraite normale et retraite anticipée). L'augmentation connue en 2011 résulte du programme de l'Etat en termes de contrats d'insertion professionnelle lancé en 2009. Dans la période du contrat, l'entreprise n'enregistre pas les nouveaux recrus parce qu'ils sont payés par l'Etat et non par l'entreprise. Toutefois, après deux ans de contrat, l'ENIEM les intègre dans ses statistiques, ce qui fait qu'entre 2010 et 2011, l'entreprise a connu une évolution de 5% de son effectif.

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

1.3.2.1 Le niveau d'instruction

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

Tableau N°12 : Niveau d'instruction des employés de l'ENIEM en 2012 par rapport à 2005

Niveau d'instruction	**Nombre d'effectif**		**Pourcentage**		**Ecart entre 2005 et 2012**
	2005	**2012**	**2005**	**2012**	
Universitaire	109	165	3,58%	7.81%	**+ 4.23%**
Secondaire	232	308	7,57%	14.59%	**+ 1.92%**
Moyen	800	825	26,1%	39.08%	**+ 12.98%**
Primaire et sans niveau	1923	813	62,76%	38.51%	**- 24.25%**
TOTAL	3064	2111	100%	100%	

Source : DRH de l'ENIEM, 2012.

D'après les données de ce tableau, nous constatons que l'ENIEM a connu un saut qualitatif en termes de l'évolution du niveau d'instruction de ses employés où entre 2005 et 2012, le personnel de rang universitaire a enregistré une augmentation 4.23%, de 1.92% pour le personnel de niveau secondaire et de 12.98% pour le personnel de niveau moyen, au moment où le personnel sans niveau ou de niveau d'instruction primaire a connu un recul de 24.25%.

1.3.2.2 Le taux d'encadrement

L'évolution du taux d'encadrement au niveau de l'ENIEM depuis 2001 peut être présentée dans le tableau suivant :

Tableau N°13 : Evolution du taux d'encadrement

Années	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Nombre de cadres	444	411	394	406	316	330	311	311	324	330	328	330
Taux d'encadrement (%)	13,54	12,32	13,81	14,30	10.99	13,07	12,67	13,36	15,60	16.62	15.65	15.63

Source : DRH de l'ENIEM, 2012.

Le tableau ci-dessus montre que le taux d'encadrement n'a pas évolué d'unemanière significative au niveau de l'ENIEM, mais le nombre de cadre a connue une baisse significative entre 2001 et 2012.

1.3.3 Répartition par catégories socioprofessionnelles

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

Tableau N° 14 : Répartition par catégories socioprofessionnelles de l'effectif de l'ENIEM

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre d'effectifs	pourcentage
Cadre	330	15.63%
Maîtrise	552	26.14%
Exécution	1229	58.21%
Total	2111	100%

Source : DRH de l'ENIEM, 2012.

1.4 Les technologies utilisées par l'ENIEM

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

Tableau N° 15 : Origine des technologies utilisées par l'ENIEM

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

Source : Département R&D de L'ENIEM, 2011.

1.5 Préoccupations environnementales de l'ENIEM

L'ENIEM est la première entreprise africaine et arabe avoir mis des installations de reconversion de CFC (Chloro-Fluoro-Carbone) pour la protection de la couche d'ozone, selon la

convention de Montréal, à partir de 1997[330]. En plus, l'ENIEM dispose d'un système rigoureux de gestion des déchets en vue de réduire sa pollution de l'environnement et ses consommations de l'énergie.

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

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

1.6 Les relations de l'ENIEM avec son marché

1.6.1 Principaux fournisseurs, clients et concurrents de l'ENIEM

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

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

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

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

Tableau N° 16 : Les principaux fournisseurs, clients et concurrents de l'ENIEM

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

Source: Département marketing de l'ENIEM, 2005.

1.6.2 Les défis de l'entreprise

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

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

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

Tableau N° 17 : Les défis stratégiques de l'ENIEM

Domaine d'activité	**Défis de l'entreprise**
Froid	- Consolider et maintenir la position de leader sur le marché national ; - Maîtriser les coûts, qui sont élevés ; - Devenir compétitive sur les marchés internationaux.
Cuisson	- Maximiser la rentabilité par l'utilisation optimale des capacités de Production ; - Augmenter la couverture du marché potentiel ; - La sous-traitance de certaines activités.
Climatiseur	1. Augmenter la couverture du marché potentiel ; 2. Optimiser la rentabilité ; **3.** Réduire l'impact de la fluctuation des taux de change

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

2. Démarche de certification de l'ENIEM

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

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

2.1 La certification ISO 9002 version 1994 de l'ENIEM

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

Pour voir aboutir cette démarche, ce sont toutes les unités qui s'étaient engagées dans la[331] :

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

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

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

2.2 L'adaptation à l'ISO 9000 version 2000

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

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

accompagnateur, et qui lui a permis d'obtenir la certification ISO 9001 version 2000 en janvier 2003 et de réaliser un audit de suivi avec succès en avril 2004.

2.3 La certification ISO 9001 version 2008

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

CONCLUSION

Dans le chapitre que nous venons d'achever, nous avons mis en exergue les aspects méthodologiques et le contexte économique dans lequel cette étude a été réalisée.

La méthodologie présentée dans la première section est intimement liée à la problématique et aux hypothèses de cette recherche. La confrontation entre notre problématique et la littérature abondante en méthodologie nous a permis d'opter pour un certain nombre de choix qui vont déterminés la suite du travail. Les justifications que nous avons apportées pour ces choix sont là pour augmenter la solidité de notre recherche.

Le contexte macroéconomique étudié dans la deuxième section et microéconomique dans la troisième sont aussi justifiés, car aucune interprétation des résultats ne serait juste si elle n'est pas mise dans le contexte de son étude. C'est ainsi que nous avons présenté le contexte économique dans lequel les entreprises publiques et l'ENIEM en particulier, ont évolué, en se basant notamment sur ses retombées sur les modes de gestion développés. En plus de la trajectoire historique relatée, nous avons présenté les défis éminents qui guettent nos entreprises face à l'accélération du processus d'ouverture économique. Nous avons vu aussi comment que nos entreprises ont réagit notamment à travers la mise en place du système de management de la qualité inscrit dans le programme de la mise à niveau.

Nous avons bouclé ainsi ce chapitre par la présentation du cas étudié et sa démarche qualité, laquelle nous nous fixons pour mission d'étudier en profondeur, en rapport avec l'apprentissage organisationnel dans les deux chapitres restant de cette thèse.

INTRODUCTION

Dans le processus de certification nous distinguons trois étapes importantes. La première consiste à préparer le terrain à la certification, il s'agit essentiellement de mettre en place un certain nombre de changements organisationnels, managériaux et humains afin de pouvoir prendre en charge tous les aspects liés à la qualité. La deuxième étape, quant à elle, consiste à conduire la démarche de certification proprement-dite, à travers la mise en conformité du système qualité de l'entreprise aux normes objet de certification. Cette étape se caractérise par la rédaction de la documentation qualité et le respect de toutes les normes y affairant. Enfin, la dernière étape consiste à travailler avec les outils de management de la qualité issus de la certification dans le but d'améliorer les performances de l'entreprise.

En s'intéressant à l'apprentissage organisationnel réalisé dans le cadre de la démarche qualité au niveau de l'ENIEM, on se rend compte que ce dernier intervient dans les trois étapes citées plus haut. Au niveau de la première étape, nous avons affirmé dans la partie théorique[333] que l'apprentissage organisationnel n'a de sens que dans le cadre d'un réel changement organisationnel. Dès lors, et comme nous allons le démontrer plus tard, la démarche qualité constitue une démarche de changement par excellence, ce qui justifie notre intérêt porté sur l'apprentissage organisationnel issu de cette démarche de changement. La deuxième étape est aussi intéressante à étudier du point de vue de l'apprentissage organisationnel, car dans cette étape la confrontation du système de gestion de l'entreprise à celui proposé par l'ISO conduit à des remises en causes et à des amendements dans le but de s'adapter aux normes proposées. En conséquence, beaucoup de mécanismes d'apprentissage organisationnel sont activés. Enfin, la troisième étape de la certification, c'est la plus difficile, car cette fois-ci l'entreprise est appelée à améliorer ses performances en termes de qualité, raison pour laquelle elle a conduit une démarche de certification. Pour ce faire, l'entreprise est contrainte d'abord d'apprendre à travailler par les outils de management de la qualité proposés par l'ISO, et ensuite tenter d'améliorer le niveau de qualité atteint. Cela ne pourrait se faire sans une réelle dynamique d'apprentissage organisationnel.

L'objectif de ce chapitre consiste à présenter les changements induits par la certification au niveau de l'ENIEM dans la première section, puis l'apprentissage organisationnel induit par la certification dans la deuxième section et enfin, l'apprentissage organisationnel post certification dans la dernière.

[333] Cf. Chapitre III, section III.

SECTION I : LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS INDUITS PAR LA DEMARCHE DE CERTIFICATION DE L'ENIEM

Après avoir montré dans la partie théorique de notre thèse l'étroite relation qui existe entre changement organisationnel et apprentissage organisationnel, où nous avons dit que l'un ne peut se faire sans l'autre ; il s'agit dans cette section d'étudier l'apprentissage organisationnel dans le cadre du changement réalisé par le biais de la démarche de certification au sein de la première entreprise certifiée en Algérie ENIEM. L'objectif poursuivi est la vérification de notre première hypothèse qui consiste à dire : l'ampleur du changement organisationnel détermine la grandeur et la richesse de l'apprentissage organisationnel[334]. Pour ce faire, et après plusieurs entretiens réalisés avec les assistants qualité, nous avons distingué trois domaines où les changements organisationnels ont été beaucoup perçus à l'issu de la démarche de certification de l'entreprise : il s'agit de la transformation de l'organisation des structures qualité, de l'évolution de la perception du management de la qualité et des pratiques de gestion des ressources humaines consécutives à la mise en place de la démarche de certification. Ensuite, dans le cadre toujours de notre première hypothèse, nous allons voir si ces changements sont suffisants pour déclencher une dynamique d'apprentissage organisationnel dans toute l'entreprise.

1. Les changements dans l'organisation des structures qualité

Pour étudier les changements réalisés au niveau des structures qualité de l'ENIEM, nous nous sommes basés sur les entretiens réalisés avec les responsables qualité[335]. En plus, nous avons pu exploiter d'autres informations provenant de différentes sources documentaires (revue de l'entreprise et organigrammes).

L'observation des différents organigrammes de l'entreprise depuis sa création montre que la fonction qualité a toujours existé mais avec un rôle plus au moins marginal. L'engagement de l'ENIEM dans un processus de certification aux différentes versions de l'ISO en termes de qualité a permis, selon le directeur qualité de l'entreprise, « de transformer cette fonction d'une simple tâche au niveau d'un département à une fonction stratégique [336]».

[334] Cf. chapitre III section III.
[335] Voir entretien réalisé avec le Directeur Qualité.
[336] Voir entretien réalisé avec le Directeur Qualité.

1.1 La fonction qualité avant la certification de l'ENIEM

Au début de son activité, l'ENIEM (SONELEC à l'époque) était organisée en quatre départements prévus par son constructeur allemand DJARG[337]. La structure qualité se trouvait alors noyée dans le département technique qui l'avait limité au contrôle de la production stricto-sensu, c'est-à-dire « rebuter et retoucher les pièces non-conformes[338] ». La réorganisation du complexe opérée en 1980 avait libéré la structure qualité du département production, pour devenir un département entier. Malgré cette avancée, le rôle de la structure qualité se limitait au contrôle par inspection à 100 % au niveau de la chaîne de fabrication. Dès lors, il fallait attendre 1985 pour étendre son activité au contrôle des réceptions au niveau des magasins de pièces et de matières.

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

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

Jusque-là, tous les changements intervenus dans les structures qualité peuvent être interprétés comme des changements incrémentaux, définis comme changements qui se produisent à l'intérieur du système qui lui-même reste invariant[339]. Comme nous l'avons montré dans les paragraphes précédents, même-si les rôles de la fonction qualité ont évolué depuis la création de l'entreprise, l'observation de ses prérogatives nous permet de constater qu'en aucun cas celle-ci pourrait jouer un rôle influant sur les autres fonctions voire sur l'avenir de l'entreprise. Ces changements effectués peuvent être qualifiés de purement correctifs qui

[337] Voir le lien de l'ENIEM, Numéro spécial.
[338] X, L'évolution du système qualité de l'ENIEM, Le lien, Numéro spécial, p.05.
[339] Voir WATZLAWICK P., Changements, Le Seuil, Paris, 1981.

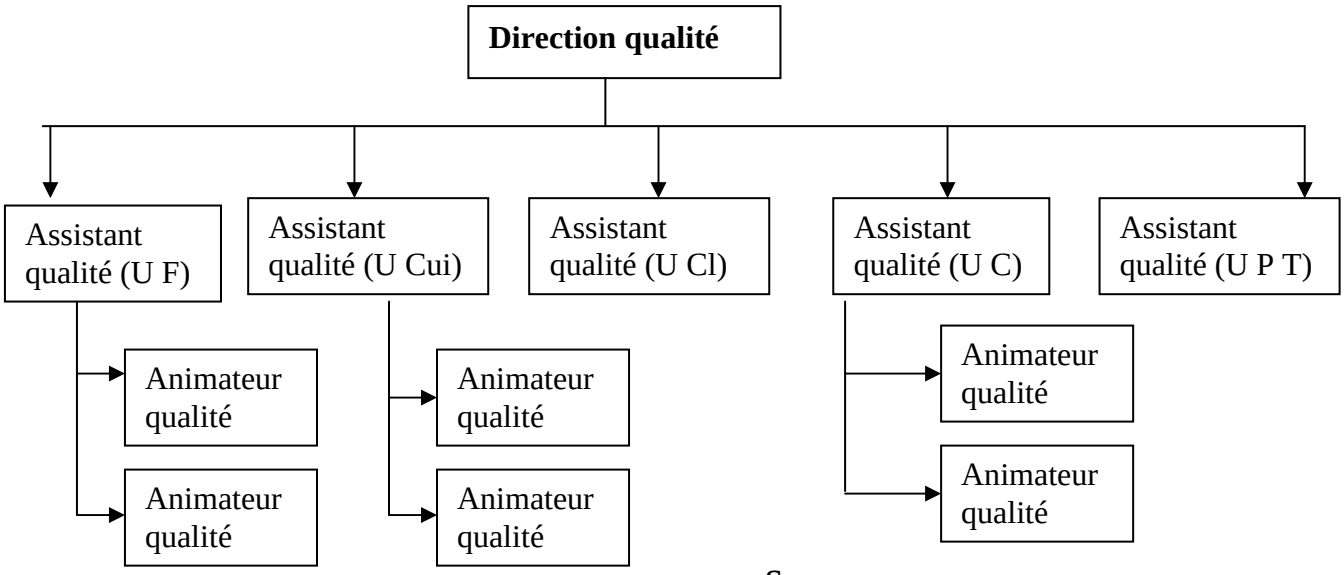
permettent à l'entreprise de se maintenir dans un environnement relativement stable. En effet, les modifications ont été opérées simplement au niveau des composantes de l'entreprise. La préoccupation majeure des dirigeants de l'époque était de corriger et d'améliorer l'efficience de l'entreprise sans effectuer une remise en cause complète. Ce type de changement conduit à un apprentissage restreint ou de simple boucle (selon Argyris).

1.2 Les structures qualité depuis l'obtention de la certification ISO

L'engagement de l'ENIEM dans la démarche de certification aux normes internationales de management de la qualité à la fin des années 90 avait contraint celle-ci d'effectuer des changements importants au niveau de ses structures qualité. La fonction qualité occupe aujourd'hui au niveau de l'organigramme de l'ENIEM une place prépondérante[340]. Elle est devenue une direction importante qui possède des liaisons directes avec la direction générale de l'entreprise et travaille en étroite relation avec toutes les autres directions et les unités que contient l'entreprise[341].

La direction qualité au niveau de l'ENIEM est représentée par des assistants qualités répartis sur toutes les unités de l'entreprise. En plus, au niveau des trois unités les plus importantes (Unité Froid, Unité Cuisson, Unité Climatisation) on trouve également deux animateurs qualité par unité. C'est ce que montre l'organigramme suivant :

Figure N°21 : Organigramme des structures qualité



Source : Direction qualité de l'ENIEM, 2011.

[340] Entretien réalisé avec le directeur qualité de l'ENIEM.
[341] Voir l'organigramme de l'ENIEM.

La direction qualité a pour mission la mise en place, l'entretien et l'amélioration du système de management de la qualité au niveau de toute l'entreprise. Elle s'occupe alors de[342] :

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

En plus des missions assignées directement à la direction qualité, chacune des structures au niveau de l'entreprise a un rôle à jouer en ce qui concerne la qualité. Ces rôles sont définis dans le tableau suivant :

[342] Entretien réalisé avec le Directeur Qualité.

Tableau N°18 : Missions des structures de l'ENIEM en matière de qualité

Responsabilités	Missions
Le président directeur général (PDG)	- Veille au bon fonctionnement du management de la qualité. - Préside le comité qualité. - Appuie par son autorité les actions correctives nécessaires à l'amélioration permanente du système de management de la qualité. - Fournit les ressources nécessaires à la réalisation de la qualité.
Le comité qualité représenté par l'assistant du PDG chargé de la qualité	- Développe le système du management de la qualité par la mise en œuvre des données nécessaires à la maîtrise de la qualité. - Organise les audits internes de la qualité. - Veille à la formation et à la sensibilisation du personnel. - Fournit à la direction générale les informations nécessaires concernant la qualité.
Le directeur de l'unité	- S'assure du bon fonctionnement du management de la qualité au niveau de son unité. - Etablit et met à jour un organigramme normatif. - Met les moyens nécessaires à la formation et à la qualification de son personnel.
Assistant du directeur de l'unité chargé de la qualité	- Met en place le plan qualité. - Développe des actions de prévention. - Contrôle le bon fonctionnement de l'unité en matière de qualité.
Chef du département service qualité	- Elabore le système de mesure du niveau de la qualité au moyen d'indicateurs. - Analyse les coûts d'obtention de la qualité et leurs variations. - Applique les normes et la réglementation spécifiée aux produits fabriqués.

Source : Direction qualité de l'ENIEM, 2011.

1.3 L'ampleur des changements induits par la certification sur le plan organisationnel

Comme nous l'avons vu dans le point précédent, et loin de l'approche du changement subi de l'avant certification, cette fois-ci la qualité est à l'avant-garde des changements introduits au niveau des structures qualité de l'ENIEM. La certification aux normes internationales de management de la qualité a donné un rôle central à la direction qualité. Nous la trouvons en relation directe avec toutes les autres directions de l'entreprise et au même temps possède une liaison directe avec la direction générale. En plus, et là aussi c'est une amélioration sensible, la responsabilité en termes de qualité n'est plus assurée uniquement par la direction qualité, mais comme le montre ci-bien le tableau précédent, elle est assurée par d'autres responsables à l'instar des directeurs d'unités.

La nouvelle mission confiée à la direction qualité, telle qu'elle est affichée par les responsables de cette structure, est le développement de l'esprit qualité dans toute l'entreprise. L'objectif est de voir la qualité devenir une affaire de tous et partout. A partir de là, il semble qu'au travers de cette démarche, l'ENIEM veut enclencher un changement de grande envergure qui touchera à tous ses compartiments dans la perspective d'atteindre la qualité totale.

Loin d'un changement organisationnel radical, tel qu'il est présenté dans la partie théorique[343], les responsables de l'entreprise affirment que « les changements introduits au niveau des structures qualité ont été préparés au milieu des années 90 »[344]. Ils ont opté dans un premier temps à la certification ISO 9002 version 1994 qui ne nécessitait pas beaucoup de changements à effectuer au niveau de l'entreprise. Et puis, progressivement l'ENIEM s'était préparée pour la version 2000, et par la suite à la version 2008 pour introduire les grands changements au niveau des structures qualité de l'entreprise.

Les changements organisationnels introduits par la démarche de certification de l'ENIEM ne visent pas seulement les structures qualité, ils engagent la responsabilité de tous et partout dans l'entreprise. En effet, cela nous permet de dire que malgré le temps mis pour introduire ces changements, il reste que ces derniers sont d'une grande amplitude et peuvent au final constituer une source d'apprentissage non négligeable (simple et double boucle) pour tous les employés de l'entreprise et à tous les niveaux hiérarchiques. Et comme nous l'avons vu dans la théorie, l'apprentissage organisationnel n'a de sens que dans une démarche de changement, il s'avère que les changements introduits par la démarche qualité, du moins sur le plan organisationnel, peuvent aboutir aux deux types d'apprentissage organisationnel évoqués précédemment.

2. Les changements induits par la démarche qualité sur le plan managérial

Avant l'avènement de la certification au niveau de l'ENIEM, la gestion d'une manière générale et la gestion de la qualité de manière particulière était une gestion volontariste basée sur l'expérience[345]. Les procédures de gestion formalisées étaient rares, et les employés travaillaient beaucoup avec des procédures tacites.

Pour se conformer aux normes de l'ISO, qui préconisaient la formalisation de toutes les procédures et processus de l'entreprises suivant le slogan « dites ce que vous faites, faites ce que

[343] Cf. Chapitre III, section III.
[344] Entretien réalisé avec le directeur qualité de l'ENIEM.
[345] Entretien réalisé avec le DRH de l'ENIEM.

vous dites et donnez-en la preuve »[346], beaucoup de changements ont été introduits au niveau de système de management de la qualité de l'entreprise. Dans ce qui suit, nous évoquons deux innovations majeures introduites dans le domaine de la gestion au niveau de l'ENIEM à savoir : la gestion par la documentation qualité et l'extension de la gestion de la qualité à toute la chaîne de fabrication.

2.1 Gestion par la documentation qualité

Selon Lambert[347], les normes de l'ISO visent à assurer une plus grande régularité dans la production par une meilleure maîtrise de ses processus. Pour cela, elles préconisent la formalisation des procédés et leur standardisation. L'obligation ainsi faite aux entreprises de rendre compte par écrit de l'organisation interne en vigueur se traduit par l'établissement d'un système documentaire qui renseigne sur les principales connaissances opérationnelles en œuvre dans l'entreprise. Ce système est constitué par trois ou quatre types de documents, dont le « manuel qualité » qui se trouve au sommet. Ce dernier constitue la pièce maîtresse de toute la documentation. Il décrit le fonctionnement global de l'organisation et ses objectifs à moyen terme. Il définit également la politique qualité et l'articulation globale du système. Ce document est accessible au client qui demande à connaître l'organisation de l'entreprise.

Le deuxième niveau de la documentation rassemble les procédures qui spécifient le déroulement des processus. Elles concernent plusieurs intervenants et décrivent les rôles et les tâches de chacun pour l'accomplissement du processus concerné. Elles s'appliquent aussi bien à la production qu'aux achats ou aux activités de maintenance. Viennent ensuite les instructions ou modes opératoires qui stipulent comment doit être réalisée une tâche, comment doit être conduite une affaire ou comment doit être utilisé un appareil. Les instructions sont plutôt utilisées en production ou par les équipes commerciales. À la base de la pyramide, les enregistrements ont pour vocation de prouver que les pratiques réelles correspondent bien aux règles préalablement définies.

Etant certifiée, l'élément important introduit au niveau de la gestion de l'ENIEM par le biais de la démarche qualité est la gestion par la documentation qualité. Le système documentaire, actuellement en vigueur à l'ENIEM, comporte la déclaration de la direction générale, dans laquelle on trouve la politique et les objectifs qualité de l'entreprise ; la

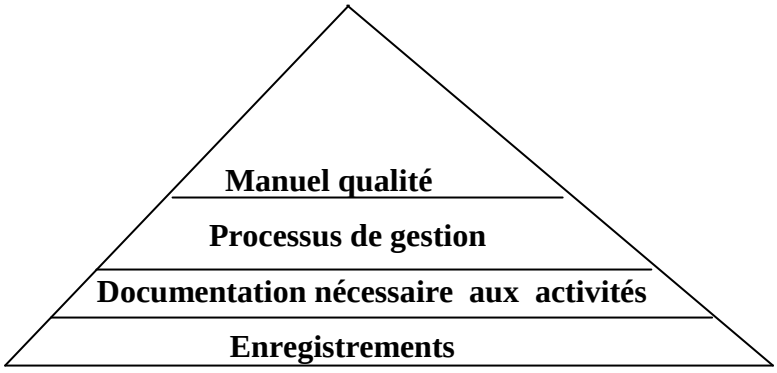
[346] Voir BENEZECH D., LOOS-BAROIN J., Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel, Revue Sciences de gestion, 2003, n° 36.
[347] Voir LAMBERT G., OUEDRAOGO N., Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise Laboratoire CESAG – IECS Université Robert Schuman, 2009.

documentation interne qui est constituée d'un manuel qualité, des procédures formalisées, des processus, des documents nécessaires aux activités (planification, réalisation, spécification) et des enregistrements ; enfin, la documentation externe est composée de la réglementation, des lois et règlements en vigueur, des normes et des contrats.

L'objectif poursuivi par l'ENIEM à travers cette démarche est de tout formaliser par écrit dans des documents qui seront utilisés par la suite comme référence au niveau de toute l'entreprise[348]. Ces documents sont eux-mêmes soumis à une gestion rigoureuse. Parmi les documents qui constituent le socle de la gestion de la qualité au niveau de l'ENIEM figure le manuel qualité. Ce dernier retrace les dispositions générales prises par l'entreprise pour mettre en place un système de management de la qualité conforme aux normes internationales. Sa gestion est confiée à la direction de la qualité et sa diffusion est assurée par les assistants qualité de l'entreprise. Une fois par an, le manuel qualité fait l'objet d'un réexamen systématique par l'équipe chargée de la rédaction. Lorsque ce réexamen entraîne une mise à jour, le manuel qualité fait l'objet d'une nouvelle édition. Les origines des mises à jour peuvent provenir, selon l'assistant qualité de l'Unité Froid[349], de nouvelles exigences de la clientèle, de l'évaluation des processus de l'entreprise, ou encore des suggestions du personnel.

La figure suivante montre la pyramide des documents essentiels utilisés par l'ENIEM dans sa gestion de la qualité.

Figure N°22 : La pyramide des documents qualité de l'ENIEM



Source : Manuel qualité de l'ENIEM, 2011.

2.2 Management de la qualité à travers la chaîne de fabrication

En plus de la gestion documentaire, la gestion de la qualité semble impliquer tous les maillons de la chaîne de fabrication, notamment après l'obtention de la certification ISO

[348] Entretien avec le directeur qualité de l'ENIEM.
[349] Entretien réalisé avec l'assistant qualité de l'Unité Froid.

9001/2008. Nous signalons d'abord qu'avant la certification, la gestion effective de la qualité est localisée au niveau de la production[350]. Cette gestion laisse passer beaucoup de défauts de qualité et engendre de coûts importants. Pour réduire l'importance de ces coûts et à travers la démarche de certification aux normes internationales de gestion de la qualité, l'ENIEM a mis en place un système de gestion de la qualité qui s'étend sur toute la chaîne de fabrication.

2.2.1 Gestion de la qualité au niveau des approvisionnements

L'ENIEM élabore un programme annuel des approvisionnements qui est établi selon le programme des ventes et le programme de la production. La première étape consiste à élaborer le programme prévisionnel des ventes par l'unité commerciale sur la base des études de marché et les besoins exprimés par les clients et en tenant compte des ventes réalisées durant l'année précédente. Une fois le programme prévisionnel des ventes est établi en tenant compte des éléments précédents, de la faisabilité technique du programme, des capacités de production des unités et des ressources disponibles ; ce dernier sera traduit en un programme prévisionnel de production. A partir de là, la structure gestion des stocks établit un programme global d'approvisionnement en tenant compte des états des stocks et de nouvelles spécifications des produits[351].

Selon le directeur de l'Unité Commerciale, il existe au niveau de l'ENIEM deux types d'achats, qui sont : l'achat de matières premières et composantes qui est géré par un système informatique, et les achats divers (fournitures, biens et équipements) qui ont un processus bien spécifique. Avant d'effectuer l'acte d'achat, la commission d'évaluation des offres ou la commission des marchés de l'ENIEM procède à l'évaluation des fournisseurs, selon des critères (technique, qualité, commercial) préalablement définis. Le fournisseur retenu sera celui qui offre les meilleures conditions en termes de coûts, qualité et délai.

En ce qui concerne la qualité, deux types de contrôle sont effectués sur les produits et matières achetés. Le premier est effectué chez les fournisseurs et le deuxième au moment de la réception des marchandises. Ce dernier consiste en un double contrôle par échantillonnage :

- Le contrôle quantitatif est effectué par la structure « réception quantitative » en utilisant les méthodes statistiques. Ce contrôle permet de signaler les insuffisances constatées par rapport à la commande, qui peuvent être des

[350] Entretien réalisé avec le directeur qualité de l'ENIEM.
[351] Entretien réalisé avec le directeur de l'Unité Commerciale.

manques ou des excédents à la commande, des dégâts engendrés par des mauvaises conditions de transports.

- Le contrôle qualitatif est effectué par la structure « inspection matières » qui, à travers des gammes de contrôle, plans et fiches techniques, porte les quantités acceptées et les quantités refusées sur le bulletin de réception et établit un rapport de contrôle des marchandises non-conformes qui sera ensuite transmis au responsable qualité.

Enfin, en ce qui concerne les achats divers ayant un impact sur la qualité du produit fini, tels que : les machines, les moules, les outils, ils sont vérifiés chez le fournisseur, puis de nouveau validés lors de la réception définitive.

2.2.2 Gestion de la qualité au niveau de la production

Avant le lancement de la production, la structure ordonnancement-lancement détermine les charges machines et élabore les dossiers de fabrication de l'ensemble des ateliers de fabrication, en fonction du programme prévisionnel de production. Il y a au niveau de l'ENIEM deux types de produits qui sont : les produits standards et les produits non standards. En ce qui concerne les produits standards, les responsables des ateliers disposent des dossiers de fabrication constitués des documents suivants[352]:

- Le descriptif des processus ;
- Le plan qualité ;
- Le plan d'ensemble et les plans détaillés des composants ;
- Les gammes de contrôles (auto-contrôle), modes opératoires machines ;
- Les instructions de réglage ;
- Le support d'enregistrement.

Par rapport au contrôle qualité, il y a dans chaque atelier des inspecteurs produits disposant des plans de contrôle, des gammes de contrôle et des cartes de contrôle qui sont établis par les méthodes qualité. Les inspecteurs produits effectuent deux types de contrôles qui sont :

- **Le contrôle par échantillonnage :** ce contrôle est réalisé sur l'ensemble des pièces et des sous-ensembles fabriqués et/ou pré-montés. Il est effectué au niveau de tous les postes de travail et tout au long des lignes de montage par des agents relevant de l'inspection produit, conformément aux tables statistiques.

[352] Entretien réalisé avec le directeur de l'Unité Froid.

- **Le contrôle à 100 % :** ce contrôle est assuré par le personnel de la production (montage final, revêtement de surface, soudures)

Pour assurer enfin une production de qualité, les installations et machines de l'entreprise subissent un entretien et une maintenance par la structure maintenance, en fonction des besoins exprimés par les structures de fabrication. Ces maintenances se font d'une manière curative et préventive.

2.2.3 Gestion de la qualité au niveau de la commercialisation

Avant que le produit quitte l'entreprise vers l'unité commerciale, il subit une dernière inspection produit par l'exécution de tous les essais figurant sur la fiche de suivi du produit fini. La matérialisation de ces essais est identifiée par l'apposition de cachets numérotés et personnalisés sur le produit inspecté. Enfin, le chargement de ses produits dans les moyens de transport s'effectue par les moyens propres de l'unité commerciale et le transport est assuré par les moyens du client.

2.3 L'ampleur des changements induits par la certification sur le plan managérial

Comme nous venons de le montrer tout au long du point précédant, la certification ISO a apporté deux changements importants dans le système de gestion de l'ENIEM. D'abord dans un premier temps, nous avons assisté au remplacement progressif de la tradition orale par une tradition écrite, basée sur l'élaboration des documents normatifs qui seront utilisés par la suite comme référence au niveau de la gestion. Ce changement n'a pas seulement touché à la structure qualité, mais à tout le système de gestion de l'entreprise, car enfin du compte la qualité n'est pas seulement affaire d'une seule structure mais aussi affaire de tous et partout dans l'entreprise.

En termes d'étendue des changements réalisés à ce niveau, nous pouvons les qualifier de grande amplitude car avant la certification, la documentation de travail était vraiment rare, ce qui a impliqué un énorme travail de la part de l'équipe chargée de sa rédaction. En plus, cette démarche n'a pas seulement touché les structures qualité mais toutes les structures de l'entreprise, ce qui fait que la rédaction a concerné presque toute l'entreprise. L'importance de ces changements implique déjà la création d'un objet d'apprentissage organisationnel important (la documentation). Aussi, de par l'extension de la préoccupation qualité à toutes les structures de l'entreprise, on peut assister au développement de deux types d'apprentissages évoqués par

Argyris[353]. L'approfondissement de ces mécanismes d'apprentissage sera laissé à la section suivante.

En plus, le deuxième changement important introduit est que la gestion de la qualité n'est plus considérée seulement comme affaire d'une seule structure de l'entreprise, comme c'était le cas avant la certification, mais la qualité se gère désormais tout au long de la chaîne de fabrication. Ce changement est important car il nécessite beaucoup d'efforts de sensibilisation pour obtenir une réelle implication de tous les autres départements qui participent à la réalisation des objectifs qualité de l'entreprise. Cela étant fait, il permet de réaliser des apprentissages de différents niveaux sur le plan managérial qui seront bénéfiques et pour l'individu et pour l'entreprise. Il reste maintenant à vérifier si ces changements ont été suivis d'une réelle dynamique d'apprentissage organisationnel au sein l'ENIEM.

3 Les changements induits par la démarche qualité sur le plan ressources humaines

Nous signalons de prime abord qu'avant l'engagement de l'ENIEM dans la démarche de certification ISO 9001, les tâches de la Direction des Ressources Humaines (DRH) étaient les suivantes[354] :

- Répondre aux besoins quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise en matière des ressources humaines en fonction de son développement et de la conjoncture ;
- Veiller à l'instauration des bons rapports sociaux, fondés sur le respect des intérêts de l'entreprise ainsi que les droits et devoirs des travailleurs ;
- Provoquer les actions nécessaires à la rationalisation des effectifs et à l'émergence des compétences ;
- Définir et adapter le système de rémunération et de qualification de travail ;
- Définir et faire réaliser les plans de formation en fonction des besoins de l'entreprise et en suivant les niveaux de qualification du personnel.

Depuis l'arrivée de la certification ISO, l'ENIEM se trouvait dans l'obligation de revoir les rôles de la direction des ressources humaines et ses départements. Selon le DRH[355], « la direction des ressources humaines doit redéfinir son rôle en fonction des besoins de la certification ». La norme ISO 9001/ 2008 insiste sur le fait que : « le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétent sur la base de la

[353] Cf. Chapitre III, section II.
[354] Entretien réalisé avec le DRH de l'ENIEM.
[355] Entretien réalisé avec le DRH de l'ENIEM.

formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience ». En effet, la DRH de l'ENIEM, en plus de sa mission initiale définie dans le paragraphe précédent, a mis en œuvre un certain nombre d'actions qui sont :

- Déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant une incidence sur la qualité du travail ;
- Pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire les besoins des employés et de l'entreprise;
- Evaluer l'efficacité des actions entreprises ;
- Assurer que les employés ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité ;
- Conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience.

L'enquête que nous avions effectuée montre que pour le développement des compétences de l'entreprise, les actions dégagées par la DRH se limitent à la sensibilisation et à la formation. Le déroulement de ces actions se faisait comme suit : la DRH, en collaboration avec les autres structures, identifie le personnel effectuant une activité ayant une incidence sur la qualité. A partir de là, une grille de polyvalence est établie et mise à la disposition des structures ressources humaines de chaque unité. En plus, les exigences du poste auxquelles doit répondre tout postulant sont arrêtées sur la fiche du poste. Quand il y a incompatibilité entre la fiche du poste et le profil de l'employé, une action de formation est dégagée. En ce qui concerne les actions de sensibilisation du personnel, elles se font par le biais de l'affichage au niveau des différentes structures de l'entreprise des déclarations de la direction générale, des lettres du PDG, du suivi des objectifs et les formations en interne.

L'analyse des données procurées au niveau de l'ENIEM nous permet de dire que la formation a connu une évolution remarquable depuis la certification de l'entreprise. A titre de rappel, l'ENIEM a fait son premier diagnostic qualité en 1995 pour se préparer à la certification ISO 9002/1994. Jusqu'à cette date-là, l'ENIEM n'avait aucun programme de formation. Le nombre d'agents formés en 1995 était nul. Depuis sa certification en 1998, le nombre d'employés qui ont bénéficié d'une formation n'a pas cessé d'augmenter d'une année à une autre. Selon la DRH[356] de l'ENIEM, depuis l'avant dernière certification (ISO 9001/2000) en 2002, le nombre d'agents formés a connu un saut qualitatif. Au bout de quatre années (2001-

[356] Entretien avec le DRH de l'ENIEM.

2004), ce nombre a atteint 1917, ce qui représente 67,5% de l'effectif total de l'entreprise en 2004.

L'évolution récente de la formation au niveau de l'ENIEM suite à l'adoption de la version 2008 a connu aussi une évolution importante. Sur les quatre années qui ont suivi la dernière version (2008 – 2011), l'ENIEM a pu former 1873 agents ce qui représente 89.36% de l'effectif en 2011. Dès lors, nous pouvons dire que l'ENIEM continue toujours sur la même lancée pour accompagner son programme qualité par un programme de formation, tout en sachant que l'investissement en capital humain, notamment par la formation, conditionne l'amélioration de la qualité des produits de l'entreprise.

Ce que nous pouvons retenir de plus sur l'importance des changements réalisés sur le plan ressource humaine c'est la valorisation de la formation, car comme nous venons de le montrer, beaucoup de programmes ont été réalisés depuis la certification de l'entreprise. Ces programmes ne sont pas spécifiques aux techniques de gestion de la qualité, mais touchent à tous les domaines de la formation.

Quant au rapport de ces changements avec l'apprentissage organisationnel, la formation constitue la première source d'apprentissage pour l'individu et par la suite pour l'entreprise. Un agent formé est un agent qui va disposer de nouvelles compétences. Ces compétences seront mises à la disposition de l'entreprise à travers l'amélioration de la qualité du travail, mais aussi à travers la transmission de ces connaissances aux autres employés.

Au terme de cette section, dans laquelle nous avons fixé comme objectif de vérifier notre première hypothèse, nous avons étudié les grands changements effectués par l'ENIEM dans le cadre de la démarche de certification ISO.

D'après notre enquête, nous avons constaté que les plus importants changements ont été réalisés au niveau de l'organisation de l'entreprise, de sa gestion et de sa politique en ressources humaines. En effet, nous nous sommes interrogés sur l'ampleur de ces changements et leur capacité à déclencher une dynamique d'apprentissage organisationnel qui va conduire l'entreprise à la qualité totale. En se limitant aux intentions affichées à travers les changements effectués dans les structures qualité et les autres structures qui ont un rapport avec la qualité, l'enrichissement de la gestion de la qualité par des documents normatifs et son extension vers tous les maillons de la chaîne de fabrication, ainsi que l'importance des programmes de formation dégagés, nous pouvons conclure que ceci peut effectivement enclencher une dynamique d'apprentissage organisationnel nécessaire à la réalisation de la qualité totale. Il reste

à vérifier maintenant, si ces intentions sont suivies par des pratiques favorisant l'apprentissage organisationnel. Cela fera objet de la section suivante.

SECTION II : ETUDE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LE CADRE DU PROCESSUS DE CERTIFICATION DE L'ENIEM

Après avoir étudié dans la section précédente l'ampleur des changements introduits par la démarche qualité au niveau de l'ENIEM et ses implications sur l'apprentissage organisationnel, nous avons constaté que ces changements favorisent le développement de l'apprentissage organisationnel sous ses deux formes définies par Argyris[357]. Dans cette section nous allons aborder concrètement le déroulement des processus d'apprentissage en tenant compte de la vision réservée aux normes de l'ISO par l'entreprise étudiée. Pour ce faire, nous allons faire appel au modèle de conversion des connaissances développé par Nonaka et Takeuchi[358]. L'objectif consiste à vérifier la deuxième hypothèse de notre thèse qui consiste à dire : La manière de considérer les normes dans l'organisation conditionne la mise en œuvre des routines et donc les apprentissages qui peuvent en découler.

Dans le premier point de cette section, nous allons décrire le processus de mise en place de la norme ISO 9001 au niveau de l'entreprise étudiée. Cela, nous permettra de constater les différents apprentissages réalisés par les employés de l'entreprise à travers les mécanismes de conversion des connaissances qui seront abordés dans le second point. Dans le dernier point, nous allons étudier la compatibilité entre la vision des normes en vigueur à l'ENIEM et la typologie d'apprentissages favorisée.

1. Mise en application de la norme ISO 9001 au niveau de l'ENIEM

La démarche de certification peut être résumée par le slogan suivant : « dites ce que vous faites, faites ce que vous dites et donnez-en la preuve [359]». Cette démarche consiste donc en l'édification d'un système qualité à partir de la représentation et de la formalisation des processus d'organisation et de production de l'entreprise afin d'assurer une plus grande régularité dans la production par une meilleure maîtrise des processus. Ceci passe par l'élaboration d'un système documentaire. L'architecture documentaire d'ISO est constituée de quatre types de documents.

[357] Cf. chapitre III, section II.
[358] Cf. chapitre III, section II.
[359] Voir BENEZECH D., LOOS-BAROIN J., Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel, Revue Sciences de gestion, 2003, n° 36.

La documentation ainsi constituée permet une codification des connaissances se rapportant à la qualité et une formalisation des connaissances ainsi codifiées. C'est une tâche complexe car elle nécessite la mobilisation de tous les employés ayant un rapport avec la qualité et une parfaite coordination entre toutes les parties concernées. Aussi, comme il n'y a pas un guide permettant aux entreprises de faire ce travail de formalisation, une marge de manœuvre importante est laissée aux acteurs afin d'adapter le système qualité à la spécificité de la situation à laquelle ils sont confrontés. En effet, la disparité des méthodes poursuivies pour la formalisation des processus et procédures nous conduit à envisager l'analyse de la production des connaissances à travers la norme ISO 9001 comme le résultat d'un processus de conversion des connaissances.

Au niveau de l'ENIEM et avant la certification, il y avait un système de gestion volontariste basé sur une tradition orale. Cette caractéristique concerne la majeure partie des entreprises publiques algériennes. Les valeurs et les méthodes de gestion sont transmises d'une génération à une autre par voie orale. Le peu de documents existant constituait des règlements et des lois transmises des responsables de la tutelle à l'entreprise. « L'arrivée de la certification ISO a permis à l'entreprise de passer d'une tradition orale à une tradition écrite dans ses pratiques de gestion[360] ». Cela a commencé par la rédaction d'une documentation qui décrit les processus et procédures utilisés au niveau de l'entreprise.

Comme toute entreprise engagée dans une telle démarche, l'ENIEM a commencé par mettre en place un système documentaire. Pour ce faire, elle a installé des comités de rédaction des procédures pour chacune des structures de l'entreprise, notamment celles afférant au management de la qualité. Le système documentaire, actuellement en vigueur à l'ENIEM, comporte la déclaration de la direction générale, dans laquelle se trouve la politique et les objectifs qualité de l'entreprise ; la documentation interne constituée du manuel qualité, des procédures formalisées, des processus, des documents nécessaires aux activités (planification, réalisation, spécification) et des enregistrements ; et enfin, la documentation externe composée des lois et règlements en vigueur, des normes et contrats.

2. Les mécanismes de conversion des connaissances dans le cadre de la mise en place de la norme ISO 9001

[360] Entretien réalisé avec le DRH de l'ENIEM

Pour identifier les mécanismes de création de connaissances dans le cadre de la démarche de certification, nous avons emprunté le modèle de Nonaka et Takeuchi. Ce modèle traite de la conversion des connaissances à travers quatre mécanismes[361]. Dans ce qui suit, nous étudions ces quatre mécanismes à partir de la démarche de certification de l'ENIEM.

2.1 La socialisation

Le premier mécanisme identifié par les auteurs est la socialisation. Celle-ci consiste à convertir les connaissances tacites en de nouvelles connaissances tacites grâce aux interactions sociales et au partage d'expériences entre les membres d'une organisation. Nous constatons alors qu'il y a une catégorie de connaissances qu'on ne peut pas formaliser. En effet, cela pose un sérieux problème pour la démarche qualité de l'ISO qui veut tout écrire. Pour palier à cette difficulté, au lieu d'essayer de formaliser ces connaissances, l'ISO a mis en place un cadre où ces connaissances pourront être exploitées sans passer par leur formalisation. Cela dans le cadre des consultations organisées par le responsable qualité avec les différents groupes de salariés qui permettent d'échanger des connaissances tacites (socialisation) afin de produire des connaissances sur le travail réel et dans le but d'identifier ensemble les éléments qui pourront être formalisés dans le système documentaire. Aussi, les revues de direction organisées de manière périodique et les cercles de qualité recommandés par l'ISO constituent un cadre privilégié pour le partage des connaissances tacites permettant de régler des problèmes rencontrés dans le travail.

L'identification et l'évaluation des connaissances créées par les mécanismes cités plus haut est difficile, car elles passent du tacite au tacite, mais ce qui est vérifiable est le cadre du partage de ces connaissances qui existe au niveau de cette entreprise. L'ENIEM tient régulièrement des revues de direction se rapportant aux problèmes de gestion en général et aux problèmes de la qualité en particulier. A l'époque, il y avait même des cercles de qualité installés à tous les niveaux de l'entreprise[362]. Ces derniers étaient abandonnés parce qu'ils ont été détournés de leur vocation. Au lieu de réunir des gens pour discuter des problèmes de la qualité, ceux-ci parlent des revendications sociales.

Les revues de direction de l'ENIEM se tiennent une fois par an en la présence des douze (12) directeurs de l'entreprise dont le président directeur général, plus les membres invités qui sont les assistants qualité des différentes unités et un représentant du syndicat et du conseil de participation. Les huit membres que nous avions touchés par notre enquête ont tous répondu que

[361] Cf. Chapitre III, Section II.
[362] Entretien avec l'assistant qualité de l'Unité Froid.

les revues de direction constituent une occasion non négligeable de partage des connaissances sur l'entreprise et souvent des réflexions communes sont menées à ce niveau sur tous les problèmes que traverse l'entreprise.

2.2 L'extériorisation

L'extériorisation consiste à articuler et transformer des connaissances tacites en de nouvelles connaissances explicites. C'est la saisie de l'information en utilisant le langage sous toutes ses formes.

Dans la démarche de certification, l'extériorisation constitue le but suprême et la première tâche à réaliser. La codification des connaissances dans le système documentaire constitue un moyen de transformer des connaissances tacites en des connaissances explicites. En amont, une codification des connaissances (extériorisation) sur les systèmes d'organisation devrait être faite en vue d'un partage des savoirs tacites sur l'organisation à l'intérieur du groupe de projet (direction, responsable qualité et cadres fonctionnels) ; en aval, une codification plus détaillée des modes opératoires est faite pour faciliter le travail des agents d'exécution. Au final, on aura certaines connaissances et compétences formalisées dans des documents qui pourront être facilement apprises par les employés.

Vu la tradition orale qui a régné au niveau de l'ENIEM avant l'arrivée de la certification, le mécanisme de conversion des connaissances le plus observé est celui de l'extériorisation. En effet, l'exigence documentaire de l'ISO a contraint la direction qualité de l'ENIEM de faire appel à tous les employés travaillant dans des postes ayant une incidence sur la qualité de participer à la formalisation de leurs connaissances et savoir-faire dans des documents écrits[363]. La direction qualité a joué un rôle important dans la mobilisation des compétences de l'entreprise et la coordination entre toutes les parties concernées afin de mener à bien cette tâche de rédaction.

Selon le responsable qualité de l'entreprise [364]: « cette opération de formalisation (tacite → explicite) a permis de garder une partie importante des connaissances et savoir-faire des employés dans l'entreprise, ce qui facilite l'intégration des nouveaux recrutés et de faire face à l'évasion des compétences de l'ENIEM connue après l'entrée en vigueur des lois sur le départ volontaire visant à réduire le sureffectif connu par les entreprises publiques algériennes ».

[363] Entretien avec le directeur qualité de l'ENIEM.
[364] Entretien réalisé avec le directeur qualité de l'entreprise.

Nous pouvons identifier les connaissances et compétences développées par la ressource humaine de l'entreprise après la formalisation en se basant sur cet élément d'analyse, c'est-à-dire l'extériorisation. Une partie des employés de l'ENIEM, avec qui nous avons eu des entretiens[365], reconnaissent que le travail est devenu de plus en plus facile après la formalisation des procédures. En effet, cela a permis d'améliorer la maîtrise du travail effectué et par voie de conséquence de développer des connaissances spécifiques aux tâches qu'ils effectuent. Par contre, une autre partie des employés, surtout les anciens, affirme que le travail est devenu plus encombrant et affiche une résistance quant à l'application des procédures normatives. Cela correspond à la vision substantive de la certification[366], qui a un effet négatif sur l'apprentissage de nouvelles connaissances.

Interrogés également sur leur entreprise (objectifs, mission, historique), les employés affirment qu'avant la certification, ils ne connaissaient pas grand-chose sur leur entreprise à cause de l'asymétrie informationnelle qui régnait au sein de l'ENIEM et les rumeurs dues à l'absence de l'écrit. Ceci a fait que les connaissances spécifiques à la firme (gage d'adhésion et d'implication) se trouvaient vraiment réduites. La venue de la certification a permis à tout employé de consulter les objectifs de l'entreprise grâce à l'affichage de la déclaration de la direction générale (chose que nous avons constatée par nous-mêmes), et aussi de consulter le manuel qualité qui est disponible au niveau de chaque département et dans lequel on peut trouver la politique qualité de l'entreprise et les différents processus permettant de réaliser la qualité.

2.3 La combinaison

La combinaison consiste à convertir des connaissances explicites en de nouvelles connaissances explicites à valeur ajoutée. Les systèmes d'information et les réunions formelles sont les mécanismes généralement utilisés pour enrichir les connaissances déjà explicitées. Ces connaissances peuvent être collectées à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Au niveau de la démarche de certification, la formalisation des processus et procédures ne porte pas seulement sur les connaissances tacites détenues par la ressource humaine de l'entreprise, mais aussi sur les connaissances explicites qui se trouvent dans certains documents propres à l'entreprise (organigramme, les procédures, documents comptables). Ceux-ci existent avant même l'entame de la démarche de certification. La confrontation entre la documentation de l'entreprise (connaissances explicites) avec le document normatif de l'ISO permet des remises en

[365] Entretien semi directif réalisé avec 10 travailleurs de l'Unité Froid.
[366] Cf. Chapitre III, Section III.

cause et des amendements de la documentation en place, ce qui conduit à la création de nouvelles connaissances explicites. Les connaissances et compétences déjà explicitées avant la certification, qui étaient utilisées comme référence par les employés, se trouvaient être remises en cause et améliorées par la démarche de certification ISO.

La démarche de certification de l'ENIEM n'a pas engendré une remise en cause complète de certains documents (procédures, règlements, organigrammes) utilisés avant la certification. Celle-ci a juste confronté le document normatif proposé par l'ISO (norme ISO 9001), connaissances explicites, à la documentation existante au niveau de l'entreprise avant la certification, (connaissances explicites). Autrement-dit, c'est une confrontation entre les connaissances et savoir-faire cumulés par l'entreprise durant plusieurs années d'expérience et le document normatif fruit d'un travail d'experts du monde entier proposé par l'ISO. Cette comparaison a abouti à l'adaptation de la documentation de l'ENIEM aux exigences de la certification. A titre d'exemple avant la certification, l'organigramme de l'ENIEM ne prévoyait pas une direction qualité, mais après la certification, la direction qualité se trouvait au centre de l'organigramme de l'entreprise.

En termes d'apprentissages réalisés et de développement des connaissances des employés, selon certains responsables[367], l'expérience de la démarche de certification était vraiment riche, car elle leur a permis de se confronter à un référentiel de renommée mondiale. Cela a créé en effet, des remises en cause et des efforts d'adaptation importants ce qui a abouti à des améliorations telles que : l'application de nouvelles méthodes de gestion de la qualité (méthodes statistiques) et des méthodes permettant l'amélioration continue des performances obtenues (le PDCA). En effet, cette démarche (explicite → explicite) a permis de corriger certaines procédures et d'améliorer certaines d'autres.

2.4 L'intériorisation

Le dernier mécanisme de conversion des connaissances identifié par Nonaka et Takeuchi est l'intériorisation. Celle-ci est définie comme le processus qui réintègre les connaissances explicites en y ajoutant notamment de nouvelles connaissances tacites comme les émotions, les souvenirs, les sentiments ou encore les sensations[368]. En ce qui concerne la démarche de certification, l'interprétation de la norme ISO 9001 n'est pas uniforme dans toutes les entreprises. Certaines entreprises considèrent la certification comme une fin en soi et un moyen

[367] Voir annexe N°2

[368] *KANO-KIKOSKI C., KIKOSKI J. F., The Inquiring Organization: Tacit Knowledge, Conversation, and Knowledge Creation: Skills for 21st Century Organizations. Westport, CT: Praeger, 2004.*

permettant d'obtenir un label de renommée mondiale ; par contre, certaines d'autres entreprises la considèrent comme le début d'un long processus qui conduit à la qualité totale (TQM). Dès lors, l'intériorisation des normes de l'ISO est largement déterminée par la vision qu'ont les dirigeants de l'entreprise de ces dernières. Selon Lambert et Ouedraogo[369], les normes qualité de l'ISO sont procédurales et organisationnelles, c'est-à-dire elles exigent la mise en œuvre d'un certain nombre de dispositions et le suivi de certaines procédures organisationnelles qui sont censées permettre d'atteindre certains résultats. En effet, la certification à ces normes porte sur le respect de ces procédures et non sur le résultat lui-même.

Cependant, l'interprétation que font les entreprises de ces normes peut être conforme à cette considération, c'est-à-dire procédurale et organisationnelle, mais peut être considérée aussi comme substantive quand l'entreprise vise la certification elle-même plutôt que l'application des normes. La vision substantive des normes ne s'intéresse pas aux moyens à mettre en œuvre mais aux résultats à atteindre. En effet, toutes les procédures et les dispositions mises en place dans le cadre de cette norme seront vécues comme des contraintes et des pertes de temps inutiles. L'intériorisation de la norme ISO suivant la vision substantive conduit à sa déformation et n'aura que des effets négatifs sur les employés et l'entreprise. Les gains en termes de connaissances et de compétences (tacites) tirés de la certification seront minimes, car le respect de la norme ne dure que durant la période de la réalisation de l'audit de certification. Par contre, si l'intériorisation de la norme suit la vision procédurale et organisationnelle, les conséquences ne pourront être que bénéfiques sur les employés et l'entreprise. Comme l'affirme Cochoy [370], la norme ISO 9001, en tant que norme organisationnelle et procédurale, peut être vue comme un contrat-type inachevé. Le fait de ne pas les considérer comme figées (vision substantive), ces normes seront soumises à des interprétations différentes et, par voie de conséquence, à un apprentissage riche. En effet, c'est cette dernière vision de la norme (connaissance explicite) qui conduit à la création de nouvelles connaissances tacites utiles pour l'apprentissage organisationnel et au développement du TQM.

L'analyse de l'intériorisation des connaissances induites par la certification peut se faire au niveau de l'interprétation des normes de l'ISO, qui conditionne leur mise en œuvre. Malgré les efforts fournis par l'ISO afin d'uniformiser l'application des ses normes, nous constatons en réalité des interprétations différentes de la même norme. Certaines entreprises s'intéressent au

[369] LAMBERT G., OUEDRAOGO N., Op.Cit., 2009.
[370] COCHOY F., GAREL J.P. et De TERSSAC G., Comment l'écrit travaille l'organisation : Le cas des normes ISO 9000, Revue Française de Sociologie, vol. 39, n° 4, 1998.

label ISO qui a une renommée internationale et considèrent, en effet, la certification comme une fin en soi. Certaines d'autres entreprises la voient comme un véritable système de management qui va leur permettre d'atteindre la performance.

Quand la vision des normes est substantive, le respect des normes ne dure que durant la période de réalisation des audits de certification. En ce moment-là, les normes sont vues comme une charge qui pèse sur l'entreprise et elles n'apportent aucun bénéfice à l'entreprise. Par contre si l'interprétation des normes est procédurale et organisationnelle, cela va créer une dynamique d'apprentissage qui va améliorer le capital humain de l'entreprise.

Durant notre passage à l'ENIEM nous avons constaté la présence de ces deux visions. Les départements qui n'ont pas un lien direct avec la qualité (Unité Commerciale et Unité Prestations) et qui ne sont pas convaincus de l'utilité de la certification[371], affichent une résistance quant à l'application de cette norme. Chez eux, le respect de la norme ne dure qu'une année après l'obtention de la certification (après l'audit de confirmation), et après c'est le retour aux anciennes habitudes. Par contre, certains autres départements que nous avons visités, ayant un rapport étroit avec la qualité (Direction qualité, Fabrication), nous avons constaté une volonté d'aller au bout de la certification et de tirer profit de la mise en place du SMQ. L'approche processus défendue par la norme ISO insiste sur les interactions entre les séquences de processus pour régler les problèmes de la qualité. La logique client-fournisseur appliquée dans chaque processus oblige chaque employé dans l'entreprise à s'intéresser aux exigences de son client (situé dans le processus aval) et à prêter attention à ce que fait son fournisseur. Une telle logique de fonctionnement permet aux employés d'enrichir leurs connaissances du processus dans lequel ils sont un maillon important et par voie de conséquence de mieux connaître leur entreprise.

Au niveau de l'ENIEM, on fait une distinction entre les fonctions qui ont un rapport avec la qualité et celles qui n'ont pas de rapport avec celle-ci. Les fonctions qui ont un rapport avec la qualité (services qualité, production) appliquent cette logique et les employés travaillant dans ces services améliorent leurs connaissances et compétences, par contre ceux qui travaillent dans des services qui « n'ont pas de rapport avec la qualité » ne tirent pas pleinement profit de la certification.

3. Vérification de l'hypothèse 2

L'étude de l'intériorisation des normes de l'ISO au niveau de l'ENIEM dans le point précédent nous a permis de constater l'existence de deux visions différentes de la norme. Dans la

[371] Entretien réalisé avec les responsables de ces unités.

vision substantive existante dans certains départements de l'entreprise, le respect de la norme ne dure que durant la période de passage des audits, et une fois l'audit est terminé les employés retournent aux anciennes habitudes. L'existence de cet état des lieux, d'après notre enquête, est dû au fait que certaine catégories d'employés n'étaient pas convaincus de l'efficacité des normes proposées par l'ISO et même de l'idée de certifier l'entreprise. En plus, le travail de sensibilisation des employés quant à la pertinence de cette démarche n'a pas été assez bien mené au niveau des départements qui ont une faible relation avec la qualité (d'après certains employés interrogés[372]). En conséquence, l'application des normes au niveau de ces structures a induit aux meilleurs des cas le développement de nouvelles routines organisationnelles statiques[373], sinon c'est la résistance et le blocage qui conduit dans certains cas aux routines défensives. Et comme l'affirme Argyris, les routines défensives inhibent l'apprentissage des individus et par voie de conséquence l'apprentissage organisationnel[374].

La deuxième vision des normes observée au niveau de l'entreprise est procédurale. Cette vision est fidèle à la norme, elle est observée dans plusieurs départements qui travaillent en étroite relation avec la structure qualité. Cette vision a permis au niveau de l'ENIEM le développement des routines statiques et dans de cas rares des routines dynamiques. Cette vision favorisera dans un premier temps l'apprentissage organisationnel restreint (simple boucle) dans le cadre de l'apprentissage du code qualité, c'est-à-dire l'apprentissage que réaliseront les employés et les responsables pour se conformer régulièrement aux normes de l'ISO après l'obtention de la certification. Et par la suite, dans un second temps la vision procédurale favorise l'apprentissage organisationnel en double boucle, c'est-à-dire l'apprentissage par le code qualité qui consiste à dépasser les normes de l'ISO dans le cadre de l'intégration du management par la qualité totale.

Concernant notre hypothèse, nous pouvons finalement dire que la mise en place des normes de l'ISO a créé une certaine dynamique d'apprentissage organisationnel à travers les différents mécanismes de conversion des connaissances développés dans le point précédent. Mais, l'interprétation des normes par certains départements de l'entreprise fait défaut et empêche même cette dynamique créée de contribuer à la réalisation des objectifs fixés.

Au terme de cette section consacrée à l'étude de l'apprentissage organisationnel dans le cadre du processus de certification de l'ENIEM aux différentes normes de qualité, il se dégage que ce processus constitue un véritable outil d'apprentissage organisationnel. Nous avons vu que

[372] Entretien réalisé avec quelques employés de l'Unité Commerciale et l'Unité Prestations techniques.
[373] Cf. chapitre III, section III.
[374] Cf. Chapitre III, section II.

la formalisation des procédures et processus de l'entreprise crée un objet d'apprentissage qui contient beaucoup d'informations nécessaires à l'exécution des tâches, mais aussi à leur coordination. En plus, le processus en lui-même constitue un cadre favorable au partage des connaissances qui assure le passage d'un apprentissage individuel à un apprentissage organisationnel par le biais des mécanismes de conversion des connaissances évoqués plus haut.

Cependant, nous avons attiré l'attention du fait que la vision des normes qu'ont les dirigeants et les employés détermine largement la création d'une dynamique d'apprentissage organisationnel, car une vision substantive qui suit l'intériorisation des normes peut vraiment inhiber à cette dynamique. Au lieu de voir la démarche de certification contribuer au développement de l'apprentissage organisationnel, elle devient un facteur de blocage et de résistance qui empêche les individus et les organisations d'avancer.

SECTION III : ETUDE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL POST CERTIFICATION AU NIVEAU DE L'ENIEM

Dans les deux sections précédentes nous avons étudié les changements organisationnels et les mécanismes d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la démarche de certification de l'entreprise. Nous avons conclu qu'à travers l'ampleur des changements et la dynamique de création des connaissances caractérisant cette étape, l'entreprise pourrait avoir une opportunité d'apprentissage et d'amélioration de ses performances. Dans cette présente section, nous proposons d'étudier la dynamique d'apprentissage organisationnel post certification. Nous allons adopter une approche qui considère l'apprentissage organisationnel comme un processus mais aussi comme un résultat[375]. Cela va nous permettre de mettre la lumière sur les techniques employées par l'ENIEM dans le cadre du respect des normes de l'ISO et de dégager les différents apprentissages réalisés. En effet, nous envisageons ici le calcul des indicateurs qualité comme un processus d'apprentissage et l'évolution de ces indicateurs comme résultat de l'apprentissage.

Nous limitons donc notre étude aux indicateurs qui se rapportent directement à la qualité, les autres indicateurs seront étudiés dans le chapitre suivant. Aussi, nous nous contentons de l'étude de ces indicateurs au niveau des deux unités les plus importantes de l'entreprise pour pouvoir approfondir notre analyse.

[375] VALENTINE G., Proposition d'une échelle de mesure contextualisée de l'apprentissage d'équipe : Une analyse exploratoire, DMSP, 2003.

1. Processus d'apprentissage organisationnel à travers le calcul des coûts de la non qualité

Selon Lambert, la mise en œuvre d'indicateurs qualité dans les ateliers (taux de réclamations clients, de réclamations fournisseurs, de consommation d'eau et d'électricité, de productivité, de rebuts, de détérioration du matériel, de déchets) permet de mesurer les connaissances opérationnelles acquises grâce à l'assurance qualité[376]. C'est à partir de là que nous étudions les coûts de la non qualité au sein de l'ENIEM comme processus d'apprentissage organisationnel. Avant cela, il y a lieu de signaler que le calcul de ces derniers était inexistant avant la mise en place du système qualité selon le référentiel ISO[377]. L'application de ces indicateurs coïncide avec la mise en place des normes de l'ISO qui a obligé l'entreprise de tenir des indicateurs de performance qualité. Les indicateurs retenus en termes de coûts par l'ENIEM au niveau de ses unités sont les suivants[378] :

- Les coûts de prévention,
- Les coûts de détection,
- Les coûts de réparation,
- Les coûts de retouche,
- Les coûts de rebuts,
- Les coûts de garantie.

1.1 Présentation de la démarche de l'ENIEM dans l'étude des coûts de la non qualité

L'ENIEM procède au calcul des indicateurs cités plus haut au niveau de chaque unité. L'observation de ces indicateurs permet à l'entreprise de constater les coûts les plus importants et de voir aussi leur évolution dans le temps. Une telle observation permettra à l'entreprise d'identifier avec précision les sources des problèmes qualité et d'agir en conséquence. Cette démarche correspond à l'une des techniques utilisées dans le domaine du management de la qualité à savoir : le diagramme de cause à effet[379].

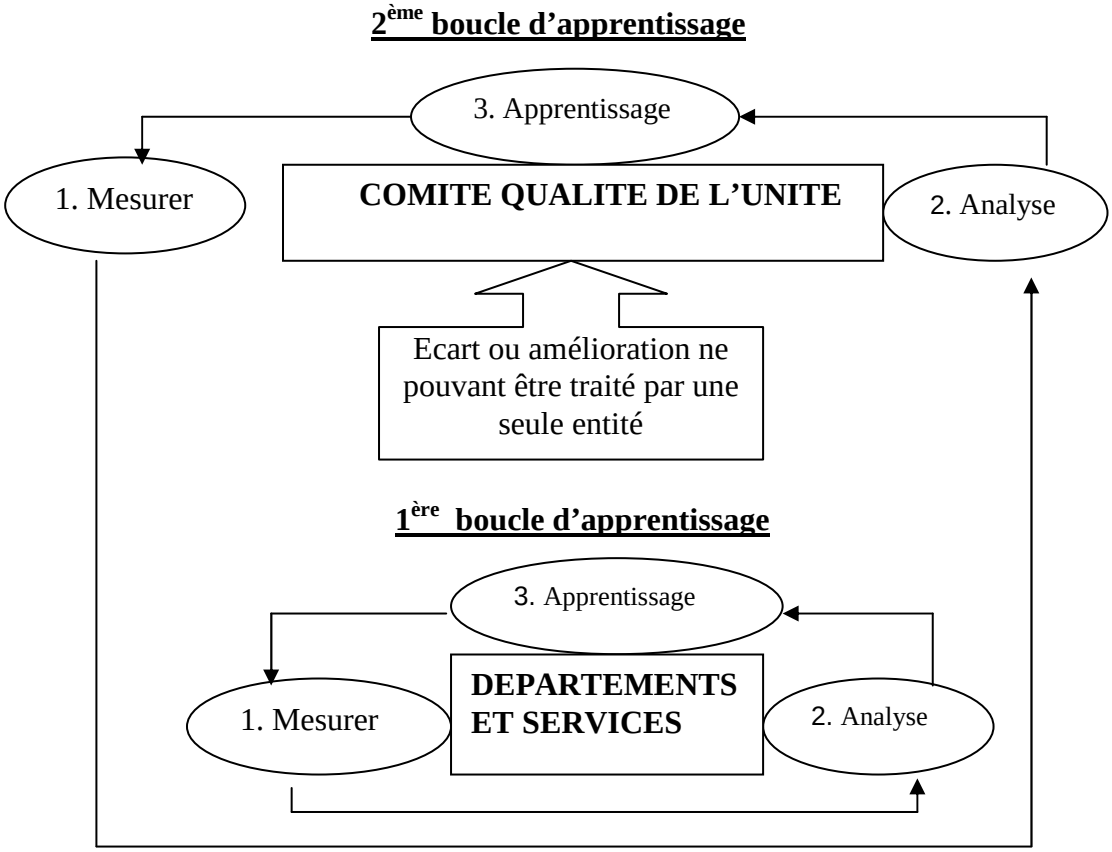
La démarche consiste d'abord à calculer les coûts de la non qualité au niveau de toutes les unités de l'entreprise, puis approfondir l'analyse dans les unités et les centres de coûts les plus importants. Une fois on a identifié les unités à l'origine de la hausse des coûts de la non qualité

[376] LAMBERT G., Certification IS0 9000 et création de connaissances opérationnelles ou conceptuelles : une étude de cas, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 7, N° 1, mars 2004.
[377] Entretien avec le directeur qualité de l'ENIEM.
[378] Voir définition de ces indicateurs au Chapitre I Section II.
[379] Cf. Chapitre I, Section II.

(suivant le raisonnement de Pareto[380]), on procède à l'étude des centres de coût les plus importants suivant le même raisonnement.

L'analyse des principaux centres de coûts se fait par l'adoption d'une autre méthode (arête de poisson), celle-ci consiste à chercher les causes des défaillances dans les gammes de produits, puis dans les processus de production et enfin dans les pièces composant les produits. Une fois les causes sont identifiées, un processus d'apprentissage sera enclenché soit au niveau du service ou du département concerné soit au niveau du comité qualité de l'unité. La figure suivante résume le processus d'apprentissage employé au niveau des unités, département et services de l'entreprise.

Figure N°23 : Les boucles d'apprentissage au niveau de l'ENIEM



Source : Version modifiée, direction qualité de l'ENIEM, 2011.

Nous signalons ici que la notion de boucle d'apprentissage utilisée à l'ENIEM n'a aucun rapport avec les notions d'apprentissage développées par Argyris et Schön. Elles sont utilisées à l'ENIEM pour signifier les niveaux de traitement des problèmes qualité dans l'organisation et non à la qualité de l'apprentissage.

[380] Cf. Chapitre I, Section II.

1.2 Analyse du processus d'apprentissage organisationnel dans le calcul des CNQ

L'application d'une nouvelle technique ou d'une innovation managériale dans une entreprise implique le déclenchement d'un processus d'apprentissage organisationnel. C'est en effet le cas dans le cadre de l'introduction du calcul des indicateurs qualité au sein des différentes unités de l'entreprise. Quand l'ENIEM a voulu introduire ces indicateurs, elle était confrontée au problème de la maîtrise des outils statistiques de gestion de la qualité. Dès lors et en parallèle avec la mise en place de son système qualité, l'entreprise a fourni des efforts considérables dans la formation de ses agents.

En effet, plusieurs programmes de formation ont été engagés depuis 1995[381]. Ces programmes ont touché dans un premier temps les auditeurs qualité qui ont bénéficié des bourses à l'étranger pour se former aux outils de gestion de la qualité. Dans un second temps ces programmes de formation ont été élargis pour toucher à toutes les catégories d'employés dans le but de se familiariser avec les outils de gestion de la qualité mais également pour maîtriser leur domaine de spécialité[382].

Les efforts fournis par l'entreprise dans le cadre de la formation ont permis aux employés d'améliorer leurs compétences et d'apprendre à travailler avec de nouveaux outils efficaces. Ceci peut être interprété comme un apprentissage individuel réalisé par le biais de la qualité, mais vite cet apprentissage devient apprentissage organisationnel grâce à la formation en interne : c'est-à-dire, au retour de leur formation, les auditeurs qualité sont appelés à former les employés de l'entreprise, ce qui permet le développement d'un nouveau langage commun et de nouvelles connaissances communes entre tous les intervenants dans le domaine de la qualité.

L'indentification des sources des problèmes de la qualité à travers la démarche présentée ci-dessus peut être aussi considérer comme une source d'apprentissage individuel et organisationnel (voir la figure N°23). Quand on répercute les coûts de la non qualité sur les processus et les pièces responsables, nous allons pouvoir identifier avec précision les endroits où il faut réaliser des apprentissage. Exemple : quand on découvre un défaut de soudure dans une pièce quelconque, le soudeur en question doit réaliser un apprentissage pour éviter de reproduire le même défaut, c'est ainsi qu'on réalise l'apprentissage individuel par le biais des indicateurs qualité. En plus, quand ce défaut fait objet d'une revue de direction au niveau de l'unité ou de toute l'entreprise, cela permet aux autres soudeurs d'apprendre de l'erreur de leur camarade, et c'est ainsi que l'apprentissage organisationnel se concrétise.

[381] Cf., Chapitre V Section I.
[382] Entretien avec le directeur qualité de l'ENIEM.

2. Apprentissage organisationnel comme résultats obtenus du calcul des CNQ

Nous étudions dans ce qui suit l'apprentissage organisationnel comme résultant du calcul des coûts de la non qualité. Comme nous l'avons montré plus haut, la démarche poursuivie par l'ENIEM consiste d'abord à déterminer les unités où les coûts de la non qualité sont les plus importants. Pour ce faire, nous avons rassemblé dans le tableau ci-après la répartition des coûts de la non qualité sur les trois principales unités de production de l'entreprise pour l'année 2010.

Tableau N° 19 : Ventilation des coûts de la non qualité par unité de production en 2010

	Unité Froid	**Unité Cuisson**	**Unité Climatiseur**
Total des coûts de la non qualité (en KDA)	91889.874	11647.485	5486
TAUX	**84.28%**	**10.68%**	**5.03%**

Source : Elaboré à partir des données de l'ENIEM, 2011.

Comme le montre le tableau ci-dessus durant l'année 2010, l'Unité Froid est à l'origine de 84.28% des CNQ suivie de l'Unité Cuisson avec 10.68%. L'Unité Climatiseur ne représente que 5.03% du total des CNQ. D'après les résultats du tableau, l'ENIEM doit concentrer ses efforts sur les deux premières unités qui affichent les sommes et des taux les plus importants en suivant la méthode de Pareto. La résolution des problèmes de qualité dans ces deux unités permettra à l'entreprise d'économiser près de 95% des coûts totaux de la non qualité. C'est ainsi que nous proposons d'étudier en profondeur l'évolution des coûts de la non qualité dans ces deux principales unités de l'entreprise.

2.1 Etude des coûts de la non qualité au niveau de l'Unité Froid

Dans ce point nous allons aborder l'évolution des coûts de la non qualité, puis les causes des coûts les plus importants dans les produits et les processus de l'Unité Froid. Enfin, nous allons mettre en exergue les enseignements que nous pouvons tirer en rapport avec l'apprentissage organisationnel.

2.1.1 Évolution des coûts de la non qualité au niveau de l'Unité Froid

Le tableau suivant montre l'évolution des coûts de la non qualité au niveau de l'Unité Froid de l'ENIEM durant la période 2008/2010.

Tableau N° 20 : Evolution des coûts de non qualité au niveau de l'Unité Froid (en KDA) (2008/2010)

Rubrique des coûts de non- qualité en (KDA)	**2008**		**2009**		**2010**	
	Somme	**%**	**Somme**	**%**	**Somme**	**%**
Prévention	3770	3.8	3080.9	2.9	3361.1	3.66
Détection	16471	16.6	34058	32.3	34915	38
Réparation	3457	3.5	4471.3	4.2	4298.5	4.68
Retouche	23041	23.2	1311.3	1.2	1653.6	1.8
Rebuts	37923	38.2	34767	33	23093	25.1
Garantie	14674	14.8	27750	26.3	24568	26.7
Total C.N.Q.	99336		105438.534		91889.874	
Production (HT)	2380779		2625408		2711189	
C.N.Q./production (HT)	**4.17%**		**4.02%**		**3.39%**	

Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Froid, 2012

D'après ce tableau, nous constatons que les coûts totaux de non qualité enregistrés dans cette unité par rapport à la production ont connu une baisse entre 2008 et 2010, en passant de 4.17% de la production en 2008 à 3.39% de la production de 2010. Cela signifie que l'entreprise améliore de plus en plus la maîtrise de ces coûts. En plus, le calcul du taux que représente chaque coût permet de constater que la détection, rebuts et garantie représentent les coûts les plus élevés pour l'ensemble de la période. Même si la tendance est à la baisse concernant les rebuts, le pourcentage de détection et garanties sont plutôt en hausse.

Comme les coûts de garantie sont liés au pannes enregistrés après la vente et les détections qui sont liés uniquement aux salaires des employés qui assurent cette tâche, il est intéressant du point de vue de l'apprentissage organisationnel de limiter notre étude aux rebuts dans la gamme de produits Froid et dans leurs processus de réalisation.

2.1.2 L'étude de rebuts par produits de l'Unité Froid

Vu l'importance des rebuts enregistrés au niveau de l'Unité Froid 38.2% en 2008, l'étude des sources de ces rebuts dans les produits et les processus de l'unité s'impose. Le tableau suivant montre l'évolution des coûts de rebuts dans les principaux produits réalisés au sein de l'Unité Froid pour la période 2008/2010.

Tableau N° 21 : Evolution des coûts de rebuts dans les produits de l'Unité Froid 2008/2010 en KDA

	2008	**%**	**2009**	**%**	**2010**	**%**
Grand modèle	19909	**52.45**	22389.01	**64.45**	18347.23	**79.44**
Petit modèle	15103.5	**39.79**	10571	**30.43**	3001.04	**13**
Bahut	2945	**7.76**	1778.44	**5.12**	498.79	**2.16**
520 Litres	-		-		1246.25	**5.40**
Totale	**37957.5**		**34738.45**		**23093.31**	
Production	2380779		2625408		2711189	
Taux de rebuts	**1.59**		**1.32**		**0.85**	

Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Froid, 2012.

Nous remarquons à travers le tableau que les réfrigérateurs Grand et Petit modèles occupent la première position en termes de rebuts émis pour l'ensemble de la période 2008/2010. Malgré la baisse sensible connue par les réfrigérateurs Petit Modèle en passant de 39.79% des coûts totaux de 2008 à seulement 13% en 2010, les coûts de rebuts des réfrigérateurs Grand Modèle, quant à eux, ont connu une augmentation continue jusqu'à atteindre 79.44% des coûts totaux de 2010.

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

2.1.3 Etude des rebuts par processus de l'Unité Froid

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

2.1.3.1 Etude des rebuts par processus des réfrigérateurs Grand Modèle

La réalisation des réfrigérateurs Grand Modèle passe par huit étapes. La ventilation des coûts de rebuts par chaque étape durant la période 2008/2010 est donnée par le tableau suivant.

Tableau N° 22 : Evolution des coûts de rebuts dans le processus de réalisation des réfrigérateurs Grands Modèles en KDA

Désignation	**2008**		**2009**		**2010**	
	Somme	**%**	**Somme**	**%**	**Somme**	**%**
Peinture	5025	25.24	4418.94	19.73	3928.28	21.41
Montage	2663	13.37	2213.73	9.88	2116.7	11.53
Uréthane	4475	22.47	1919.21	8.57	5463.099	29.77
Thermoformage	3596	18.06	9002.71	40.21	3283.893	17.89
Presses	2557	12.84	2959.25	1.3	1606	8.75
Plastiques	598	3	588.45	2.6	897	4.88
Pièces métalliques	701	3.5	552.73	2.46	714.26	3.89
Assemblage	293	1.47	733.99	3.27	338.3	1.84
Total	**19908**		**22389.01**		**18347.53**	
Production	**1632209**		**1921960**		**2247793**	
Taux de rebuts	**1.22**		**1.16**		**0.82**	

Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Froid, 2012.

De ce tableau nous pouvons dégager que le taux de rebuts concernant les réfrigérateurs Grand Modèle a connu une baisse durant toute la période étudiée. Il reste que la peinture, l'uréthane et le thermoformage sont à l'origine d'environ 70% des rebuts constatés entre 2008 et 2010. Malgré la baisse des deux premiers en 2009, ils ont vite remonté en 2010. Par contre, l'atelier thermoformage, après avoir connu une hausse en 2009, il a enregistré une baisse en 2010.

2.1.3.2 Etude des rebuts par processus des réfrigérateurs Petit Modèle

Le processus de réalisation des réfrigérateurs Petit Modèle est scindé en six étapes. L'évolution des coûts de rebuts dans chacune des étapes de processus durant la période 2008/2010 est donnée dans le tableau suivant.

Tableau N°23 : Evolution des coûts de rebuts dans le processus de réalisation des réfrigérateurs Petits Modèles en KDA

Désignation	**2008**		**2009**		**2010**	
	Somme	**%**	**Somme**	**%**	**Somme**	**%**
Moussage	7293	48.28	5358.77	50.69	1390.35	46.33
Montage	5498	36.40	3709.05	35.08	993	33.09
Peinture	1642	10.87	787.41	7.44	383.61	12.78
Plastique	280	1.85	290.91	2.75	127.90	4.26
Presses	202	1.33	186.86	1.76	14.02	0.04
Pièces métalliques	188	1.24	238.08	2.25	92	0.03
Total	**15103**		**10571.08**		**3000.88**	

Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Froid, 2012.

Ce tableau montre que le moussage, le montage et la peinture sont les causes principales des coûts de rebuts enregistrés au niveau des réfrigérateurs Petit Modèle pour l'ensemble de la période 2008/2010. Le moussage après avoir connu une hausse en 2009, il a diminué en 2010. Le montage a connu une baisse pour toute la période. La peinture pour sa part a baissé en 2009 pour augmenter en 2010.

2.2 Enseignements en termes d'apprentissage organisationnel au niveau de l'Unité Froid

En se référant aux résultats obtenus par le système qualité au niveau de l'Unité Froid, il est possible de mener une étude sur l'apprentissage organisationnel en tant que résultat à trois niveaux. D'abord dans un premier temps, nous allons étudier la présence ou l'absence des conditions favorables à l'apprentissage organisationnel suite au calcul des coûts de la non qualité (Bourgeon et Tarondeau, 2000[383]). Puis dans un second temps, nous allons étudier la résolution des problèmes qualité en se situant dans la problématique de l'apprentissage organisationnel comme démarche de résolution des problèmes qualité (Ludovic Diblaggo, 1999). Enfin, nous allons présenter les nouvelles compétences organisationnelles créées par le biais de l'apprentissage réalisé dans le domaine de la qualité (Argyris et Schon 1978[384]).

[383] BOURGEON L. et TARONDEAU J-C., L'apprentissage dans les organisations transversales : le cas de l'organisation des projets de R&D, 2000, dans B. QUELIN et J-L. ARREGLE (Eds), Le Management des compétences, Ellipses, 287-346. BROWN J. et DUGUID P., *Knowledge and Organization*, 2001.
[384] ARGYRIS C., SCHON , Op. Cit., 1978.

2.1.1 Présence ou absence des conditions d'apprentissage organisationnel au niveau de l'Unité Froid

En abordant les conditions de l'apprentissage organisationnel qui existent au niveau de l'Unité Froid suite à la mise en place des indicateurs qualité, nous pouvons constater que la présence de ces dernières va contribuer à la création d'une dynamique d'apprentissage organisationnel à plusieurs niveaux.

2.1.1.1 Détermination des sources de problèmes qualité

Selon le directeur de l'Unité Froid, avant la certification de l'entreprise il n'y avait pas d'indicateurs qui permettent de déterminer les sources de problèmes de la qualité avec précision comme c'est le cas aujourd'hui[385]. En effet, l'application de ces indicateurs suivant la démarche présentée plus haut permet d'identifier les sources des problèmes de la qualité, d'abord au niveau des centres des coûts les plus importants, puis dans les principaux produits pourvoyeurs des coûts et enfin, au niveau des principaux processus responsables de ces derniers.

L'étude des coûts de la non qualité réalisée au niveau de l'Unité Froid montre que malgré la tendance baissière enregistrée durant la période 2008/2010, certains centres de coûts ont connu une hausse (détection réparation et garantie), d'autres une baisse (rebuts) et certains d'autres une fluctuation (prévention et retouche). D'après le tableau N°20, le centre du coût le plus important au niveau de l'Unité Froid est les rebuts ; en effet, les responsables de cette unité se sont engagés à réduire le poids de ce coût depuis 2008. Entre 2008 et 2010, les rebuts ont été ramenés de 38.2% en 2008 à 25.1% en 2010.

Les résultats ainsi obtenus au niveau de l'Unité Froid permettent de constater les sources d'apprentissage individuel et collectif. Au niveau individuel, la réduction des coûts de rebuts enregistrée durant la période 2008/2010 montre que les agents qui s'occupent de la prévention, de la détection, des retouches et de la réparation ont amélioré leurs façons de faire grâce à l'apprentissage réalisé par leur expérience. Cela a pu permettre la réduction du poids des rebuts dans cette unité. Ces améliorations n'ont pas étaient obtenues seulement grâce aux initiatives individuelles, mais les problèmes de rebuts, selon l'assistant qualité de l'unité, ont fait l'objet des revues de direction de 2009 et de 2010[386]. Ces revues sont des réunions qui regroupent toute l'équipe de direction de l'entreprise dans lesquelles des solutions sont proposées et appliquées. En effet, le traitement de ces rebuts a permis un apprentissage organisationnel dans le cadre des

[385] Entretien déjà cité.
[386] Entretien réalisé avec l'assistant qualité de l'Unité Froid.

solutions proposées et des débats qui animent les revues de directions, mais aussi un apprentissage individuel des employés grâce à l'acquisition de nouvelles compétences issues de l'application des solutions préconisées.

2.2.1.2 Inscription des programmes de formation

Selon le directeur de l'Unité Froid, parfois malgré une définition précise de l'origine des coûts de la non qualité et des solutions optimales proposées lors des revues de direction, les employés sont incapables de réaliser leur travail sans rebuts[387]. Cette situation nous l'avons rencontré lors de l'étude de l'évolution des coûts de détection, de réparation et de garantie où malgré leur traitement dans les revues de directions de 2009 et 2010, ces derniers ne cessent de connaître une hausse. Dès lors, un programme de formation était inscrit pour les employés travaillant dans les centres de coûts les plus importants. Ce programme vise, selon l'assistant qualité de l'unité, l'amélioration des compétences des employés dans leurs domaines de spécialité mais aussi, la meilleure maîtrise des outils de management de la qualité[388]. Au niveau de l'ENIEM, nous distinguons entre deux types de programmes de formation : l'un est assuré au niveau interne par les auditeurs qualité et les employés les plus anciens et l'autre au niveau externe grâce aux conventions signées avec des organismes formateurs.

L'observation des chiffres donnés par la direction des ressources humaines de l'entreprise nous montre que celle-ci a fournis des efforts importants dans la formation de ses employés. Cela dans le but de répondre d'abord aux exigences de la certification, mais aussi d'améliorer la compétence de ses employés afin de réduire les coûts de la qualité[389].

A partir de ce qui précède, il se dégage que le calcul des coûts de la non qualité est à l'origine de l'inscription des programmes de formation des employés. Le recours régulier à ces actions de formation va permettre certainement de donner l'occasion aux employés d'apprendre et d'améliorer leurs compétences individuelles. En plus, l'originalité de la démarche de calcul des CNQ réside dans sa capacité à aider l'entreprise à définir avec précision ses besoins en formation. Cela ne pouvait pas se faire avant la certification où souvent les actions de formation étaient définies d'une manière arbitraire et parfois tiennent compte des considérations personnelles (réclame l'un des employés enquêté de l'unité).

[387] Entretien avec le directeur de l'Unité Froid.
[388] Entretien avec l'assistant qualité de l'Unité Froid.
[389] Cf. Chapitre V Section I.

2.2.2 Apprentissage organisationnel comme résolution des problèmes de la qualité

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

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

2.2.2.1 Résolution des problèmes de rebuts des réfrigérateurs Grand Modèle (GM)

Comme le montre le tableau N°22 les rebuts enregistrés dans les réfrigérateurs GM dépassent les 50% du total des rebuts pour toute la période, pour atteindre 79.44% en 2010. La recherche des causes de ces défaillances dans le processus de réalisation de ces produits a donné les mêmes causes pour toute la période. Dans l'atelier uréthane et thermoformage, les cuves intérieures constituent la cause principale des rebuts. Aussi dans l'atelier peinture, c'est la cuve extérieure qui est toujours signalée. Malgré les décisions issues des revues de direction de 2009, 2010 et 2011 qui ont recommandé l'augmentation de la surveillance de ces centres de coûts et la formation des employés qui travaillent dans ces ateliers, les résultats obtenus étaient toujours les mêmes.

Par ailleurs, nous pouvons dire malgré que les problèmes de la qualité sont biens cernés au niveau des ateliers, l'inefficacité des décisions prises n'a pas permis aux employés de ces ateliers de revoir leurs façons de faire et de corriger les erreurs commises dans les séries précédentes. En effet et en terme d'apprentissage, ni les employés ni l'entreprise n'ont pu apprendre. Ce qui fait que les causes principales des rebuts ont toujours étaient les mêmes et avec des taux élevés, sans qu'il y ait d'améliorations réelles pendant toute la période étudiée.

2.2.2.2 Résolution des problèmes de rebuts des réfrigérateurs Petit Modèle (PM)

De l'étude des rebuts des réfrigérateurs PM ressort que l'atelier moussage et montage sont à l'origine de l'essentiel des coûts de rebuts de 2010. En analysant leur évolution dans le temps,

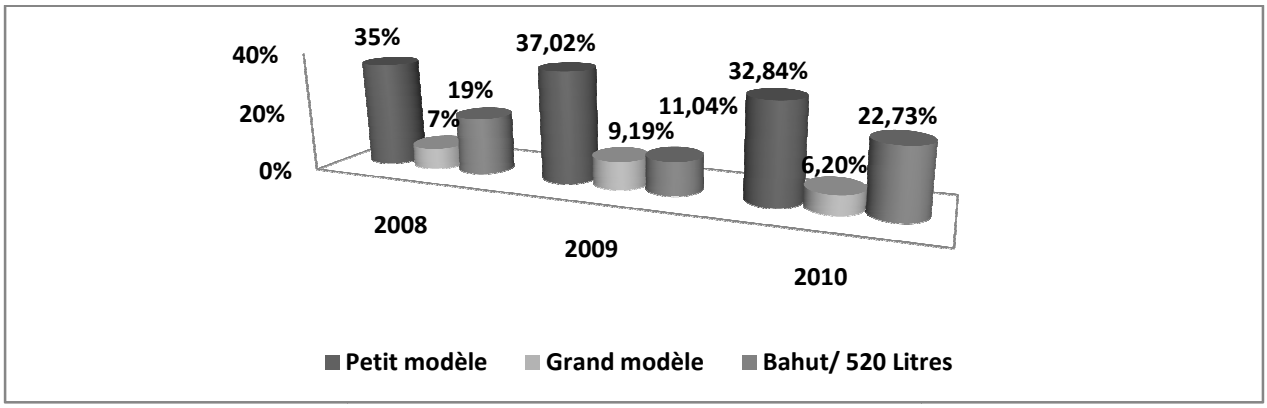
nous constatons que l'entreprise ENIEM a réalisé une amélioration sensible dans la maîtrise de ces coûts. Sur les quatre pièces signalées en 2008 comme origine des rebuts au niveau de l'atelier moussage, il n'y a qu'une seule qui a réapparu en 2009. Il s'agit de l'armoire moussée. Cette même cause est revenue en 2010. Concernant l'atelier montage, les quatre pièces à l'origine des rebuts en 2008 n'ont pas été prises en charges jusqu'à l'année 2010.

En termes d'apprentissage réalisé sur les Petits Modèles, nous pouvons dire que dans l'atelier moussage, l'ENIEM a pu éliminer trois causes des rebuts de réfrigérateurs PM. La résolution de ces problèmes a fait objet de trois revues de direction. Ceci a permis d'échanger des idées entre spécialistes du domaine et de mettre en application leurs recommandations par le biais des agents d'exécution qui travaillent dans cet atelier. Par contre, dans l'atelier montage, malgré les réunions répétitives pour solutionner les problèmes signalés dans cet atelier, aucune des causes de rebuts n'a été éliminée. Ceci explique le faible apprentissage réalisé au niveau de cet atelier que ce soit au niveau organisationnel par le fait que les revues de directions n'ont pas apporté des solutions pratiques, mais aussi au niveau individuel où les agents d'exécution n'ont pas trouvé des solutions opérationnelles qui vont régler définitivement les problèmes de rebuts dans ces centres.

2.2.2.3 Etude des réparations au niveau de l'Unité Froid

Envisageant toujours l'apprentissage organisationnel comme résolution des problèmes, les rebuts signalés dans les différents ateliers de l'Unité Froid ont fait objet des réparations. L'évolution de ces réparations entre 2008 et 2010 par rapport aux différents produits fabriqués par l'unité peut être donnée dans le graphique suivant :

Figure N°24: Evolution des réparations de rebuts dans l'Unité Froid 2008/2010



Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Froid, 2012

Comme le montre le graphique, la réparation des réfrigérateurs Grand et Petit modèles a connu une augmentation en 2009 pour baisser en 2010 alors que les bahuts et 520L ont connu

une baisse en 2009 puis une augmentation en 2010. Il reste que les réfrigérateurs PM constituent l'origine des réparations la plus importante pour toute la période.

Pour mieux cerner les problèmes de réparations et étudier les apprentissages engendrés, nous allons nous focaliser sur leurs causes au niveau des deux principaux produits de cette unité.

2.2.2.3.1 Causes des réparations GM

Le tableau suivant montre l'évolution de réparations des réfrigérateurs Grand Modèle pour la période 2008/2010

Tableau N°24 : Evolution des causes de réparation des réfrigérateurs GM 2008/2010

	2008	**2009**	**2010**
Fonctionnement	**54%**	**58%**	**-**
Fuites gaz	**25%**	**38%**	**-**
Assemblage	**11%**	**1%**	**-**
Manque froid	**-**	**-**	**49%**
Mauvais soudage	**-**	**-**	**41%**

Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Froid, 2012

Le tableau ci-dessus montre que les trois causes de réparation signalées en 2008 et 2009, malgré la hausse des deux premières, ont été toutes éliminées en 2010. Mais d'autres causes ont fait leur apparition avec des taux très élevés en 2010, ils s'agissaient du manque de froid et du mauvais soudage avec un total de 90%. Cela démontre que les efforts fournis par l'entreprise concernant le fonctionnement, les fuites gaz et assemblage en matière d'amélioration du contrôle au niveau de la réception, de sensibilisation et de formation (actions issues des revues de direction 2009 et 2010) ont donné leur résultats en 2010. Mais là, il faut que l'entreprise fasse attention aux nouvelles causes qui sont apparues en 2010.

En termes d'apprentissage réalisé au niveau des réfrigérateurs GM, il ressort que grâce aux actions dégagées par l'équipe dirigeante, les problèmes d'assemblage, des fuites gaz et de fonctionnement on été levés. Cela démontre que les employés ont pu corriger leurs erreurs et améliorer leurs compétences durant toute cette période.

2.2.2.3.2 Causes des réparations PM

Le tableau suivant montre l'évolution des causes de réparations des réfrigérateurs petits modèles durant la période 2008/2010.

Tableau N° 25 : Evolution des causes des réparations des réfrigérateurs PM 2008/2010

Désignation	**2008**	**2009**	**2010**
Etanchéité	14%	-	15%
Assemblage	28.5%	34.13%	35.33%
Fuite gaz	12.70%	9.81%	15.65%
Fonctionnement	9.10%	8.5%	-

Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Froid, 2012

Le réfrigérateur Petit Modèle constitue le produit qui a fait objet des réparations les plus importantes en 2010 avec un taux de 32.84% des produits fabriqués. Comme le montre le tableau, les causes des réparations de ce produit sont l'étanchéité, l'assemblage, les fuites de gaz et le fonctionnement. L'analyse de leur évolution nous permet de constater que le problème de l'étanchéité a été réglé en 2009, mais il a réapparu en 2010. Aussi, les problèmes de fonctionnement ont été réduits en 2009 et éliminés en 2010. Par contre, l'assemblage et les fuites de gaz, malgré leur baisse en 2009, ils ont connu une augmentation en 2010.

L'analyse des actions menées par l'équipe dirigeante depuis 2008 nous permet de constater que ce sont toujours les mêmes recommandations qui se dégagent à savoir[390] : sensibilisation du personnel et amélioration des compétences des soudeurs. Malgré cela, ces actions n'ont pas abouti au règlement des causes de réparation qui continuent de connaître une augmentation. Cela nous permet de dire que malgré la bonne intention affichée par l'équipe de direction, il n'y a pas eu d'apprentissage réel au niveau des produits PM.

2.2.3 Compétences créées au niveau de l'Unité Froid

De toutes les transformations réalisées au niveau de l'Unité Froid suite à la certification de l'entreprise et aux actions menées depuis la mise en place des indicateurs de performance qualité, beaucoup de compétences ont été créées. Nous entendons par compétences « un savoir en action [391]». Mais pour que ces savoirs nouvellement acquis se traduisent en compétences, il faut que les connaissances produites soient aussi pleinement appropriées par les acteurs et qu'ils s'en servent dans leurs actions quotidiennes comme routines au sens de Nelson et Winter

[390] Revue de directions de l'ENIEM, 2009, 2010 et 2011.
[391] Voir ZARIFIAN P., *Objectif compétences, pour une nouvelle logique*, Éditions Liaisons, 1999.

(1982)[392] pour produire des résultats. La synthèse de ces compétences créées durant la période (2008/2010) peut être donnée dans le tableau suivant :

Tableau N°26 : Synthèse de compétences créées au niveau de l'Unité Froid 2008/2010

Source d'apprentissage	Action réalisée	Compétence créée
1. Déformation sur le côté latéral de l'armoire du réfrigérateur 350 S	Réglage du régulateur d'air comprimé	Maîtrise de réglage du régulateur d'air comprimé
2. Densité de la mousse non conforme	Réglage des paramètres de travail	Paramètre de travail maîtrisé
3. Mauvaise fixation de la porte sur la charnière des réfrigérateurs PM	Correction des dimensions des formats de tôles	Dimensions et formats de tôles corrigées
4. Epaisseur de la couche de peinture non conforme	Instruction donnée au pilote du processus pour améliorer la surveillance	Couche de la peinture conforme aux normes
5. Nuance de couleur entre armoires et portes de réfrigérateurs PM	Correction au niveau de l'atelier peinture	Procédé de peinture maîtrisé
6. Non-conformité dimensionnelle de la plaque de fond	Réparation des butées latérales	Maîtrise des dimensions de la plaque de fond
7. Non-conformité dimensionnelle de la cloison 520L	Rectification des butées réglage de l'outil	Dimensions de la cloison du 520L maitrisées
8. Non-conformité dimensionnelle de la charnière supérieure des réfrigérateurs GM	Retouche des pièces non conformes et amélioration de la conception d'outils	Etude finalisée
9. Mauvais soudage du renfort de cuve sur l'armoire	Réparation de la soudeuse par la maintenance	Soudage conforme
10. Présence de grains sur les armoires et portes peintes	Nettoyage de filtres, rajout d'un additif de peinture	Disparition des grains
11. Faible épaisseur des cuves thermoformées	Réglage des paramètres de travail, respect de la fiche techniques	Paramètre de travail maîtrisé
12. Mauvais soudage	Remplacement du fil d'étain	Soudage conforme
13. Déformation des cuves après moussage	Réparation des moules par la maintenance	Cuve conforme
14. Charge en R134a non conforme	Réparation du poste de charge	Non-conformité levée
15. Température compartiment réf 350S non conforme	Elimination de contact entre bulbe thermostat et l'évaporateur par une plaque en plastique	Non-conformité levée

Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Froid, 2012.

[392] Cf. Chapitre III, Section I.

Le tableau ci-dessus montre qu'à partir des sources de problèmes de la qualité identifiées dans le calcul des CNQ, la direction de l'unité réalise un certain nombre d'actions qui visent à régler ses problèmes. A chaque fois qu'un problème est réglé une nouvelle compétence s'ajoute à l'entreprise.

Malgré toutes ces compétences créées au sein de l'Unité Froid, cela ne veut pas dire que ses problèmes vont disparaître définitivement. Comme nous l'avons montré plus haut, beaucoup de problèmes restent posés et d'une manière récurrente. Cela nécessite plus d'efforts pour les solutionner dans le but de voir les coûts importants enregistrés dans cette unité diminués. En outre, nous signalons qu'il y a des problèmes qui ont été solutionnés mais une année ou deux ans après ils ont réapparu, cela montre que certaines compétences n'ont pas été capitalisées par l'entreprise durant toutes ces années d'expérience.

2.3 Etude des coûts de la non qualité au niveau de l'Unité Cuisson

L'Unité Cuisson est la deuxième Unité pourvoyeuse des coûts de la non qualité au niveau de l'entreprise après l'Unité Froid. Dans ce qui suit, nous adoptons la même démarche que ce que nous avons réalisé avec l'Unité Froid. Nous allons dans un premier temps analyser l'évolution des coûts de la non qualité dans cette unité ; puis dans un second temps, nous allons étudier l'évolution du principal coût dans le processus de réalisation des produits Cuisson.

2.3.1 Évolution des coûts de la non qualité au niveau de l'Unité Cuisson

Le tableau suivant montre l'évolution des coûts de la non qualité au niveau de l'Unité Cuisson durant la période 2008/2010.

Tableau N° 27 : Evolution des coûts de la non qualité au niveau de l'Unité Cuisson en KDA (2008/2010)

Rubrique des coûts de non- qualité en (KDA)	**2008**		**2009**		**2010**	
	Somme	**%**	**Somme**	**%**	**Somme**	**%**
Prévention	888	8.7	1312	11.4	1546.2	13
Détection	**3487**	**34.2**	**4281**	**37.0**	**4644**	**40**
Réparation	468.6	4.6	532	4.6	687.65	6
Retouche	634.7	6.2	754	6.5	1023.6	9
Rebuts	**4399**	**43.1**	**4318**	**37.4**	**3174**	**27**
Garantie	625.3	3.2	361	3.1	571.98	5
Total C.N.Q.	10202.60		11558		11647.485	
Production (HT)	930 716		1 003 029		1 157 991	
C.N.Q/production (HT)	1.10 %		1.15 %		1.01 %	

Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Cuisson, 2012

A partir de ce tableau nous constatons que les coûts totaux de la non qualité au niveau de l'Unité Cuisson ont connu une stabilité durant la période 2008/2010. Les centres de coûts les plus importants sont les coûts de rebuts et de détection. Le premier est en diminution pour toute la période, il est passé de 43% en 2008 à 27% en 2010, par contre le deuxième est en progression permanente en passant de 34.2% en 2008 à 40% en 2010. Nous pouvons dire aussi que, contrairement à l'Unité Froid, l'Unité Cuisson concentre ses efforts sur les coûts situés en amont (prévention et détection), ce qui a permis la réduction des coûts situés en aval (rebuts et garantie). Ça c'est important pour une entreprise qui veut avoir une image de marque, car un investissement réalisé au niveau de la prévention et de la détection ne laisse pas passer beaucoup de rebuts et de pannes qui feront objet de réclamation des clients et par voie de conséquence, des frais de garantie et de nuisance à l'image de l'entreprise.

2.3.2 Etude des rebuts par processus de l'Unité Cuisson

Les produits cuissons passent par cinq grands processus répartis sur les cinq ateliers que possède cette unité. Le tableau suivant montre l'évolution des rebuts dans les cinq ateliers de la réalisation des produits cuissons durant la période 2008/2010.

Tableau N°28 : Evolution des coûts de rebuts dans les ateliers de l'Unité Cuisson 2008/2010.

Désignation	**2008**		**2009**		**2010**	
	Rebuts	**%**	**Rebuts**	**%**	**Rebuts**	**%**
TRS	**1552**	**35.43**	**1693.71**	**39.04**	**1266.32**	**39.90**
MONP/FAB	780	17.80	771.26	17.78	471.68	14.86
MON/PACH	1008	23.01	604.09	13.92	312.8	9.85
Tôlerie	761	17.37	782.03	18.03	716.66	22.58
Mécanique	280	6.39	487.27	11.23	406.58	12.81
Total	**4381**		**4338.36**		**3174.04**	
Production	**925013.2**		**1003029**		**1157991**	
Taux de rebuts	**0.47**		**0.43**		**0.27**	

Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Cuisson, 2012

Les coûts de rebuts sont en baisse dans les ateliers de montage, mais ils enregistrent une hausse considérable dans les trois autres ateliers**.** Malgré cela, le taux de rebut par rapport à la production a enregistré une baisse durant toute la période. L'atelier traitement et revêtement des surfaces est l'atelier où on a enregistré le taux de rebut le plus élevé pour l'ensemble de la période 2008/2010.

2.3.3 Enseignements en termes d'apprentissage organisationnel au niveau de l'Unité Cuisson

Dans ce point, nous allons étudier l'apprentissage organisationnel de la même sorte que ce que nous avons fait avec l'Unité Froid. L'objectif est double, d'abord c'est pour étudier l'apprentissage réalisé par les employés de cette unité sur le plan individuel et organisationnel, ensuite, c'est pour faire une comparaison entre ce qui se passe dans l'Unité Cuisson par rapport à l'Unité Froid.

2.3.3.1 Présence ou absence des conditions d'apprentissage organisationnel au niveau de l'Unité Cuisson

Lors de notre passage au niveau de l'Unité Cuisson, nous avons constaté que cette unité utilise les mêmes indicateurs qualité que l'Unité Froid et emploie la même démarche pour détecter les centres de coûts les plus importants et leur origine dans les processus et pièces utilisées dans la fabrication des produits cuissons. Cette uniformisation d'indicateurs et de

méthodes a permis, selon le directeur qualité de l'entreprise, une grande coordination entre les deux unités, un échange d'idées et un partage de connaissances capitalisées[393].

La démarche poursuivie par l'Unité Cuisson consiste à calculer les coûts de la non qualité**,** puis suivre le centre de coûts le plus important au niveau des processus afin de l'éliminer à la source. Ainsi comme le montre le tableau N°27, au niveau de l'Unité Cuisson ce sont les coûts de rebuts et de détections qui occupent le premier rang en enregistrant 27% et 40% du total des coûts de 2010 respectivement. En effet pour réduire ces coûts c'est au niveau des processus qu'il faut agir du moment que l'Unité Cuisson ne possède qu'une seule gamme de produits. Et comme le montre le tableau N°28, c'est l'atelier traitement et revêtement de surface qui est à l'origine de l'essentiel des rebuts enregistrés au niveau de cette unité avec un taux de 39.90% en 2010.

Cette démarche permet de détecter les problèmes de la qualité à la source et de les régler. En plus, l'absence de ces indicateurs ne permet pas à l'entreprise d'orienter ses ressources et sa politique en termes d'apprentissage et d'amélioration des compétences de ses employés. Dès lors, leur utilisation permet de situer les responsabilités en termes de qualité et surtout de permettre aux employés qui travaillent dans les centres pourvoyeurs des coûts de la non qualité d'apprendre à travers des actions de formation en interne ou en externe.

En termes de formation, l'Unité Cuisson a bénéficié au même titre que l'Unité Froid d'un vaste programme de formation qui a touché tous ses employés et surtout ceux qui occupent les postes à l'origine des non conformités.

2.3.3.2 Apprentissage organisationnel comme résolution des problèmes de la qualité de l'Unité Cuisson

En envisageant l'apprentissage organisationnel comme résolution des problèmes qualité de l'Unité Cuisson, nous avons détaillé les coûts de rebuts enregistrés au niveau des ateliers pour montrer comment qu'à travers les calculs effectués, l'entreprise arrive à corriger ses erreurs en matière de qualité et à apprendre par le biais de la démarche suivie.

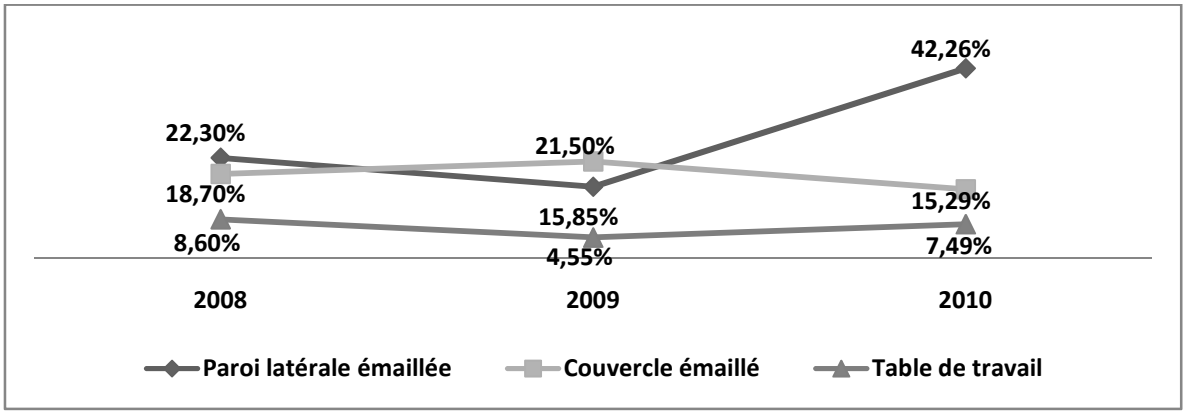
En analysant les données du tableau N°28 qui montre la responsabilité de chaque atelier en termes de rebuts, on s'aperçoit que les ateliers traitement et revêtement de surfaces, tôlerie et montage des pièces fabriquées constituent la source majeure des problèmes de rebuts enregistrés dans cette unité. En effet, pour résoudre ces problèmes il est nécessaire de voir au niveau de chaque atelier leur évolution pour déterminer leurs causes réelles et de les éliminer à la source.

[393] Entretien réalisé avec le directeur qualité de l'ENIEM

2.3.3.2.1 Résolution des problèmes de rebuts dans l'atelier traitement et revêtement de surfaces

Pour les trois années consécutives, l'atelier traitement et revêtement de surfaces demeure la source majeure des rebuts dans l'Unité Cuisson avec 39.90 % du total enregistré en 2010. L'approfondissement de l'analyse nous donne trois pièces à l'origine de ces rebuts. L'évolution des rebuts enregistrés dans les pièces de cuisinières durant la période 2008/2010 peut être présentée dans le graphique suivant :

Figure N°25 : Evolution des rebuts dans les pièces de cuisinières 2008/2010



Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Cuisson, 2012.

Il ressort de ce graphique et des différents entretiens que nous avons effectués avec les responsables de cet atelier, qu'il n'y a pas eu réellement une amélioration des conditions qui vont permettre d'éliminer les causes de rebuts enregistrées dans les pièces. Ainsi, nous avons enregistré une fluctuation dans leur évolution et la cause principale reste toujours la même, à savoir : paroi latérale émaillée, qui a atteint son sommet en 2010 en enregistrant 42.26 % des rebuts signalés dans cet atelier. L'observation des revues de direction tenues entre 2008 et 2010 montre qu'aucune décision n'est prise pour prendre en charge ce problème.

A partir de là, nous pouvons conclure qu'il n'a pas eu d'actions concrètes favorisant l'apprentissage organisationnel au niveau de cet atelier du moment qu'aucune action n'est issue des revues de direction et les résultats connaissent des fluctuations inexpliquées.

2.3.3.2.2 Résolution des problèmes de rebuts dans l'atelier montage final des pièces fabriquées

Nous avons opté pour l'étude des rebuts dans l'atelier montage des pièces fabriquées au lieu des pièces achetées vu que les rebuts de pièces achetées sont d'origine externe, par contre les pièces fabriquées leurs causes se situent à l'intérieur de l'entreprise. L'atelier montage final

des pièces fabriquées représente la troisième source des rebuts de l'Unité Cuisson en atteignant 14.86 % en 2010. Le tableau suivant montre l'évolution des principales pièces à l'origine des rebuts de l'atelier montage des pièces fabriquées entre 2008 et 2010.

Tableau N° 29 : Evolution des principales pièces à l'origine des rebuts dans l'atelier montage final des pièces fabriquées 2008/2010

Désignation	**2008**	**2009**	**2010**
Rampe	32.9%	-	37.95%
Parois latérales	26.5%	23.03%	4.75%
Couvercle émaillé	12.5	6.20%	-
Table de travail	-	12.64 %	-
Carcasse	-	-	6.7%

Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Cuisson, 2012.

Contrairement à l'atelier traitement et revêtement des surfaces, les responsables de cet atelier ont pu traiter avec toutes les pièces à l'origine des rebuts signalés en 2008, ce qui explique l'amélioration réalisée en 2009 où la cause principale a été éliminée (la rampe) et toutes les autres causes ont été réduites (parois latérales et couvercle émaillé). Mais nous signalons quand-même, le retour des causes signalées dans les tables de travail avec un taux non négligeable. En 2010, malgré le retour des causes signalées dans la rampe, deux autres causes ont été éliminées (couvercle émaillé et table de travail) et une autre (paroi latérale) a été réduite d'une manière très significative.

Au final, nous avons constaté que dans cet atelier il y a une certaine dynamique d'apprentissage où chaque employé essaie d'améliorer son travail pour réduire les rebuts. Aussi, la direction de cette unité a joué pleinement son rôle à travers les décisions prises à l'issue des revues de direction 2008/2010.

2.3.3.2.3 Résolution des problèmes de rebuts dans l'atelier tôlerie

L'atelier tôlerie représente la deuxième source de rebuts dans l'Unité Cuisson avec 22.58% en 2010. Cet atelier a connu une croissance durant toute la période. L'évolution des causes de rebuts dans les pièces fabriquées dans cet atelier durant la période 2008/2010 peut être donnée dans le tableau suivant.

Tableau N°30 : Evolution des sources rebuts dans l'atelier tôlerie 2008/2010

Désignation	**2008**	**2009**	**2010**
Couvercle cuisinière	18.91%	9.40%	-
Socle du four	14.38%	9.86%	12.54%
Paroi latérale	13.89%	14.14%	9.73%
Table de travail	-	-	20.73%

Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Cuisson, 2012.

D'après le tableau, l'année 2010 a vu la suppression complète de la cause principale des rebuts de l'atelier tôlerie après avoir été de l'ordre de 18.91% des rebuts en 2008. Cependant, durant l'année 2010, on a vu apparaître une nouvelle source de rebuts qui n'existait pas dans les deux années d'avant. Il s'agit de la table de travail qui a enregistré un taux 20.73%.

La revue de direction de 2008 a donné des instructions dans le sens d'améliorer les entretiens préventifs, ce qui a donné lieu en 2009 une baisse des rebuts dans les deux principales causes. Cependant la revue de direction de 2009 n'a donné aucune instruction, ce qui a vu apparaître une nouvelle source de rebuts et la hausse des rebuts enregistrés dans les socles du four.

En termes d'apprentissage organisationnel réalisé, la hausse des rebuts enregistrés explique une absence de volonté de réduire ces derniers malgré que les responsabilités aient été définies avec précision. Cette situation ne permet pas aux employés travaillant sur ces pièces d'améliorer leurs compétences. En plus, le fait que la direction n'intervenait pas avec des décisions adéquates, cela n'a pas encouragé les travailleurs à améliorer leurs compétences en essayant de résoudre les problèmes de rebuts qui restent posés dans leur atelier.

2.3.3.2.4 Réparation des rebuts de l'Unité Cuisson

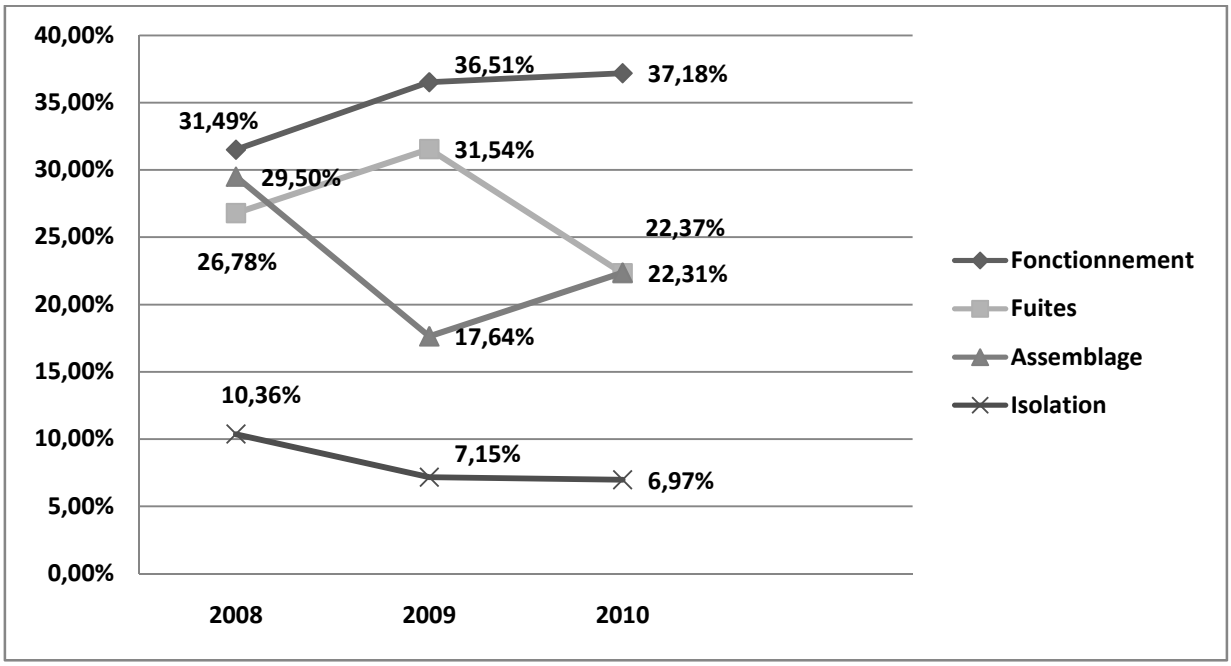
L'analyse des réparations de rebuts peut être aussi considérée comme mécanismes d'apprentissage organisationnel au niveau de l'unité Cuisson si on admet que l'apprentissage organisationnel est un phénomène de correction des erreurs dans le but d'aboutir à la réalisation des actions efficaces[394]. Les rebuts de l'Unité Cuisson relèvent des défaillances internes, c'est-à-dire des erreurs commises par les opérateurs au niveau des ateliers. Ces dernières méritent des corrections et des réparations. La réparation des rebuts permet à l'entreprise d'apprendre par le biais de l'apprentissage réalisé par les employés.

[394] Cf. Chapitre III, Section II

La réparation des rebuts commence d'abord par la détection des causes. Dans ce qui suit nous étudions les causes des réparations au niveau des différents processus de cette unité pour la période 2008/2010. Nous signalons d'abord que d'après le tableau N°27, les coûts de réparation ont connu une certaine stabilité entre 2008 et 2009, mais ils ont augmenté en 2010 pour atteindre 6% des coûts totaux de la non qualité.

Le graphique suivant montre les principales causes de réparation des rebuts enregistrés au niveau de l'Unité Cuisson pendant la période 2008/2010.

Figure N° 26: Evolution des réparations montage final des cuisinières 2008/2009



Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Cuisson, 2012.

D'après cette figure nous constatons que durant toute la période étudiée sont toujours les mêmes problèmes qui font objet de réparation des cuisinières. Les trois causes principales représentent à elles seules près de 80% des réparations pour l'ensemble de la période. Et cela malgré les recommandations issues des revues de direction de 2009 et 2010 qui consistent à sensibiliser les opérateurs, former les nouveaux recrus et renforcer le contrôle au niveau de la réparation.

De ce qui précède, nous pouvons dire que les actions dégagées théoriquement sont en faveur de l'apprentissage organisationnel et individuel des employés. Mais, d'après les résultats obtenus, nous pouvons dire il n'y a pas eu une prise en charge sérieuse de l'objet des réparations signalées en 2008. A l'exception de l'isolation et les fuites, dans lesquelles nous avons enregistré une amélioration, l'assemblage et le fonctionnement ont connu une hausse en 2010. A partir de là

et suite à notre enquête réalisée au niveau de cette unité, il semble qu'il n'y a pas eu une prise de conscience sérieuse pour la réduction des causes de réparation en l'absence d'actions efficaces de formation et des recommandations pratiques de la part de la direction de l'unité. Cela nous permet de qualifier l'apprentissage réalisé de faible sur le plan individuel et organisationnel.

2.3.3.3 Apprentissage organisationnel comme nouvelles compétences créées au niveau de l'Unité Cuisson

Comme c'est le cas au niveau de l'Unité Froid, l'Unité Cuisson pendant la période 2008/2010 a réalisé un nombre important d'actions d'apprentissage qui lui ont permet de créer de nouvelles compétences. Le tableau suivant montre comment qu'à travers des problèmes détectés suite à l'application des normes de la qualité, des actions d'apprentissage ont été dégagées et à partir de ces actions de nouvelles compétences ont été créées.

Tableau N° 31 : Synthèse de compétences créées au niveau de l'Unité Cuisson 2008/2010

Source d'apprentissage	Action réalisée	Compétence créée
1. Mauvaise adhérence de l'émail sur le couvercle	Réparation de la station	Bonne adhérence de l'émail sur le couvercle
2. Coulure et fissure et retrait de l'émail sur les lèches frites	Amélioration de méthode d'accrochage	Email conforme
3. Mauvais aspect de la pièce zinguée	Remplacement des anodes	Anomalie levée
4. Mauvais aspect des pièces émaillées en blanc	Changement de fournisseur	Non-conformité levée
5. Présence de sillons sur les bruleurs rapide	Retouche de l'outil	Sillons éliminé
6. Mauvais alignement des robinets sur la rampe	Utilisation d'une règle de guidage	Non-conformité levée
7. Non-conformité dimensionnelles table de travail 6500	Révision de l'outil	Non-conformité levée
8. Présence de bavures sur le couvercle	Changement de couteaux de la rogneuse	Etude finalisée
9. Mauvais aspect de la pièce chromée	Changement d'anode	Non-conformité levée
10. Mauvais revêtement des secteurs droit et gauche	Changement d'anode usée	Non-conformité levée
11. Décalage des repères de positionnement des boutons	Retouche de l'outil	Non-conformité levée
12. Moteur tour roche : mauvaise fixation du cache arrière	Tri du lot fournisseur saisi pour remplacement	Non-conformité levée
13. Fissures et arrachement des filets de raccord coudé lors du serrage	Fournisseur saisi pour action corrective	Non-conformité levée
14. Dimension du carton d'emballage non conforme	Fournisseur saisi pour action corrective	Non-conformité levée

Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Cuisson, 2012.

Pendant la période 2008/2010 l'Unité Cuisson a réalisé quatorze actions d'apprentissage qui lui ont permis de créer de nouvelles compétences. Il reste à dire que beaucoup d'autres actions ont été réalisées, mais qui n'ont pas abouti à la maîtrise des problèmes signalés en termes de qualité. En effet, cela n'a pas créé de nouvelles compétences, mais avec la logique d'amélioration continue (PDCA) et de l'apprentissage organisationnel de nouvelles compétences peuvent avoir lieu.

Les compétences ainsi créées au niveau de l'Unité Cuisson proviennent de la mise en place des outils de management de la qualité, entre autres les indicateurs qualité. Le calcul de ces derniers a permis d'identifier les sources de problèmes au niveau de l'unité (sources d'apprentissage). Une fois les sources de problèmes ont été identifiées, des actions d'apprentissage et d'amélioration sont engagées, et par voie de conséquences de nouvelles compétences vont avoir lieu.

En définitive, dans cette section que nous venons d'achever nous pouvons retenir que le post certification est plein d'enseignements en termes d'apprentissage organisationnel. A travers l'étude de l'apprentissage organisationnel réalisé dans les deux principales unités de l'entreprise, il ressort que la mise en place des indicateurs qualité a engendré un apprentissage riche grâce aux actions dégagées pour la prise en charge des problèmes détectés.

En considérant l'apprentissage organisationnel comme un processus, nous avons démontré que la démarche suivie par l'ENIEM dans son traitement des coûts de la qualité constitue un moyen qui permettra à l'entreprise de déterminer les centres de responsabilité en termes de qualité ; et par voie de conséquences, de déterminer les actions à mener en termes d'apprentissage en vue de prendre en charge les problèmes détectés.

En abordant enfin l'apprentissage organisationnel comme résultats obtenus, nous avons considéré ce dernier comme processus de résolution des problèmes qualité et puis comme compétences créées à travers les actions d'apprentissage réalisées. A travers la résolution des problèmes qualité, nous avons vu que l'entreprise apprend à travers la réduction des coûts de la qualité mais aussi à travers les actions émanant des revues de direction. En plus, les actions d'apprentissage réalisées à travers le temps permettent de créer de nouvelles compétences. Ces compétences sont utiles pour l'entreprise afin d'améliorer ses performances.

CONCLUSION

Au terme de ce chapitre que nous avons consacré aux quelques aspects de la théorie de l'apprentissage organisationnel dans le cadre de la démarche qualité, nous pouvons dire que cette dernière constitue un terrain riche où tous les aspects de cette théorie peuvent prendre place. Nous avons dit dans la partie théorique que la théorie de l'apprentissage organisationnel, malgré sa richesse conceptuelle et les idées qu'elle véhicule, celle-ci trouve du mal à opérationnaliser ses idées à travers des études empiriques.

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

En abordant le cas de l'ENIEM, nous avons constaté que ce dernier a réalisé des apprentissages au niveau des trois étapes citées plus haut. La première étape abordée dans la première section nous a permis de conclure que les actions dégagées par l'entreprise pour se préparer à la certification ont permis bel et bien de réaliser des changements importants qui ont touché à tous les aspects de l'entreprise (humains, organisationnels et managériaux). Ces changements, comme nous l'avons supposé dans notre première hypothèse, est une condition nécessaire pour la réalisation de l'apprentissage organisationnel.

En s'intéressant par la suite à la démarche de certification proprement-dite dans la deuxième section nous avons signalé que la rédaction de la documentation qualité et la mise en place du système de management de la qualité est un phénomène riche en apprentissage organisationnel à partir des mécanismes de conversion des connaissances qu'il permet. Cependant, nous avons conditionné la création de cette dynamique d'apprentissage organisationnel de la vision procédurale dans l'interprétation des normes de l'ISO (hypothèse 2), sinon au contraire, ces normes peuvent être vues comme un obstacle à l'apprentissage comme c'est le cas dans certains département de l'ENIEM.

En étudiant l'apprentissage organisationnel post-certification de l'ENIEM au niveau de la troisième section, nous avons conclu que les résultats obtenus par le système qualité ont permis à l'entreprise de repérer les centres de coûts les plus importants et par voie de conséquence de définir les actions d'apprentissage à réaliser afin de maîtriser ces coûts. Mais comme nous l'avons vu dans cette section, les actions d'apprentissage réalisées dans les deux principales unités n'étaient pas pareilles. Dans certains ateliers, processus et produits beaucoup d'actions

d'apprentissage ont été réalisées ce qui a permis aux employés d'améliorer leurs compétences et à l'entreprise de tirer profit de ces compétences dans le cadre de l'apprentissage organisationnel. Par contre dans certains autres ateliers, processus et produits, malgré la définition précise des problèmes de la qualité aucun apprentissage n'est réalisé tout au long de la période étudiée (2008/2010).

Tous les apprentissages que nous avons vus dans ce chapitre peuvent être qualifiés « d'apprentissage de conformité » car tous les efforts fournis par l'ENIEM jusque-là, c'est dans le but de se conformer aux normes internationales de management de la qualité (ISO 9001/2008 en particulier). Si une entreprise se limite à cet apprentissage elle devient otage de la norme et elle ne pourra pas améliorer sa performance indéfiniment. Dès lors, et comme nous l'avons dit dans la partie théorique, l'entreprise devrait inscrire sa démarche de certification dans une logique d'amélioration continue pour aller dans la voie de la qualité totale et espérer réaliser un apprentissage par le code qualité. C'est à partir de là, que nous allons nous fixer comme objectif d'aborder dans le chapitre suivant les progrès réalisés par l'ENIEM dans la recherche de la qualité totale et surtout les apprentissages réalisés par le biais de la certification.

INTRODUCTION

Nous avons vu dans le chapitre précédent comment que l'ENIEM s'est appropriée du système de management de la qualité grâce à la dynamique d'apprentissage organisationnel. Cette dynamique reste dans le cadre d'un apprentissage restreint (opérationnel, simple boucle ou apprentissage du code qualité). Nous allons étudier maintenant la possibilité de voir le système de management de la qualité de l'ENIEM devenir progressivement un système de management par la qualité totale par le biais d'un apprentissage du rang supérieur (double boucle).

Nous tenons d'abord à rappeler que dans le chapitre II nous avons présenté les principes du TQM. Ces derniers sont considérés par certains auteurs comme compatibles avec le SMQ de l'ISO[395]. Le paradigme fonctionnaliste, présenté dans le même chapitre, affirme que les idées que recèle le TQM représentent la finalité de la mise en place du SMQ conforme à la norme ISO 9001/2008. Nous avons rajouté à cela que la progression vers le TQM est possible suite à la certification à condition de l'inscrire dans le cadre d'une dynamique d'apprentissage organisationnel.

En essayant d'établir des liens entre les exigences du SMQ et les principes du TQM, nous avons conclu que le leadership et le développement de la ressource humaine, qui sont des principes du TQM, peuvent être développés suite au respect des exigences de la certification en matière d'engagement de la direction générale et de la formation du personnel (section I). En plus, le principe de l'orientation client défendu par le TQM peut trouver ses origines dans l'écoute client exigée par l'ISO (section II). Enfin, le management par approche processus orientés client, qu'est l'un des principes fondamentaux du TQM, se trouve être exigé par la norme ISO 9001/2008 (section III).

L'objectif de ce chapitre consiste donc à étudier les progrès réalisés par l'ENIEM suite à la mise en place d'un système de management de la qualité conforme aux normes internationales dans le but de progresser vers la qualité totale. Autrement dit, il s'agit d'étudier l'apprentissage organisationnel dans le cadre de la concrétisation des principes du management par la qualité totale.

[395] Cf. Chapitre III, Section III.

SECTION I : ETUDE DE L'APPRENTISSAGE DES ASPECTS HUMAINS DU TQM

En abordant les changements réalisés par le biais de la certification dans le chapitre précédent, nous avons conclu que parmi les aspects les plus touchés figurent la ressource humaine. Il se trouve également que le leadership et le développement de la ressource humaine sont des fondements majeurs du management par la qualité totale. Le leadership transformationnel[396] s'impose dans toutes les étapes de changement et entre autres, le changement par la démarche qualité. Aussi, le développement de la ressource humaine conditionne l'exercice du leadership.

Dans cette section nous analyserons les aspects de la ressource humaine découlant de la certification ISO 9001 dans leur compatibilité avec les principes du TQM au sein de l'ENIEM. Pour ce faire, nous allons montrer d'abord les apports de la certification en termes de leadership et de développement de la ressource humaine ; puis à travers le mécanisme d'apprentissage organisationnel, nous allons analyser leur évolution vers le TQM.

1. La direction de l'ENIEM et esprit de leadership

Nous avons insisté dans la première partie de ce travail sur la nécessité du leadership dans toute étape de changement d'un état vécu à un état souhaité, notamment dans le cas du changement par la démarche qualité. Dès lors, la réussite du progrès vers le TQM au sein de l'ENIEM dépend des capacités de ses dirigeants en matière de leadership et de leur style de direction combinés avec les mécanismes d'apprentissage organisationnel développés.

1.1 Absence de leadership dans les entreprises publiques algériennes

Le leadership est par définition la capacité d'un dirigeant à répandre la confiance chez ses collaborateurs, à donner une vision claire de l'avenir, à changer vite et à changer les autres avec lui. Ces qualités sont primordiales pour l'entreprise voulant mettre en place un SMQ et assurer son développement vers le TQM.

La revue des missions des structures de la gestion des ressources humaines au sein de l'ENIEM nous a permet de constater qu'il n'y a aucune mission qui relève du leadership. Ceci s'explique, selon le DRH de l'ENIEM, par le caractère standard des éléments de la GRH définis par le législateur et appliqués sur toutes les entreprises publiques algériennes. Dès lors, la législation en matière de GRH ne prévoyait pas les situations de changement et le staff dirigeant

[396] Cf. Chapitre II, Section I.

est nommé uniquement pour gérer un statu quo. D'ailleurs les propositions d'investissement, de modernisation, d'expansion…, émanant des dirigeants de ces entreprises sont dans la plupart des cas rejetées ou renvoyées par les autorités du gouvernement.

En outre, les capacités de leadership n'existent pas dans les critères de nomination des dirigeants des entreprises publiques. Selon Sadeg : «…en l'absence des critères de sélection basés sur les compétences et les prédispositions en matière de leadership, les ministres nomment des PDG selon des critères de leur choix, qui sont souvent liés à des considérations politiques et partisanes[397] ». La tendance actuelle est à la nomination des techniciens et ingénieurs dans les postes clés des entreprises, à titre d'exemple : le PDG de l'ENIEM est un financier, son directeur qualité et les assistants qualités sont tous issus des formations techniques. Cette nouvelle orientation s'explique, selon l'un des dirigeants, par l'échec obtenu dans les expériences passées dû à la nomination des administrateurs dans les postes clés. Cependant, cela a engendré la concentration des efforts des PDG sur les résultats chiffrés qui sont d'ailleurs beaucoup améliorés ; mais, en ce qui concerne les problèmes organisationnels, ressources humaines sont négligés et mal pris en charge. Cette situation ne permet pas le développement d'un esprit de leadership qui permettra la mobilisation du personnel pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Tout cela a fait émerger des dirigeants de type « autocratique[398] » qui s'intéressent à l'accomplissement des tâches assignées aux employés sans prendre en considération leur état d'esprit. En effet, ils ne fournissent pas beaucoup d'efforts pour motiver et impliquer les employés. Pour eux ceci est inutile, ils préfèrent durcir le contrôle. Aussi, la complexité des relations entre la direction de l'entreprise et les organes de l'Etat, due à l'imprécision du rôle de chacun et la limite de leur responsabilité, a fait que les directeurs généraux ne se limitent pas à gérer leurs entreprises, mais ils sont appelés, en plus, à gérer des relations complexes avec les organes extérieurs mandatés par le gouvernement. Les contraintes imposées par ce dernier ont beaucoup influencé sur l'aptitude des cadres de l'entreprise publique à jouer leur rôle en matière de leadership et à assurer un environnement sain dans lequel les travailleurs peuvent travailler en collaboration en vue de réaliser les objectifs de l'entreprise.

[397] SADEG M., Management des entreprises publiques, La presse d'Alger, 1999, p.53.
[398] Cf. Chapitre II, Section I.

1.2 Engagement de la direction de l'ENIEM dans la mise en place du SMQ

Malgré l'absence de l'esprit de leadership qui caractérise les entreprises publiques algériennes due aux raisons citées plus haut, en étudiant les aspects découlant de la démarche qualité réalisée au niveau de l'ENIEM, nous avons observé quelques caractéristiques relevant de l'esprit de leadership.

1.2.1 Engagement de la direction générale en termes de qualité

Dans les entreprises qui réussissent le passage de la certification au TQM, le rôle des premiers responsables de l'entreprise est déterminant. Certains dirigeants d'entreprises assurent, eux-mêmes, les premiers cours concernant les outils de management de la qualité aux employés ; d'autres dirigeants font des visites récurrentes aux entreprises qui ont réussi la démarche qualité ; enfin, certains évoquent, dans chaque réunion avec le staff dirigeant, les problèmes de la qualité et, parfois, quittent la réunion après avoir discuté des problèmes de la qualité pour dire aux autres que ce sont les problèmes les plus essentiels. En plus, selon Shiba : « l'engagement des dirigeants de l'entreprise a un effet de cascade [399]», qui entraîne l'engagement de tous les employés, et par voie de conséquence, l'amélioration des performances obtenues par le système qualité.

En faisant notre enquête avec certains dirigeants de la direction générale de l'ENIEM, nous avons obtenu que l'engagement en termes de qualité consiste à assurer leurs responsabilités en termes :

- De l'écoute client,
- De l'élaboration de la politique qualité,
- De l'autorité et de la communication,
- De l'élaboration des revues de direction,
- De l'allocation des ressources nécessaires.

1.2.1 Affichage de la déclaration de la direction générale

La déclaration de la direction générale de l'ENIEM contient la politique qualité de l'entreprise, l'engagement de la direction générale et les objectifs qualité. Chaque année, la direction de l'entreprise affiche cette déclaration au niveau de toutes les unités du complexe (chose que nous avons constatée par nous-mêmes). A titre d'exemple, pour l'année 2011 la direction de l'ENIEM basait sa politique sur l'amélioration continue des processus à travers une meilleure compréhension des besoins présents et futurs des clients, un développement de la

[399] SHIBA S., Op. cit., p.374.

culture de l'entreprise et l'amélioration continue de l'efficacité du SMQ. Cette politique est traduite en cinq objectifs qui sont[400] :

- Accroitre la satisfaction des clients,
- Améliorer les compétences du personnel,
- Réduire les rebuts,
- Augmenter la valeur de la production,
- Améliorer le chiffre d'affaires.

L'affichage de la déclaration de la direction générale au sein de l'ENIEM est un moyen intéressant lui permettant de communiquer avec tous les employés de l'entreprise et de leur permettre une meilleure adhésion aux objectifs affichés par l'entreprise. En plus, cet affichage constitue un moyen de partage des connaissances et donc d'apprentissage organisationnel.

1.2.3 Les revues de direction

La tenue des revues de direction, selon le directeur qualité de l'ENIEM permet d'assurer la pertinence et l'efficacité du système de management de la qualité et son adéquation avec l'organisation de l'entreprise. La revue de direction est réalisée une fois par an, elle est initiée et présidée par le directeur général de l'entreprise. Participent à cette revue les membres du comité qualité de l'entreprise composé des cadres dirigeants, des directeurs d'unités et de deux délégués du personnel.

Dans la revue de direction de l'ENIEM, on traite des éléments de l'entrée suivants [401]:

- Les résultats des audits interne et externe,
- Les retours d'information client,
- Le fonctionnement des processus et la conformité des produits,
- Les actions issues des revues de direction précédentes,
- Les changements pouvant affecter le SMQ,
- Les recommandations d'amélioration,

A partir de ces éléments d'entrée ressort des décisions et des actions qui se rapportent à l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité et à l'amélioration des produits de l'entreprise.

[400] Déclaration de la direction générale, janvier 2011.
[401] Revue de direction du SMQ, 2010, N° 18.

1.3 Apprentissage organisationnel suite à l'engagement de la direction générale dans le SMQ

L'engagement de la direction générale dans la démarche qualité de l'entreprise apparait clairement à travers les mécanismes présentés plus haut. Nous signalons d'abord que ces mécanismes n'existaient pas avant la certification, ce sont donc des émanations de la certification de l'entreprise. Leur mise en place est déjà un apprentissage organisationnel en lui-même, et l'observation de leur évolution dans le temps permettra aux employés de l'entreprise d'apprendre au même titre que les dirigeants de l'entreprise. Pour étudier l'apprentissage organisationnel réalisé par l'entreprise suite à l'engagement de la direction générale, nous allons nous référer aux résultats des audits de suivi et au degré d'atteinte des objectifs affichés par la direction de l'entreprise au cours de la période 2008/2010.

1.3.1 Résultat des audits de suivi de la direction générale

Chaque année la direction générale de l'ENIEM réalise des audits de suivi pour dégager les points forts et les points faibles de son SMQ. L'objectif de ces audits est de contribuer à la réalisation des actions d'améliorations qui permettront d'augmenter la performance qualité de l'entreprise.

Le tableau suivant montre les actions réalisées suite aux résultats des audits effectués par la direction générale pendant la période 2008/2010.

Tableau N° 32 : Synthèse des audits de suivi réalisés par la direction générale de l'ENIEM entre 2008 et 2010.

Années	Actions envisagées	Actions réalisées
2008	- Ajouter dans la procédure l'étape de planification de la conception. - Améliorer au niveau des approvisionnements les objectifs qualité. - Améliorer et prendre en charge l'analyse de l'évaluation des fournisseurs.	-La procédure de planification a été révisée en intégrant l'aspect planification. -Les objectifs qualité ont été documentés au niveau des structures commerciales. -L'analyse a été prise en niveau des unités Froid et Cuisson.
2009	- Diversifier les objectifs qualité pour chaque processus spécifique. - Utiliser le CSP pour mettre les processus sous maîtrise. - Faire le lien entre les objectifs et les PAQ(intégrer un taux de satisfaction client comme cible). - Mise à jour du site Web. - Emettre des actions correctives pour les observations importantes.	- Tous les départements ont arrêté et affiché les objectifs qualité à leurs structures. - Une opération de formation pour 45 employés a été organisée. - Le taux de satisifaction client est intégré dans les objectifs du département marketing. - Le site web de l'entreprise est mis à jour. - Toutes les non conformités relevées lors es audits internes sont accompagnées des actions correctives et observations relevées sont prises en charge.
2010	- Envisager de réduire le système documentaire. - Elever la mesure de la satisfaction client comme objectif stratégique pour être en adéquation avec la politique qualité. - Ajouter un objectif pour mesurer qualitativement la formation. - Synthèse des audits à consolider pour un meilleur suivi.	- Allégement du système documentaire entamé : réduction du nombre de processus unité cuisson, froid et commerciale. - Etablissement d'un nouveau questionnaire. - Qualité de la formation améliorée. - Synthèse des audits réalisée.

Source : Elaboré à partir des données de la direction générale de l'ENIEM 2012.

Du tableau ressort que toutes les imperfections relevées par la direction générale de l'ENIEM durant la période étudiée ont été prises en charge avant la fin de l'année de leur constatation**.** Ceci explique l'engagement effectif de la direction de l'entreprise dans l'amélioration de la performance qualité de l'entreprise.

Comme nous constatons aussi que toutes les actions réalisées sont soient des corrections d'erreurs ou des pistes d'amélioration du SMQ. En se référant à la théorie de l'apprentissage organisationnel, Argyris affirme que l'apprentissage organisationnel est une condition de l'action

efficace[402]. En effet, l'efficacité de toutes ces actions est déterminée par les apprentissages issus de leurs pratiques antérieures. A titre d'exemple, l'encombrement constaté dans la documentation qualité de l'entreprise en 2010 a poussé la direction générale à envisager la réduction du nombre de processus au niveau des trois principales unités de l'entreprise. Aussi, la prise de conscience de la direction générale quant à l'importance de la satisfaction des clients pour l'avenir de l'entreprise et les problèmes rencontrés avec les clients insatisfaits a obligé celle-ci à transformer l'objectif de la satisfaction client au rang des objectifs stratégiques.

1.3.2 Réalisation des objectifs qualité affichés par la direction générale

Nous analysons ici l'apprentissage organisationnel comme l'amélioration de la réalisation des objectifs affichés par la direction de l'ENIEM pour la période 2008/2010. Chaque année, la direction générale établit des prévisions de réalisation pour ses quatre principaux objectifs qui sont : la production, le chiffre d'affaires, la formation et les coûts de la non qualité. Dans ce qui suit, nous étudions la réalisation de ces objectifs en comparaison avec les prévisions de la période.

1.3.2.1 Analyse de l'évolution de la production

Augmenter la production est l'un des objectifs majeurs fixé par l'entreprise à travers la certification ISO 9001. Dans ce point nous allons étudier l'évolution de la performance obtenue dans cet indicateur en comparant les réalisations aux prévisions. Le tableau suivant montre l'évolution de la production de l'ENIEM entre 2008 et 2010 ainsi que le taux de réalisation affiché pour cet objectif.

Tableau N°33 : Réalisation des objectifs de production en KDA 2008/2010

Désignation	**2008**	**2009**	**2010**
Prévision	4569879	4578958	5194342
Réalisation	4176959	4805610	5074638
Taux de réalisation	**91.4%**	**104%**	**97.69%**

Source : Elaboré à partir des données de l'ENIEM, 2012.

De ce tableau nous constatons que la production de l'ENIEM a connu une croissance en valeur durant toute la période. Nous signalons aussi que le taux de réalisation de cet objectif est

[402] Cf. Chapitre III, Section II.

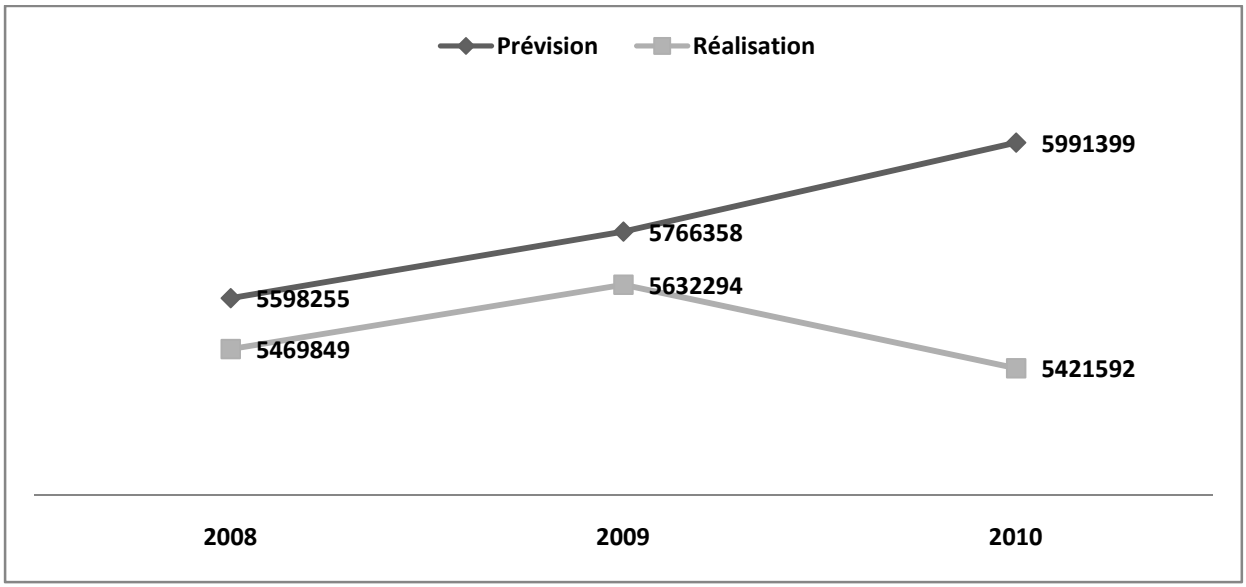
considérable surtout en 2009 où elle a dépassé l'objectif visé de 4%. Cela signifie que les prévisions de la direction générale ne sont pas faites d'une manière arbitraire, elles reflètent la réalité de ce qui se passe au niveau du terrain.

Selon le directeur qualité de l'entreprise[403], la démarche qualité a contribué d'une manière considérable à l'augmentation de la production enregistrée durant cette période. En plus, les apprentissages réalisés dans les processus et les produits[404] semblent avoir donné leurs résultats dans cette même période.

1.3.2.2 Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires

Augmenter le chiffre d'affaires est le deuxième objectif important affiché par l'entreprise à travers la certification ISO 9001. Le graphique suivant montre la réalisation des objectifs visés en termes de chiffre d'affaires pour la période 2008/2010.

Figure N°27: Réalisation des objectifs en termes du chiffre d'affaires en KDA 2008/2010



Source : Elaboré à partir des données de l'ENIEM, 2012.

Le graphique montre que le chiffre d'affaires de l'entreprise, après avoir connu une augmentation en 2009, a régressé en 2010.Selon les responsables de cette entreprise, la baisse est due à la contre performance réalisée par les produits froids en période hivernale. Aussi le taux de réalisation de cet objectif a régressé pour toute la période. A partir de là, nous pouvons dire que malgré les efforts fournis dans la production, l'entreprise n'arrive pas à augmenter son chiffre

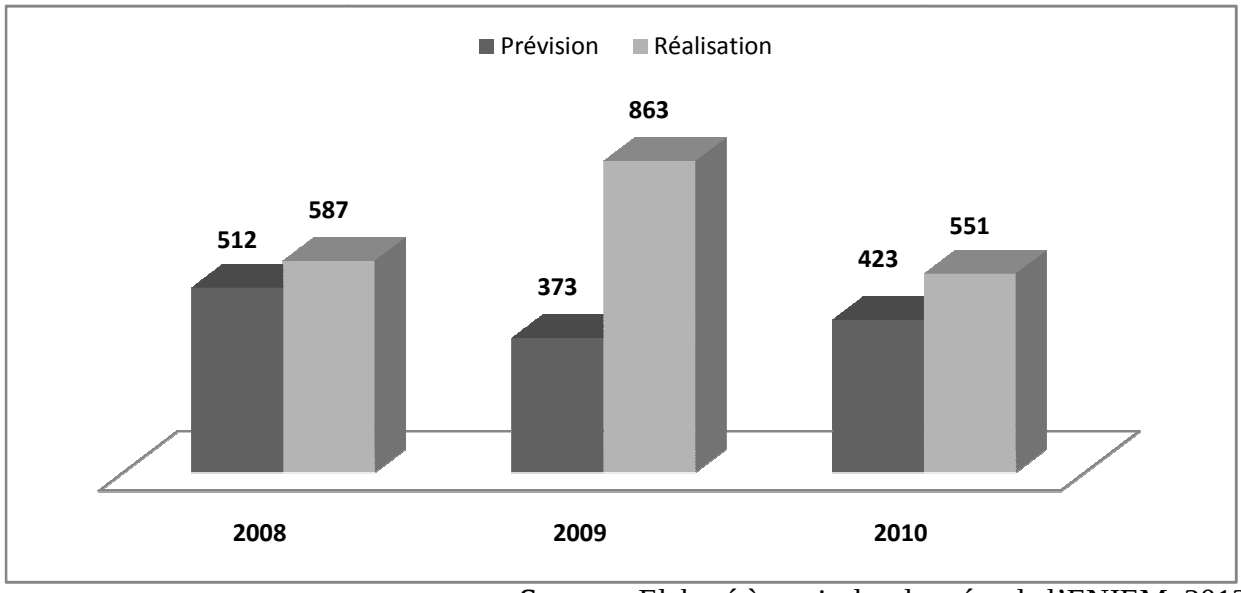
[403] Entretien réalisé avec le directeur qualité de l'ENIEM.
[404] Cf. Chapitre V, Section III.

d'affaires ce qui signifie que l'Unité Commerciale ne joue pas pleinement son rôle. Nous revenons à l'étude du rôle joué par cette unité dans la section suivante.

1.3.2.3 Analyse de l'évolution de la formation

Les efforts en termes de formation est l'une des exigences majeure de la certification. Depuis sa certification, l'ENIEM ne cesse pas d'afficher cet objectif. En effet, un nombre important d'agents a bénéficié des programmes de formation. C'est ce que montre le graphique suivant :

Figure N° 28 : Réalisation des objectifs de formation 2008/2010



Source : Elaboré à partir des données de l'ENIEM, 2012.

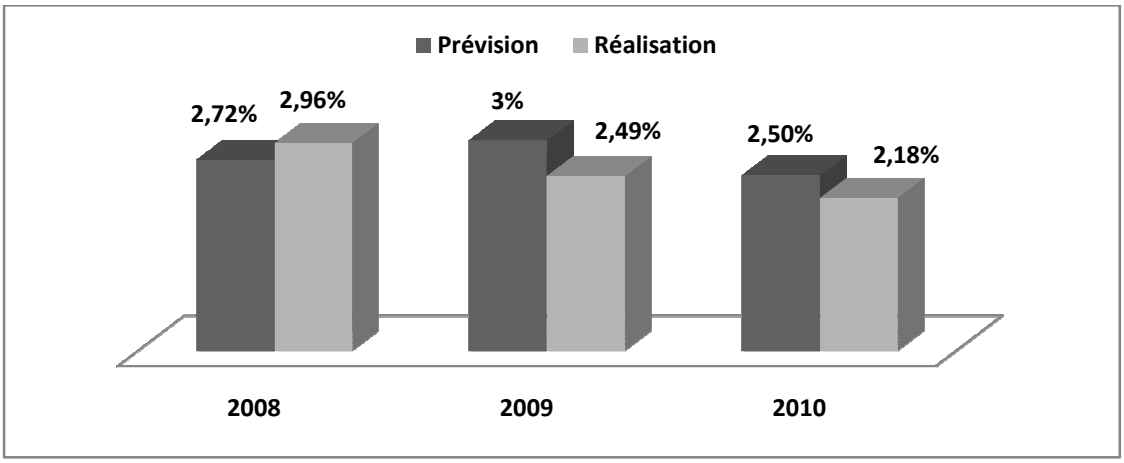
Le graphique montre que l'entreprise a dépassé ses objectifs en matière de formation pour toute la période étudiée. En 2009, l'entreprise a atteint son sommet en formant 863 agents avec un taux de réalisation dépassant 231%. Ceci explique la volonté de la direction générale de développer le capital humain de l'entreprise.

1.3.2.4 Analyse de l'évolution des coûts de la non qualité

Ici, nous n'allons pas refaire l'analyse que nous avions effectuée dans le chapitre précédent, mais juste cette fois-ci les coûts de la non qualité seront considérés comme des objectifs. Donc, nous allons mesurer le degré d'atteinte de cet objectif et les performances obtenues en la matière.

Graphiquement, l'évolution des prévisions et des réalisations de cet objectif peut être présentée comme suit pour la période 2008/2010.

Figure N °29: Réalisation des objectifs en termes des coûts de la non qualité 2008/2010



Source : Elaboré à partir des données de l'ENIEM, 2012.

Comme le montre le graphique, le taux des coûts totaux de la non qualité a connu une baisse pour toute la période. En rapport avec les prévisions, ce taux était inférieur pour les deux dernières années, mais en 2008 ce taux a connu en hausse de 9%. Cette performance réalisée dans la maîtrise des coûts de la non qualité s'explique en partie par les efforts fournis au niveau de toutes les unités afin de maîtriser les rebuts[405].

1.4 Prémisses du leadership suite à l'engagement de la direction générale dans le SMQ

L'engagement de la direction générale dans la mise en place, l'entretien et l'amélioration du système qualité de l'entreprise permet le développement des aspects qui relèvent du leadership. En se référant à la grille proposée par le prix Malcolm Baldridge 2005[406] pour évaluer les aspects relevant du leadership, nous proposons d'étudier cet aspect au niveau de l'ENIEM. L'objectif consiste à voir si la certification aux normes internationales de management de la qualité combinée avec la dynamique d'apprentissage organisationnel créée aboutissent au développement du leadership.

Les critères retenus par le prix sont : vision et valeur, communication et performance de l'entreprise, responsabilité vis-à-vis du public, mise en place d'une culture qualité. En administrant un questionnaire contenant ces critères, nous avons obtenus des réponses que nous pouvons inclure dans les points suivants.

[405] Cf. Chapitre V, Section III.
[406] Voir le document complet sur le site : www.quality.nist.gov consulté le : 12/07/2012.

1.4.1 Vision et valeurs

En s'interrogeant sur comment l'équipe de direction de l'ENIEM établit et dépolie-t-elle la vision et les valeurs de l'entreprise, nous avons obtenu ce qui suit : En ce qui concerne la vision de l'avenir de l'entreprise, la direction de l'ENIEM affirme se préparer à la concurrence internationale qui s'intensifie surtout avec l'ouverture économique, à travers l'élaboration d'une politique générale de l'entreprise basée sur la qualité et le développement durable. En effet, l'entreprise est actuellement certifiée ISO 9001 et ISO 14001[407]. Le déploiement de cette vision se fait par la traduction de la politique générale de l'entreprise en des objectifs annuels répartis sur toutes les unités que contient l'entreprise. Ensuite et à travers la déclaration de la direction générale, la politique et les objectifs qualité sont affichés au niveau de tous les départements.

Concernant nos questions sur les valeurs, la direction affirme que le respect des lois et des règlements en vigueurs, ainsi que les exigences des normes environnementales et de qualité sont les valeurs auxquelles la direction de l'ENIEM s'attache le plus. Pour s'assurer que ces valeurs sont respectées, des audits de la direction sont régulièrement menés pour dégager toute anomalie et la corriger.

1.4.2 Communication au sein de l'entreprise

En s'interrogeant sur la communication entre la direction de l'entreprise et les employés, nous avons réalisé que la direction de l'ENIEM utilise les moyens suivants [408]:

- Affichage de la politique et objectifs qualité de l'entreprise au niveau de toutes ses structures,
- Sensibilisation du personnel par des actions de formation en interne,
- Diffusion des procès verbaux des réunions de comités qualité de l'entreprise, des comités qualité d'unités et des conseils de direction.

En interrogeant certains employés sur l'efficacité de ces moyens de communication, beaucoup d'entre eux disent que se contenter de l'écrit est insuffisant, d'autant plus que certains employés ne comprennent pas le langage utilisé dans les affichages, parfois purement technique ; certains d'autres affirment qu'ils ne comprennent pas le français (langue utilisée dans les affichages) et d'autre ne savent pas lire du tout. En plus, le siège de l'entreprise qui se trouve à 10 kilomètres du complexe rend difficile le contact humain entre la direction et ses employés. Dans ces conditions l'exercice du leadership devient une tâche difficile.

[407] Cf. Chapitre IV, Section III.
[408] Entretien avec le Directeur des Ressources Humaines.

1.4.3 Responsabilité vis-à-vis du public

Pour le traitement de l'éventuel impact négatif de l'entreprise sur la société et en particulier sur l'environnement, l'équipe dirigeante a mis en place un système de management environnemental conforme au référentiel ISO 14001/2004. A travers ce système de management, la direction générale s'engage à[409] :

- Respecter les exigences légales et réglementaires environnementales en vigueur,
- Prévenir et maîtriser les risques de pollutions qui peuvent être générés par les activités de l'entreprise,
- Améliorer la gestion des déchets (papier, emballages, consommables informatiques, déchets de processus),
- Rationnaliser les consommations d'énergies,
- Améliorer la communication avec les parties intéressées (interne et externe),
- Former le personnel pour la maîtrise du mangement environnemental.

Pour le traitement des risques associés aux produits de l'entreprise, l'ENIEM a mis en place un dispositif qui permet à ses produits de ne plus dégager du CFC, comme elle possède un service après vente qui s'occupe de la réparation ou de la restitution des produits en panne à la limite de la durée de garantie.

2. Direction de l'ENIEM et développement de la ressource humaine

Réaliser la qualité dans une entreprise suppose un effort supplémentaire de tous les employés et une compétence pour le faire. Cela, ne se réalise que par une étroite collaboration entre les structures qualité et les structures de GRH. Vu l'importance de la ressource humaine dans la conduite du TQM, nous allons, dans ce point, analyser l'implication de cette structure dans la mise en place du système de management de la qualité et sa contribution au développement du management par la qualité totale grâce aux mécanismes d'apprentissage organisationnel.

2.1 L'implication de la GRH dans la démarche qualité de l'ENIEM.

2.1.1 La mission des structures de la GRH de l'ENIEM

Pour gérer son effectif évalué à 2096 employés en 2011, l'ENIEM dispose d'une direction des ressources humaines au niveau de son siège et des départements ressources humaines au

[409] Politique environnementale de l'ENIEM, janvier 2011.

niveau des unités. La mission principale de cette direction consiste à : « définir et mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines adaptée au contexte économique et sociale de l'entreprise, dans le strict respect de la loi et de la législation en vigueur. En plus, la direction des ressources humaines s'occupe de la gestion de l'organigramme de l'entreprise »[410] . Afin d'accomplir cette mission et de réaliser les objectifs de l'entreprise, la direction des ressources humaines assure les tâches suivantes :

- La mise en place et l'adaptation des besoins quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise en matière des ressources humaines en fonction de son développement et de la conjoncture ;
- Veille à l'instauration des bons rapports sociaux, fondés sur le respect des intérêts de l'entreprise ainsi que les droits et devoirs des travailleurs ;
- Provoque les actions nécessaires à la rationalisation des effectifs et à l'émergence des compétences ;
- Définir et adapter le système de rémunération et de qualification de travail ;
- Définir et faire réaliser les plans de formation en fonction des besoins de l'entreprise et en suivant les niveaux de qualification du personnel et ce, à la mesure des ambitions de l'entreprise en matière de management de la qualité.

Concernant les départements ressource humaine, se trouvant au niveau des unités, ils s'occupent des tâches suivantes [411]:

- Elaborent des procédures de gestion et d'administration ;
- Veillent à la réalisation physique et à la conservation du fond documentaire correspondant ;
- Harmonisent et coordonnent l'intervention de l'ensemble des structures dont ils sont chargés ;
- Rendent compte à la direction des ressources humaines.

2.1.2 Aspects découlant de la certification à la norme ISO 9001 : 2008

En termes de ressources humaines, la norme ISO 9001 : 2008, dont l'ENIEM est déjà certifiée, insiste sur le fait que : « le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du

[410] DRH de l'ENIEM, 2011.
[411] Département Marketing de l'Unité Commerciale, 2011

savoir-faire et de l'expérience [412]». A cet effet, l'organisme certifié (dans notre cas l'ENIEM) doit mettre en œuvre les actions suivantes[413] :

- Déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant une incidence sur la qualité du travail ;
- Pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ses besoins ;
- Evaluer l'efficacité des actions entreprises ;
- Assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité ;
- Conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience.

Dans cette perspective, et pour répondre à cette norme, la direction des ressources humaines a développé des actions dans les directions suivantes : développement des compétences, la sensibilisation et formation, amélioration de l'environnement du travail, motivation et implication de son personnel.

2.1.2.1 Développement des compétences et sensibilisation

Afin de développer les compétences des employés de l'ENIEM, la direction des ressources humaines en collaboration avec les autres structures a commencé par l'identification du personnel effectuant une activité ayant une incidence sur la qualité. A partir de là, une grille de polyvalence est établie et mise à la disposition des structures ressources humaines de chaque unité. Aussi, en ce qui concerne les exigences du poste auxquelles doit répondre tout postulant, elles sont arrêtées sur la fiche du poste et pour leur occupation, une période d'essai est accordée à tout employé après satisfaction des exigences requises.

A cela, s'ajoutent les actions de sensibilisation du personnel dans le but de les inciter à fournir plus d'effort en matière de qualité, par le biais de :

- L'affichage au niveau des différentes structures de l'entreprise, des déclarations de la direction générale (voir annexe), des lettres du PDG, du suivi des objectifs ;
- Et les formations en interne.

[412] Document de la norme ISO 9001 : 2008.
[413] Idem.

Enfin, pour développer les compétences des employés de l'ENIEM, des actions de formation étaient envisagées. Cela, dans l'objectif (selon le DRH)[414] de fournir aux employés les connaissances et les savoir-faire qui, avec l'expérience, améliorent leurs compétences, comme le prévoyaient les normes de l'ISO 9001 : 2008. D'ailleurs, ce dossier (la formation) a connu une évolution très appréciable depuis le lancement de la démarche de certification[415].

2.1.2.2 L'environnement du travail

Toujours dans les aspects découlant de la certification et en vue d'assurer un environnement de travail favorable (salissure, température, bruits,…) permettant l'amélioration du climat de travail, la réduction des accidents de travail et du taux d'absentéisme, qui engendreront, en effet, un meilleur rendement en matière de qualité, la DRH a mis à la disposition des opérateurs les conditions suivantes[416] :

- Une tenue de travail et une protection individuelle ;
- Des bâtiments qui sont conçus pour assurer les meilleures conditions du travail ;
- Des compagnes de sensibilisation menées périodiquement par les responsables de sécurité des unités et des consignes de sécurité sont affichées au niveau de tous les postes de travail ;
- Un centre médical pour les premiers soins en cas d'accident de travail et pour le suivi médical du personnel.

2.1.2.3 Motivation et implication du personnel

Enfin, le dernier aspect découlant de la certification concerne la motivation et l'implication du personnel en vue de réaliser les objectifs attendus du SMQ.

2.1.2.3.1 Motivation du personnel

La motivation du personnel est nécessaire à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à l'amélioration de la qualité de ses produits. Pour cela, la DRH de l'ENIEM a fait une distinction entre trois types de facteurs de motivation dont leur satisfaction permettra un meilleur rendement en termes de qualité. Ces facteurs sont inspirés de la pyramide de Maslow[417] auxquels des actions de satisfaction sont engagées :

[414] Entretien réalisé avec le directeur des ressources humaines.
[415] Cf. Chapitre V, Section II.
[416] Entretien avec le Directeur des Ressources Humaines.
[417] Cf. Chapitre II Section I.

- Les besoins de sécurité,
- Les besoins sociaux et d'appartenance,
- Les besoins d'estime de soi.

Selon toujours le même interlocuteur, la satisfaction des besoins de sécurité se fait par :

- Une retraite sous différentes formes,
- Une sécurité sociale,
- Droit d'ancienneté,
- Représentation des travailleurs par un syndicat.

En ce qui concerne les besoins sociaux et d'appartenance, selon le DRH : « l'ENIEM essaye de cultiver ce sentiment d'appartenance en faisant participer le personnel à des groupes de travail et l'information du personnel de ce qui se passe à l'entreprise par la participation des délégués aux réunions ou par voie d'affichage [418]».

Enfin, pour les besoins d'estime, l'entreprise assure à ses employés un statut et une reconnaissance aux résultats obtenus par la mise en place des primes (PRI, PRC, IFF).

2.1.2.3.2 Implication du personnel

Aussi, dans le but d'impliquer son personnel dans l'entreprise et de réaliser ses objectifs qualité, l'ENIEM informe son personnel de l'évolution de la qualité par l'affichage des documents suivants:

- Les objectifs qualité (dans les lieux de travail),
- La lettre de la direction générale,
- Les résultats de production,
- Les coûts de la non-qualité (au niveau des ateliers de production).

En outre, pour encourager la participation du personnel à la mise en œuvre des actions qualité, la direction de l'ENIEM fait participer les délégués des travailleurs aux réunions des comités qualité ainsi qu'à la revue de direction.

Enfin, pour récolter les propositions d'actions d'amélioration provenant des employés, la direction de l'ENIEM a mis à leur disposition des « boîtes à idées » qui sont installées au niveau des lieux de travail comme ils peuvent proposer directement leurs idées aux pilotes du processus concerné par la proposition et aux délégués du comité de participation.

[418] Entretien avec le Directeur des Ressources Humaines.

2.2 L'apprentissage réalisé par le biais de l'implication de la GRH dans la démarche qualité

Après avoir présenté les principales actions engagées par les structures de gestion des ressources humaines pour contribuer à la réalisation des objectifs attendus du SMQ, il s'agit maintenant d'analyser leur efficacité sur le terrain à travers des indicateurs chiffrés et d'observer dans la durée les apprentissages réalisés dans la voie du TQM.

2.2.1 Les indicateurs liés à la formation

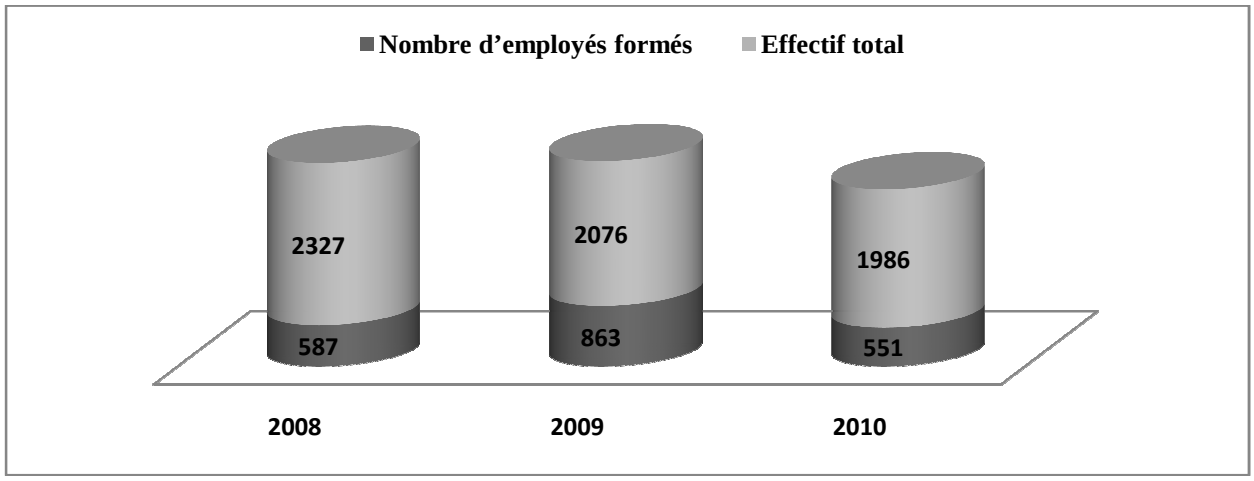
Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les efforts fournis en termes de formation apparaissent parmi les changements importants issus de la certification. L'observation de l'évolution de cet indicateur nous permet de constater les apprentissages réalisés par l'entreprise et surtout sa contribution au développement du TQM.

La formation est un élément important de GRH qui était mal pris en charge par l'ENIEM avant la venue de la démarche qualité. A titre de rappel, l'ENIEM n'avait aucun programme et budget consacrés à la formation avant 1996 ; mais, depuis cette année, elle a fournis un effort considérable dans ce domaine.

2.2.1.1 Evolution de la formation par rapport à l'effectif total

En comparant le nombre d'agents formés à l'effectif total de l'entreprise durant la période 2008/2010, nous obtenons les données qui apparaissent dans le graphique suivant :

Figure N° 30 : Evolution de la formation par rapport à l'effectif total



Source : Elaboré à partir des données de l'ENIEM, 2012.

A travers ce graphique, il se dégage que :

- Entre 2008 et 2010, l'ENIEM a formé dans le cadre de la démarche qualité 2001 agents, ce qui représente 100.75% de l'effectif de l'entreprise en 2010 ;
- Le taux de formation a augmenté de presque de 15% entre 2008 et 2009, mais il a connu une baisse presque du même pourcentage en 2010.

Par ailleurs, nous pouvons dire que l'ENIEM a fait un saut important en matière de formation grâce à la démarche qualité, sachant qu'en 1995celle-ci n'a pas dépensé un sou dans la formation. A travers ces actes de formation, nous constatons que la démarche qualité et la certification ISO ont contribué d'une manière considérable au développement du capital humain de l'entreprise grâce à l'apprentissage réalisé par les employés dans le cadre des programmes de formation. Comme nous l'avons déjà signalé au niveau de l'ENIEM, il y a des formations qui sont assurées au niveau interne et d'autres au niveau externe. Les formations en interne permettent non seulement l'apprentissage individuel des employés à partir de l'acquisition des connaissances sur les techniques du management de la qualité et leur domaine spécifique, mais aussi l'apprentissage organisationnel grâce au cadre de partage de connaissances mis en place (revues de direction). Ce cadre est nécessaire pour le développement d'un langage commun au niveau de toute l'entreprise.

2.2.1.2 L'impact de la formation sur les coûts de rebuts

Les actions de formation engagées par l'ENIEM visaient l'amélioration de la qualité de ses produits, d'ailleurs la majorité de ces actions était destinée à la maîtrise des outils de management de la qualité. Cela devrait avoir comme conséquence la réduction des rebuts.

Dans les graphiques suivants nous comparons le cumul des agents formés dans le cadre de la démarche qualité à l'évolution des coûts de la non qualité durant la période 2008/2010.

Figure n° 31 Cumul des agents formés

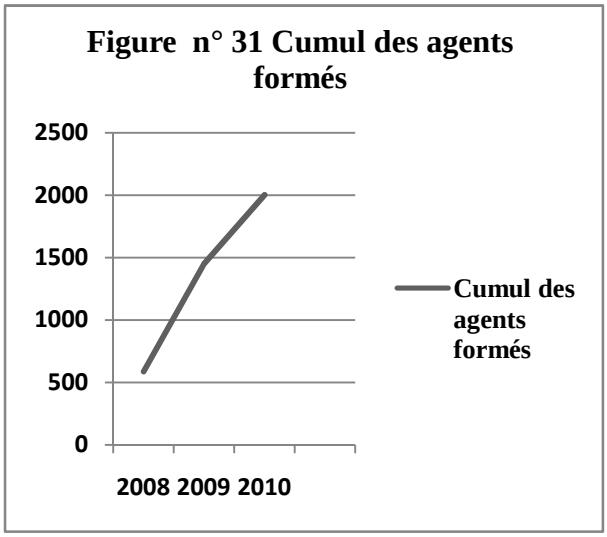
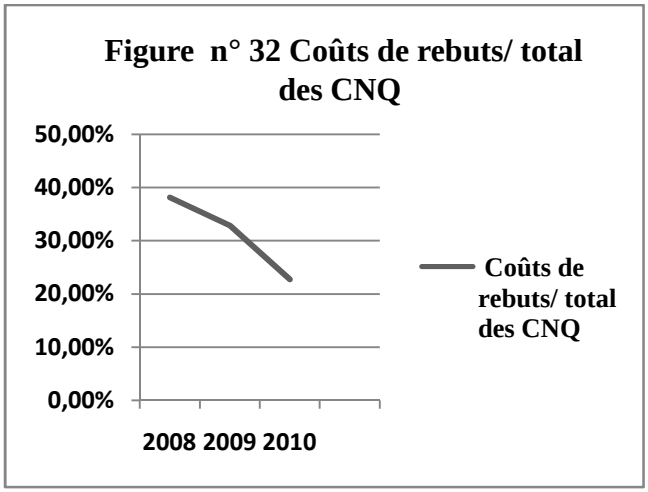


Figure n° 32 Coûts de rebuts/ total des CNQ



Source : Elaboré à partir des données de l'ENIEM, 2012

A partir de ces deux graphiques, nous constatons que plus le nombre d'agents formés dans l'entreprise est élevé, le taux de rebuts baisse. Cela signifie que les programmes de formation réalisés par l'entreprise durant la période étudiée a permis aux employés d'améliorer leurs compétences et ainsi de réduire les coûts de rebuts enregistrés.

2.2.2 Analyse des actions de sensibilisation, motivation et implication

Etant consciente de l'insuffisance des actions de formation à elles seules pour améliorer les performances des employés, la direction de l'ENIEM a accompagné son programme de formation par les actions de sensibilisation, de motivation et d'implication du personnel. Qu'en est-il alors de la pertinence de ces actions dans le cadre de la progression vers le TQM ?

2.2.2.1 La sensibilisation

En observant la manière avec laquelle la direction de l'ENIEM sensibilise les employés, nous avons constaté l'usage de l'affichage comme le principal moyen de la sensibilisation ; cependant la partie visée par cette sensibilisation est composée de 38.51% de sans niveau d'instruction et d'un niveau primaire en 2012 et 62.76% en 2005. Comment peut-on alors sensibiliser cette catigorie, d'autant plus lorsqu'on sait que les affichages contiennent des tableaux et des graphiques (évolution des coûts de la non-qualité, résultats chiffrés, …) qui sont difficiles à lire même pour les personnes d'un niveau d'instruction moyen. Aussi, l'affichage est un moyen rigide en termes de communication entre personnes ; de ce fait, il ne permet pas, à lui seul, d'obtenir les comportements voulus de la part des travailleurs comme les relations directes qui donnent plus de confiance aux employés et une meilleure sensibilisation.

Le manque de contact humain à l'ENIEM peut être expliqué par l'éloignement de la direction générale du complexe et la rigidité de la structure organisationnelle de l'ENIEM dont on assiste à une forte centralisation de la décision et une forte division de travail (horizontale et verticale).

A partir de là, il est important que l'ENIEM, notamment à travers sa DRH, développe d'autres canaux de communication avec les employés surtout en se basant beaucoup plus sur le contact humain qui véhicule un message fort et permet une meilleure compréhension et adhésion aux objectifs de l'entreprise.

2.2.2.2 Motivation du personnel

L'ENIEM rencontre d'énormes problèmes en ce qui concerne la motivation de ses employés. Tous les facteurs de motivation que nous avons présentés dans les pages précédentes sont considérés comme des droits et non pas des avantages accordés par l'entreprise[419]. Cela est lié à la nature de la gestion qui a régné durant les années précédentes, caractérisée par la gestion socialiste qui a multiplié les avantages sociaux pour les travailleurs sans contrepartie. Dès lors que nous assistons au passage à l'économie de marché, l'ENIEM a supprimé certains de ces avantages comme la restauration, le transport, soins gratuits, etc. ce qui ne développe pas la motivation chez les employés malgré le maintien de certains avantages.

Aussi, si nous reprenons la hiérarchie des besoins de Maslow, les besoins physiologiques apparaissent en bas de la pyramide, alors qu'à l'ENIEM on ne parle plus des besoins physiologiques, comme si ces derniers sont définitivement satisfaits. Mais d'après les différents entretiens que nous avons eus avec les salariés leur premières revendication était le salaire, l'idée que ne partage pas le directeur des ressources humaines qui disait : « que vous leur donnez des milliards, ils ne seront jamais satisfaits [420]».

En plus, en ce qui concerne les besoins de sécurité, on parle plus de la sécurité dans les lieux de travail alors qu'il est un élément important de la démotivation, lorsque les travailleurs voient leur camarade blessé dans un accident de travail, et ça arrive fréquemment, à ce moment là on parle plus de motivation au travail.

2.2.2.3 L'implication du personnel

En ce qui concerne l'implication des travailleurs, l'effort qui a été fourni est très réduit du moment qu'on parle seulement de l'implication par des moyens directs comme l'affichage et la participation des délégués des travailleurs dans les réunions. Ces moyens sont dépassés, on implique plus les travailleurs d'une manière indirecte que directe. Aujourd'hui, les moyens utilisés sont : la communication directe avec les travailleurs, le développement du travail en groupe, et l'empouvoirement.

2.2.2.3.1 La communication directe avec les employés

La communication directe avec les employés crée plus de confiance entre l'administration et les employés. Cette confiance une fois développée, les employés s'impliqueront forcément à la

[419] Entretien réalisé avec des employés de l'Unité Froid.
[420] Entretien réalisé avec le Directeur des Ressources Humaines.

réalisation des objectifs de leur entreprise. Cependant, le recours à l'affichage constitue un moyen rigide qui ne véhicule pas de messages forts comme le contact humain, notamment lorsqu'on sait que plus de la moitié des travailleurs de l'ENIEM sont sans niveau d'instruction ou d'un niveau primaire, ce qui risque de déformer le message.

2.2.2.3.2 Développement du travail en groupe

La généralisation du travail en groupe permet le développement de l'esprit du groupe et la coopération entre les travailleurs ce qui implique un meilleur rendement.

A l'ENIEM, le système de travail se base sur une forte centralisation, une forte division de travail et le travail à la chaîne pour certains produits. Cela crée souvent des rigidités dans les relations et la fatigue dans le travail et la monotonie, ce qui réduit forcement l'implication des travailleurs. Nous disons cela, parce que notre société avant la venue de l'industrie, elle est caractérisée par un système de travail basé sur le groupe et la coopération dans les différentes activités (« *tiwizi* »: entraide , « *Timichret »* : occasions qui rassemblent des gens et des familles.)

2.2.2.3.3 L'empouvoirement

Nous assistons à l'ENIEM à une forte centralisation de la décision et, généralement, sont ceux qui sont loin du terrain qui prennent la décision. Par exemple : lors de l'entretien avec les responsables de l'unité commerciale, la première phrase prononcée : « nous sommes un centre opérationnel, ici on ne prend pas des décisions[421] » ; alors que dans la réalité c'est eux qui sont proches du client et toute décision relative au client leurs revient par essence, alors que c'est le contraire qui est entrain de se passer.

Aussi, si l'ENIEM développe l'empouvoirement, non seulement elle va créer une meilleure adéquation entre compétence et décision, mais elle permettra une meilleure implication de ses employés, car ils ressentiront qu'ils ont un poids et une responsabilité dans l'entreprise.

Au terme de cette section que nous avons consacrée au leadership et développement de la ressource humaine et leur apprentissage depuis la certification de l'ENIEM, nous pouvons conclure ce qui suit. D'abord concernant le leadership, malgré les aspects importants dégagés par la certification en termes d'engagement de la direction générale et l'apprentissage effectué à travers la réalisation des objectifs affichés, il semble (d'après nos différentes observations) qu'il

[421] Entretien avec un responsable de l'Unité Commerciale.

n'y a pas une réelle volonté de généraliser cet engagement à tous les aspects de l'entreprise. La particularité des entreprises publiques algériennes, où les dirigeants sont nommés uniquement pour gérer un statut quo, bloque toute initiative d'apprentissage d'un rang supérieur (apprentissage en double boucle) nécessaire au développement d'un leadership transformationnel exigé pour la concrétisation du TQM.

Aussi en termes de développement de la ressource humaine, beaucoup de progrès ont été réalisés surtout à travers la formation qui a permis presque à tous les employés de l'entreprise d'en bénéficier et de profiter ainsi l'occasion pour apprendre de nouvelles compétences et de partager des connaissances capitalisées. Il reste que la formation, à elle seule, ne suffit pas pour le développement de la ressource humaine. Dès lors, il y a lieu d'améliorer les conditions de travail où malgré les efforts fournit par la direction, ils restent insuffisants du point de vue des employés, ce qui entrave le développement de la ressource humaine.

SECTION II : ECOUTE CLIENT ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

L'orientation client constitue le cœur du management par la qualité totale[422]. L'ENIEM qui se trouve engagée dans la voie de la qualité à travers la mise en place du SMQ se trouve obligée de mettre en place un dispositif d'écoute client. Dans cette section, nous allons étudier l'efficacité de ce dispositif en rapport avec le TQM. Cela dans le cadre de la dynamique d'apprentissage organisationnel nécessaire à l'orientation client de l'entreprise.

Nous commençons par présenter l'écoute client telle qu'elle est pratiquée à l'ENIEM, puis nous analyserons les apprentissages réalisés dans la voie de l'orientation client de l'entreprise.

1. Pratique de l'écoute client à l'ENIEM

L'orientation client de l'ENIEM devrait apparaître d'abord dans son unité commerciale (après l'engagement effectif des premiers responsables de l'entreprise), puis se propager vers les autres structures, car l'unité commerciale est l'interface entre l'entreprise et le marché et c'est elle qui est en contact direct avec les clients. A cet effet, nous axerons notre analyse sur le rôle joué par cette unité dans la détection des besoins et attentes des clients et leur satisfaction.

1.1 Présentation de l'unité commerciale de l'ENIEM

Dans le cadre du monopole exercé par l'Etat sur le commerce du gros, qui a duré jusqu'à 1989, l'ENIEM était en déconnexion totale avec ses clients finals ; la distribution de ses produits

[422] Cf. Chapitre II, Section II.

était assurée par trois autres entreprises publiques à savoir : ENAPEM, SONACAT et ENAPAT. Ces dernières perturbaient souvent la production à l'ENIEM à cause des changements fréquents des commandes (engendrés par l'absence des études de marché) et l'insolvabilité de certaines d'entre elles. A partir de 1989, l'année qui a coïncidé avec la suppression du monopole de l'Etat sur le commerce du gros, l'ENIEM avait pris en charge, toute seule, la distribution de ses produits après la création de l'unité commerciale en juin 1988, ce qui lui a permis de rentrer directement en contact avec sa clientèle pour la première fois.

L'unité commerciale de l'ENIEM est composée de sept (07) départements coiffés par la Direction de l'Unité, laquelle est aidée par un secrétariat et un chargé technico-commercial. Chaque département de cette unité a un rôle en relation directe ou indirecte avec le client, entrant dans le cadre de l'orientation client de l'entreprise. Les départements vente, services après vente et marketing sont des postes de l'avant garde qui devraient conduire l'entreprise vers l'orientation client. La mission de chacun de ces départements peut être présentée dans le tableau suivant :

Tableau N° 34 : Répartition des tâches dans l'Unité Commerciale

Départements	**Rôle du département**
Vente	- commercialise les produits sur le marché, - prépare et négocie les conventions d'agrément, - contrôle les modalités et procédures de vente en gros et en détail, - recueille les doléances des clients et propose toute amélioration des prestations de l'entreprise, - suit les recouvrements des créances, - traite les doléances des clients.
Service après vente (SAV)	- exécute la politique du SAV de l'entreprise, - propose un programme d'actions, d'amélioration des prestations de services, - prépare et négocie les conventions avec les unités de production de l'entreprise aux approvisionnements en pièces de rechange, - analyse les rapports techniques établis par le SAV, en tire les résultats et informe les structures concernées de l'entreprise.
Marketing et exportation	- prospecte les marchés extérieurs, - négocie et conclut les contrats à l'exportation, - assure les études de marché.

Source : Unité Commerciale de l'ENIEM, 2011.

En plus de la mission principale de cette unité qui consiste à commercialiser les produits de l'entreprise, elle se trouve aujourd'hui obligée, avec l'intensification de la concurrence, de mettre en place un ensemble de dispositifs visant la connaissance intime des besoins et attentes des clients pour les mieux satisfaire et l'établissement des bonnes relations avec eux pour les maintenir et en avoir plus. L'efficacité de ces dispositifs va permettre une meilleure prise en charge des besoins et attentes des clients par les structures de production.

1.2 Développement de l'écoute client par l'ENIEM

L'ENIEM ne pourra pas fabriquer un produit d'une qualité meilleure (telle qu'elle est définie par le client) sans une connaissance préalable du client et du marché auxquels il est destiné, quelque soit l'effort fournis par ailleurs. En effet, il est important d'analyser l'efficacité de ce mécanisme et d'indiquer les apprentissage réalisés depuis la certification et les problèmes bloquant l'ENIEM dans la réalisation de ses objectifs qualité à cause de l'insuffisance de ce mécanisme.

Avant l'analyse des mécanismes utilisés par l'ENIEM pour assurer l'écoute client, il y a lieu de revenir sur les caractéristiques du marché algérien de l'électroménager, auquel les produits de l'entreprise sont destinés. Le marché algérien de l'électroménager est de plus en plus concurrentiel, selon les données du département marketing, le nombre de concurrents existant sur le marché national s'élève à plus de 50 entreprises à la fin 2011, et qui ne cesse d'augmenter d'une année à une autre. Sur l'ensemble des marques, nous constatons la domination des importateurs et quelques usines de montage.

Cet afflux des marques étrangères sur le marché national s'explique par la relance de la demande engendrée par [423]:

- La forte demande de renouvellement ;
- La relance du mariage (250000 mariages annuellement) ;
- La faible compétitivité des entreprises nationales ;
- Le programme quinquennal de relance économique, qui comporte la construction des millions de logements;
- La mise en place de l'accord d'association avec l'union européenne et la prochaine adhésion de l'Algérie à l'OMC, qui vont se traduire par la réduction des barrières douanières.

[423] Département marketing de l'ENIEM, 2011.

Les grands consommateurs de l'électroménager en Algérie sont : le grand public (ménages principalement) et les différentes institutions étatiques et privées (comme les hôpitaux, les administrations, les grandes entreprises,). L'achat des produits électroménagers est peu fréquent (produit de consommation durable) et dépend du phénomène de saisonnalité.

Pour s'adapter à cette nouvelle donnée engendrée par l'ouverture à la concurrence, l'ENIEM a développé un ensemble de mécanismes qui ont pour objectif de mieux connaître sa clientèle et de la mieux servir. Ces mécanises sont :

- Le contact direct avec la clientèle par le biais du service vente et après vente ;
- Mise en place du téléphone vert et d'un site Web ;
- Questionnaire de satisfaction client ;
- Des retours d'informations du réseau de distribution ;
- Des retours d'information du service après vente.

En plus de ces différents moyens, l'ENIEM possède un département marketing (créé en 1992) dont le rôle « théorique » est : la prospection du marché national et international, la négociation et la conclusion des contrats d'exportation et l'étude du marché.

2. Apprentissage organisationnel dans le cadre du développement de l'écoute client

La mise en place du dispositif d'écoute clients à l'ENIEM et plus particulièrement à l'Unité Commerciale va permettre à l'entreprise d'être plus proche de sa clientèle pour prendre en charge ses réclamations et éliminer toute source d'insatisfaction. A travers le mécanisme d'apprentissage organisationnel, nous allons étudier comment un tel dispositif de l'écoute client va permettre à l'entreprise d'apprendre et de tendre vers l'orientation client qui est un fondement important du TQM. Pour ce faire, nous allons analyser un certain nombre d'indicateurs en rapport avec l'écoute client du point de vue de l'apprentissage organisationnel.

2.1 Les réclamations clients

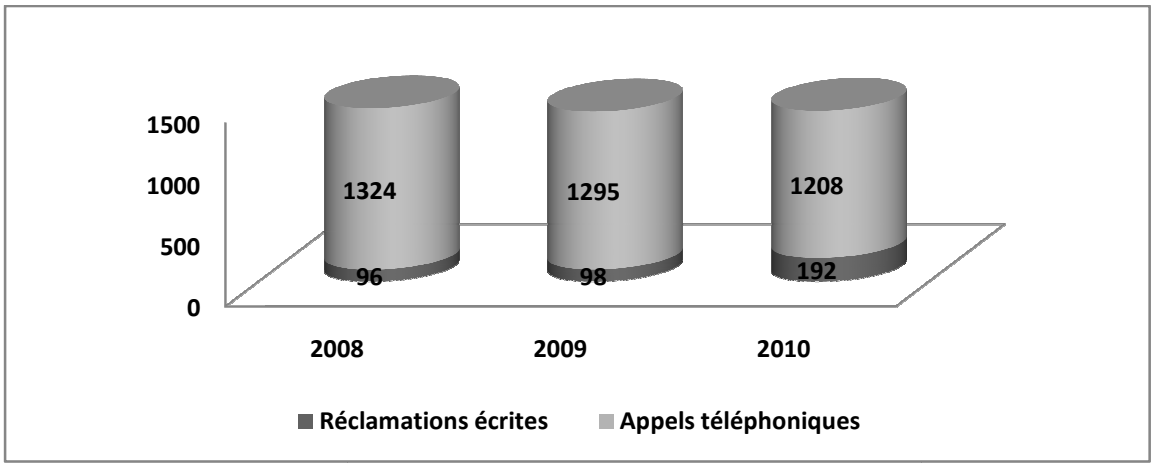
A travers la mise en place du SMQ conformément aux normes internationales, on s'attend à ce que la qualité des produits de l'ENIEM augmente et les réclamations de ces derniers diminuent. Dans ce qui suit, nous allons analyser l'évolution des réclamations clients et l'objet des réclamations dans les différentes gammes de produits. Ceci dans le but de déceler les apprentissages faits par l'entreprise dans la période 2008/2010 pour tendre vers le TQM.

2.1.1 Evolution des réclamations clients

Les réclamations clients qui arrivent à l'Unité Commerciale sont soient écrites ou par téléphone. L'étude de leur évolution permet de voir si ces réclamations ont augmenté ou diminué depuis la mise en place du SMQ et ainsi de conclure sur la position de l'entreprise par rapport au TQM.

Le graphique suivant montre l'évolution du nombre des réclamations clients entre 2008 et 2010 par rapport aux produits de l'ENIEM.

Figure N° 33 : Evolution des réclamations clients au niveau de l'ENIEM 2008/2010



Source : Elaboré à partir des données de l'Unité commerciale, 2012.

A partir des résultats présentés dans ce graphique, nous constatons que le nombre de réclamations clients, après avoir connu une baisse en 2009, il a augmenté en 2010. Cette augmentation s'explique par la hausse du nombre des réclamations écrites entre 2009 et 2010 où elles ont augmenté de 94 réclamations pendant que le nombre de réclamations par voie téléphonique a diminué durant toute la période.

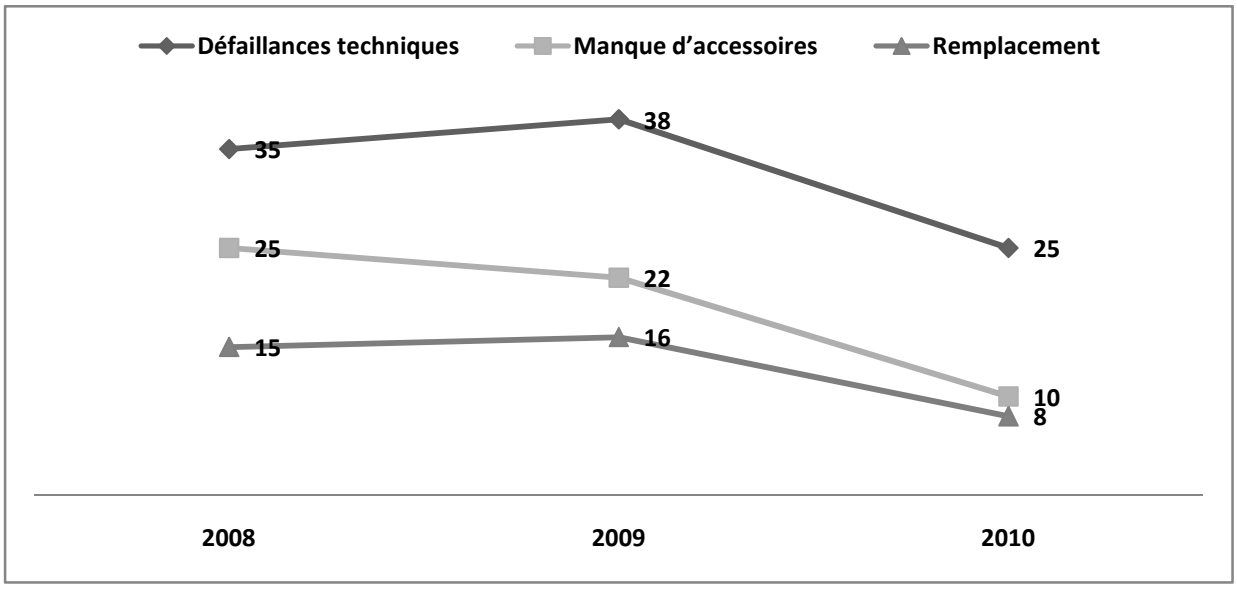
2.1.2 Evolution de l'objet des réclamations

S'intéresser à l'objet des réclamations c'est dans le but de constater l'évolution de leur prise en charge, ce qui signifie que des apprentissages individuels et organisationnels ont été réalisés.

2.1.2.1 Réclamations écrites

Les réclamations écrites qui parviennent à l'entreprise portent sur les défaillances techniques, le manque d'accessoires et les remplacements. L'évolution de ces objets de réclamations peut être donnée par le graphique suivant :

Figure N° 34 : Evolution des réclamations écrites des clients de l'ENIEM 2008/2010



Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Commerciale, 2012.

D'après ces trois courbes, nous remarquons que ce sont toujours les mêmes principaux objets de réclamations qui reviennent durant toute la période et en respectant le même ordre d'importance. Il est à signaler aussi que le nombre de réclamations écrites a baissé pour tous les objets en 2010. Nous signalons également que malgré la baisse enregistrée dans les principaux objets de réclamations écrites, celles-ci n'ont pas cessé d'augmenter.

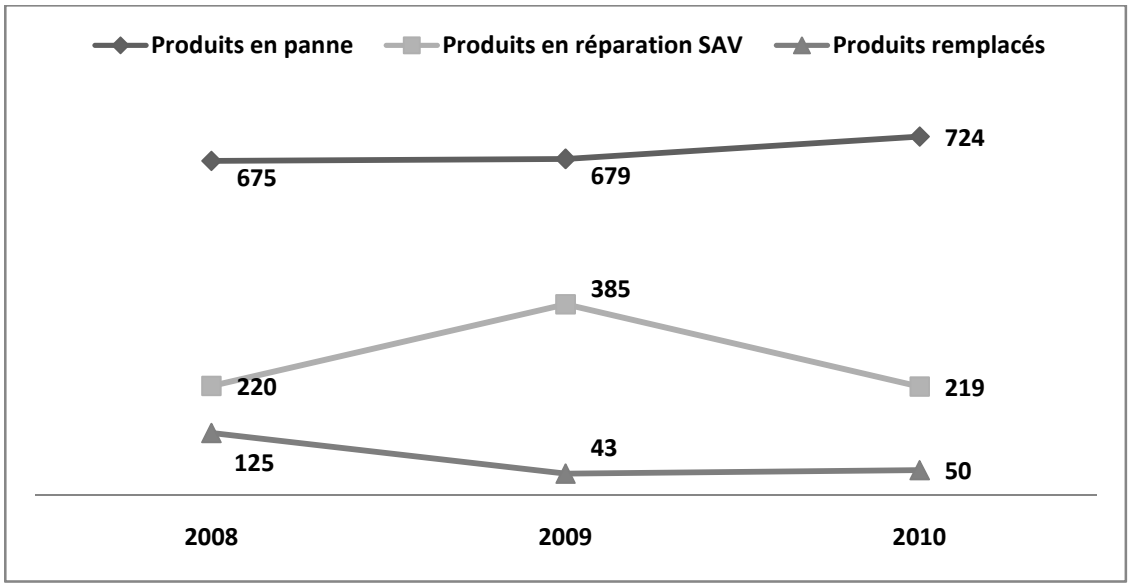
En interrogeant le directeur commercial sur l'origine de cette amélioration, il a répondu : « c'était grâce à la maîtrise de la production qu'on pu réduire les défaillances techniques et à l'amélioration du contrôle qualité le manque d'accessoires [424]». Nous comprenons à partir de là, que le système de management de la qualité a contribué à réduire certaines catégories de réclamations grâce à l'apprentissage réalisé au niveau de la production et au niveau du contrôle qualité.

2.1.2.2 Réclamations par appels téléphoniques

Les réclamations téléphoniques sont plus importantes en nombre que les réclamations écrites. Le graphique suivant montre l'évolution de l'objet des réclamations téléphoniques entre 2008 et 2010.

[424] Entretien avec le Directeur de l'Unité Commerciale de l'ENIEM

Figure N°35: Evolution des réclamations téléphoniques des clients de l'ENEIM 2008/2010



Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Commerciales, 2012.

De ce qui précède nous concluons qu'au même titre que les réclamations écrites, ce sont les mêmes objets de réclamations téléphoniques qui reviennent pour toute la période en respectant le même ordre hiérarchique. A l'exception des demandes de réparation qui ont connu une baisse, tous les autres objets ont connu une hausse pendant l'année 2010. Les réclamations sur les pannes occupent la première position loin devant les autres, et elles ont connu une progression durant toute la période. Vu l'importance des pannes qui ont fait objet de réclamations, nous allons approfondir leur analyse dans les points suivants, mais de prime à bord nous pouvons annoncer qu'il n'y a pas eu un réel apprentissage dû à la non prise en charge sérieuse de ces réclamations au niveau de la production. Selon le directeur commercial[425], malgré que ces objets de réclamations étaient signalés à maintes reprises, il n'y a pas eu de suite favorable au niveau des unités de production. Et entre temps, l'ENIEM continue de perdre sa clientèle au bénéfice des autres concurrents.

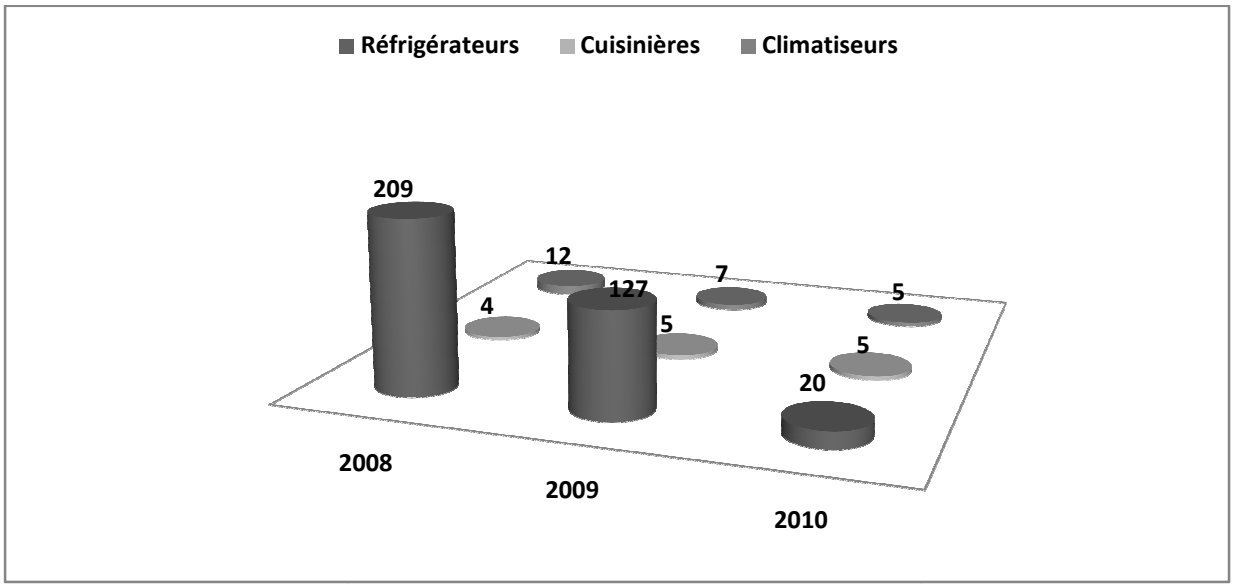
2.1.3 Les causes de remplacement par catégories des produits

Nous terminons notre analyse des réclamations clients par l'étude de l'évolution des produits remplacés par l'entreprise. Nous étudions cet indicateur afin de voir quels sont les principaux produits remplacés et surtout l'évolution des causes de remplacement et les efforts fournis pour éliminer les causes des remplacements.

[425] Entretien avec le Directeur de l'Unité Commerciale de l'ENIEM.

La figure suivante montre l'évolution des principaux produits remplacés par l'ENIEM pendant la période 2008/2010.

Figure N° 36 : Evolution des catégories de produits remplacés 2008/2010



Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Commerciales, 2012.

Comme le montre le graphique, tous les principaux produits de l'ENIEM ont connu une baisse durant toute la période à l'exception des cuisinières, qui après avoir connu une petite hausse en 2009, elles se sont stabilisées en 2010. Les réfrigérateurs constituent les principales causes de remplacement, mais pendant cette période, les remplacements de ces produits ont connu une baisse très significative en passant de 209 remplacements en 2008 à seulement 20 en 2010. Cela montre en effet, un effort considérable réalisé par l'Unité Froid dans la correction des erreurs qui ont causé l'importance des remplacements enregistrés de par le passé. Selon l'assistant qualité de l'Unité Froid, cela a nécessité un apprentissage important réalisé surtout dans le domaine d'oxydation et d'endommagement des appareils et des fuites de gaz[426].

Pour montrer cette évolution remarquable, nous avons confectionné un tableau qui montre l'évolution des la prise en charge des problèmes à la base de remplacement des réfrigérateurs de l'ENIEM (principal produit remplacé).

Le tableau suivant montre l'évolution des principales causes de remplacement des réfrigérateurs de l'ENIEM entre 2008 et 2010.

[426] Entretien réalisé avec l'Assistant Qualité de l'Unité Froid.

Tableau N°35 : Evolution des causes de remplacement des réfrigérateurs 2008/2010

Désignations	**2008**	**2009**	**2010**
Oxydation	34	23	1
Appareil endommagé	-	33	8
Fuites internes	32	24	5
Humidité	7	11	3
Défaillance technique	-	-	1
Cuve voilée	-	-	2
Manutention	82	-	-

Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Commerciale, 2012.

L'essentiel des causes des remplacements enregistrées en 2008 a été éliminé ou presque éliminé en 2010. A titre d'exemple, l'oxydation et la manutention qui étaient à l'origine de 116 remplacements n'ont enregistré qu'un seul remplacement en 2010. Cette amélioration cache derrière elle, selon notre enquête, beaucoup d'efforts en matières de sensibilisation, de formation, d'entretiens. Et comme le montre les tableaux précédents, personne ne peut nier l'apprentissage réalisé sur les produits durant toute la période étudiée.

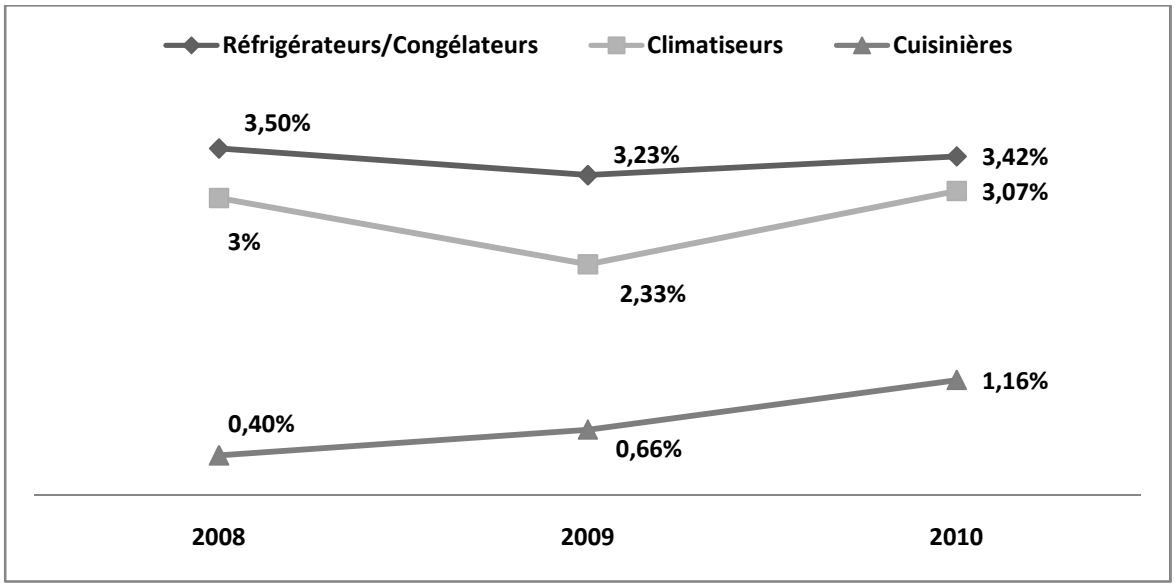
2.2 Les pannes enregistrées par le service après vente

En plus des réclamations clients qui parviennent à l'entreprise, le service après vente de l'ENIEM, par le biais de son réseau éparpillé sur le territoire national, recense les produits en pannes dans les délais de garantie qui sont soit réparés ou remplacés. En termes de qualité cet indicateur revêt une importance vitale pour l'avenir de l'entreprise.

Comme nous l'avons déjà vu dans le point précédent, les pannes produit constituent l'objet principal des réclamations clients qui parviennent à l'ENIEM. C'est à partir de là qu'il est important d'approfondir notre analyse concernant cet indicateur dans le but de voir quels sont les produits qui enregistrent le taux de panne le plus élevé et surtout l'évolution des causes de ces pannes qui nous renseigne sur l'importance des efforts fournis par l'entreprise en termes d'apprentissage.

Le graphique suivant montre l'évolution des taux de pannes enregistrés dans les différents produits de l'ENIEM entre 2008 et 2010.

Figure N° 37 : Evolution du taux de pannes dans les principaux produits de l'ENIEM 2008/2010



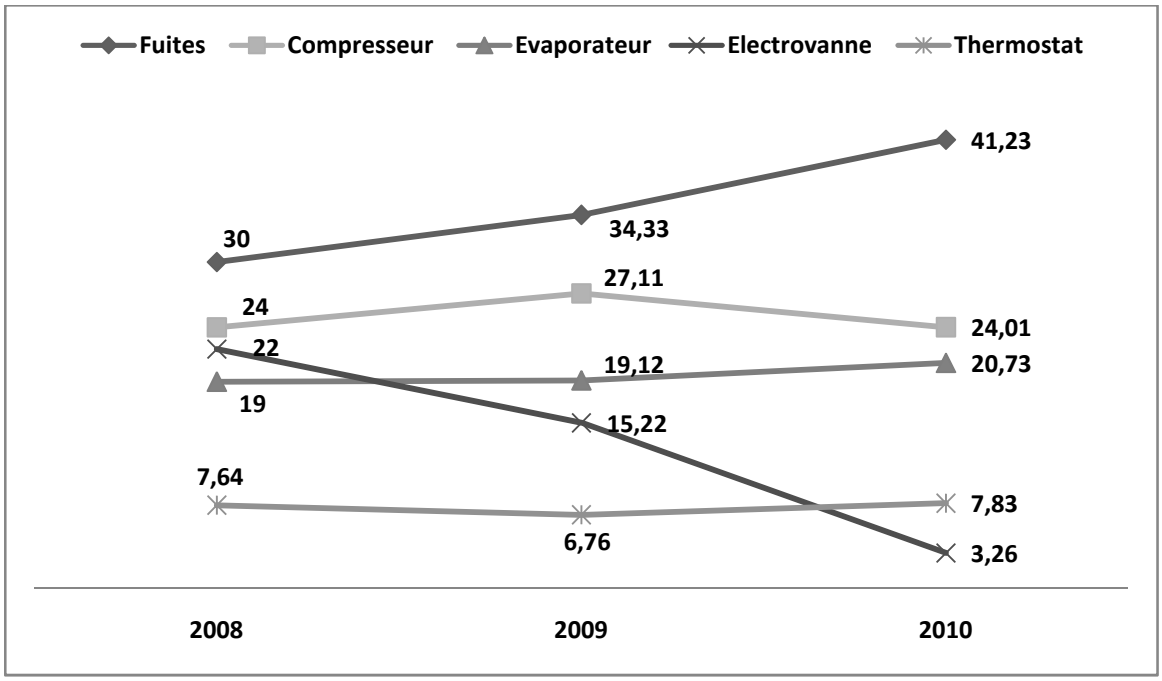
Source : Elaboré à partir des données de l'Unité commerciales, 2012.

Durant la période 2008/2010, à l'exception des cuisinières qui ont connu un taux de panne en hausse durant toute la période, les deux autres produits ont connu une baisse en 2009 puis une hausse en 2010. En plus, nous pouvons dire que les réfrigérateurs/congélateurs et les climatiseurs sont les sources de pannes les plus importantes avec un taux qui tourne au tour de 3%. C'est à partir de là que nous avions décidé d'approfondir notre analyse des causes de pannes dans ces deux produits.

2.2.1 Les causes de pannes enregistrées au niveau des réfrigérateurs / congélateurs

Les pannes enregistrées au niveau des réfrigérateurs/congélateurs représentent le taux le plus élevé avec 3.42% des produits vendus. A cet effet, il est important pour l'entreprise de connaître les causes de ces défaillances afin de les prendre en charge. Pour illustrer cette évolution, le graphique suivant montre les principales causes de pannes enregistrées au niveau des réfrigérateurs/congélateurs de l'ENIEM pour la période 2008/2010.

Figure N° 38 : Evolution des causes de pannes des réfrigérateurs/congélateurs 2008/2010



Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Commerciale, 2012.

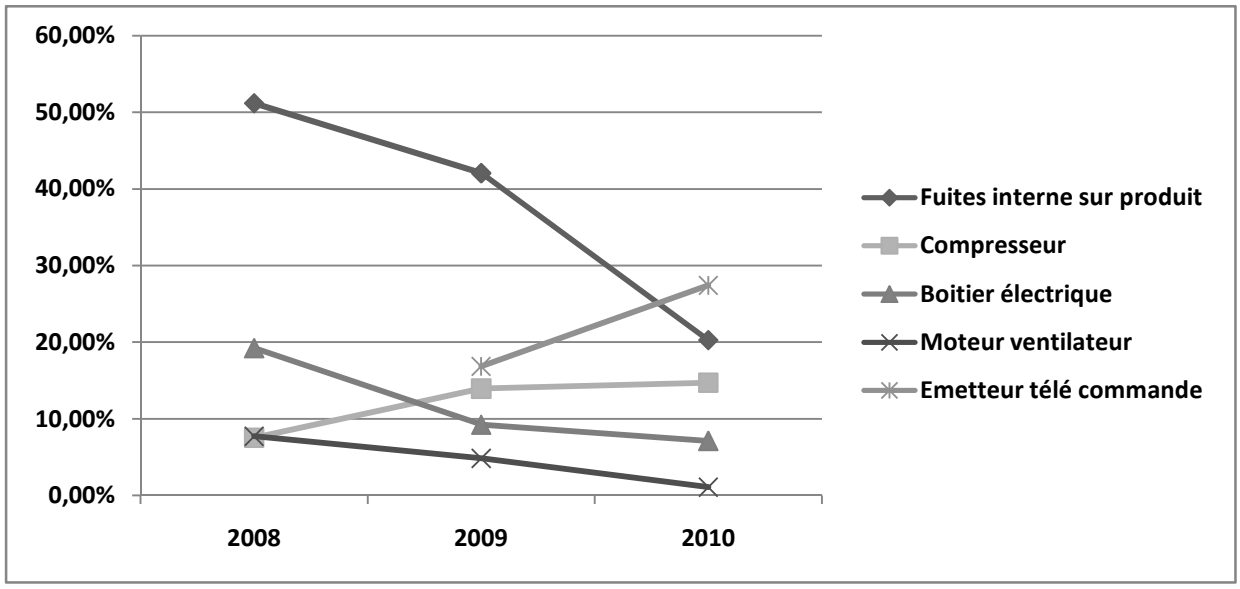
Nous signalons à travers ce graphique qu'à l'exception des pannes dues à l'électrovanne qui ont été maîtrisées en passant de 22% en 2008 à seulement 3.26% en 2010, les autres sources de pannes n'ont pas été maîtrisées, et certaines mêmes ont connu une augmentation durant toute la période. Les fuites, malgré leur importance en 2008, elles reviennent en 2009 et en 2010 avec des taux plus élevés.

En termes d'apprentissage et d'après le graphique, à l'exception de ce qui a été fait pour la maîtrise des pannes de l'électrovanne, nous n'avons enregistré aucune action d'apprentissage visant à éliminer les autres sources de pannes. Même si les responsables de l'Unité Froid affirment avoir dégagé des actions de formation des soudeurs, cela semble n'avoir aucun effet sur la réduction des pannes.

2.2.2 Causes principales des pannes climatiseurs

Malgré la faible valeur ajoutée de l'entreprise dans les climatiseurs, ces derniers enregistrent des taux de pannes non négligeables. L'évolution des causes de pannes des climatiseurs durant la période 2008/2010 peut être présentée comme suit :

Figure N° 39 : Evolution des causes de pannes climatiseurs 2008/2010



Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Commerciale, 2012.

Au même titre que les pannes enregistrées au niveau des réfrigérateurs/congélateurs, les fuites apparaissent comme la cause principale des pannes enregistrées dans les climatiseurs. Contrairement à ce qui se passe avec les réfrigérateurs/congélateurs, les fuites des climatiseurs ont baissé de plus de la moitié entre 2008 et 2010. Les pannes compresseurs et émetteur télécommande ont connu une hausse importante durant toute la période, par contre les pannes des boitiers électriques et des moteurs ventilateurs ont connu une baisse.

En terme d'apprentissage, d'après les entretiens que nous avons effectués avec les responsables de cette unité, la concentration sur les fuites de gaz par le biais de la formation des soudeurs a certes réduit le taux de panne enregistré à ce niveau mais, elle a induit la négligence des autres sources de pannes, qui ne cessent de prendre de l'ampleur telles que les pannes de compresseurs et d'émetteur télécommande.

2.3 Etude de la satisfaction des clients de l'ENIEM

Le dernier indicateur de l'écoute client que nous allons étudier est la satisfaction client. Durant la période 2008/2010, l'ENIEM a réalisé trois enquêtes de satisfaction clients. Les détails concernant les conditions de déroulement de ces enquêtes peuvent être synthétisés dans le tableau suivant :

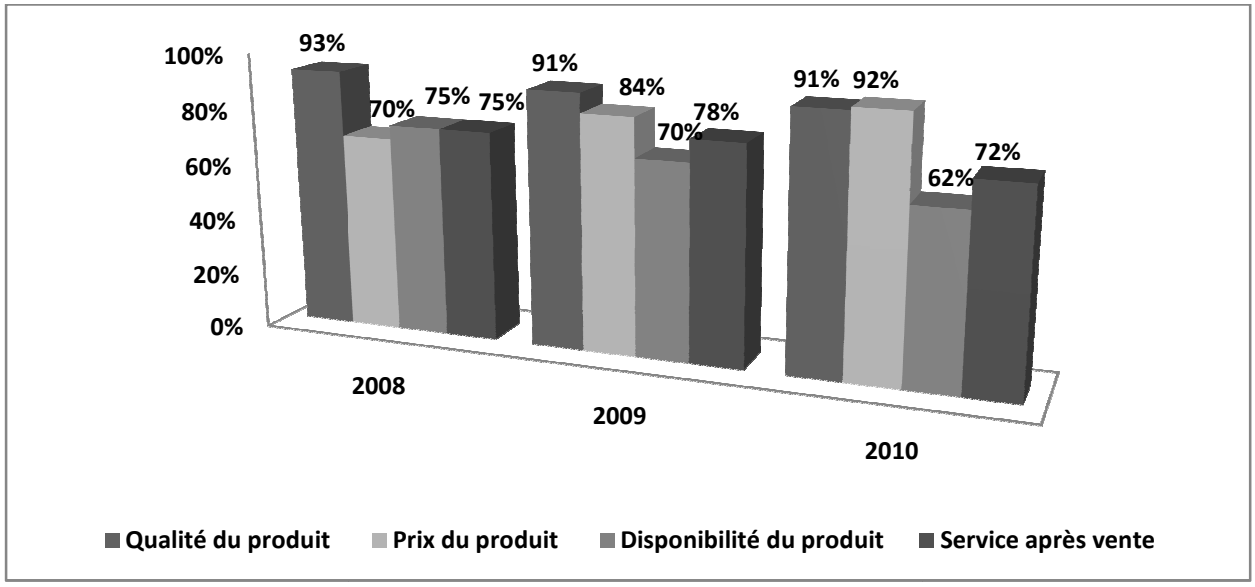
Tableau N° 36 : Enquêtes de satisfaction client de l'ENIEM 2008/2010

	2008	**2009**	**2010**
Réponses reçues	642	1489	2795
Nombre de wilaya	29	37	46

Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Commerciale, 2012.

A partir des données du tableau, nous constatons que le nombre de réponses s'est nettement amélioré et aussi le nombre de wilaya concernées. Ceci rend les données du graphique suivant plus crédibles.

Figure N°40 : Evolution du taux de satisfaction des clients de l'ENIEM



Source : Elaboré à partir des données de l'Unité Commerciale, 2012.

Comme le montre le graphique, la qualité des produits de l'ENIEM est le premier argument d'achat des clients pour les années 2008 et 2009 avant qu'il soit dépassé par l'argument prix en 2010. A l'exception de l'argument prix qui continue d'augmenter d'une année à une autre, tous les autres arguments sont en baisse, y compris la qualité malgré que l'entreprise ait obtenue la certification à la dernière série de normes ISO 9001/2008.

3. Etude de l'orientation client à partir des mécanismes de l'écoute client de l'ENIEM

Comme nous l'avons dit précédemment, l'écoute client constitue le point de départ de l'orientation client de toute entreprise. L'écoute client est aussi une exigence fondamentale de la norme ISO9001/2008. Etant certifiée, l'ENIEM a mis en place tout un dispositif lui permettant de connaître les besoins de ses clients, et de traiter leurs réclamations. L'analyse de l'apprentissage réalisé par l'entreprise par le biais de ce dispositif, que nous avons menée dans le

point précédent, nous permettra d'étudier le parcours de d'ENIEM vers ce principe fondamental du TQM à savoir l'orientation client.

3.1 Le progrès réalisé par l'ENIEM pour concrétiser l'orientation client

En revenant sur le passé de la commercialisation des produits de l'ENIEM, nous constatons que celle-ci ne s'occupait même pas de la distribution de ses propres produits. Avec la création de l'Unité Commerciale et la certification de l'entreprise aux normes internationales, tout un dispositif de l'écoute client a été mis en place.

Le dispositif de réclamations clients actuellement en vigueur à l'Unité Commerciale permettra d'enregistrer toute réclamation écrite ou par téléphone (en appelant au numéro vert de l'entreprise). En plus, le classement par objet de réclamation permettra d'identifier rapidement les causes de réclamations et de les prendre en charge au niveau des unités opérationnelles. A titre d'exemple l'étude des réclamations clients réalisée en 2008 avait permis de constater que les défaillances techniques constituent la première cause des réclamations clients de l'ENIEM. Dès lors, et comme nous l'avons bien constaté à travers les figures précédentes, des actions d'apprentissage (correction des erreurs) ont été menées ce qui a donné lieu à la réduction des défaillances techniques en 2010.

Aussi le dispositif de recensement des pannes par le service après vente est d'une importance vitale pour l'entreprise, du fait qu'il permet de constater leur nombre au niveau de toutes les catégories de produits de l'entreprise, d'identifier leurs origines et de les prendre en charge au niveau des unités de production. A partir de l'étude que nous avons menée dans le point précédent, nous avons pu constater que les réfrigérateurs/ congélateurs ainsi que les climatiseurs ont enregistré les taux de panne les plus élevés (plus de 3%) et que les fuites gaz constituent la cause principale de ces pannes.

Enfin, les enquêtes de satisfaction client réalisées régulièrement à l'ENIEM depuis la certification permettra de connaître les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des clients de l'entreprise et de dégager les actions adéquates pour améliorer le niveau de satisfaction. Effectivement, à travers la synthèse des données de l'enquête dans un tableau, nous avons pu constater que tous les facteurs de satisfaction sont en baisse à l'exception du prix. Ces résultats permettront certainement d'orienter les décisions à prendre dans le futur.

A partir de tout ce qui précède, il nous semble que toutes les améliorations rendues possible grâce au dispositif d'écoute clients mis en place par l'ENIEM peuvent contribuer d'une manière

effective à l'orientation client de l'entreprise à condition que toutes les recommandations de l'Unité Commerciales soient prises en charge au niveau des autres unités opérationnelles.

3.2 Les obstacles au développement de l'orientation client à l'ENIEM

Malgré les apports importants de la certification qualité à l'ENIEM qui lui ont permis de réaliser les progrès évoqués plus haut, à travers l'analyse que nous avons effectuée dans le point deux (2) de cette section en matière d'apprentissage réalisé suite à la mise en place du dispositif de l'écoute client, les résultats obtenus ne reflètent pas un réel progrès vers le TQM.

Nous avons vu que malgré une définition précise des causes des réclamations des clients, le nombre des réclamations a augmenté durant la dernière année de notre observation. En plus, à l'exception de quelques progrès réalisés dans la prise en charges des causes de réclamations, il reste que ce sont toujours les mêmes objets de réclamations qui reviennent et avec des taux élevés. Ceci explique la limite des apprentissages réalisés que ce soit au niveau individuel ou organisationnel, du fait qu'on n'a pas pu réduire significativement voire éliminer les causes des réclamations.

En matière des pannes enregistrées par le service après vente, il semble aussi que les efforts sont mitigés. Malgré que les causes des pannes sont bien cernées, les efforts fournis pour les réduire voire mêmes les éliminer sont limités. Les causes principales des pannes sont toujours les mêmes et les fuites apparaissent toujours en tête des causes de pannes. Cela malgré la formation des soudeurs à l'origine des fuites. Cela nous amène à s'interroger sur la qualité de la formation et son adéquation avec les besoins de l'entreprise.

Quant à la satisfaction des clients, les résultats des enquêtes montrent une certaine contradiction. Au moment où l'entreprise s'est engagée dans la démarche qualité répondant aux normes internationales, l'argument qualité est de moins en moins évoqué par les clients. Et cela au même titre que les autres arguments à l'exception de l'argument prix. Malgré la constatation de cette réalité par l'entreprise depuis 2008, il n'y a pas eu d'actions visant à changer l'état des lieux.

En plus de ces arguments tirés des résultats de la mise en place du dispositif de l'écoute client, à travers notre enquête réalisée au niveau de l'Unité Commerciale et les entretiens répétitifs réalisés avec les responsables des différentes structures de cette unité, nous avons constaté d'autres arguments qui empêchent de voir la dynamique d'apprentissage organisationnel contribué à la concrétisation de l'orientation client nécessaire au TQM :

- Les études de marché ne sont pas du tout effectuées, elles sont jugées « chères et ne donnent pas des résultats probants pour l'entreprise[427] ».
- Le profil des cadres de l'Unité Commerciale ne correspond pas aux postes auxquels ils sont affectés, à l'exception des jeunes prospecteurs qui sont diplômés en sciences commerciales.
- Absence de motivation chez les cadres, qui revient, selon eux, à leurs faibles salaires ; nous reprenons, en leurs termes : « pourquoi ramener de l'information à l'entreprise alors que je suis payé par le même salaire sans la peine d'acquérir cette information », et d'autant plus, lorsque ils sont au courant que les informations collectées ne seront pas prises en considération par les décideurs.

En somme, nous pouvons dire qu'avec l'absence des études de marché et la fragilité des autres mécanismes utilisés pour l'acquisition des informations concernant le client, l'ENIEM ne pourra connaître l'évolution des besoins de ses clients et son marché, ni même connaître leurs exigences et attentes actuelles. Au lieu d'aller chercher le client là où il se trouve, on attend à ce qu'il téléphone au numéro vert (parfois il paie selon certains témoignages), ou à ce qu'il vienne réclamer un défaut dans le produit qu'il a acheté (là encore, c'est trop tard). Dès lors, il est urgent que l'ENIEM rétablisse son système d'écoute client à travers la restructuration de l'UC avec une nouvelle stratégie marketing basée sur l'offensive dans la collecte des informations et non pas sur l'attente du client à ce qu'il vienne à l'entreprise, car l'économie de la rareté est terminée, et le consommateur peut rencontrer plusieurs marques sur son chemin avant d'arriver à celle de l'ENIEM. Mais pour ce faire, il faut que le personnel de cette unité soit motivé par un salaire en fonction des informations captées sur le client et le marché. C'est à ce moment-là, que nous pourrons collecter des informations pertinentes sur le client qui pourront être utilisées efficacement dans toutes les structures de l'entreprise.

Au terme de cette section que nous avons consacrée à l'apprentissage organisationnel réalisé dans le cadre de la mise e place du dispositif de l'écoute client pour atteindre l'orientation client, il semble que cette dernière est loin d'être acquise. Malgré la mise en place d'un système de management conforme aux normes internationales qui prend en charge l'écoute client, les résultats obtenus ne permettent pas une progression réelle vers l'orientation client et le TQM. A travers les analyses que nous avions menées dans cette section, nous doutons vraiment de la

[427] Entretien avec le Chef de Département Marketing

sincérité de la démarche qualité au niveau de l'ENIEM qui vise avant tout la satisfaction des besoins « explicites et latents des clients ».

La limite du progrès réalisé depuis la certification malgré la définition claire des sources de problèmes (rendue possible grâce à la certification) montre le manque de volonté et d'engagement des responsables de l'entreprise afin de déclencher une dynamique d'apprentissage organisationnel qui permettra de corriger les imperfections constatées et de progresser dans un cycle d'amélioration continue vers l'orientation client et la concrétisation de l'esprit du TQM au sein de l'ENIEM.

SECTION III : MANAGEMENT PAR APPROCHE PROCESSUS ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Le management par approche processus est l'une des innovations majeures du management par la qualité totale. La multiplication des niveaux hiérarchiques qui caractérise les entreprises traditionnelles réduit leur flexibilité et leur capacité à répondre aux attentes des clients, notamment en termes de qualité. C'est ainsi que le TQM se base sur cette approche plus souple de l'organisation. Au même titre que le TQM, le SMQ de l'ISO se fond sur l'approche processus. Dès lors, toute entreprise certifiée doit définir par écrit trois grandes catégories de processus. Ces processus sont contrôlés et améliorés pour progresser vers le TQM. Nous considérons de notre part que l'aboutissement à cette qualité totale ne pourrait se faire sans une dynamique d'apprentissage organisationnel qui va contribuer à la capitalisation et au développement des compétences.

Dans cette section, nous allons présenter et analyser les principaux processus formalisés depuis la certification de l'ENIEM. En plus et en s'axant sur les apprentissages réalisés depuis la formalisation de ces processus, nous allons aborder les principales améliorations réalisées dans la voie du TQM.

1. Les principaux processus formalisés depuis la certification

La norme ISO 9001 : 2008 distingue entre trois types de processus qui sont exigés pour toute entreprise certifiée. Ces processus sont :

- Les processus de management,
- Les processus de soutien,
- Les processus de réalisation.

L'ENIEM, qui a obtenu la certification ISO 9001/2008, a mis en place au sein de son système qualité les trois catégories citées plus haut. Dans ce qui suit, nous allons les présenter telles qu'elles sont mises en place au niveau de l'entreprise; ensuite, nous allons les analyser en rapport avec l'apprentissage organisationnel et le TQM.

1.1 Processus de réalisation

Les processus de réalisation sont des processus qui contribuent directement à la réalisation du produit depuis la détection des besoins des clients jusqu'à leur satisfaction par l'entreprise. Selon le directeur qualité[428], l'ENIEM contient 23 principaux processus qui contribuent directement à la satisfaction des besoins des clients, parmi ces processus, on trouve :

- Le processus de gestion de la production,
- Le processus d'inspection produit,
- Le processus de conception et développement,
- Le processus de traitement des réclamations client,
- Le processus des approvisionnements en matières premières,

1.2 Processus de soutien

Ils sont des processus qui contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires. Bien que ne créant pas de valeurs directement perceptibles par le client, ils sont nécessaires au fonctionnement permanent de l'entreprise et sa pérennité. A l'ENIEM, on trouve neuf (09) principaux processus de soutien, qui sont[429] :

- Le processus de formation,
- Le processus de maintenance préventive,
- Le processus de maintenance curative,
- Le processus de récupération des rebuts,
- Le processus de transport de marchandises,
- Le processus de prévention des risques industriels,
- Le processus d'approvisionnement,
- Le processus de transit,
- Le processus d'inspection matières.

[428] Entretien avec le Directeur Qualité de l'ENIEM.
[429] Idem.

1.3 Processus de management

Les processus de management contribuent à la détermination de la politique et au déploiement des objectifs dans toutes les structures de l'entreprise. Ils sont sous la responsabilité de l'équipe dirigeante, ils permettent d'orienter et d'assurer la cohérence des processus de réalisation et de soutien.

Les principaux processus de management de l'ENIEM sont de nombre de cinq (05)[430] :

- Le processus de planification de la production,
- Le processus de planification et développement,
- Le processus d'établissement des budgets,
- Le processus d'amélioration continue,
- Le processus global de conception et développement.

2. Etude des principaux processus

Le nombre important des processus que contient l'ENIEM nous oblige à limiter notre analyse aux principaux processus qui ont un impact élevé sur la qualité finale de ses produits. Pour cela, nous avons sélectionné trois grands processus, qui sont :

- Le processus de conception et développement,
- Le processus d'achat,
- Le processus de production et de livraison.

2.1 Processus de conception et de développement

Tout processus de conception est défini par des éléments d'entrée et des éléments de sortie plus un ensemble de transformations. Le déclenchement du processus de conception et développement se fait sur la base d'une demande d'introduction d'un certain nombre de modifications sur les produits que fabrique l'ENIEM. Cette demande peut provenir, selon le pilote de ce processus de plusieurs sources, qui sont souvent [431]:

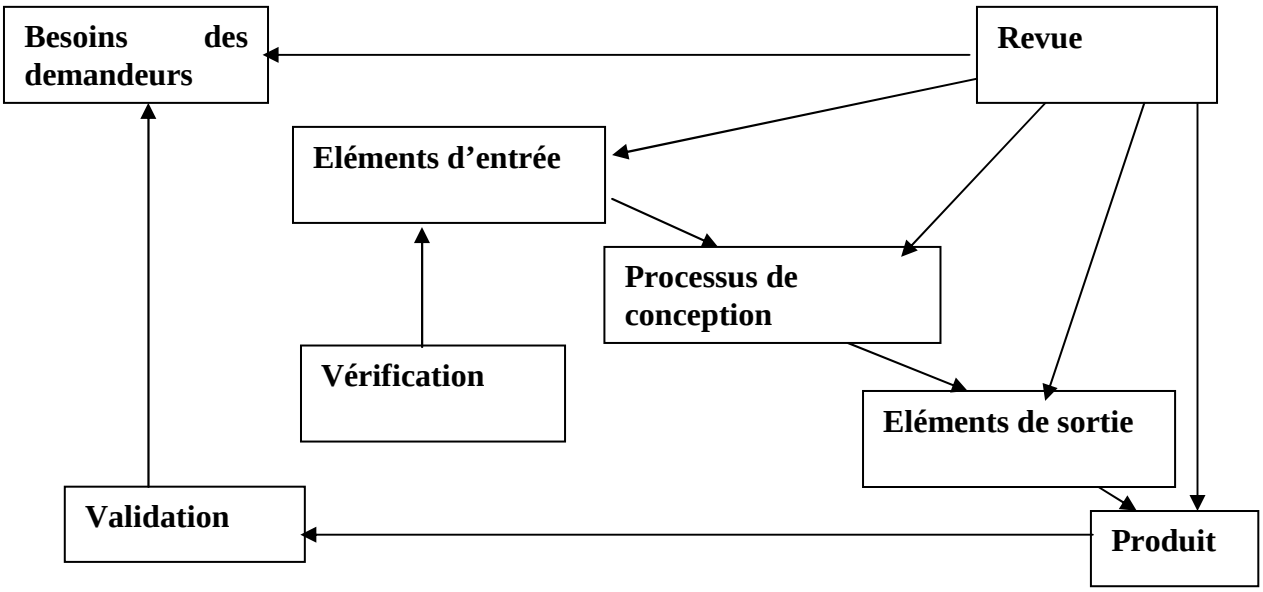
- Les recommandations de l'Unité Commerciale,
- Les modifications de composants et matériaux,
- La résolution des problèmes rencontrés dans la production de l'ancienne génération.

[430] Entretien avec le Directeur Qualité de l'ENIEM
[431] Entretien avec le Pilote du Processus Conception et Développement

2.1.1. Planification de la conception et développement

Sur la base de la demande fournie par les structures citées précédemment, les responsables de R&D établissent un plan de la conception et développement, qui comporte les étapes, que nous présentons à partir du schéma ci-après :

Figure N° 41 : Processus de conception et développement



Source : Département R&D de l'ENIEM, 2011.

2.1.2 Les éléments d'entrée du processus de conception et développement

Les éléments utilisés par la R&D dans le processus de conception et développement apparaissent, selon le chef de département R&D[432], dans le cahier des charges formulé par les structures concernées par la conception et développement. Ces éléments peuvent être de plusieurs natures :

- Des besoins exprimés pour le produit avec ses spécifications (spécifications commerciales, spécifications d'essais, spécifications d'emballage et de manutention, spécifications de fabrication) ;
- Des normes applicables et des documents normatifs ;
- Des exigences relatives à la sécurité, la fiabilité et la maintenabilité.

[432] Entretien avec le Chef de Département R&D.

2.1.3 Eléments de sortie de la conception et développement

Les éléments de sortie de la conception et développement se présentent sous forme de documents utilisables par les structures demandeuses, nous pouvons citer :

- La liste des pièces nouvelles et/ou à modifier,
- Le planning de réalisation,
- Les gammes de fabrication et de contrôle,
- La fiche d'instruction,
- Les études technico-économiques,

Pour tous ces éléments, des critères d'acceptation (tolérances, valeurs et limites) sont établis par le bureau des études. Les incompatibilités et les degrés d'incompatibilité sont déterminés par la structure méthodes de fabrication.

2.1.4 Revue et vérification de la conception et développement

Vu l'importance de la conception et développement dans la détermination de la qualité finale des produits, des revues sont envisagées à toutes les étapes de la conception et développement, depuis les besoins des demandeurs (marketing, production). Puis, à la fin de la conception et avant le lancement du « nouveau produit », les responsables de la R&D, en collaboration avec la structure concernée, procèdent à l'essai de qualification. Cet essai de qualification peut engendrer des modifications dans :

- La documentation (plans, gamme de fabrication, nomenclature) ;
- Les procédés de fabrication ;
- Les caractéristiques de fonctionnement ;
- Les caractéristiques de l'environnement ;
- La fiabilité et emballage.

Lorsque l'essai est terminé avec des résultats, un enregistrement est établi, puis la Direction Commerciale et l'Unité concernée valident cette conception sur la base :

- Des procès verbaux d'essai et de validation du produit,
- Des retours d'information client relatifs à la production mise sur le marché.

2.1.5 Les apprentissages réalisés à travers les processus de conception et de développement

Après avoir présenté les processus de conception et développement, nous pouvons maintenant passer à l'étude des apprentissages réalisés depuis leur formalisation. La conception et développement sont deux éléments déterminants pour toute entreprise, notamment celle qui adopte la démarche qualité ; car, une faute commise à ce niveau aura des répercutions fatales sur les autres structures chargées de la réalisation et, par voie de conséquence, des pertes énormes pour l'entreprise. En partant du principe qui dit : la qualité est le résultat des processus, nous allons analyser le processus de conception et développement dans le but de déceler les apprentissages réalisés pour concrétiser l'esprit du TQM.

Selon le chef de département R&D[433], la conception et développement chez l'ENIEM se limite à l'amélioration des produits existant, qui entrent dans la catégorie B, C et D; car, elle ne dispose ni de technologies sophistiquées ni capable d'assurer le financement nécessaire pour une véritable recherche et développement entrant dans la catégorie A. Ceci limite les capacités d'apprentissage de l'entreprise pour la réalisation des produits innovants.

Malgré l'ancienneté de sa licence de fabrication, l'ENIEM n'arrive toujours pas à réaliser l'apprentissage technologique qu'il faut pour adopter sa propre marque au sens propre du terme, car à nos jours, elle se limite à l'activité de montage, ce qui l'a laisse dépendante des fournisseurs étrangers pour plusieurs composants utilisés dans ses produits (qu'elle paye cher en devise). En effet, l'activité de conception se limite à des petites améliorations pour des produits qui présentent de faibles possibilités de différenciation, ce qui limite les possibilités d'amélioration de la qualité de ses produits. Contrairement au cas de l'ENIEM, ses concurrents offrent des produits tout le temps innovés et sophistiqués (consommant moins d'énergie, de nouveau design) et donnent beaucoup d'importance à l'activité de R&D.

Aussi, un autre problème mérite d'être signalé, qui est relatif aux éléments de l'entrée du processus de conception ; les données provenant de l'unité commerciale ne sont pas fiables à cause de la faiblesse des moyens utilisés pour déterminer les attentes et besoins des clients (voir le point précédent). En effet, l'ENIEM ne peut pas engager des moyens importants dans la conception, puis par la suite dans la réalisation pour répondre à des besoins des clients qui ne sont pas bien connus.

[433] Entretien réalisé avec le Chef de Département R&D.

Enfin, nous signalons que les climatiseurs ne sont pas du tout concerné par le processus de conception et développement, ce qui les laisse toujours montés en CKD[434] et représentent peu de possibilité d'amélioration de leur qualité et d'apprentissage.

Vu tous ces problèmes, l'ENIEM se trouve incapable d'assurer l'amélioration de la qualité de ses produits par des nouvelles conceptions, ce qui l'a limite, ainsi, aux apprentissages restreints tels que : l'amélioration du design qu'elle réalisait mal comme s'était le cas pour la porte bombée et le design interne des réfrigérateurs qui ont engendré des coûts de rebuts importants à cause du problème du moule. Tout cela témoigne des problèmes que rencontre la structure R&D de l'ENIEM.

2.2 Processus d'achat

L'achat est une activité déterminante de la qualité finale des produits de l'entreprise, car si l'entreprise achète des composants « camelotes », elle ne pourra jamais fabriquer des produits d'une qualité supérieure. Dès lors, la performance du processus d'achat est une condition sine qua non à la réalisation des objectifs qualité ; c'est pourquoi, nous avons sélectionné ce processus en vue de l'analyser et de déceler les problèmes qualité posés à son niveau et les apprentissages réalisés par le biais de ce processus. Mais avant de passer à son analyse, il va falloir commencer par sa présentation.

2.2.1 Déroulement du processus d'achat

Au niveau de l'ENIEM, nous distinguons entre deux types d'achats dont l'un est informatisé et l'autre non[435]. L'achat géré par un processus informatisé, concerne les matières premières, composants et les achats divers (fournitures, biens et prestations) ; l'autre achat, qui n'est pas géré par un processus informatisé, concerne les achats de pièces détachées, catalogues, papeterie, machines spéciales, prestations de services.

La sélection des fournisseurs se fait par la commission d'évaluation des offres ou par la commission des marchés sur la base des analyses effectuées par la structure commerciale. Elle tient compte des critères de qualification et d'agrément (techniques, qualité, commercial) définis dans la procédure des achats. Chaque achat effectué, selon le responsable des achats de l'ENIEM, doit respecter deux types de spécifications : les spécifications techniques et les spécifications administratives. Pour l'achat de matières premières et composants, chaque matière

[434] Entretien réalisé avec le Chef de Département R&D.
[435] Entretien avec le directeur de l'Unité Commerciale de l' ENIEM

ou composant possède sa fiche technique et/ou un plan qui détermine les principales spécifications permettant son identification. Pour les spécifications administratives, elles sont incluses dans le cahier des charges, qui mentionne les conditions de réception et la liste des documents de livraison exigés comme : le bon de livraison, la facture fournisseur.

L'ENIEM réceptionne ses matières premières et composants à l'entrée de l'entreprise, et parfois fois, effectue des vérifications chez les fournisseurs selon l'importance de l'achat. Pour les produits dont certaines spécifications ne peuvent pas être contrôlées au niveau des laboratoires de l'ENIEM, il est exigé des fournisseurs de faire accompagner la livraison des certificats de conformité et des rapports d'essai en usine. Pour les achats divers ayant un impact sur la qualité du produit fini tels que les machines, moules, outils, etc. sont vérifiés chez le fournisseur puis de nouveau validés lors de la réception définitive.

2.2.2 L'apprentissage organisationnel réalisé par le biais de la formalisation du processus d'achat

Malgré l'existence du contrôle qualité au niveau de la réception des marchandises et des procédures de l'évaluation des fournisseurs depuis la certification, nous avons constaté, dans le chapitre précédent, l'augmentation des pannes enregistrées dans les trois principaux produits de l'ENIEM en 2010. Certaines pannes sont dues à la mauvaise qualité des composants /pièces achetés, comme c'était le cas pour le compresseur et l'évaporateur. La responsabilité dans ce cas revenait à la faiblesse du contrôle au niveau de la réception et le choix des fournisseurs. Cela montre que cette procédure est considérée comme juste une formalité, car selon certains employés qui travaillent dans cette structure[436], ils n'ont pas les moyens pour exercer correctement la tâche de contrôle malgré ses conséquences directes sur la qualité des produits. En effet, nous comprenons bien le manque d'apprentissage réalisé dans cette structure pour l'amélioration de la procédure du contrôle qualité, ce qui a engendré l'accroissement des problèmes de qualité au niveau des pièces achetées.

En plus selon le responsable des achats à l'étranger, l'ENIEM ne possède pas un pouvoir de négociation avec ses principaux fournisseurs, dont leur évaluation ne tient pas compte seulement des critères technico-commercial, mais aussi de crédits à cause de l'indisponibilité de la devise due au fait que l'ENIEM n'exporte pas vers l'extérieur. Cela induit en effet, le monopole des fournisseurs qui lui livre des produits de dernier choix.

[436] Entretien avec quelques travailleurs de l'Unité Commerciale.

2.3 Processus de production et de livraison

Pour l'ENIEM, le processus de fabrication est le processus où elle rencontre les problèmes les plus importants liés à la qualité. Cela dit, une bonne maîtrise et amélioration de ce processus permettra le règlement des principaux problèmes de la qualité. Afin d'analyser ce processus, il convient d'abord de le présenter et de présenter les différents mécanismes mis en place dans le cadre de la démarche qualité pour une meilleure maîtrise de la production.

2.3.1 Les grands processus de fabrication

Il existe au sein de l'ENIEM six grands processus dont chacun possède son propre atelier. Chaque processus est composé d'une séquence d'opérations interdépendantes. La maîtrise de ces opérations détermine la maîtrise de tout le processus et même la maîtrise des processus amont et aval. La présentation complète des principaux processus ainsi que les opérations qui les composent peut être donnée dans le tableau suivant :

Tableau N° 37 : Les principaux processus et procédés de fabrication

Principaux processus	**Précédés de fabrication**
Refondage	- Coupage de la tôle, - Réglage des dimensions, - Transport des pièces.
Presse et soudure	- Pliage et presse, - Soudure, - Transport.
Peinture	Peinture
Assemblage pièces	Transfert
Uréthane	- Fabrication de la mousse, - Plastique et uréthane pour l'isolement thermique en réfrigérateur.
Assemblage final	- Transport pour stockage, - L'emballage.

Source : Direction Qualité de l'ENIEM, 2011.

2.3.2 Maîtrise de la production

Selon le directeur de l'Unité Froid[437], pour une meilleure maîtrise des processus de fabrication, l'ENIEM a mis à la disposition des différentes structures de production (Etude/Développement, Méthodes de Fabrication, Ordonnancement, Fabrication, Contrôle) les fiches techniques des produits, plan de définition et d'ensemble, nomenclature produit et fabrication, qui définissent les caractéristiques des produits, comme elle a aussi mis en place toutes les instructions de travail concernant la gamme de fabrication, le contrôle, les fiches d'instruction, les modes opératoires, etc. dans le but de réaliser un travail de bonne qualité.

En plus, pour un meilleur rendement de ses équipements, l'ENIEM procède à leur entretien conformément aux instructions du constructeur, aux dossiers machines et aux procédures d'intervention de la maintenance et procédures de maintenance préventives.

Aussi, dans chaque atelier de fabrication, la direction de l'entreprise a mis à la disposition des inspecteurs et contrôleurs qualité tous les moyens de contrôle et de mesures, ainsi que, deux types de contrôles qualité sont effectués sur le produit à tous les stades de sa fabrication. Le contrôle par échantillonnage est réalisé sur les pièces et des sous-ensembles préfabriqués et/ou pré-montés à tous les postes de travail et tout au long des lignes de montage. Le contrôle à cent pour cent (100%), quant à lui, est effectué par le personnel de production dans les ateliers suivants : montage final, revêtement de surface, soudures.

2.3.3 Processus de livraison

En ce qui concerne le processus de livraison du produit fini, les produits ne sont libérés qu'après vérification et exécution de tous les essais figurant sur la fiche de suivi produit fini par l'inspection produit. La matérialisation de ces essais est identifiée par l'apposition des cachets numérotés et personnalisés. Les livraisons et les chargements s'effectuent des magasins de l'entreprise qui se trouvent à l'Unité Commerciale.

2.3.4 Apprentissage organisationnel par le biais de la formalisation du processus de production/ livraison

Comme nous l'avons signalé dans le chapitre précédent, il existe au niveau de la fabrication deux types de contrôle qualité, l'un par échantillonnage et l'autre à 100%, mais en ce qui concerne leur efficacité nous avons constaté lors de l'analyse des coûts de la non-qualité, malgré la stabilité de ces derniers, les rebuts restaient importants et en progression pour les produits

[437] Entretien réalisé avec le Directeur de l'Unité Froid.

Froid et Cuisson. Cela, nous renseigne sur la faiblesse du contrôle au niveau des ateliers de fabrication, même là où il y a un contrôle à 100% comme c'est le cas pour le processus de soudure, où beaucoup de pannes ont été enregistrées à cause des défauts de soudure pour les années qui ont suivi la certification. Malgré, le retour récurrent des pannes dues à la soudure, les dispositions prises au niveau du contrôle n'ont pas pu réduire ces pannes.

Même si la logique des processus consiste à revenir à l'origine des défauts dans les processus afin de les éliminer à la source, cela ne semble pas du tout être le cas de l'ENIEM dans laquelle nous avons constaté la hausse importante des coûts de rebuts et de garantie (dus aux pannes) depuis l'adoption de la logique des processus.

Aussi, par rapport au processus de livraison, le transport est assuré dans la plupart des cas par les moyens du client au moment où les concurrents de l'ENIEM utilisent la livraison à domicile pour les clients qui achètent au-delà d'un certain nombre d'unités.

Enfin, d'après les chiffres que nous avons eus sur le fonctionnement des processus, nous pouvons dire que le processus de production est le processus où l'ENIEM enregistre beaucoup de problèmes notamment au niveau du montage final, assemblage pièces et peinture. Cela ne veut pas dire que c'est l'unique responsable des dysfonctionnements de l'entreprise, car un défaut de production peut être aussi le résultat du dysfonctionnement du processus aval et/ou amont. Par exemple, l'achat d'une matière première d'une qualité médiocre va créer des problèmes sérieux au niveau des ateliers de montage. Cela dit, l'ENIEM doit revoir et améliorer tous ces processus à l'origine des défectuosités, en s'inscrivant dans une approche d'apprentissage organisationnel globale qui touche à tous les processus de l'entreprise et non seulement à quelques uns, car dans l'approche processus une non-conformité constatée dans un processus amont va certainement avoir des répercussions négatives sur le processus aval et c'est le produit final qui va payer le prix.

3. Le système d'apprentissage dans les processus et position par rapport au TQM

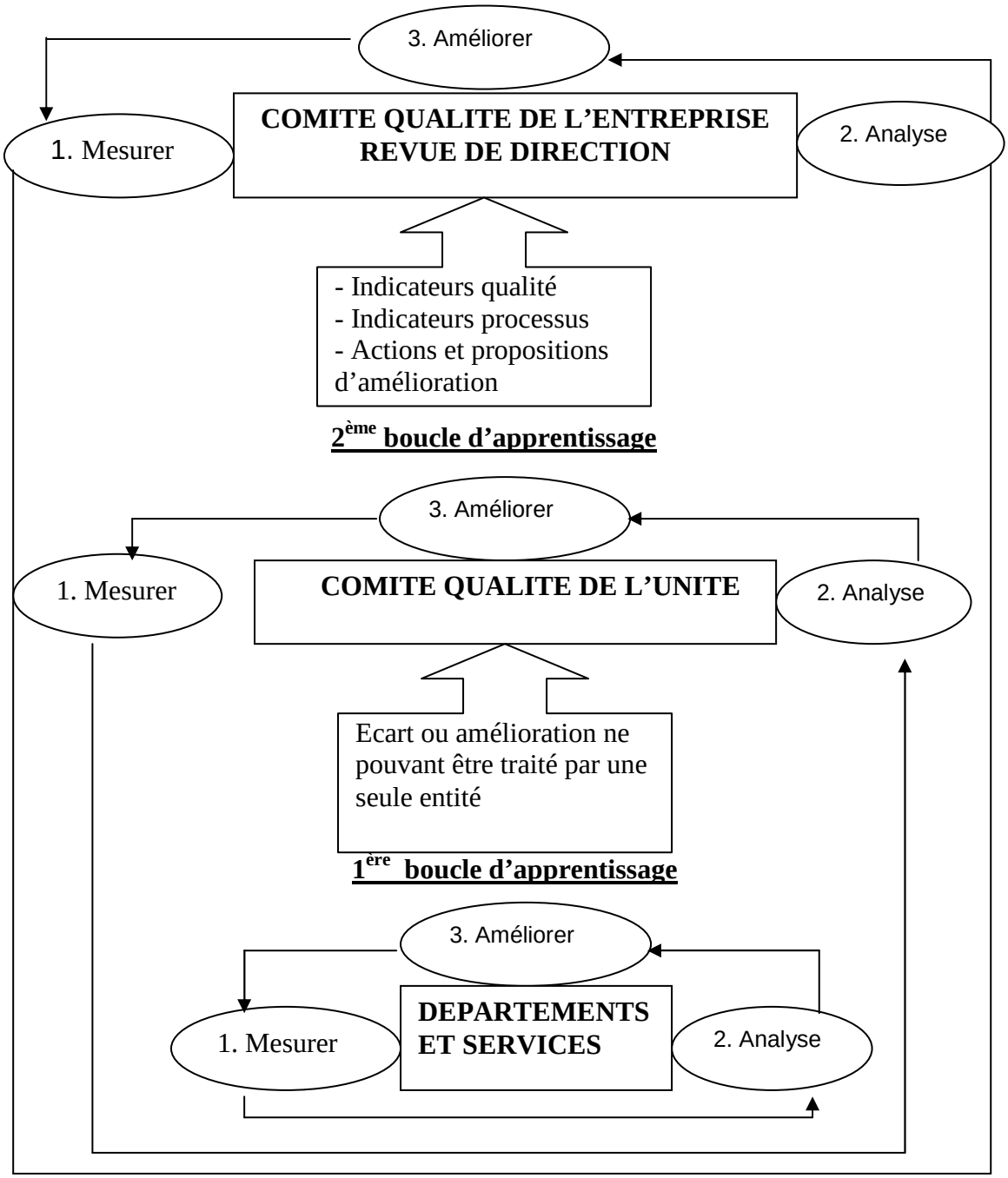
En vue de mettre fin aux problèmes que nous avons signalé au niveau des processus, l'ENIEM a mis en place, depuis sa certification ISO, un système d'amélioration des processus se basant sur un apprentissage organisationnel à trois niveaux. Le schéma général de ce processus d'amélioration est présenté dans le point ci-après.

3.1 Schéma général de l'apprentissage réalisé sur des processus

L'apprentissage réalisé sur les processus de l'ENIEM se fait à trois niveaux de fonctionnement : au niveau opérationnel ; au niveau transversal et au niveau des revues de direction. Au niveau opérationnel, ce sont des petites corrections qui concernent des départements et services. Pour « les apprentissages transversaux », ils se font au niveau du comité qualité de l'unité, elles traitent les écarts ou les améliorations ne pouvant être traitées par une seule entité. Enfin, les apprentissages qui se font au niveau du comité qualité de l'entreprise qui, sur la base des indicateurs qualité, processus, actions et propositions d'amélioration et en tenant compte des réclamations clients, les audits et les enquêtes de satisfaction client proposent des améliorations.

Ces améliorations se font par principe d'itérations à travers les étapes suivantes pour les trois boucles : Mesurer, Analyser et Améliorer. Cette séquence peut être présentée dans le schéma suivant :

Figure N° 42 : Schéma général d'apprentissage organisationnel dans les processus



Source : schéma réalisé à partir des données de l'ENIEM, 2012.

Les différents apprentissages réalisés au sein de ces trois boucles conduisent à des actions d'amélioration qui sont soient des actions correctives ou des actions préventives.

3.2 Les améliorations correctives

Les actions correctives sont engagées dès l'apparition d'une non-conformité ou d'une situation indésirable dans :

- Le contrôle et essais, à la réception, en cours, de fabrication et au montage final ;
- Les réclamations client ;
- Les essais de laboratoire ;
- Les contrôles au niveau des magasins de stockage ;
- Les réparations au niveau du service après vente ;
- L'inspection des équipements / installations par la sécurité industrielle ;
- Les audits internes ;
- Les résultats de l'analyse des données.

3.3 Les améliorations préventives

Les actions préventives sont dégagées lors :

- Des revues de direction,
- La revue de contrats ou de commandes,
- Les audits qualité interne ou chez les sous-traitants,
- Les rapports de maintenance,
- Les réclamations client,
- L'étalonnage,
- Les résultats de l'analyse des données.

3.4 Exemples d'améliorations réalisées à partir des apprentissages réalisés sur des processus

En faisant le recensement des principales actions dégagées à travers l'amélioration des processus achevées pendant la période (2008-2010), nous avons abouti aux quatre principales améliorations suivantes[438] :

- Amélioration du design du réfrigérateur grand et petit modèle.
- Amélioration des caractéristiques des compresseurs réfrigérateurs.
- Amélioration de la fixation de la porte du four de la cuisinière.
- Amélioration du mode d'accrochage de la lèchefrite cuisinière.

[438] Revue de Direction de l'ENIEM : 2009, 2010, 2011.

La répartition des améliorations par unités de fabrication, en nombre, peut être présentée dans le tableau suivant :

Tableau N° 38 : Nombre d'améliorations réalisées au niveau des processus (2008-2010)

Unités	**Nombre d'améliorations**		
	2008	**2009**	**2010**
Unité Froid	04	04	01
Unité Cuisson	03	04	02
Unité Prestations techniques	00	00	00
Unité Climatisation	00	00	00
Unité Commerciale	04	04	03
Total	**11**	**12**	**06**

Source : Elaboré à partir des revues de direction 2008, 2009, 2010.

A partir des données du tableau, nous constatons que le nombre d'améliorations réalisées sur les processus de l'ENIEM est vraiment bas durant toute la période étudiée et surtout en 2010. Cela, malgré tous les dysfonctionnements enregistrés au niveau des processus. Certaines unités ne sont pas du tout concernées par des actions d'amélioration et cela durant toute la période étudiée (Unités prestations techniques et climatiseurs). En plus l'Unité Froid, qui représente 80% des coûts du non qualité, n'a bénéficié que de quatre améliorations durant l'année 2008, 2009 et seulement une amélioration en 2010.

A partir de là, nous pouvons conclure sur la faiblesse des apprentissages réalisés sur les processus au niveau de toutes les unités de l'entreprise et cela malgré toutes les insuffisances constatées au niveau de ces derniers. Aussi, nous signalons que l'entreprise n'arrive même pas à maîtriser ses processus ce qui la rend du fait incapable de les améliorer. En ce moment-là, nous nous interrogeons sur l'utilité du mécanisme d'apprentissage utilisé par l'ENIEM (voir figure N°42), qui reprend la logique de PDCA, c'est-à-dire la logique de l'amélioration continue.

3.5 Analyse des résultats de l'approche processus en rapport avec le TQM

La qualité est le produit des processus. Ce principe fondamental dans le domaine de la qualité veut dire que : pour avoir des produits de bonne qualité, il faut mettre en place, au préalable, des processus de qualité ; autrement dit, la qualité avant qu'elle soit la qualité des produits, elle est d'abord la qualité des processus. A partir de là, si nous voulons analyser

l'efficacité des processus de l'ENIEM en rapport avec le TQM, nous n'avons qu'à jeter un coup d'œil sur ses produits pour tirer les conclusions qu'il faut.

Malgré les améliorations réalisées dans certains processus, citées précédemment, cela n'a pas eu les effets attendus sur les produits. L'analyse que nous avons faite dans le chapitre précédent démontre que :

- Le taux de réclamation client a augmenté en 2010.
- La qualité n'est plus le premier argument d'achat des produits de l'ENIEM et depuis sa certification cet argument (la qualité) a diminué.
- Le taux de pannes a augmenté pour l'ensemble des produits en 2010.
- Les coûts de la non-qualité sont restés stables, mais les coûts de rebuts et les coûts de détection sont très importants.

Maintenant, pour revenir à l'origine de toutes ces défectuosités dans les processus, nous avons essayé de se rapprocher des responsables de l'ENIEM, qui nous ont donné plusieurs réponses. Ces réponses peuvent être insérées dans les trois problèmes suivants :

- La défaillance de l'Unité Commerciale ;
- Le nombre important des processus et l'absence des études détaillées des processus;
- La double liaison hiérarchique (fonctionnelle et transversale)

Concernant la défaillance de l'Unité Commerciale, selon l'analyse que nous avons faite sur cette unité, nous avons constaté qu'avec les moyens humains (compétence et motivation), matériels et la politique actuelle, ne pourra pas jouer pleinement son rôle pour l'orientation client de l'entreprise. De ce fait, les processus créateurs de valeurs au client ne pourront guère disposer des informations pertinentes sur le client et le marché, ce qui les rend incapable d'envisager de quelconques améliorations qui vont aboutir au TQM.

En plus, en l'absence d'une liste descriptive des principaux processus créateurs de valeurs pour le client, l'effort des responsables de l'ENIEM reste éparpillé sur une longue liste contenant plusieurs centaines de processus, ce qui ne leur permet pas de se concentrer sur les vrais problèmes. Par exemple : durant notre analyse de l'Unité Froid, qui était responsable de 80% des coûts de la non-qualité, nous avons abouti à la conclusion suivante : les processus montage pièces, montage final et peinture étaient responsables de la majorité des rebuts enregistrés. En effet, toute amélioration de la qualité des réfrigérateurs et congélateurs de l'ENIEM doit impérativement passer par l'amélioration des processus de montage pièces, montage final et peinture. Cependant, l'exposé que nous avons fait sur les principaux processus responsables des

défectuosités, nous avons remarqué que, durant les trois années qui ont suivi la certification, sont toujours les mêmes processus qui reviennent. Si l'effort des responsables de cette unité était concentré sur ces trois processus, on aurait pu éviter, au moins une partie de ces coûts colossaux de la non-qualité.

Enfin, l'existence d'une double liaison hiérarchique tantôt horizontale tant tôt verticale (l'employé soumis à son supérieur fonctionnel et en même temps au conducteur du processus), n'allait pas permettre la concentration sur les processus, qui sont les pourvoyeurs de la qualité des produits. En effet, il est recommandé à l'ENIEM de suivre un passage progressif vers une structure horizontale toute en aplatissant sa structure fonctionnelle caractérisée par plusieurs fonctions inutiles et une lourdeur dans la prise de décision. C'est à partir de là, qu'elle pourra avancer progressivement vers une organisation par processus orientée client, et ainsi concrétiser l'un des principes fondamentaux du TQM.

En définitive, la progression de l'ENIEM vers le management par approche processus est conditionnée par la résolution de tous les problèmes cités plus haut. Cela, ne peut se faire que par l'insertion des efforts dans une dynamique d'apprentissage organisationnel qui impliquera tous les agents et partout dans l'entreprise. C'est à ce moment-là que la qualité totale deviendra une réalité au sein de l'ENIEM.

Après avoir traité dans cette section le management par approche processus, nous pouvons conclure que l'ENIEM est loin d'avoir les caractéristiques de cette entreprise moderne caractérisée par une organisation plate par processus, orientée de haut en bas vers la satisfaction des besoins et attentes des clients.

Durant notre analyse, nous avons constaté plusieurs problèmes qui font que le management par les processus ne soit pas une réalité à l'ENIEM malgré sa certification ISO. Mais, nous signalons quand-même le grand progrès accompli par l'ENIEM pour identifier tous ses processus (de réalisation, de management et de soutien), les formaliser, les gérer et les améliorer. Cependant, après leur étude, nous avons remarqué le manque d'efficacité de ces processus à travers les résultats modestes obtenus sur les produits. En effet, nous avons signalé trois problèmes qui étaient à l'origine de cet échec. Pour y remédier, il est recommandé une réforme urgente de l'unité commerciale, le blocage des recrutements et la réaffectation du personnel existant vers les processus tout en supprimant les fonctions inutiles et l'identification des principaux processus créateurs ou destructeurs de valeur pour le client et leur accorder plus d'attention. Mais tout cela devait se faire en parallèle avec le développement d'une dynamique

d'apprentissage organisationnel qui va conduire le système qualité actuellement en vigueur à l'ENIEM vers le TQM.

CONCLUSION

Au terme de ce chapitre que nous avons consacré à l'étude du passage de la certification ISO9001 au TQM au sein de la première entreprise certifiée en Algérie, il ressort que malgré l'ancienneté de sa certification, l'ENIEM rencontre beaucoup de problèmes pour dépasser les exigences de la norme et progresser vers le TQM. Contrairement au chapitre précédent où nous avons montré la richesse et l'étendue de l'apprentissage organisationnel réalisé pour se conformer aux normes de l'ISO, il semble que l'entreprise ne fait pas autant pour dépasser les exigences de ses normes. En démarrant de l'hypothèse qui dit que le TQM s'inscrit dans la continuité de la certification ISO à condition de l'inscrire dans une dynamique d'apprentissage organisationnel, à partir de ce que nous avons développé dans ce chapitre il semble que les responsables de l'entreprise se contentent uniquement de la certification ; l'amélioration continue et la performance ne viennent qu'en dernier ressort.

En abordant les questions liées au leadership et au développement de la ressource humaine, qui sont des principes fondamentaux du TQM, nous avons conclu que le fait d'être une entreprise publique il est difficile de parler de cette question où souvent les décisions échappent à ces dernières. En effet, malgré le dispositif mis en place dans le cadre de la certification dans le but de développer cet aspect, il se trouve réduit aux questions liées uniquement à la qualité et aucun réel apprentissage n'est développé pour permettre sa généralisation. En termes de développement de la ressource humaine, nous avons constaté beaucoup d'efforts fournis notamment dans la formation, ce qui est très appréciable, mais il reste que les conditions de travail n'offrent pas aux employés les possibilités d'exprimer pleinement leurs compétences.

L'autre principe fondamental du TQM que nous avons abordé est l'orientation client. Cette dernière est considérée par les experts de l'ISO comme une suite directe de l'écoute client exigée par la certification. En étudiant cet aspect, nous nous sommes rendus compte de l'importance du dispositif exigé par l'ISO et mis en place par l'ENIEM. Ce dispositif constitue en soi un apprentissage organisationnel de longue halène, mais en se référant aux résultats obtenus et à l'apprentissage réalisé dans le temps pour atteindre l'orientation client, on s'aperçoit que l'entreprise n'arrive même pas à maîtriser ce dispositif, pour ne pas dire réaliser des améliorations afin de dépasser le stade de l'écoute client.

En abordant enfin le management par approche processus orientés clients, nous nous sommes rendu compte que les processus créés par le biais de la certification, malgré leur contribution à la réalisation des petites améliorations à travers un système d'apprentissage restreint (opérationnel), n'ont pas été créés dans le but de transformer l'organisation verticale de l'entreprise à une organisation transversale. En conséquence, ces derniers ont été intégrés dans le lourd système hiérarchique sur lequel se fond l'entreprise. Dès lors, la faiblesse de l'autonomie dans les processus empêche les employés d'apprendre de nouvelles compétences et par voie de conséquence, l'entreprise ne pourra pas développer ce management par approche processus qui est l'un des fondements du TQM.

En définitive, les parallèles identifiés entre le SMQ de l'ISO et le TQM nous permettent d'affirmer un éventuel passage réussi de la certification au TQM, mais la manière de considérer la norme (fin en soi) et la non capitalisation des apprentissages réalisés dans le cadre de la certification vont empêcher toute entreprise qui veut progresser vers le TQM.

CONCLUSION GENERALE

A partir d'une théorie véhiculant des idées et principes intéressants mais qui rencontre des difficultés à les concrétiser sur des cas réels, nous sommes parvenus au travers de cette thèse à contribuer un tant soit peu à l'application de la théorie de l'apprentissage organisationnel dans le domaine de la qualité. Etablir un lien entre ces deux domaines était, au départ, une mission difficile. D'un côté, nous avons une théorie qui manque beaucoup en modèles opérationnels et en études empiriques qui peuvent nous orienter. D'un autre côté, nous avons la confusion qui caractérise le domaine de la qualité avec ses deux paradigmes opposés, rendant difficile son imbrication avec la théorie de l'apprentissage organisationnel, d'autant plus que les études qui ont essayé d'établir le lien ne sont pas nombreuses.

En travaillant sur le référentiel ISO dans le domaine de la qualité et avec toutes les critiques qui lui sont adressées quant à la pertinence des résultats obtenus par certaines entreprises certifiées, nous avons constaté quand-même, que les exigences de formalisation des processus et procédures peuvent bien créer un objet d'apprentissage organisationnel intéressant. Aussi en s'intéressant au management par la qualité totale, nous avons conclu qu'il y a beaucoup de passerelles entre le système de management de la qualité tel qu'il est exigé par l'ISO et ce dernier ; et là aussi, la théorie de l'apprentissage organisationnel peut être d'un grand apport pour assurer un passage réussi entre les deux. La revue théorique effectuée sur la théorie de l'apprentissage organisationnel nous a permis de croiser des éléments à mêmes de nous aider à traiter notre problématique. Il s'agit plus précisément des deux approches d'opérationnalisation de cette théorie dans les organisations. La première, celle d'Argyris et Schön, met la lumière sur les conditions que doit réunir une organisation pour espérer apprendre. La deuxième, celle de Nonaka et Takeuchi, aborde le phénomène d'apprentissage organisationnel comme un ensemble de mécanismes de conversion des connaissances au sein d'une organisation. C'est à partir de l'imbrication de ces éléments que nous nous sommes interrogés sur la contribution de la dynamique d'apprentissage organisationnel créée lors de la certification ISO au développement du management par la qualité totale.

Après un long aller retour entre la théorie et le terrain de l'étude, nous avons identifié trois grandes hypothèses qui nous ont guidées durant la réalisation des travaux de cette thèse. La vérification de toutes ces hypothèses nous a imposé, d'abord de choisir l'étude d'un seul cas afin de nous permettre d'aller en profondeur ; et ensuite, de choisir un cas d'une entreprise certifiée depuis quelques années dans le but d'étudier les améliorations réalisées depuis la certification et la progression vers le TQM dans le cadre de la dynamique d'apprentissage organisationnel.

Toutes ces exigences se trouvent être réunies dans le cas de l'ENIEM, qui est la première entreprise certifiée en Algérie depuis 1998.

Pour la collecte des données se rapportant au cas étudié, nous nous sommes basés sur la recherche documentaire à partir de laquelle nous avons eu accès à une documentation très riche exigée par l'ISO dans le cadre de la certification de l'ENIEM. En plus, les assistants qualité répartis sur toutes les unités de l'entreprise nous ont vraiment facilité l'accès à l'information et les entretiens répétitifs réalisés avec eux étaient d'un grand apport aux besoins de notre thèse. Enfin, plusieurs entretiens ont été réalisés avec des responsables et certains travailleurs de l'entreprise.

En essayant de vérifier notre première hypothèse qui se rapporte à l'ampleur des changements réalisés dans le cadre de la certification, qui conditionnent l'apprentissage organisationnel, nous avons perçu que des changements importants ont été réalisés dans les structures qualité, et à un degré moindre dans les autres structures de l'entreprise. Nous avons vu à travers la certification de l'ENIEM, la création d'une direction qualité qui possède des liaisons avec toutes les directions de l'entreprise et se trouve rattachée directement au directeur général. En plus, des rôles à jouer par chaque direction d'unité en matière de qualité ont été bien définis. Nous avons montré également que la certification a donné une implication grandissante à la fonction ressources humaines qui s'occupe de la formation et de la sensibilisation des employés pour la réalisation des objectifs qualité. Nous avons vu enfin, la qualité devenir une affaire de tous après l'extension de la gestion de la qualité à toute la chaîne de fabrication grâce à la certification de l'entreprise. Tous ces changements apportés par la certification nous ont permis d'affirmer notre hypothèse et de dire, qu'effectivement, l'ampleur de ces changements réalisés ont permis à l'ENIEM de réunir les conditions qui lui permettront d'apprendre, car comme nous l'avons dit l'apprentissage organisationnel n'a de sens que dans le cadre d'un changement organisationnel.

La deuxième hypothèse que nous avons vérifiée est la suivante : La manière de considérer les normes dans l'organisation conditionne la mise en œuvre des routines et donc les apprentissages qui peuvent en découler. Pour la vérification de cette hypothèse, nous avons emprunté le modèle de Nonaka et Takeuchi afin d'étudier les conditions dans lesquelles se sont déroulées les procédures de certification et nous nous sommes appuyés, également, sur quelques résultats opérationnels pouvant conforter notre position. En étudiant les quatre mécanismes de conversion des connaissances dans le cadre de la certification de l'ENIEM, nous avons constaté qu'à l'exception de la combinaison et de l'extériorisation qui ont bien fonctionné, la socialisation et l'intériorisation ont buté sur quelques problèmes.

Pour la socialisation (tacite / tacite), il n'y a pas assez de structures où les employés pourront échanger des connaissances tacites. Les cercles de qualité, qui offrent les meilleures occasions pour échanger ce genre de connaissances, ont été supprimés à l'ENIEM avant même sa certification ; restent les revues de direction, mais celles-ci ne concernent pas toutes les catégories d'employés, elles sont réservées uniquement aux membres dirigeants. L'intériorisation (explicite / tacite) a fait l'objet d'un traitement approfondi, car celle-ci est dans le vif de la deuxième hypothèse. En s'intéressant à l'interprétation des normes de l'ISO au sein de l'ENIEM, nous avons découvert l'existence de deux approches différentes : la première est celle qui considère la certification comme une fin en soi et le respect des normes ne dure que durant la période de passage des auditeurs. Cette vision, on la trouve dans les structures qui n'ont pas de rapport direct avec la qualité (prestations techniques). La deuxième interprétation est celle qui considère la certification comme un passage obligé pour améliorer la performance de l'entreprise et progresser vers le TQM. Cette approche existe surtout dans les structures qui ont un rapport direct avec la qualité (direction qualité, assistants qualité des unités).

Ces résultats ainsi obtenus conjugués avec la disparité des performances réalisées en termes de qualité confirment partiellement notre hypothèse quant à la dynamique d'apprentissage organisationnel créée suite à la démarche de certification de l'ENIEM.

La dernière hypothèse vérifiée dans le cadre des travaux de notre thèse se rapporte au passage de la certification au TQM que nous avons conditionné par l'existence d'une dynamique d'apprentissage organisationnel. Elle consiste à dire : la dynamique d'apprentissage organisationnel créée lors de la mise en place du SMQ peut permettre à l'entreprise certifiée d'atteindre le TQM. Après avoir identifié des passerelles entre ces deux approches de la qualité et surtout après avoir exposé les deux paradigmes du TQM à travers une étude très documentée, nous avons pu mettre en lumière les apprentissages réalisés par l'entreprise depuis sa certification. En réalisant cette étude, nous avons constaté certaines améliorations intéressantes dans la voie du TQM ; mais en revanche, beaucoup d'obstacles ont été constatés et qui ont fait que le TQM est loin de devenir une réalité au niveau de l'ENIEM.

En étudiant la question du leadership et du développement de la ressource humaine, principes de base du TQM, nous avons conclu ce qui suit : L'engagement de la direction générale dans le projet qualité, malgré son importance, a buté sur le statut de l'ENIEM qui est une entreprise publique. En Algérie, les équipes dirigeantes nommées à la tête des entreprises publiques n'ont pas une marge de manœuvre importante pour déterminer des situations de changement. Dès lors, toute initiative de changement doit passer par les autorités du gouvernement. En effet, les dirigeants de l'ENIEM se contentent de gérer un statu quo. Dans

ces conditions, il est difficile de parler du leadership qui est intimement lié aux situations de changement. Concernant le développement de la ressource humaine, des efforts importants ont été fournis surtout dans le domaine de la formation, mais il reste beaucoup à faire dans les autres domaines tels que : la motivation, la sensibilisation et les conditions de travail.

Les deux autres principes du TQM traités dans cette thèse sont l'orientation client et le management par approche processus. L'orientation client, comme nous l'avons montré dans ce travail, est loin d'être acquise malgré l'existence d'une structure d'écoute client et cela à cause de tous les problèmes vécus au sein de l'Unité Commerciale de l'ENIEM. Concernant l'approche processus, malgré la formalisation d'un nombre important de processus cela n'a pas induit l'aplatissement de la structure organisationnelle de l'entreprise. En plus et en l'absence d'une logique d'apprentissage organisationnel, leur performance n'a pas augmenté et ce sont presque toujours les mêmes problèmes qui reviennent.

Avec toutes ces constatations et malgré les quelques apprentissages réalisés par l'ENIEM au début de sa certification tout semble être oublié une fois que l'entreprise est certifiée. Malgré l'emploi des méthodes efficaces et l'obtention des mêmes résultats durant plusieurs années, il n'y a pas une réelle volonté de capitaliser les apprentissages réalisés dans le cadre de la certification et de promouvoir l'entreprise au stade des entreprises appliquant le TQM. Au lieu d'inscrire la démarche qualité dans une approche d'apprentissage permanent qui aboutira à des améliorations continues, nous remarquons que l'entreprise est en train de perdre sa maîtrise du SMQ. Ce qui nous permet de dire que si l'ENIEM continue dans cette voie, elle risque de voir les autorités de l'ISO lui retirer la certification dans la prochaine édition de 2015.

Pour éviter cela, il est urgent que l'ENIEM fasse le point sur sa démarche qualité en prenant en considération les éléments suivants :

- Sortir rapidement de la logique du respect de la norme à la logique de l'apprentissage par la norme. C'est-à-dire capitaliser sur toutes les expériences vécues par l'entreprise (bonnes ou mauvaises) et tirer le maximum d'enseignements et d'apprentissage dans tous les domaines de l'entreprise.
- Ne plus considérer la certification comme une fin en soi, mais un point de départ qui, avec la dynamique d'apprentissage organisationnel pourra progresser vers la qualité totale.
- Penser dès maintenant à des apprentissages de second ordre (double boucle) pour éviter que l'entreprise devienne otage des normes de l'ISO et se contentera ainsi des apprentissages opérationnels (simple boucle).

- Compléter la certification de l'entreprise par des pratiques d'autoévaluation inspirées des prix internationaux de la qualité pour dépasser la logique normative et apprendre à se remettre en cause en permanence.

Au terme de ce travail, nous tenons à signaler les apports et les limites de cette thèse. Concernant les apports, nous pouvons dire que du point de vue théorique cette contribution permettra un rapprochement entre deux domaines importants du management. Ce rapprochement n'a pas attiré de nombreux chercheurs en sciences de gestion ces dernières années. Cette thèse invite donc les chercheurs dans le domaine de l'apprentissage organisationnel à sortir de la seule thématique de la gestion des connaissances pour explorer le domaine de la qualité. Elle invite également les chercheurs du domaine de la qualité à sortir de la logique normative de la certification à celle de l'apprentissage. Du point de vue pratique, les exigences de la certification ISO, à travers la formalisation des processus et procédures et les outils de management de la qualité, permettent la création d'un objet d'apprentissage formel et la capitalisation des connaissances de l'entreprise. Ceci rend ce domaine plus intéressant à étudier, d'autant plus que la théorie de l'apprentissage organisationnel n'offre pas beaucoup d'outils opérationnels. En plus, l'application de la théorie de l'apprentissage organisationnel dans le domaine de la qualité évite aux entreprises de se concentrer uniquement sur les résultats et la performance. En revanche par le biais de cette nouvelle approche, les entreprises vont se concentrer sur la résolution des problèmes, la capitalisation des expériences, le développement des compétences. Et selon nous, cela va avoir des retombées positives sur la performance à moyen et à long terme.

Concernant les limites, sur le plan théorique nous avons rencontré beaucoup de difficultés à construire notre objet de recherche à cause de l'absence de références bibliographiques qui rassemblent les deux domaines étudiés, à l'exception de quelques rares articles qui les approchent d'une manière superficielle. Sur le plan pratique, nous signalons la difficulté liée à l'exploitation de certaines informations se rapportant aux motivations et aux émotions des employés durant le processus de certification. Cela est dû à l'insuffisance du taux de retour du questionnaire dédié aux employés, ce qui ne nous a pas permis d'intégrer les résultats de cette enquête dans notre travail.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

1. AFNOR, Recueil des normes françaises : gérer et assurer la qualité, Tome 1 (5ème édition), AFNOR, Paris, 1994.
2. AKTOUF O., Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, HEC Presses, Québec, 1992.
3. *ALAVI M., LEIDNER D., Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, MIS Quarterly, 2001.*
4. AMINE A., Le comportement du consommateur, Management, 1999.
5. ARENA R., LAZARIC N., La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter, Revue Économique, 2004.
6. *ARGOTE L., INGRAM P., Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms, Organizational Behavior and Human Decision Process, Kluwer Academic*, *2000.*
7. ARGYRIS C., SCHÖN D., Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique, De Boeck, Paris, 2002.
8. BAGLIN G., Management industriel et logistique, Economica, 1990.
9. *BANDURA, A., Social learning theory, Engle wood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1977.*
10. *BECKER M. C., SALVATORE P., ZIRPOLI F., Applying organizational routines in analyzing organizations, working paper BETA, 2005.*
11. BENESSAD H., Les réformes économiques en Algérie, OPU, 1991.
12. BERIOT D., Du microscope au macroscope: l'approche systémique du changement dans l'entreprise, ESF Editeurs, Paris, 1992.
13. BLIN J.F., Représentations pratiques et identités professionnelles, L'Harmattan, Paris, 1997.
14. BOURGEON L. et TARONDEAU J-C., L'apprentissage dans les organisations transversales : le cas de l'organisation des projets de R&D, Ellipses, 2000.
15. BOUYAKOUB. A., La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, Volume II, OPU, 1988.
16. BOYER L., Organisation : Théorie et application, Editions d'Organisation, 1999.
17. BRILMAN J., L'entreprise réinventée, Editions d'Organisation, 1996.
18. BRILMAN J., Les meilleures pratiques de management, Editions d'Organisation, 2000.
19. BRUNO H. Leadership et management, Liaisons Paris, 1993.
20. *CHANDLER A.D., Strategy and structure, MIT press, Cambridge, MA, 1962.*

21. *CHOO C. W., The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions, Oxford University Press, New York, 2006.*

22. Collectif des professeurs de HEC, Stratégor : Politiques générales de l'entreprise, 3ème éd., Dunod, 1997.

23. CORIAT B., Penser à l'envers: travail et organisation dans l'entreprise japonaise Christian Bourgeois Editeur, Paris, 1991.

24. COTE M., HAFSI T., Le management d'aujourd'hui, Economica, 2000.

25. CROZIER M., FRIEDBERG E., L'acteur et le système, Editions du Seuil, 1977.

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

27. *CYERT R., MARCH J., A behavioural theory of the firm, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey,1963.*

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

29. *DAVENPORT, T. H., PRUSAK L., Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, MA: Harvard Business School Press, Boston, 1998.*

30. DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R., Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Vuibert, collection FNEGE, 2000.

31. DE TERSSAC G., L'implicite et le décrit - De l'organisation des systèmes de production, Qualité : changement d'organisation et performance, Editions ANACT, 1996.

32. DEBBOUB Y., Le nouveau mécanisme économique en Algérie, OPU, 1995.

33. DESREUMAUX A., Structure d'entreprise : analyse et gestion, Vuibert, 1992.

34. DOMENC M., Certification ISO 9000 : atout ou risque pour l'organisation, Qualité : changement d'organisation et performance, Editions ANACT, 1996.

35. *DOSI, G., TEECE, D., WINTER, S., Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks, Clarendon Press, Oxford, 1992.*

36. DOSI G., MARENGO L., BASSANINI A., VALENTE M., Les normes comme propriétés émergentes d'un apprentissage adaptatif (tome 2), La Découverte, Paris, 1997.

37. DOUCET C., Maîtrise de la qualité T1, AFNOR, 1987.

38. DOUCET C., La certification : le bilan, Qualitique, 1999.

39. DOUX-DUFORT C ., Ouvrage collectif sous la direction de DURANT R ., Développement des organisations, nouveaux regards, Economica, 2002 .

40. DRUCKER D., Au-delà du Capitalisme, La métamorphose de cette fin de siècle, Dunod, Paris, 1993.

41. *DUCAN R., WEISS A., organizational learning : implications for organizational design, Research in organization behavior, Volume 1, Staw B. M. and Cummings L.L., 1979.*

42. DULUC A., Leadership et confiance, Dunod, Paris, 2003.

43. ECKEL P. et HARMAND C., Guide du management intégré, AFNOR, 2004.

44. ERMINE J. L., Les systèmes de connaissances, Editions Hermes, 1996.

45. FAVRY J., L'entreprise de la valeur, Editions d'Organisation, 2001.

46. *FORSTER N., The analysis of company documentation, CASSELL C., SYMON G., Qualitative methods in organizational research, Sage, London, 1994.*

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

48. GOGUE J. M., Management de la qualité, Economica, 1997.

49. GOGUE J. M., Traité de la qualité, Economica, 2000.

50. GOMEZ P., Qualité et théories des conventions, Economica, 1994.

51. GRATACAP A., MEDAN P., Management de la production, Dunod, 2001.

52. GRAVITZ M., Méthodes des sciences sociales (11ème édition), Précis Dalloz, Paris, 2001.

53. HENDREVIE J., LINDON D., Mercator théorie et pratique du marketing, 7° éd., Dalloz, 2003.

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

55. HERMEL P., Qualité et management stratégique, Editions d'Organisation, 1989.

56. *HUBER G. P., Organizational learning: the contributing processes and the literatures,Vol.2, Organizational science, 1991.*

57. HUBERAC J. P., Guide méthodique de la qualité, Maxima, 2000.

58. IGALENS J., L'audit des ressources humaines, Editions Liaisons, Paris, 1991.

59. IGALENS J. et LOIGNON C., Prévenir les conflits et accompagner les changements, l'observation sociale au service des entreprises et des administrations, L. DU MESNIL (Ed.), Maxima, Paris, 1997.

60. IGALENS J. et ROUSSEL P., Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, Economica, Paris, 1998.

61. IMAI M., Kaizen : La clé de la compétitivité japonaise, Eyrolles, 1995.

62. ISHIKAWA K., Le TQC ou la qualité à la japonaise, AFNOR gestion, 1981.

63. ISHIKAWA K., La gestion de la qualité outils et applications pratiques, Dunod, 1986.

64. JEMBERT C., L'assurance qualité iso en pratique, Economica, 1997.

65. JONES R.A., Méthodes de recherche en sciences humaines, De Boeck Université, Bruxelles, 2000.

66. JOCOU P., Au cœur de changement, une autre démarche de management, Dunod, Paris, 1992.

67. JOUCOU P. et MAYER P., La logique de la valeur, Dunod, 1996.

68. JURAN J. M., Gestion de la qualité, AFNOR, 1983.

69. *KANO-KIKOSKI C., KIKOSKI J. F., The Inquiring Organization: Tacit Knowledge, Conversation, and Knowledge Creation: Skills for 21st Century Organizations. Westport, CT: Praeger, 2004.*

70. KELADA J., Gestion intégrale de la qualité, QUAFEC, 1987.

71. *KOLB D. A., Experiential Learning: Experience as the source of learning and development, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey, 1984.*

72. KOTLER P. et DUBOIS B., Marketing et management, 9ème éd., Publi-Union Editions, 1997.

73. KOURILSKY-BELLIARD F., Du désir au plaisir de changer, Inter-Editions, 1995.

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

75. *LEVITT B., MARCH J.G., Organizational learning, Annual Review of Sociology, vol. 14, 1988.*

76. LEVY LEBOYER C., La motivation dans l'entreprise, Editions d'Organisation, 2001.

77. *MARCH J.G., A Primer on Decision Making: How Decisions Happen, The Free Press, N.Y., 1994.*

78. *MATURANA H., VARELA F., Autopoiesis and cognition: the realization of the living, Reidl, London, 1980.*

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

80. MINTZBERG H., Structure et dynamique des organisations, Dunod, 1996.

81. MISPELBLOM F., Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur, Syros, Paris, 1995.

82. MORGAN G., Images de l'organisation, De Boeck Université, Bruxelles, 1999.

83. MUCCHIELLI A., Les méthodes qualitatives, P.U.F.(Que sais-je ?), Paris, 1991.

84. *NELSON R. R., WINTER S. G., An evolutionary theory of economic change. Harvard University Press, Cambridge, 1982.*

85. *NONAKA I., A dynamic theory of knowledge creation, Oganization science , 1994.*

86. *NONAKA K., TAKEUCHI H., The Knowledge-Creating Company, NewYork: Oxford University Press, 1995.*

87. NONAKA I., TAKEUCHI H., La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante, De Boeck Université, Bruxelles, 1997.

88. *NONAKA I., SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning, 2000.*

89. *NONAKA, I. et REINMOELLER, P., Dynamic Business Systems for Knowledge Creation and Utilization, Butterworth-Heinemann, Boston, 2000.*

90. ORGOGOZO I., Le paradoxe de la qualité, Editions d'Organisation, 1989.

91. PAULRE B., Apprentissage et systémique, l'analyse du changement technique : entre Préformisme et Constructivisme, Economies et Sociétés,1993.

92. *PENROSE E., The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, Oxford, 1959.*

93. PERIGORD M., Réussir la qualité totale, Editions d'Organisation, Paris, 1992.

94. PIAGET J., L'équilibration des structures cognitives, tome XXXIII des Etudes d'Épistémologie génétique, Presses Universitaires de France, 1975.

95. PlANE J-M., Méthodes de recherche-intervention en management, L'Harmattan, 2000.

96. *POLANYI M., The tacit dimension, Routledge Paul, London, 1966.*

97. SADEG M., Management des entreprises publiques, La presse d'Alger, 1999.

98. SADI N., La privatisation des entreprises publiques en Algérie, OPU, 2005.

99. SAVALL H., ZARDET V., Recherche en Sciences de gestion : Approche Qualimétrique, Economica, 2004.

100. SEDDEKI A., Management de la qualité, OPU, 2004.

101. SHIBA S., 4 révolutions du management par la qualité totale, Dunod, 1997.

102. SIMON H., MARCH J.G., Les organisations, Dunod Bordas, Paris, 1991.

103. SIMON H., Les sciences de l'artificiel, Gallimard, Paris, 1996.

104. SOLER L., Introduction à l'épistémologie, Ellipses, 2000.

105. SOUVAY P., Statistique outils de qualité, AFONR, 1986.

106. STORA G., MONTAIGNE J., La qualité totale dans l'entreprise, Organisation, 1986.

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

108. TAYLOR F. W., La direction scientifique des entreprises, ENAG/ Editions, 1992.

109. THIETART R.A., Méthodes de recherche en Management, Dunod, Paris, 1999.

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

111. *VAN MAANEN J., Qualitative methodology, Sage, London, 1983.*

112. VARELA F., Autonomie et connaissance, Essai sur le vivant, Les Editions du Seuil, 1989.

113. VARELA F., Invitation aux sciences cognitives, Éditions du Seuil, 1996.

114. VINCENT C., Management par les processus, Editions d'Organisation, 1997.

115. *VONKROGH G., ROOS J., Managing Knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition, Sage, London, 1996.*

116. WATZLAWICK P., Changements, Le Seuil, Paris, 1981.

117. YATCHINNOWSKY A, l'approche systémique pour gérer l'incertitude et la complexité, ESF, Paris, 1999.

118. *YIN R.K., Case Study Research : Design and Methods, Sage Publications, 1994.*

119. *YIN, R. K., Case Study Research, Design and Methods, Newbury Park, CA: Sage, 2003.*

120. ZARIFIAN P., Objectif compétences, pour une nouvelle logique. Éditions Liaisons, 1999.

121. *ZUCKERMAN A., HURWITZ A., How Companies Miss the Boat on ISO 9000, Quality Progress, 1996.*

II. ARTICLES

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

2. *ACHARYA U.H., SANJIT R., ISO 9000 certification in Indian industries: a survey, Total Quality Management, 2000, Vol. 11, n° 3.*

3. *AKTOUF O., Management and theories of organizations in the 1990's: toward a critical radical humanism?, American Management Review, 1992, Vol.17, n°3.*

4. ANDRE B., Adaptation, transformation et stratégie radicale de changement, Revue des sciences de l'éducation, 2003, Vol. 29, n° 2.

5. BALLERY E., Guide de mise en place des procédures, Qualité en Mouvement, 1999, n°39.

6. BENACHENHOU A., Bilan d'une réforme économique inachevée en méditerranée, Les cahiers de CREAD, Alger 1998, n° 46.

7. BENEZECH D., La norme : une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles, Revue d'Economie Industrielle ; numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie", 1996, n°75.

8. BENEZECH D., LOOS-BAROIN J., Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel, Revue Sciences de gestion, 2003, n° 36.

9. *BENNIS W. G., NANUS B., Organization learning : the management of the collectif self, new management, 1985, Vol 3 n°1.*

10. BERNY L. et PEYRAT O., La certification d'entreprise : vrais enjeux et faux débats ; in *Revue Française de Gestion,* 1995, n°106.

11. BOIRAL O., "ISO 9000: outside the iron cage", *Organization Science*, 2003, Vol 14, n° 6.

12. *BOURGEOIS, L.J., EISENHARDT, K.M., Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry, Management Science, 1988, Vol. 34.*

13. BOYER R., les modèles productifs, revue sociologie de travail, 1995, n° 3.

14. CANDAU P., DUTRAIVE P. et VARNIER T., Ne ratez pas votre certification, mettez la sous qualité, *Qualité en Mouvement,* 1996, n°24.

15. CHARREIRE S. et HUAULT I., Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management revisitées, Questions de Méthodes en Sciences de Gestion, sld Nathalie Mourgues, Ems, 2002.

16. COCHOY F., GAREL J.P. et De TERSSAC G., Comment l'écrit travaille l'organisation : Le cas des normes ISO 9000, *Revue Française de Sociologie*, 1998, Vol. 39, n° 4.

17. COHEN M., BACDAYAN P., Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory : Evidence from a Laboratory Study, Organization Science, Nov 1994, vol. 5.

18. *COHEN M., BURKHART R., DOSI G., MARENGO, L., WARGLIEN M., WINTER S., Routines and Other Recurring Actions Patterns of Organizations : Contemporary Research Issues, Industrial and Corporate Change,1996, vol. 5, n°3.*

19. *COLINS H., The Structure of Knowledge, Social Research, 1993, vol. 60.*

20. *CORBETT C.J., MONTES-SANCHO M.J, KIRSCH D.A., The Financial impact of ISO 9000 Certification in the US: An Empirical Analysis, Management Science, 2005, Vol. 51, n° 7.*

21. CRESSET R., Suivre des règles dans les organisations, Revue d'économie industrielle, 4e trimestre 2001, Vol. 97.

22. *DEAN J.W., BOWEN D.E., Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, Academy of Management Review, 1994, Vol.19, n°3.*

23. *DI MAGGIO P.J., POWELL W.W., the iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, American Sociological Review, 1983, vol. 48.*

24. *DODGSON M., Organizational learning: a review of some literatures, Organization studies, 1993, vol. 14, n°3.*

25. DOSI G., TEECE D., WINTER S., Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise, Revue d'économie industrielle, 1990, n°51.

26. *FELDMAN M.S., Organizational routines as a source of continuous change, Organization Science, 2000, vol. 11, n° 6.*

27. *FELDMAN M. S., PENTLAND B. T., Reonceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change, Administrative Science Quarterly, 2003, v 48, n°1.*

28. *FIOL, MARLENE C., MARJORIE A. LYLES, Organizational Learning, The Academy of Management Review, 1985, vol. 10, n°4.*

29. FORAY D., Diversité, sélection et standardisation : les nouveaux modes de gestion du changement technique, Revue d'Economie Industrielle ; numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie", 1996, n°75.

30. *GARVIN D. A., Building a learning organization, Harvard Business Review, 1993, N°71.*

31. GENDRON C., TURCOTTE M-F., AUDET R., DE BELLESFEUILLE S., LAFRANCE M-A., MAURAIS J., La consommation comme mobilisation sociale : l'impact des nouveaux mouvements sociaux économiques dans la structure normative des industries, *Cahier de la Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable*, Montréal, Ecole des sciences de la gestion, 2003, UQAM, n° 15.

32. *GILBERT J.D., TQM flops: a chance to learn from the mistakes of others, National Productivity Review, 1992, n°11.*

33. GIROD M., La mémoire organisationnelle, Revue Française de gestion, septembre-octobre 1995, n° 105.

34. GOMEZ P.Y., Normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste, Revue d'Economie Industrielle, numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie", 1996, n°75.

35. GRANT R., SHANI R. et KRISHNAN R., Le TQM, une vraie rupture managériale, *L'Expansion Management Review,* été 1994.

36. GRENARD A., Normalisation, certification : quelques éléments de définition, Revue d'Economie Industrielle ; numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie", 1996, n°75.

37. *HEDBERG B.L., How Organizations Learn and Unlearn, in : Nystrom P. et Starbuck W., Handbook of Organizational Design, Oxford University Press, Oxford, 1981, vol. 1,.*

38. HLADY-RISPAL M., Une stratégie de recherché en gestion : l'étude de cas, Revue Française de Gestion, janvier-février, 2000.

39. HODGETTS R.M. , LUTHANS F. et LEE S.M. ; New paradigm organizations : from total quality to learning to world-class ; in Organizational Dynamics, 1994,Vol.22 ; n°3.

40. *HUBERT, G.P., Organizational learning: the contributing processes and the literatures, Organization Science, 1991, vol. 2.*

41. INGHAM M., L'apprentissage organisationnel dans les coopérations, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1994, n°97.

42. JURAN J.M., Why quality initiatives fail?, *Journal of Business Strategy* , 1993, n°14.

43. KIM H.D., The link between individual and organizational learning, Sloan management review, 1993, fall 37-50.

44. KOENIG G., Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 1993, n°9.

45. KOENING G., L'apprentissage organisationnel: un repérage des lieux, *Revue Française de Gestion*, 1994, n° 97.

46. KOGUT B., ZANDER U., What Firms Do? Coordination, Identity and Learning, *Organization Science*, 1996, vol. 7, n°5.

47. LAMBERT G., OUEDRAOGO N., Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise, Laboratoire CESAG – IECS Université Robert Schuman, 2009.

48. LEE K.S., PALMER E., An empirical examination of ISO 9000-registered companies in New Zeland, Total Quality Management, 1999, vol. 10, n° 6.

49. *LEVITT B., MARCH J., Organizational Learning, Annual Review of Sociology, 1988, n°14.*

50. MARCH J.G., OLSEN J.P., Uncertainty of the past : organizational learning under ambiguity, *European Journal of Political Research*, 1975, vol. 3.

51. MERLET J. D., Normalisation et innovation ; Annales des Ponts et Chaussées, 2000, n°95.

52. *METCALFE J. S., RAMLOGAN R., Limits to the economy of knowledge and knowledge of the economy, Futures, 2005, vol. 37.*

53. MIGNOT H. et PENAN H., Le référentiel normatif, Revue Française de Gestion, 1995, n°106.

54. MINER, A.S., MEZIAS, S.J., Ugly ducking no more : past and futures of organizational learning research, *Organization Science*, 1996, vol. 7.

55. O'HANTON T., L'après-certification ; in *Qualité en Mouvement*, 1997, n° 29.

56. PERRET V. et GIROD-SEVILLE M., Les critères de validités en Sciences des organisations : les apports du pragmatisme, in Questions de Méthodes en Sciences de Gestion, Nathalie Mourgues, Ems, 2002.

57. PEYRAT O., L'après-certification vue par les certificateurs, *Qualité en Mouvement,* 1997, n°29.

58. QUINTAS P., LEFRERE G. J., « Knowlegde Management: A Strategic Agenda », *Long Range Planning*,1997 vol. 30, n° 3.

59. RAGOTHAMAN S., KORTE L., The ISO 9000 International Quality Registration: An empirical analysis of implications for business firms, International Journal of Applied Quality Management, 1999, Vol. 2, n°1.

60. SCHONBERGER R. J., Human resource management lessons from a decade of total quality management and reengineering, in California Management Review, Vol.36.

61. *SIMON H., Rationality in Psychology and Economics, The Journal of Business, 1986, Vol. 59, n° 4.*

62. *SIMON H., Bounded Rationality and Organizational Learning , Organization Science, 1991, vol. 2, n° 1.*

63. *STEVENSON TEVENSON T.H., BAMES F.C., What industrial marketers need to know now about ISO 9000 certification A review, update, and integration with marketing, Industrial Marketing Management , 2002, Vol. 31.*

64. *WALLISER B., A spectrum of equilibration processes in game theory, Journal of Evolutionary Economics, 1998, Vol. 8.*

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

III. THESES ET MEMOIRES

1. ARAB A., du management de la qualité à la qualité du management, mémoire de magister sous la direction de Abderrahmane ABEDOU, Université de Tizi-Ouzou, 2007.

2. BEAUMONT M., La qualité de la gestion des ressources humaines dans les entreprises certifiées, thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction de J. IGALENS, l'Université Toulouse I, 1996.

3. CAYLA D., L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé, thèse de doctorat sous la direction de Pierre GARROUSTE, Université de Lyon II, Lumière, 2007.

4. DIANE M., Le transfert informel des connaissances tacites chez les gestionnaires municipaux en situation de coordination, thèse sous la direction de Pierrette Bergeron, Université de Montréal, 2007.

5. FILLOL CH., Emergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : cas d'EDF, thèse sous la direction de Bernard MONTMORILLON, Université Pris Dauphine 2006.

6. HADJOUT M., De la qualité au marketing, mémoire de magister sous la direction de Mohamed DAHAMI, Université de Tizi-ouzou, 1998.

7. LÉRAT-PYTLAK J., Thèse de doctorat : Le passage d'une certification ISO 9001à un management par la qualité totale, sous la direction de M. Hervé PENAN, TOULOUSE I, 2002.

8. RASOLOFO-DISTLER F., Conception et mise en œuvre d'un système de pilotage intégrant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Une méthode combinatoire, thèse sous la direction de François MEYSSONNIER, Université Paul Verlaine – Metz, 2009.

9. TABOURBI N., L'apprentissage organisationnel: Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage, thèse sous la direction de TREMBLAY D. G. Université de QUEBEC, septembre 2000.

VI DOCUMENTS DIVERS

1. AFNOR Norme x50-109 décembre 1979.
2. AIT ABDESLAM S., Le changement dans l'entreprise publique, un processus d'apprentissage à plusieurs niveaux : le cas d'EDF, XIVème conférence internationale de management stratégique, Angers, AMIS, 2005.
3. ARLIAUD M., BERET P., DAUNE-RICHARD A.M., LEMAITRE A., LEMAIRE M., MOSSE P. et TCHOBANIAN R., Le mécanisme de l'appropriation dans la coproduction d'une démarche de certification, Actes du colloque « Coproduction de la qualité », LERASS - Université Toulouse III, 12-13 novembre, 1998.
4. BAUMARD P., *Connaissances tacites et implicites dans les délibérations deréorientations stratégiques,* 2002. Adresse URL http://www.iae.univ-aix.fr/cv/baumard/TaciteDirigeants.pdf
5. BELLINGER G., *Data, Information, Knowledge and Wisdom*. Adresse URL, http://www.outsights.com/systems/dikw/dikw.htm, 2000.
6. CONTRACTOR N., *Evolution of new information technologies and 21st century organizational forms: Substitution, enlargement and reconfiguration. Adresse* URL, 1999. http://www.spcomm.uiuc.edu/users/nosh/contractor/chrm-2001.ppt
7. Déclaration de la direction générale, janvier 2011.
8. GRUNDSTEIN M., La capitalisation des connaissances de l'entreprise : Système de production des connaissances, Actes du Symposium L'entreprise apprenante et les sciences de la complexité Aix en Provence, 1995.
9. http/ www.IANOR.org (site officiel de l'IANOR).
10. L'OMC : http://www.wto.org ; article intitulé : comprendre l'OMC.
11. L'organigramme de l'ENIEM.
12. LAMBERT G., OUEDRAOGO N., Nouvelles régulations, Normalisation et Dynamique des organisations, 3ème édition du colloque métamorphose des Organisations 21 et 22Octobre à Nancy, 2004.
13. LAURENS P., Quelle organisation pour la qualité ?, Actes du séminaire « L'homme, l'organisation, la qualité », Université Paul Sabatier, Toulouse, 9 juin 1995.
14. Le chef du gouvernement Mr BELKHADEM A., Interview accordée à la revue mutation / janvier 2002.
15. Le prix algérien de la qualité, édition 2011.
16. Norme ISO 8402- 1994.
17. Propos du ministre de l'industrie rapportés par l'APS 19 janvier 2010

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

19. Revue de direction de l'ENIEM, 2011.

20. Revue de direction du SMQ N° 18/2010

21. SCHARMER C. O., Self-*transcending knowledge: Sensing Emerging Opportunities*. Adresse URL http://dialoog.net/deijmann/transknowledge.htm, 2001.

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

23. TROADEC B, Approches culturelle et interculturelle comparative : vers une intégration de paradigmes complémentaires, Actes du 8ème congrès de l'Association pour la Recherche Interculturelle (ARIC), 2001.

ANNEXE N°1 GUIDE D'ENTRETIEN

1. Les changements organisationnels induits par la démarche de certification.

- Changements dans l'organisation des structures qualité.
- La fonction qualité avant la certification.
- Les structures qualité après la certification.
- L'ampleur des changements induits par la certification sur le plan organisationnel.

2. Les changements induits par la démarche qualité sur le plan managérial.

- L'apport de la documentation qualité.
- Management de la qualité à travers la chaîne de fabrication.
- L'ampleur des changements induits par la certification sur le plan managérial.

3. Les changements induits par la démarche qualité sur le plan ressources humaines.

- Missions de la GRH avant la certification.
- Missions de la GRH après la certification.

4. Le processus de mise en application de la norme ISO 9001/2008.

- L'élaboration du système documentaire et sa gestion.
- La formalisation des processus et procédures.

5. les mécanismes de conversion des connaissances dans le cadre de la mise en place de la norme ISO 9001/2008.

- La socialisation (tacite/tacite).
- La combinaison (explicite/explicite).
- L'extériorisation (tacite/explicite).
- L'intériorisation (explicite/tacite).

6. Apprentissage organisationnel par le biais des méthodes qualité.

- Démarche de la recherche des problèmes qualité.
- Résolution des problèmes qualité.

7. Apprentissage organisationnel comme résultats obtenus du calcul des CNQ.

- Processus de détection des CNQ.
- Amélioration des résultats.

8. Apprentissage des aspects humains du TQM.

- Direction de l'entreprise et esprit de leadership.
- Engagement de la direction de l'entreprise dans la mise en place du SMQ.
- Apprentissage organisationnel suite à l'engagement de la direction générale.

9. Direction de l'entreprise et développement de la ressource humaine.

- L'implication de la GRH dans la démarche qualité.
- La mission des structures de la GRH en rapport avec la qualité.
- Aspects découlant de la certification à la norme iso 9001 : 2008.
- L'apprentissage réalisé par le biais de l'implication de la GRH.

10. Ecoute client et apprentissage organisationnel.

- Pratique de l'écoute client dans l'entreprise.
- Apprentissage organisationnel dans le cadre du développement de l'écoute client.
- L'orientation client à partir des mécanismes de l'écoute client.
- Les progrès réalisés pour concrétiser l'orientation client.
- Les obstacles au développement de l'orientation client.

11. Management par approche processus et apprentissage organisationnel.

- Les principaux processus formalisés depuis la certification.
- L'apprentissage organisationnel réalisé par le biais de la formalisation du processus.
- Le système d'apprentissage dans les processus et position par rapport au TQM.

ANNEXE N° 2 EXTRAIT DE QUELQUES ENTRETIENS

Type d'entretien : entretien individuel semi-directif
Nom du contact : DIRECTEUR DU L'UNITE FROID
Date : 10/05/2012

Thème	Question importantes	Synthèse des réponses
Gestion de la qualité au niveau de la production	**L'Unité froid est la plus grande unité de production de l'entreprise, pourriez vous me dire comment se réalise la production à votre niveau ?**	Avant le lancement de la production, la structure ordonnancement-lancement détermine les charges machines et élabore les dossiers de fabrication de l'ensemble des ateliers de fabrication, en fonction du programme prévisionnel de production. A partir de la production peut commencer… **votre unité est-elle touchée par les exigences de formalisation ?** Mais bien sûr, sans cela on n'aura pas le droit à la certification… tu sais au niveau de notre unité nous distinguons entre deux types de produits : des produit standards et des produits non standard… concernant les produits standards, les responsables des ateliers disposent des dossiers de fabrication constitués des documents suivants : - Le descriptif des processus ; - Le plan qualité ; - Le plan d'ensemble et les plans détaillés des composants ; - Les gammes de contrôles (auto-contrôle) ; modes opératoires machines ; - Les instructions de réglage ; - Le support d'enregistrement. **Tout ça est-il suffisant pour obtenir des produits de qualité ?** Non, mais en plus de ça nous avons mis à la disposition des différentes structures de production (Etude/Développement, Méthodes de Fabrication, Ordonnancement, Fabrication, Contrôle) les fiches techniques des produits, plan de définition et d'ensemble, nomenclature produit et fabrication, qui définissent les caractéristiques des produits, comme elle a aussi mis en place toutes les instructions de travail concernant la gamme de fabrication, le contrôle, les fiches d'instruction, les modes opératoires, etc. tout ça dans le but de réaliser un travail de bonne qualité. **Cela a-t-il facilité le travail pour les employés ?** Oui mais bien sûr
	Qu'en est-il de la gestion de la qualité dans votre Unité	Tu sais nous avons un assistant qualité qui peut répondre à vos question… **(La suite de l'entretien était en présence de l'assistant qualité de l'Unité Froid).** A notre niveau, nous avons des indicateurs qualité qui sont calculés d'une manière régulière afin de permettre le bon suivi des coûts de la non qualité, surtout dans les principaux produits que nous réalisons…**Et la suite ?** Pour traiter les problèmes de la qualité nous avons des revues de directions annelles et parfois semestrielles où les sources de problèmes sont identifiées et les problèmes sont réglés à la source… **Y a-t-il vraiment eus des**

		améliorations sensibles ? Oui vous n'avez qu'à regarder les revues que vous avez entre vos mains pour faire le constat… **donc vous éliminez les problèmes de la qualité dès qu'ils sont constatés lors des revues ?** non pas tous, parfois malgré une définition précise de l'origine des coûts de la non qualité et des solutions optimales proposées lors des revues de direction, les employés sont incapables de réaliser leur travail sans rebuts. C'est pourquoi des programmes de formation est établit dans le but d'améliorer les compétences des employés dans leurs domaines de spécialité mais aussi, la meilleure maîtrise des outils de management de la qualité.

Type d'entretien : entretien individuel semi-directif
Nom du contact : DIRECTEUR QUALITE
Date : 03/05/2012

Thème	Question importantes	Synthèse des réponses
Changement dans la structure qualité depuis la certification	**Pourriez-vous me parler de l'évolution de la structure qualité dans l'organigramme de l'entreprise ?**	Effectivement l'organisation de la fonction qualité a connu beaucoup de changement depuis la création de l'entreprise et surtout depuis le lancement de la démarche qualité et la certification ISO**… Mais quels sont les changements importants ?** notre engagement dans la démarche de certification aux normes internationales de management de la qualité à la fin des années 90 nous a contraints d'effectuer des changements importants au niveau des structures qualité. je ne peux pas vous dire plus, mais il faut savoir que la fonction qualité était une simple tâche au niveau d'un département, par contre aujourd'hui, elle est une fonction stratégique rattachée directement à la DG… **Quelles sont ces nouvelles missions assignées à la direction que vous dirigez ?** Vous savez, nous avons beaucoup de tâches… **les plus importantes ?** alors les voilà : - L'élaboration des procédures de gestion ; - L'identification et description des processus de gestion ; - La création et révision des documents de gestion ; - La préparation des revues de direction ; - L'élaboration du plan d'amélioration de la qualité au niveau de l'entreprise ; - L'analyse et élaboration d'une synthèse des rapports mensuels de qualité ; - L'analyse et synthèse des réclamations clients ; - L'élaboration des programmes d'audits internes ;

		- La conduite des audits internes. **Mais c'est beaucoup !** tout à fait
L'ampleur des changements	**Comment vous qualifiez tous ces changements ? (radicaux ou incrémentaux)**	C'est-à-dire ? **vous avez procédé par des petits changements ou des changements brusques.** Non, non les changements introduits au niveau des structures qualité ont été préparés au milieu des années 90 Et leur mise en place était progressive …
L'importance de la documentation qualité	**En lisant toutes ces taches que vous faites nous permet de dire qu'il y a beaucoup de documents qui circulent au sein de l'ENIEM, n'est ce pas ?**	Effectivement, vous pouvez même dire qu'il y a une gestion par la documentation qualité au sein de l'entreprise. **Pourriez-vous expliquer davantage ?** Notre objectif poursuivi à travers la démarche qualité est de tout formaliser par écrit dans des documents qui seront utilisés par la suite comme référence au niveau de toute l'entreprise. **Est c'est faisable ?** oui bien sûr du moins pour les procédures et les processus les plus importants. **Vous avez combien de processus à gérer ?** Au niveau de l'ENIEM, nous avons trois grands types de processus (réalisation, soutien, management) ; concernant uniquement les processus de réalisation, nous avons 23, **les plus importants d'entre eux ?** - Le processus de gestion de la production, - Le processus d'inspection produit, - Le processus de conception et développement, - Le processus de traitement des réclamations client, - Le processus des approvisionnements en matières premières, - Etc. Ces derniers contribuent directement à la création de la valeur pour le client.

Type d'entretien : entretien individuel semi-directif
Nom du contact : DIRECTEUR DE L'UNITE COMMERCIALE
Date : 24/05/2012

Thème	Questions importantes	Synthèse des réponses
Gestion de la qualité au niveau des approvisionnements	**Dites moi comment vous gérez les approvisionnements au niveau de l'ENIEM ?**	La première étape consiste à élaborer le programme prévisionnel des ventes par l'unité commerciale sur la base des études de marché et les besoins exprimés par les clients et en tenant compte des ventes réalisées durant l'année. Une fois le programme prévisionnel des ventes est établi en tenant compte des éléments précédents, de la faisabilité technique du programme, des capacités de production des unités et des ressources disponibles ; ce dernier sera traduit en un programme prévisionnel de production. A partir delà, la structure gestion des stocks établit un programme global d'approvisionnement en tenant compte des états des stocks et de nouvelles spécifications des produits… **Vous faites ça pour tout type d'achat ?** non, au fait, il existe au niveau de l'ENIEM deux

		types d'achats, qui sont : l'achat de matières premières et composantes qui est géré par un système informatique et les achats divers (fournitures, biens et équipements, etc.), qui ont un processus bien spécifique. Avant d'effectuer l'acte d'achat, la commission d'évaluation des offres ou la commission des marchés de l'ENIEM procède à l'évaluation des fournisseurs, selon des critères (technique, qualité, commercial, etc.) préalablement définis. Le fournisseur retenu sera celui qui offre les meilleures conditions en termes de coûts, qualité et délai.
	Qu'en est-il de votre rôle dans la démarche qualité ?	En plus du rôle de contrôle de la réception en quantité et qualité, notre unité émis des propositions, suite à la réclamation des clients, pour améliorer la qualité de nos produits… **Vous propositions sont-elles toujours bien prises en considération ?** malheureusement non. **Pourriez-vous me donner un exemple ?** nous avons signalé plusieurs fois le problème des mailles de cuisinières sans suite.

Type d'entretien : entretien individuel semi-directif
Nom du contact : DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES
Date : 14/06/2012

Thème	Question importantes	Synthèse des réponses
Changements induits par la démarche qualité	**Pourriez-vous me parler des changements importants induit par la démarche qualité sur le plan managérial ?**	- … avant la certification de l'entreprise notre gestion était une gestion volontariste … **c'est-à-dire ?** basée sur l'improvisation et l'oral… **et maintenant** ? Avec l'avènement de la certification et ses exigences tout a été formalisé par écrit, même on peut dire… il y a une gestion par l'écrit et l'enregistrement… **et quoi d'autres ?** les exigences de la certification recommande l'adoption de la proche par les processus… **oui mais comment ça va impacter votre système de management et surtout la qualité** ? … dans notre entreprise cela va permettre de mieux prendre en charge les problèmes de la qualité au niveau de toute la Chaine de production.
	Qu'en est-il de l'impact de ces changements sur la ressource humaine de l'entreprise ?	**Avant que vous me répondiez à cette question pourriez vous me dire quelques mots sur la GRH au sein de votre entreprise avant la certification.** au fait, il n'y a pas grand-chose…notre mission à l'époque était de : - Répondre aux besoins quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise en matière des ressources humaines en fonction de son développement et de la conjoncture ; - Veiller à l'instauration des bons rapports sociaux, fondés sur le respect des intérêts de l'entreprise ainsi

		que les droits et devoirs des travailleurs ; - Provoquer des actions nécessaires à la rationalisation des effectifs et à l'émergence des compétences ; - Définir et adapter le système de rémunération et de qualification de travail ; - Définir et faire réaliser les plans de formation en fonction des besoins de l'entreprise et en suivant les niveaux de qualification du personnel. (…) **Et les apports de la certification ?** … La certification nous a obligé de redéfinir nos missions en fonction des besoins de la démarche qualité… **Concrètement cela se passe comment ?** **…** nous avons beaucoup investi dans la communication interne et la formation… **pourquoi ces deux là ?** d'abord concernant la communication c'est important pour sensibiliser nos employés de l'importance de la certification et de la qualité d'une manière générale … **et concernant la formation ?** … La formation c'est notre cheval de bataille … **vous avez des chiffres qui argumentent ce que vous dites ?** Bien sûr… depuis l'avant dernière certification (ISO 9001/2000) en 2002, le nombre d'agents formés a connu un saut qualitatif. Au bout de quatre années (2001-2004), ce nombre a atteint 1917, ce qui représente 67,5% de l'effectif total de l'entreprise en 2004. **Concernant la communication qu'est ce que vous avez fait concrètement ?** Les moyens que nous utilisons sont les suivants : - Affichage de la politique qualité et des objectifs de l'entreprise au niveau de toutes les structures les ateliers de production, - Sensibilisation du personnel par des actions de formation en interne, - Large diffusion des procès verbaux de réunions des comités qualité de l'entreprise, des comités qualité d'unité et des conseils de direction. **Vous avez quelques choses à rajouter ?** Oui bien sûr … En plus de ces deux chapitres importants, l'entreprise essaie toujours d'assurer les meilleures conditions de travail pour ses employés… **comment ?** Prenez notes !... - Une tenue de travail et une protection individuelle ; - Des bâtiments qui sont conçus pour assurer les meilleures conditions du travail ; - Des compagnes de sensibilisation menées périodiquement par les responsables de sécurité des unités et des consignes de sécurité sont affichées au niveau de tous les postes de travail ; - Un centre médical pour les premiers soins en cas

		d'accident de travail et pour le suivi médical du personnel. En plus de ça, nous essayons toujours de cultiver ce sentiment d'appartenance en faisant participer le personnel à des groupes de travail, et l'information du personnel de ce qui se passe à l'entreprise par la participation des délégués aux réunions ou par voie d'affichage **Mais ce n'est pas ce que disent les employés !** Tu sais que vous leur donniez des milliards ils ne seront pas motivés. **merci infiniment pour toutes ces réponses**

NORME INTERNATIONALE

ISO 9001

Quatrième édition
2008-11-15

Systèmes de management de la qualité — Exigences

Quality management systems — Requirements

Numéro de référence
ISO 9001:2008(F)

© ISO 2008

PDF — Exonération de responsabilité

Le présent fichier PDF peut contenir des polices de caractères intégrées. Conformément aux conditions de licence d'Adobe, ce fichier peut être imprimé ou visualisé, mais ne doit pas être modifié à moins que l'ordinateur employé à cet effet ne bénéficie d'une licence autorisant l'utilisation de ces polices et que celles-ci y soient installées. Lors du téléchargement de ce fichier, les parties concernées acceptent de fait la responsabilité de ne pas enfreindre les conditions de licence d'Adobe. Le Secrétariat central de l'ISO décline toute responsabilité en la matière.

Adobe est une marque déposée d'Adobe Systems Incorporated.

Les détails relatifs aux produits logiciels utilisés pour la création du présent fichier PDF sont disponibles dans la rubrique General Info du fichier; les paramètres de création PDF ont été optimisés pour l'impression. Toutes les mesures ont été prises pour garantir l'exploitation de ce fichier par les comités membres de l'ISO. Dans le cas peu probable où surviendrait un problème d'utilisation, veuillez en informer le Secrétariat central à l'adresse donnée ci-dessous.



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2008

Droits de reproduction réservés. Sauf prescription différente, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie et les microfilms, sans l'accord écrit de l'ISO à l'adresse ci-après ou du comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Case postale 56 • CH-1211 Geneva 20
Tel. + 41 22 749 01 11
Fax + 41 22 749 09 47
E-mail copyright@iso.org
Web www.iso.org

Publié en Suisse

© ISO 2008 – Tous droits réservés

Sommaire

Page

1 Domaine d'application **1**
1.1 Généralités **1**
1.2 Périmètre d'application **1**
2 Références normatives **1**
3 Termes et définitions **1**
4 Système de management de la qualité **2**
4.1 Exigences générales **2**
4.2 Exigences relatives à la documentation **2**
5 Responsabilité de la direction **4**
5.1 Engagement de la direction **4**
5.2 Écoute client **4**
5.3 Politique qualité **4**
5.4 Planification **4**
5.5 Responsabilité, autorité et communication **5**
5.6 Revue de direction **5**
6 Management des ressources **6**
6.1 Mise à disposition des ressources **6**
6.2 Ressources humaines **6**
6.3 Infrastructures **6**
6.4 Environnement de travail **7**
7 Réalisation du produit **7**
7.1 Planification de la réalisation du produit **7**
7.2 Processus relatifs aux clients **7**
7.3 Conception et développement **8**
7.4 Achats **10**
7.5 Production et préparation du service **10**
7.6 Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure **11**
8 Mesure, analyse et amélioration **12**
8.1 Généralités **12**
8.2 Surveillance et mesurage **12**
8.3 Maîtrise du produit non conforme **13**
8.4 Analyse des données **14**
8.5 Amélioration **14**
Annexe A (informative) **Correspondance entre l'ISO 9001:2008 et l'ISO 14001:2004** **16**
Annexe B (informative) **Mises à jour pour refléter les différences entre l'ISO 9001:2000 et l'ISO 9001:2008** **21**
Bibliographie **28**

© ISO 2008 – Tous droits réservés

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (CEI) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les Normes internationales sont rédigées conformément aux règles données dans les Directives ISO/CEI, Partie 2.

La tâche principale des comités techniques est d'élaborer les Normes internationales. Les projets de Normes internationales adoptés par les comités techniques sont soumis aux comités membres pour vote. Leur publication comme Normes internationales requiert l'approbation de 75 % au moins des comités membres votants.

L'attention est appelée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence.

L'ISO 9001 a été élaborée par le comité technique ISO/TC 176, *Management et assurance de la qualité*, sous-comité SC 2, *Systèmes qualité*.

Cette quatrième édition annule et remplace la troisième édition (ISO 9001:2000), qui a été modifiée pour clarifier des éléments du texte et améliorer la compatibilité avec l'ISO 14001:2004.

Les changements intervenus entre la troisième et la quatrième édition sont détaillés dans l'Annexe B.

© ISO 2008 – Tous droits réservés

Introduction

0.1 Généralités

Il est souhaitable que l'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme. La conception et la mise en œuvre d'un système de management de la qualité tiennent compte

a) de l'environnement de l'organisme, des modifications de cet environnement ou des risques associés à cet environnement,

b) de besoins variables,

c) d'objectifs particuliers,

d) des produits fournis,

e) des processus mis en œuvre,

f) de la taille et de la structure de l'organisme.

La présente Norme internationale ne vise ni l'uniformité des structures des systèmes de management de la qualité, ni l'uniformité de la documentation.

Les exigences en matière de système de management de la qualité spécifiées dans la présente Norme internationale sont complémentaires aux exigences relatives aux produits. Les informations sous forme de «NOTE» sont fournies pour clarifier l'exigence associée ou en faciliter la compréhension.

La présente Norme internationale peut être utilisée aussi bien par l'organisme en interne que par des parties externes, y compris des organismes de certification, pour évaluer sa capacité à satisfaire les exigences des clients, les exigences légales et réglementaires applicables au produit, ainsi que les exigences de l'organisme lui-même.

Les principes de management de la qualité présentés dans l'ISO 9000 et l'ISO 9004 ont été pris en compte au cours du développement de la présente Norme internationale.

0.2 Approche processus

La présente Norme internationale encourage l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreuses activités corrélées. Une activité ou un ensemble d'activités utilisant des ressources et géré de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie peut être considéré comme un processus. L'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant.

L'«approche processus» désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus en vue d'obtenir le résultat souhaité.

L'un des avantages de l'approche processus est la maîtrise permanente qu'elle permet sur les relations entre les processus individuels au sein du système de processus, ainsi que sur leurs combinaisons et interactions.

Lorsqu'elle est utilisée dans un système de management de la qualité, cette approche souligne l'importance

a) de comprendre et de remplir les exigences;

b) de considérer les processus en termes de valeur ajoutée;

© ISO 2008 – Tous droits réservés

c) de mesurer la performance et l'efficacité des processus;

d) d'améliorer en permanence les processus sur la base de mesures objectives.

Le modèle de système de management de la qualité basé sur les processus, présenté à la Figure 1, illustre les relations entre les processus décrits dans les Articles 4 à 8. Cette figure montre le rôle significatif joué par les clients lors de la définition des exigences en tant qu'éléments d'entrée. La surveillance de la satisfaction des clients exige l'évaluation des informations concernant la perception des clients sur le niveau de réponse de l'organisme à leurs exigences. Le modèle présenté à la Figure 1 couvre toutes les exigences de la présente Norme internationale, mais il ne présente pas les processus à un niveau détaillé.

NOTE De plus, le concept de la «roue de Deming» [désigné en anglais par «Plan-Do-Check-Act» (PDCA)] s'applique à tous les processus. La roue de Deming peut être décrite succinctement comme suit.

Planifier: établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme.

Faire: mettre en œuvre les processus.

Vérifier: surveiller et mesurer les processus et le produit par rapport aux politiques, objectifs et exigences du produit, et rendre compte des résultats.

Agir: entreprendre les actions pour améliorer en permanence les performances des processus.

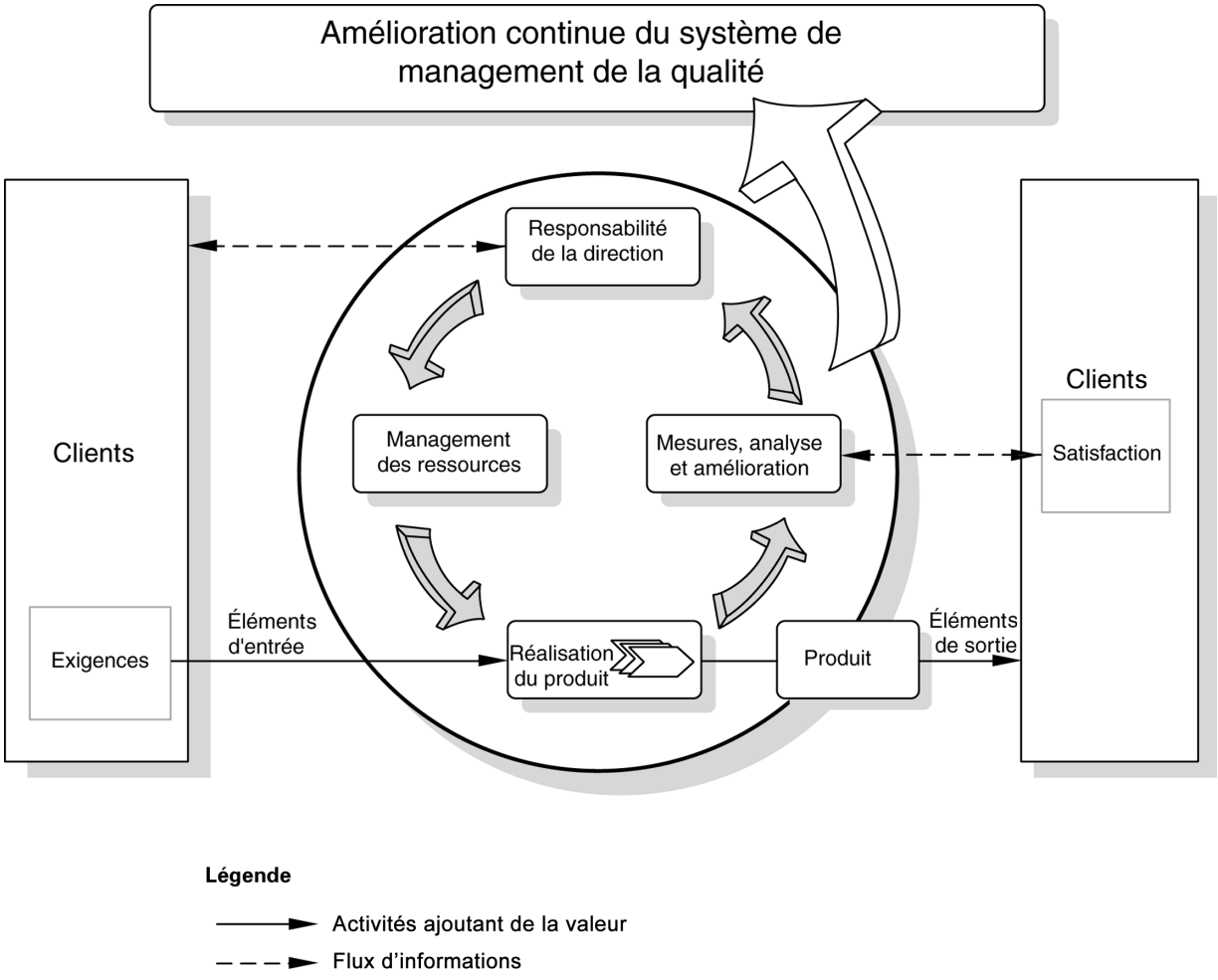


Figure 1 — Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus

© ISO 2008 – Tous droits réservés

0.3 Relations avec l'ISO 9004

L'ISO 9001 et l'ISO 9004 sont des normes de système de management de la qualité élaborées de manière à se compléter l'une l'autre; elles peuvent cependant être utilisées séparément.

L'ISO 9001 spécifie les exigences pour un système de management de la qualité qui peuvent être utilisées par les organismes en interne ou à des fins de certification ou contractuelles. Elle porte essentiellement sur l'efficacité du système de management de la qualité à satisfaire les exigences des clients.

Au moment de la publication de la présente Norme internationale, l'ISO 9004 est en cours de révision. L'édition révisée de l'ISO 9004 fournira des lignes directrices relatives au management des performances durables pour tout organisme dans un environnement complexe, exigeant et en perpétuelle évolution. L'ISO 9004 fournit une perspective sur le management par la qualité plus large que celle de l'ISO 9001. Elle traite des besoins et attentes de toutes les parties intéressées et de leur satisfaction par le biais de l'amélioration continue et systématique des performances de l'organisme. Cependant, elle n'est pas destinée à être utilisée dans un cadre réglementaire, contractuel ou de conception.

0.4 Compatibilité avec d'autres systèmes de management

Lors de l'élaboration de la présente Norme internationale, les dispositions de l'ISO 14001:2004 ont été prises en considération comme il convient dans le but de renforcer la compatibilité des deux normes au profit des utilisateurs. L'Annexe A montre la correspondance entre l'ISO 9001:2008 et l'ISO 14001:2004.

La présente Norme internationale ne comporte pas d'exigences spécifiques à d'autres systèmes de management, tels que le management environnemental, le management de l'hygiène et de la sécurité au travail, la gestion financière ou le management des risques. Toutefois, la présente Norme internationale permet à un organisme d'aligner ou d'intégrer son propre système de management de la qualité avec les exigences de système de management correspondantes. Il est possible pour un organisme d'adapter son (ses) système(s) de management existant(s) afin d'établir un système de management de la qualité satisfaisant aux exigences de la présente Norme internationale.

© ISO 2008 – Tous droits réservés

Systèmes de management de la qualité — Exigences

1 Domaine d'application

1.1 Généralités

La présente Norme internationale spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme

a) doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables,

b) vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

NOTE 1 Dans la présente Norme internationale, le terme «produit» s'applique:

a) au produit destiné à, ou exigé par, un client;

b) à tout élément issu des processus de réalisation de produits.

NOTE 2 L'expression «legal requirement» recouvre en anglais le concept, utilisé dans la présente Norme internationale, d'exigence légale et réglementaire.

1.2 Périmètre d'application

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

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

Lorsque des exclusions sont faites, les demandes de conformité à la présente Norme internationale ne sont acceptables que si ces exclusions se limitent aux exigences de l'article 7 et qu'elles n'ont pas d'incidence sur l'aptitude ou la responsabilité des organismes à fournir un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

2 Références normatives

Les documents de référence suivants sont indispensables pour l'application du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 9000:2005, *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire*

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions donnés dans l'ISO 9000 s'appliquent.

Dans la présente Norme internationale, lorsque le terme «produit» est utilisé, il peut également signifier «service».

© ISO 2008 – Tous droits réservés

4 Système de management de la qualité

4.1 Exigences générales

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la présente Norme internationale.

L'organisme doit

a) déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme (voir 1.2);

b) déterminer la séquence et l'interaction de ces processus;

c) déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus;

d) assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus;

e) surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus;

f) mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

L'organisme doit gérer ces processus conformément aux exigences de la présente Norme internationale.

Lorsqu'un organisme décide d'externaliser un processus ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences, l'organisme doit en assurer la maîtrise. Le type et l'étendue de la maîtrise devant être appliquée à ces processus externalisés doivent être définis dans le système de management de la qualité.

NOTE 1 Les processus nécessaires au système de management de la qualité décrits ci-dessus comprennent les processus relatifs aux activités de management, à la mise à disposition de ressources, à la réalisation des produits et aux mesures, à l'analyse et à l'amélioration.

NOTE 2 Un processus externalisé est un processus dont l'organisme a besoin pour son système de management de la qualité et dont l'organisme choisit de confier sa mise en œuvre à une partie externe.

NOTE 3 L'assurance de la maîtrise des processus externalisés ne dégage pas l'organisme de sa responsabilité de répondre à toutes les exigences des clients comme à toutes les exigences légales et réglementaires. Le type et la nature de la maîtrise devant être appliquée au processus externalisé peuvent être influencés par des facteurs tels que

a) l'incidence potentielle du processus externalisé sur l'aptitude de l'organisme à fournir un produit conforme aux exigences,

b) la part incombant à chacun dans la maîtrise du processus,

c) l'aptitude à atteindre la maîtrise nécessaire par l'application de 7.4.

4.2 Exigences relatives à la documentation

4.2.1 Généralités

La documentation du système de management de la qualité doit comprendre

a) l'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité;

b) un manuel qualité;

c) les procédures documentées et les enregistrements exigés par la présente Norme internationale;

d) les documents, y compris les enregistrements, jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus.

© ISO 2008 – Tous droits réservés

NOTE 1 Lorsque le terme «procédure documentée» apparaît dans la présente Norme internationale, cela signifie que la procédure est établie, documentée, appliquée et tenue à jour. Un seul document peut contenir les exigences relatives à une ou plusieurs procédures. L'exigence relative à une procédure documentée peut être couverte par plus d'un document.

NOTE 2 L'étendue de la documentation du système de management de la qualité peut différer d'un organisme à l'autre en raison

a) de la taille de l'organisme et du type d'activités;

b) de la complexité des processus et de leurs interactions;

c) de la compétence du personnel.

NOTE 3 La documentation peut se présenter sous toute forme et sur tout type de support.

4.2.2 Manuel qualité

L'organisme doit établir et tenir à jour un manuel qualité qui comprend

a) le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions (voir 1.2.);

b) les procédures documentées établies pour le système de management de la qualité ou la référence à celles-ci;

c) une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité.

4.2.3 Maîtrise des documents

Les documents requis pour le système de management de la qualité doivent être maîtrisés. Les enregistrements sont des documents particuliers qui doivent être maîtrisés conformément aux exigences de 4.2.4.

Une procédure documentée doit être établie afin de définir les contrôles nécessaires pour

a) approuver les documents quant à leur adéquation avant diffusion;

b) revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouveau les documents;

c) assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés;

d) assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables;

e) assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables;

f) assurer que les documents d'origine extérieure jugés nécessaires par l'organisme pour la planification et le fonctionnement du système de management de la qualité sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée;

g) empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés, et les identifier de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque.

4.2.4 Maîtrise des enregistrements

Les enregistrements établis pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du système de management de la qualité doivent être maîtrisés.

L'organisme doit établir une procédure documentée pour définir les contrôles nécessaires associés à l'identification, au stockage, à la protection, à l'accessibilité, à la conservation et à l'élimination des enregistrements.

Les enregistrements doivent rester lisibles, faciles à identifier et accessibles.

© ISO 2008 – Tous droits réservés

5 Responsabilité de la direction

5.1 Engagement de la direction

Afin de fournir la preuve de son engagement au développement et à la mise en œuvre du système de management de la qualité ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité, la direction doit

a) communiquer au sein de l'organisme l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales;

b) établir la politique qualité;

c) assurer que des objectifs qualité sont établis;

d) mener des revues de direction;

e) assurer la disponibilité des ressources.

5.2 Écoute client

La direction doit assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients (voir 7.2.1 et 8.2.1).

5.3 Politique qualité

La direction doit assurer que la politique qualité

a) est adaptée à la finalité de l'organisme;

b) comprend l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité;

c) fournit un cadre pour établir et revoir les objectifs qualité;

d) est communiquée et comprise au sein de l'organisme;

e) est revue quant à son adéquation permanente.

5.4 Planification

5.4.1 Objectifs qualité

La direction doit assurer que les objectifs qualité, y compris ceux nécessaires pour satisfaire les exigences relatives au produit [voir 7.1 a)], sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme. Les objectifs qualité doivent être mesurables et cohérents avec la politique qualité.

5.4.2 Planification du système de management de la qualité

La direction doit assurer que

a) la planification du système de management de la qualité est réalisée dans le but de satisfaire les exigences du paragraphe 4.1, ainsi que les objectifs qualité;

b) la cohérence du système de management de la qualité n'est pas affectée lorsque des modifications du système de management de la qualité sont planifiées et mises en œuvre.

© ISO 2008 – Tous droits réservés

5.5 Responsabilité, autorité et communication

5.5.1 Responsabilité et autorité

La direction doit assurer que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de l'organisme.

5.5.2 Représentant de la direction

La direction doit nommer un membre de l'encadrement de l'organisme qui, nonobstant d'autres responsabilités, doit avoir la responsabilité et l'autorité en particulier pour

a) assurer que les processus nécessaires au système de management de la qualité sont établis, mis en œuvre et entretenus;

b) rendre compte à la direction du fonctionnement du système de management de la qualité et de tout besoin d'amélioration;

c) assurer que la sensibilisation aux exigences du client dans tout l'organisme est encouragée.

NOTE La responsabilité du représentant de la direction peut comprendre une liaison avec des parties externes à l'organisme sur des sujets relatifs au système de management de la qualité.

5.5.3 Communication interne

La direction doit assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme et que la communication concernant l'efficacité du système de management de la qualité a bien lieu.

5.6 Revue de direction

5.6.1 Généralités

La direction doit, à intervalles planifiés, revoir le système de management de la qualité de l'organisme pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace. Cette revue doit comprendre l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le système de management de la qualité, y compris la politique qualité et les objectifs qualité.

Les enregistrements de revues de direction doivent être conservés (voir 4.2.4).

5.6.2 Éléments d'entrée de la revue

Les éléments d'entrée de la revue de direction doivent comprendre des informations sur

a) les résultats des audits;

b) les retours d'information des clients;

c) le fonctionnement des processus et la conformité du produit;

d) l'état des actions préventives et correctives;

e) les actions issues des revues de direction précédentes;

f) les changements pouvant affecter le système de management de la qualité;

g) les recommandations d'amélioration.

© ISO 2008 – Tous droits réservés

5.6.3 Éléments de sortie de la revue

Les éléments de sortie de la revue de direction doivent comprendre les décisions et actions relatives

a) à l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité et de ses processus;

b) à l'amélioration du produit en rapport avec les exigences du client;

c) aux besoins en ressources.

6 Management des ressources

6.1 Mise à disposition des ressources

L'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour

a) mettre en œuvre et entretenir le système de management de la qualité et améliorer en permanence son efficacité;

b) accroître la satisfaction des clients en respectant leurs exigences.

6.2 Ressources humaines

6.2.1 Généralités

Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience.

NOTE La conformité aux exigences relatives au produit peut être affectée directement ou indirectement par le personnel effectuant une tâche au sein du système de management de la qualité.

6.2.2 Compétence, formation et sensibilisation

L'organisme doit

a) déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit;

b) de façon adaptée, pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour acquérir les compétences nécessaires;

c) évaluer l'efficacité des actions entreprises;

d) assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs qualité;

e) conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience (voir 4.2.4).

6.3 Infrastructures

L'organisme doit déterminer, fournir et entretenir les infrastructures nécessaires pour obtenir la conformité du produit. Les infrastructures comprennent, selon le cas,

a) les bâtiments, les espaces de travail et les installations associées;

b) les équipements (tant logiciels que matériels) associés aux processus;

c) les services support (tels que la logistique, les moyens de communication ou les systèmes d'information).

© ISO 2008 – Tous droits réservés

6.4 Environnement de travail

L'organisme doit déterminer et gérer l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit.

NOTE L'expression «environnement de travail» se rapporte aux conditions dans lesquelles le travail est effectué, y compris les conditions physiques, environnementales et d'autres facteurs (comme le bruit, la température, l'humidité, l'éclairage ou les conditions climatiques).

7 Réalisation du produit

7.1 Planification de la réalisation du produit

L'organisme doit planifier et développer les processus nécessaires à la réalisation du produit. La planification de la réalisation du produit doit être cohérente avec les exigences relatives aux autres processus du système de management de la qualité (voir 4.1).

Lors de la planification de la réalisation du produit, l'organisme doit déterminer, selon le cas,

a) les objectifs qualité et les exigences relatives au produit;

b) la nécessité de mettre en place des processus, d'établir des documents et de fournir des ressources spécifiques au produit;

c) les activités requises de vérification, validation, surveillance, mesure, contrôle et essai spécifiques au produit et les critères d'acceptation du produit;

d) les enregistrements nécessaires pour apporter la preuve que les processus de réalisation et le produit résultant satisfont aux exigences (voir 4.2.4).

Les éléments de sortie de cette planification doivent se présenter sous une forme adaptée au mode de fonctionnement de l'organisme.

NOTE 1 Un document spécifiant les processus du système de management de la qualité (y compris les processus de réalisation du produit) et les ressources à mettre en œuvre pour un produit, projet ou contrat spécifique, peut être qualifié de plan qualité.

NOTE 2 L'organisme peut également appliquer les exigences données en 7.3 au développement des processus de réalisation du produit.

7.2 Processus relatifs aux clients

7.2.1 Détermination des exigences relatives au produit

L'organisme doit déterminer

a) les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison;

b) les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou, lorsqu'il est connu, pour l'usage prévu;

c) les exigences légales et réglementaires applicables au produit;

d) toute exigence complémentaire jugée nécessaire par l'organisme.

NOTE Les activités après livraison comprennent, par exemple, les actions au titre des dispositions de la garantie, les obligations contractuelles telles que les services de maintenance, et les services complémentaires tels que le recyclage ou l'élimination finale.

© ISO 2008 – Tous droits réservés

7.2.2 Revue des exigences relatives au produit

L'organisme doit revoir les exigences relatives au produit. Cette revue doit être menée avant que l'organisme s'engage à livrer un produit au client (par exemple soumission d'offres, acceptation de contrats ou de commandes, acceptation d'avenants aux contrats ou aux commandes) et doit assurer que

a) les exigences relatives au produit sont définies;

b) les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimées ont été résolus;

c) l'organisme est apte à satisfaire aux exigences définies.

Des enregistrements des résultats de la revue et des actions qui en résultent doivent être conservés (voir 4.2.4).

Lorsque les exigences du client ne sont pas fournies sous une forme documentée, elles doivent être confirmées par l'organisme avant d'être acceptées.

Lorsque les exigences relatives au produit sont modifiées, l'organisme doit assurer que les documents correspondants sont amendés et que le personnel concerné est informé des exigences modifiées.

NOTE Dans certaines situations, telles que les ventes sur Internet, une revue formelle de chaque commande est irréaliste. La revue des informations pertinentes sur le produit, telles que celles contenues dans des catalogues ou documents publicitaires, peut en tenir lieu.

7.2.3 Communication avec les clients

L'organisme doit déterminer et mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients à propos

a) des informations relatives au produit;

b) du traitement des consultations, des contrats ou des commandes, et de leurs avenants;

c) des retours d'information des clients, y compris leurs réclamations.

7.3 Conception et développement

7.3.1 Planification de la conception et du développement

L'organisme doit planifier et maîtriser la conception et le développement du produit.

Lors de la planification de la conception et du développement, l'organisme doit déterminer

a) les étapes de la conception et du développement;

b) les activités de revue, de vérification et de validation appropriées à chaque étape de la conception et du développement;

c) les responsabilités et autorités pour la conception et le développement.

L'organisme doit gérer les interfaces entre les différents groupes impliqués dans la conception et le développement pour assurer une communication efficace et une attribution claire des responsabilités.

Les éléments de sortie de la planification doivent être mis à jour autant que nécessaire au cours du déroulement de la conception et du développement.

NOTE La revue, la vérification et la validation de la conception et du développement ont des objectifs distincts. Elles peuvent être réalisées et enregistrées séparément, ou être combinées de façon adaptée au produit et à l'organisme.

© ISO 2008 – Tous droits réservés

7.3.2 Éléments d'entrée de la conception et du développement

Les éléments d'entrée concernant les exigences relatives au produit doivent être déterminés et des enregistrements doivent être conservés (voir 4.2.4). Ces éléments doivent comprendre

a) les exigences fonctionnelles et de performance;

b) les exigences réglementaires et légales applicables;

c) le cas échéant, les informations issues de conceptions similaires précédentes;

d) les autres exigences essentielles pour la conception et le développement.

Les éléments d'entrée doivent être revus quant à leur adéquation. Les exigences doivent être complètes, non ambiguës et non contradictoires.

7.3.3 Éléments de sortie de la conception et du développement

Les éléments de sortie de la conception et du développement doivent être sous une forme adéquate pour leur vérification par rapport aux éléments d'entrée et doivent être approuvés avant leur mise à disposition.

Les éléments de sortie de la conception et du développement doivent

a) satisfaire aux exigences d'entrée de la conception et du développement;

b) fournir les informations appropriées pour les achats, la production et la préparation du service;

c) contenir les critères d'acceptation du produit ou y faire référence;

d) spécifier les caractéristiques du produit essentielles pour son utilisation correcte et en toute sécurité.

NOTE Les informations relatives à la production et à la préparation du service peuvent comprendre les détails relatifs à la préservation du produit.

7.3.4 Revue de la conception et du développement

Des revues méthodiques de la conception et du développement doivent être réalisées, aux étapes appropriées, conformément aux dispositions planifiées (voir 7.3.1) afin

a) d'évaluer l'aptitude des résultats de la conception et du développement à satisfaire aux exigences;

b) d'identifier tous les problèmes et de proposer les actions nécessaires.

Les participants à ces revues doivent comprendre des représentants des fonctions concernées par l'étape (les étapes) de conception et de développement objet(s) de la revue. Les enregistrements des résultats des revues et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés (voir 4.2.4).

7.3.5 Vérification de la conception et du développement

La vérification de la conception et du développement doit être réalisée conformément aux dispositions planifiées (voir 7.3.1), pour assurer que les éléments de sortie de la conception et du développement ont satisfait aux exigences des éléments d'entrée de la conception et du développement. Les enregistrements des résultats de la vérification et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés (voir 4.2.4).

7.3.6 Validation de la conception et du développement

La validation de la conception et du développement doit être réalisée conformément aux dispositions planifiées (voir 7.3.1) pour assurer que le produit résultant est apte à satisfaire aux exigences pour l'application spécifiée ou, lorsqu'il est connu, l'usage prévu. Lorsque cela est réalisable, la validation doit être effectuée avant la mise à disposition ou la mise en œuvre du produit. Les enregistrements des résultats de la validation et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés (voir 4.2.4).

© ISO 2008 – Tous droits réservés

7.3.7 Maîtrise des modifications de la conception et du développement

Les modifications de la conception et du développement doivent être identifiées et des enregistrements doivent être conservés. Les modifications doivent être revues, vérifiées et validées, comme il convient, et approuvées avant leur mise en œuvre. La revue des modifications de la conception et du développement doit inclure l'évaluation de l'incidence des modifications sur les composants du produit et le produit déjà livré. Les enregistrements des résultats de la revue des modifications et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés (voir 4.2.4).

7.4 Achats

7.4.1 Processus d'achat

L'organisme doit assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achat spécifiées. Le type et l'étendue de la maîtrise appliquée au fournisseur et au produit acheté doivent dépendre de l'incidence du produit acheté sur la réalisation ultérieure du produit ou sur le produit final.

L'organisme doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'organisme. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis. Les enregistrements des résultats des évaluations et de toutes les actions nécessaires résultant de l'évaluation doivent être conservés (voir 4.2.4).

7.4.2 Informations relatives aux achats

Les informations relatives aux achats doivent décrire le produit à acheter, y compris, selon le cas,

a) les exigences pour l'approbation du produit, des procédures, des processus et des équipements;

b) les exigences pour la qualification du personnel;

c) les exigences relatives au système de management de la qualité.

L'organisme doit assurer l'adéquation des exigences d'achat spécifiées avant de les communiquer au fournisseur.

7.4.3 Vérification du produit acheté

L'organisme doit établir et mettre en œuvre le contrôle ou autres activités nécessaires pour assurer que le produit acheté satisfait aux exigences d'achat spécifiées.

Lorsque l'organisme ou son client a l'intention d'effectuer des vérifications chez le fournisseur, l'organisme doit faire état, dans les informations relatives aux achats, des dispositions pour la vérification et des modalités de libération du produit prévues.

7.5 Production et préparation du service

7.5.1 Maîtrise de la production et de la préparation du service

L'organisme doit planifier et réaliser les activités de production et de préparation du service dans des conditions maîtrisées. Ces conditions doivent comprendre, selon le cas,

a) la disponibilité des informations décrivant les caractéristiques du produit;

b) la disponibilité des instructions de travail nécessaires;

c) l'utilisation des équipements appropriés;

d) la disponibilité et l'utilisation d'équipements de surveillance et de mesure;

© ISO 2008 – Tous droits réservés

e) la mise en œuvre des activités de surveillance et de mesure;

f) la mise en œuvre d'activités de libération du produit, de livraison et de prestation de service après livraison.

7.5.2 Validation des processus de production et de préparation de service

L'organisme doit valider tout processus de production et de préparation du service dont les éléments de sortie ne peuvent pas être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori et dont les déficiences n'apparaissent, de ce fait, qu'une fois le produit en usage ou le service fourni.

La validation doit démontrer l'aptitude de ces processus à réaliser les résultats planifiés.

L'organisme doit établir des dispositions pour ces processus et y inclure, selon le cas,

a) les critères définis pour la revue et l'approbation des processus;

b) l'approbation des équipements et la qualification du personnel;

c) l'utilisation de méthodes et de procédures spécifiques;

d) les exigences pour les enregistrements (voir 4.2.4);

e) la revalidation.

7.5.3 Identification et traçabilité

Lorsque cela est approprié, l'organisme doit identifier le produit à l'aide de moyens adaptés tout au long de sa réalisation.

L'organisme doit identifier l'état du produit par rapport aux exigences de surveillance et de mesure tout au long de la réalisation du produit.

Lorsque la traçabilité est une exigence, l'organisme doit maîtriser l'identification unique du produit et conserver des enregistrements (voir 4.2.4).

NOTE Dans certains secteurs industriels, la gestion de configuration est un moyen par lequel l'identification et la traçabilité sont maintenues.

7.5.4 Propriété du client

L'organisme doit prendre soin de la propriété du client lorsqu'elle se trouve sous son contrôle ou qu'il l'utilise. L'organisme doit identifier, vérifier, protéger et sauvegarder la propriété que le client a fournie pour être utilisée ou incorporée dans le produit. Lorsqu'une propriété du client est perdue, endommagée ou encore jugée impropre à l'utilisation, l'organisme doit le notifier au client et conserver des enregistrements (voir 4.2.4).

NOTE La propriété du client peut comprendre la propriété intellectuelle et les données personnelles.

7.5.5 Préservation du produit

L'organisme doit préserver le produit au cours des opérations internes et lors de la livraison à la destination prévue afin de maintenir la conformité aux exigences. Selon le cas, cette préservation doit inclure l'identification, la manutention, le conditionnement, le stockage et la protection. La préservation doit également s'appliquer aux composants d'un produit.

7.6 Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure

L'organisme doit déterminer les activités de surveillance et de mesure à entreprendre et les équipements de surveillance et de mesure nécessaires pour apporter la preuve de la conformité du produit aux exigences déterminées.

© ISO 2008 – Tous droits réservés

L'organisme doit établir des processus pour assurer que les activités de surveillance et de mesure peuvent être effectuées et sont effectuées de manière cohérente par rapport aux exigences de surveillance et de mesure.

Lorsqu'il est nécessaire d'assurer des résultats valables, les équipements de mesure doivent être

a) étalonnés et/ou vérifiés à intervalles spécifiés ou avant leur utilisation, par rapport à des étalons de mesure reliés à des étalons de mesure internationaux ou nationaux; lorsque ces étalons n'existent pas, la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification doit faire l'objet d'un enregistrement (voir 4.2.4);

b) réglés ou réglés de nouveau autant que nécessaire;

c) identifiés afin de pouvoir déterminer la validité de leur étalonnage;

d) protégés contre les réglages susceptibles d'invalider le résultat de la mesure;

e) protégés contre tous dommages et détériorations au cours de leur manutention, maintenance et stockage.

En outre, l'organisme doit évaluer et enregistrer la validité des résultats de mesure antérieurs lorsqu'un équipement se révèle non conforme aux exigences. L'organisme doit entreprendre les actions appropriées sur l'équipement et sur tout produit affecté.

Les enregistrements des résultats d'étalonnage et de vérification doivent être conservés (voir 4.2.4).

Lorsqu'ils sont utilisés pour la surveillance et la mesure des exigences spécifiées, la capacité des logiciels à satisfaire l'utilisation prévue doit être confirmée. Ceci doit être fait avant la première utilisation et reconfirmé si nécessaire.

NOTE La confirmation de la capacité des logiciels à satisfaire à l'utilisation prévue comprend généralement sa vérification et la gestion de configuration pour maintenir l'aptitude à l'emploi des logiciels.

8 Mesure, analyse et amélioration

8.1 Généralités

L'organisme doit planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour

a) démontrer la conformité aux exigences relatives au produit;

b) assurer la conformité du système de management de la qualité;

c) améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité.

Ceci doit inclure la détermination des méthodes applicables, y compris les techniques statistiques, ainsi que l'étendue de leur utilisation.

8.2 Surveillance et mesurage

8.2.1 Satisfaction du client

L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées.

NOTE La surveillance de la perception du client peut comprendre l'obtention d'éléments d'entrée issus, par exemple, d'enquêtes de satisfaction des clients, de données transmises par le client sur la qualité du produit livré, d'enquêtes d'opinion des utilisateurs, d'une analyse des marchés perdus, de compliments, de réclamations au titre de la garantie, de rapports émanant de distributeurs.

© ISO 2008 – Tous droits réservés

8.2.2 Audit interne

L'organisme doit mener des audits internes à intervalles planifiés pour déterminer si le système de management de la qualité

a) est conforme aux dispositions planifiées (voir 7.1), aux exigences de la présente Norme internationale et aux exigences du système de management de la qualité établies par l'organisme;

b) est mis en œuvre et entretenu de manière efficace.

Un programme d'audit doit être planifié, en tenant compte de l'état et de l'importance des processus et des domaines à auditer, ainsi que des résultats des audits précédents. Les critères, le champ, la fréquence et les méthodes d'audit doivent être définis. Le choix des auditeurs et la réalisation des audits doivent assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit. Les auditeurs ne doivent pas auditer leur propre travail.

Une procédure documentée doit être établie pour définir les responsabilités et les exigences pour planifier et mener les audits, établir des enregistrements et rendre compte des résultats.

Les enregistrements des audits et de leurs résultats doivent être conservés (voir 4.2.4).

L'encadrement responsable du domaine audité doit assurer que toutes les corrections et actions correctives nécessaires sont entreprises sans délai indu pour éliminer les non-conformités détectées et leurs causes. Les activités de suivi doivent inclure la vérification des actions entreprises et le compte-rendu des résultats de cette vérification (voir 8.5.2).

NOTE Pour des conseils, se référer à l'ISO 19011.

8.2.3 Surveillance et mesure des processus

L'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance et, lorsqu'elle est applicable, la mesure des processus du système de management de la qualité. Ces méthodes doivent démontrer l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés. Lorsque les résultats planifiés ne sont pas atteints, des corrections et des actions correctives doivent être entreprises, comme il convient.

NOTE Lors de la détermination des méthodes appropriées, il est conseillé que l'organisme tienne compte du type et de l'étendue de la surveillance ou de la mesure appropriée pour chacun de ses processus en relation avec leur incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit et sur l'efficacité du système de management de la qualité.

8.2.4 Surveillance et mesure du produit

L'organisme doit surveiller et mesurer les caractéristiques du produit afin de vérifier que les exigences relatives au produit sont satisfaites. Ceci doit être effectué à des étapes appropriées du processus de réalisation du produit conformément aux dispositions planifiées (voir 7.1). La preuve de la conformité aux critères d'acceptation doit être conservée.

Les enregistrements doivent indiquer la (les) personne(s) ayant autorisé la libération du produit en vue de sa livraison au client (voir 4.2.4).

La libération du produit et la prestation du service au client ne doivent pas être effectuées avant l'exécution satisfaisante de toutes les dispositions planifiées (voir 7.1), sauf approbation par une autorité compétente et, le cas échéant, par le client.

8.3 Maîtrise du produit non conforme

L'organisme doit assurer que le produit qui n'est pas conforme aux exigences relatives au produit est identifié et maîtrisé de manière à empêcher son utilisation ou fourniture non intentionnelle. Une procédure documentée doit être établie pour définir les contrôles ainsi que les responsabilités et autorités associées pour le traitement du produit non conforme.

© ISO 2008 – Tous droits réservés

De façon adaptée, l'organisme doit traiter le produit non conforme de l'une ou plusieurs des manières suivantes:

a) en menant les actions permettant d'éliminer la non-conformité détectée;

b) en autorisant son utilisation, sa libération ou son acceptation par dérogation accordée par une autorité compétente ou, le cas échéant, par le client;

c) en menant les actions permettant d'empêcher son utilisation ou son application prévue à l'origine;

d) en menant les actions adaptées aux effets, réels ou potentiels, de la non-conformité lorsqu'un produit non conforme est détecté après livraison ou après que son utilisation a commencé.

Lorsqu'un produit non conforme est corrigé, il doit être vérifié de nouveau pour démontrer la conformité aux exigences.

Les enregistrements de la nature des non-conformités et de toutes les actions ultérieures entreprises, y compris les dérogations obtenues, doivent être conservés (voir 4.2.4).

8.4 Analyse des données

L'organisme doit déterminer, recueillir et analyser les données appropriées pour démontrer la pertinence et l'efficacité du système de management de la qualité et pour évaluer les possibilités d'amélioration de son efficacité. Cela doit inclure les données résultant des activités de surveillance et de mesure ainsi que d'autres sources pertinentes.

L'analyse des données doit fournir des informations sur

a) la satisfaction du client (voir 8.2.1);

b) la conformité aux exigences relatives au produit (voir 8.2.4);

c) les caractéristiques et les évolutions des processus et des produits, y compris les opportunités d'action préventive (voir 8.2.3 et 8.2.4);

d) les fournisseurs (voir 7.4).

8.5 Amélioration

8.5.1 Amélioration continue

L'organisme doit améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité en utilisant la politique qualité, les objectifs qualité, les résultats d'audits, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction.

8.5.2 Actions correctives

L'organisme doit mener des actions pour éliminer les causes de non-conformités afin d'éviter qu'elles se reproduisent. Les actions correctives doivent être adaptées aux effets des non-conformités rencontrées.

Une procédure documentée doit être établie afin de définir les exigences pour

a) procéder à la revue des non-conformités (y compris les réclamations du client);

b) déterminer les causes de non-conformités;

c) évaluer le besoin d'entreprendre des actions pour que les non-conformités ne se reproduisent pas;

d) déterminer et mettre en œuvre les actions nécessaires;

e) enregistrer les résultats des actions mises en œuvre (voir 4.2.4);

f) évaluer l'efficacité des actions correctives mises en œuvre.

© ISO 2008 – Tous droits réservés

8.5.3 Actions préventives

L'organisme doit déterminer les actions permettant d'éliminer les causes de non-conformités potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent. Les actions préventives doivent être adaptées aux effets des problèmes potentiels.

Une procédure documentée doit être établie afin de définir les exigences pour

a) déterminer les non-conformités potentielles et leurs causes;

b) évaluer le besoin d'entreprendre des actions pour éviter l'apparition de non-conformités;

c) déterminer et mettre en œuvre les actions nécessaires;

d) enregistrer les résultats des actions mises en œuvre (voir 4.2.4);

e) évaluer l'efficacité des actions préventives mises en œuvre.

© ISO 2008 – Tous droits réservés

Annexe A
(informative)

Correspondance entre l'ISO 9001:2008 et l'ISO 14001:2004

Tableau A.1 — Correspondance entre l'ISO 9001:2008 et l'ISO 14001:2004

ISO 9001:2008		ISO 14001:2004	
Introduction (titre uniquement)			Introduction
Généralités	0.1		
Approche processus	0.2		
Relations avec l'ISO 9004	0.3		
Compatibilité avec d'autres systèmes de management	0.4		
Domaine d'application (titre uniquement)	1	1	Domaine d'application
Généralités	1.1		
Périmètre d'application	1.2		
Références normatives	2	2	Références normatives
Termes et définitions	3	3	Termes et définitions
Système de management de la qualité (titre uniquement)	4	4	Exigences du système de management environnemental (titre uniquement)
Exigences générales	4.1	4.1	Exigences générales
Exigences relatives à la documentation (titre uniquement)	4.2		
Généralités	4.2.1	4.4.4	Documentation
Manuel qualité	4.2.2		
Maîtrise des documents	4.2.3	4.4.5	Maîtrise des documents
Maîtrise des enregistrements	4.2.4	4.5.4	Maîtrise des enregistrements
Responsabilité de la direction (titre uniquement)	5		
Engagement de la direction	5.1	4.2	Politique environnementale
		4.4.1	Ressources, rôles, responsabilité et autorité
Écoute client	5.2	4.3.1	Aspects environnementaux
		4.3.2	Exigences légales et autres exigences
		4.6	Revue de direction
Politique qualité	5.3	4.2	Politique environnementale
Planification (titre uniquement)	5.4	4.3	Planification
Objectifs qualité	5.4.1	4.3.3	Objectifs, cibles et programme(s)
Planification du système de management de la qualité	5.4.2	4.3.3	Objectifs, cibles et programme(s)
Responsabilité, autorité et communication (titre uniquement)	5.5		
Responsabilité et autorité	5.5.1	4.1	Exigences générales
		4.4.1	Ressources, rôles, responsabilité et autorité
Représentant de la direction	5.5.2	4.4.1	Ressources, rôles, responsabilité et autorité
Communication interne	5.5.3	4.4.3	Communication
Revue de direction (titre uniquement)	5.6	4.6	Revue de direction
Généralités	5.6.1	4.6	Revue de direction

© ISO 2008 – Tous droits réservés

Tableau A.1 — Correspondance entre l'ISO 9001:2008 et l'ISO 14001:2004 (*suite*)

ISO 9001:2008		ISO 14001:2004	
Éléments d'entrée de la revue	5.6.2	4.6	Revue de direction
Éléments de sortie de la revue	5.6.3	4.6	Revue de direction
Management des ressources (titre uniquement)	6		
Mise à disposition des ressources	6.1	4.4.1	Ressources, rôles, responsabilité et autorité
Ressources humaines (titre uniquement)	6.2		
Généralités	6.2.1	4.4.2	Compétence, formation et sensibilisation
Compétence, formation et sensibilisation	6.2.2	4.4.2	Compétence, formation et sensibilisation
Infrastructures	6.3	4.4.1	Ressources, rôles, responsabilité et autorité
Environnement de travail	6.4		
Réalisation du produit (titre uniquement)	7	4.4	Mise en œuvre et fonctionnement
Planification de la réalisation du produit	7.1	4.4.6	Maîtrise opérationnelle
Processus relatifs aux clients (titre uniquement)	7.2		
Détermination des exigences relatives au produit	7.2.1	4.3.1 4.3.2 4.4.6	Aspects environnementaux Exigences légales et autres exigences Maîtrise opérationnelle
Revue des exigences relatives au produit	7.2.2	4.3.1 4.4.6	Aspects environnementaux Maîtrise opérationnelle
Communication avec les clients	7.2.3	4.4.3	Communication
Conception et développement (titre uniquement)	7.3		
Planification de la conception et du développement	7.3.1	4.4.6	Maîtrise opérationnelle
Éléments d'entrée de la conception et du développement	7.3.2	4.4.6	Maîtrise opérationnelle
Éléments de sortie de la conception et du développement	7.3.3	4.4.6	Maîtrise opérationnelle
Revue de la conception et du développement	7.3.4	4.4.6	Maîtrise opérationnelle
Vérification de la conception et du développement	7.3.5	4.4.6	Maîtrise opérationnelle
Validation de la conception et du développement	7.3.6	4.4.6	Maîtrise opérationnelle
Maîtrise des modifications de la conception et du développement	7.3.7	4.4.6	Maîtrise opérationnelle
Achats (titre uniquement)	7.4		
Processus d'achat	7.4.1	4.4.6	Maîtrise opérationnelle
Informations relatives aux achats	7.4.2	4.4.6	Maîtrise opérationnelle
Vérification du produit acheté	7.4.3	4.4.6	Maîtrise opérationnelle
Production et préparation du service (titre uniquement)	7.5		
Maîtrise de la production et de la préparation du service	7.5.1	4.4.6	Maîtrise opérationnelle
Validation des processus de production et de préparation de service	7.5.2	4.4.6	Maîtrise opérationnelle
Identification et traçabilité	7.5.3		
Propriété du client	7.5.4		
Préservation du produit	7.5.5	4.4.6	Maîtrise opérationnelle
Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure	7.6	4.5.1	Surveillance et mesure

© ISO 2008 – Tous droits réservés

Tableau A.1 — Correspondance entre l'ISO 9001:2008 et l'ISO 14001:2004 (*suite*)

ISO 9001:2008		ISO 14001:2004	
Mesure, analyse et amélioration (titre uniquement)	8	4.5	Contrôle (titre uniquement)
Généralités	8.1	4.5.1	Surveillance et mesurage
Surveillance et mesurage (titre uniquement)	8.2		
Satisfaction du client	8.2.1		
Audit interne	8.2.2	4.5.5	Audit interne
Surveillance et mesure des processus	8.2.3	4.5.1	Surveillance et mesurage
		4.5.2	Évaluation de la conformité
Surveillance et mesure du produit	8.2.4	4.5.1	Surveillance et mesurage
		4.5.2	Évaluation de la conformité
Maîtrise du produit non conforme	8.3	4.4.7	Prévention des situations d'urgence et capacité à réagir
		4.5.3	Non-conformité, action corrective et action préventive
Analyse des données	8.4	4.5.1	Surveillance et mesurage
Amélioration (titre uniquement)	8.5		
Amélioration continue	8.5.1	4.2	Politique environnementale
		4.3.3	Objectifs, cibles et programme(s)
		4.6	Revue de direction
Actions correctives	8.5.2	4.5.3	Non-conformité, action corrective et action préventive
Actions préventives	8.5.3	4.5.3	Non-conformité, action corrective et action préventive

© ISO 2008 – Tous droits réservés

Tableau A.2 — Correspondance entre l'ISO 14001:2004 et l'ISO 9001:2008

ISO 14001:2004		ISO 9001:2008	
Introduction			Introduction (titre uniquement)
		0.1	Généralités
		0.2	Approche processus
		0.3	Relations avec l'ISO 9004
		0.4	Compatibilité avec d'autres systèmes de management
Domaine d'application	1	1	Domaine d'application (titre uniquement)
		1.1	Généralités
		1.2	Périmètre d'application
Références normatives	2	2	Références normatives
Termes et définitions	3	3	Termes et définitions
Exigences du système de management environnemental (titre uniquement)	4	4	Système de management de la qualité (titre uniquement)
Exigences générales	4.1	4.1	Exigences générales
		5.5	Responsabilité, autorité et communication (titre uniquement)
		5.5.1	Responsabilité et autorité
Politique environnementale	4.2	5.1	Engagement de la direction
		5.3	Politique qualité
		8.5.1	Amélioration continue
Planification (titre uniquement)	4.3	5.4	Planification (titre uniquement)
Aspects environnementaux	4.3.1	5.2	Écoute client
		7.2.1	Détermination des exigences relatives au produit
		7.2.2	Revue des exigences relatives au produit
Exigences légales et autres exigences	4.3.2	5.2	Écoute client
		7.2.1	Détermination des exigences relatives au produit
Objectifs, cibles et programme(s)	4.3.3	5.4.1	Objectifs qualité
		5.4.2	Planification du système de management de la qualité
		8.5.1	Amélioration continue
Mise en œuvre et fonctionnement (titre uniquement)	4.4	7	Réalisation du produit (titre uniquement)
Ressources, rôles, responsabilité et autorité	4.4.1	5.1	Engagement de la direction
		5.5.1	Responsabilité et autorité
		5.5.2	Représentant de la direction
		6.1	Mise à disposition des ressources
		6.3	Infrastructures
Compétences, formation et sensibilisation	4.4.2	6.2.1	(Ressources humaines) Généralités
		6.2.2	Compétence, formation et sensibilisation
Communication	4.4.3	5.5.3	Communication interne
		7.2.3	Communication avec les clients
Documentation	4.4.4	4.2.1	(Exigences relatives à la documentation) Généralités
Maîtrise des documents	4.4.5	4.2.3	Maîtrise des documents
Maîtrise opérationnelle	4.4.6	7.1	Planification de la réalisation du produit
		7.2	Processus relatifs aux clients (titre uniquement)
		7.2.1	Détermination des exigences relatives au produit
		7.2.2	Revue des exigences relatives au produit

© ISO 2008 – Tous droits réservés

Tableau A.2 — Correspondance entre l'ISO 14001:2004 et l'ISO 9001:2008 (*suite*)

ISO 14001:2004		ISO 9001:2008	
		7.3.1	Planification de la conception et du développement
		7.3.2	Éléments d'entrée de la conception et du développement
		7.3.3	Éléments de sortie de la conception et du développement
		7.3.4	Revue de la conception et du développement
		7.3.5	Vérification de la conception et du développement
		7.3.6	Validation de la conception et du développement
		7.3.7	Maîtrise des modifications de la conception et du développement
		7.4.1	Processus d'achat
		7.4.2	Informations relatives aux achats
		7.4.3	Vérification du produit acheté
		7.5	Production et préparation du service (titre uniquement)
		7.5.1	Maîtrise de la production et de la préparation du service
		7.5.2	Validation des processus de production et de préparation de service
		7.5.5	Préservation du produit
Prévention des situation d'urgence et capacité à réagir	4.4.7	8.3	Maîtrise du produit non conforme
Contrôle (titre uniquement)	4.5	8	Mesure, analyse et amélioration (titre uniquement)
Surveillance et mesurage	4.5.1	7.6	Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure
		8.1	(Mesures, analyse et amélioration) Généralités
		8.2.3	Surveillance et mesure des processus
		8.2.4	Surveillance et mesure du produit
		8.4	Analyse des données
Évaluation de la conformité	4.5.2	8.2.3	Surveillance et mesure des processus
		8.2.4	Surveillance et mesure du produit
Non-conformité, action corrective et action préventive	4.5.3	8.3	Maîtrise du produit non conforme
		8.4	Analyse des données
		8.5.2	Actions correctives
		8.5.3	Actions préventives
Maîtrise des enregistrements	4.5.4	4.2.4	Maîtrise des enregistrements
Audit interne	4.5.5	8.2.2	Audit interne
Revue de direction	4.6	5.1	Engagement de la direction
		5.6	Revue de direction (titre uniquement)
		5.6.1	Généralités
		5.6.2	Éléments d'entrée de la revue
		5.6.3	Éléments de sortie de la revue
		8.5.1	Amélioration continue

© ISO 2008 – Tous droits réservés

Annexe B
(informative)

Mises à jour pour refléter les différences entre l'ISO 9001:2000 et l'ISO 9001:2008

Tableau B.1 — Mises à jour pour refléter les différences entre l'ISO 9001:2000 et l'ISO 9001:2008

ISO 9001:2000, Article/ paragraphe	Alinéa/ Figure/ Tableau/Note	Ajout (A) ou ~~suppression~~ (S)	Texte modifié
Avant-propos	Alinéa 2	S + A	Les Normes internationales sont rédigées conformément aux règles données dans les Directives ISO/CEI, ~~Partie 3~~ Partie 2.
Avant-propos	Alinéa 3, phrase 1	A	La tâche principale des comités techniques est d'élaborer les Normes internationales.
Avant-propos	Alinéa 4, phrase 1	S + A	L'attention est appelée sur le fait que certains des éléments ~~de la~~ présente Norme internationale du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues.
Avant-propos	Alinéa 5	S	~~La Norme internationale~~ L'ISO 9001 a été élaborée par le comité technique ISO/TC 176, *Management et assurance de la qualité*, sous-comité SC 2, *Systèmes qualité*.
Avant-propos	Alinéa 6	S	~~Cette troisième édition de l'ISO 9001 annule et remplace la deuxième édition (ISO 9001:1994), ainsi que l'ISO 9002:1994 et l'ISO 9003:1994. Elle constitue une révision technique de ces documents. Les organismes qui ont utilisé l'ISO 9002:1994 et l'ISO 9003:1994 par le passé peuvent utiliser la présente Norme internationale et en exclure certaines exigences conformément au paragraphe 1.2.~~
		A	Cette quatrième édition annule et remplace la troisième édition (ISO 9001:2000), qui a été modifiée pour clarifier des éléments du texte et améliorer la compatibilité avec l'ISO 14001:2004.
Avant-propos	Alinéa 7	S	~~Le titre de l'ISO 9001 a été révisé dans la présente édition et ne comporte plus le terme «assurance de la qualité». Ceci illustre le fait que les exigences relatives au système de management de la qualité spécifiées dans la présente édition de l'ISO 9001 concernent l'assurance de la qualité du produit, mais visent également à accroître la satisfaction des clients.~~
Avant-propos	Alinéa 8	S	~~Les Annexes A et B de la présente Norme internationale sont données uniquement à titre d'information.~~
Avant-propos	Nouvel alinéa 7	A	Les changements intervenus entre la troisième et la quatrième édition sont détaillés dans l'Annexe B.
0.1	Alinéa 1, phrase 2	S	~~La conception et la mise en œuvre d'un système de management de la qualité tiennent compte de besoins variables, d'objectifs particuliers, des produits fournis, des processus mis en œuvre, de la taille et de la structure de l'organisme.~~
		A	La conception et la mise en œuvre d'un système de management de la qualité tiennent compte a) de l'environnement de l'organisme, des modifications de cet environnement ou des risques associés à cet environnement, b) de besoins variables, c) d'objectifs particuliers, d) des produits fournis, e) des processus mis en œuvre, f) de la taille et de la structure de l'organisme.
	Phrase 3	Nouvel alinéa	La présente Norme internationale ne vise ni l'uniformité des structures des systèmes de management de la qualité, ni l'uniformité de la documentation.

© ISO 2008 – Tous droits réservés

Tableau B.1 — Mises à jour pour refléter les différences entre l'ISO 9001:2000 et l'ISO 9001:2008 (*suite*)

ISO 9001:2000, Article/ paragraphe	Alinéa/ Figure/ Tableau/Note	Ajout (A) ou ~~suppression~~ (S)	Texte modifié
0.1	Alinéa 4	S + A	La présente Norme internationale peut être utilisée aussi bien par l'organisme en interne que par des parties externes, y compris des organismes de certification, pour évaluer sa capacité à satisfaire les exigences des clients, ~~de la réglementation et~~ les exigences légales et réglementaires applicables au produit ainsi que les exigences de l'organisme lui-même.
0.2	Alinéa 2, phrase 2	S + A	~~Toute~~ Une activité ou un ensemble d'activités utilisant des ressources et géré de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie peut être considéré comme un processus. L'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant.
0.2	Alinéa 3	A	L'«approche processus» désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus en vue d'obtenir le résultat souhaité.
0.3	Alinéa 1	S + A	~~Les présentes éditions de l'~~ L'ISO 9001 et ~~de~~ l'ISO 9004 ~~ont été élaborées comme un couple cohérent de~~ sont des normes de système de management de la qualité ~~conçues pour être complémentaires mais pouvant également~~ élaborées de manière à se compléter l'une l'autre; elles peuvent cependant être utilisées séparément.
0.3	Alinéa 3	S + A	~~L'~~ISO 9004 ~~donne des conseils sur une gamme plus large d'objectifs de management de la qualité que ne le fait l'~~ISO 9001~~, notamment pour l'amélioration continue des performances globales et de l'efficience d'un organisme, ainsi que de son efficacité. L'~~ISO 9004 ~~est recommandée comme guide pour les organismes dont la direction souhaite aller au-delà des exigences de l'~~ISO 9001~~, à la recherche de l'amélioration continue des performances. Elle n'est toutefois pas destinée à des fins de certification ou contractuelles.~~ Au moment de la publication de la présente Norme internationale, l'ISO 9004 est en cours de révision. L'édition révisée de l'ISO 9004 fournira des lignes directrices relatives au management des performances durables pour tout organisme dans un environnement complexe, exigeant et en perpétuelle évolution. L'ISO 9004 fournit une perspective sur le management par la qualité plus large que celle de l'ISO 9001. Elle traite des besoins et attentes de toutes les parties intéressées et de leur satisfaction par le biais de l'amélioration continue et systématique des performances de l'organisme. Cependant, elle n'est pas destinée à être utilisée dans un cadre réglementaire, contractuel ou de conception.
0.4	Alinéa 1	S + A	~~La présente Norme internationale est en phase avec l'ISO 14001:1996, ce qui renforce la compatibilité des deux normes au profit des utilisateurs.~~ Lors de l'élaboration de la présente Norme internationale, les dispositions de l'ISO 14001:2004 ont été prises en considération comme il convient dans le but de renforcer la compatibilité des deux normes au profit des utilisateurs. L'Annexe A montre la correspondance entre l'ISO 9001:2008 et l'ISO 14001:2004.
1.1	Renvoi a)	A	a) ~~doit~~ démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables,
1.1	Renvoi b)	A	b) vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.
	Note	S	~~NOTE Dans la présente Norme internationale, le terme «produit» s'applique uniquement au produit destiné à, ou exigé par, un client.~~
		A	NOTE 1 Dans la présente Norme internationale, le terme «produit» s'applique: a) au produit destiné à, ou exigé par, un client, b) à tout élément issu des processus de réalisation de produits.
	Nouvelle Note 2	A	NOTE 2 L'expression «legal requirement» recouvre en anglais le concept, utilisé dans la présente Norme internationale, d'exigence légale et réglementaire.
1.2	Alinéa 3	A	Lorsque des exclusions sont faites, les demandes de conformité à la présente Norme internationale ne sont acceptables que si ces exclusions se limitent aux exigences de l'article 7 et qu'elles ~~n'affectent pas l'aptitude de l'organisme~~ n'ont pas d'incidence sur l'aptitude ou la responsabilité des organismes à fournir un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables~~, ni ne le dégagent de cette responsabilité~~.

© ISO 2008 – Tous droits réservés

Tableau B.1 — Mises à jour pour refléter les différences entre l'ISO 9001:2000 et l'ISO 9001:2008 (*suite*)

ISO 9001:2000, Article/ paragraphe	Alinéa/ Figure/ Tableau/Note	Ajout (A) ou ~~suppression~~ (S)	Texte modifié
2	Alinéa 1	S	~~Le document normatif suivant contient des dispositions qui, par suite de la référence qui y est faite, constituent des dispositions valables pour la présente Norme internationale. Pour les références datées, les amendements ultérieurs ou les révisions de ces publications ne s'appliquent pas. Toutefois, les parties prenantes aux accords fondés sur la présente Norme internationale sont invitées à rechercher la possibilité d'appliquer l'édition la plus récente du document normatif indiqué ci-après. Pour les références non datées, la dernière édition du document normatif en référence s'applique. Les membres de l'ISO et de la CEI possèdent le registre des Normes internationales en vigueur.~~
		A	Les documents référencés suivants sont indispensables pour l'application du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour des références non datées, la dernière édition du document référencé (y compris les amendements) s'applique.
		S + A	ISO 9000:~~2000~~ 2005, *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire*
3	Alinéa 1	S + A	Pour les besoins du présent document ~~de~~ la présente Norme internationale, les termes et définitions donnés dans l'ISO 9000 s'appliquent.
3	Alinéa 2 et Alinéa 3	S	~~Les termes suivants, utilisés dans la présente édition de l'ISO 9001 pour décrire la chaîne d'approvisionnement, ont été modifiés pour refléter le vocabulaire couramment utilisé:~~ ~~**fournisseur(s) → organisme → client**~~ ~~Le terme «organisme» remplace le terme «fournisseur» utilisé dans l'ISO 9001:1994 et se réfère à l'entité à laquelle s'applique cette Norme internationale. Le terme «fournisseur» remplace maintenant le terme «sous-contractant».~~
4.1	Renvoi a)	S + A	a) ~~identifier~~ déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme (voir 1.2);
4.1	Renvoi e)	A	e) surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus;
4.1	Alinéa 4	S + A	Lorsqu'un organisme décide d'externaliser un processus ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences, l'organisme doit en assurer la maîtrise. ~~La maîtrise des processus externalisés doit être mentionnée dans~~ Le type et l'étendue de la maîtrise devant être appliquée à ces processus externalisés doivent être définis dans le système de management de la qualité.
4.1	Note 1	S + A	NOTE 1 ~~Il convient que les~~ Les processus nécessaires au système de management de la qualité décrits ci-dessus comprennent les processus relatifs aux activités de management, à la mise à disposition de ressources, à la réalisation des produits et aux mesures, à l'analyse et à l'amélioration.
4.1	Nouvelles Notes 2 et 3	A	NOTE 2 Un processus externalisé est un processus dont l'organisme a besoin pour son système de management de la qualité et dont l'organisme choisit de confier sa mise en œuvre à une partie externe. NOTE 3 L'assurance de la maîtrise des processus externalisés ne dégage pas l'organisme de sa responsabilité de répondre à toutes les exigences des clients comme à toutes les exigences légales et réglementaires. Le type et la nature de la maîtrise devant être appliquée au processus externalisé peuvent être influencés par des facteurs tels que a) l'incidence potentielle du processus externalisé sur l'aptitude de l'organisme à fournir un produit conforme aux exigences, b) la part incombant à chacun dans la maîtrise du processus, c) l'aptitude à atteindre la maîtrise nécessaire par l'application de 7.4.
4.2.1	Renvoi c)	A	c) les procédures documentées et les enregistrements exigés par la présente Norme internationale;
4.2.1	Renvoi d)	A + S	d) les documents, y compris les enregistrements, jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus. ~~;~~
4.2.1	Renvoi e)	S	~~e) les enregistrements exigés par la présente Norme internationale (voir 4.2.4).~~

© ISO 2008 – Tous droits réservés

Tableau B.1 — Mises à jour pour refléter les différences entre l'ISO 9001:2000 et l'ISO 9001:2008 (*suite*)

ISO 9001:2000, Article/ paragraphe	Alinéa/ Figure/ Tableau/Note	Ajout (A) ou ~~suppression~~ (S)	Texte modifié
4.2.1	Note 1	A	NOTE 1 Lorsque le terme «procédure documentée» apparaît dans la présente Norme internationale, cela signifie que la procédure est établie, documentée, appliquée et tenue à jour. Un seul document peut contenir les exigences relatives à une ou plusieurs procédures. L'exigence relative à une procédure documentée peut être couverte par plusieurs documents.
4.2.3	Renvoi f)	A	f) assurer que les documents d'origine extérieure jugés nécessaires par l'organisme pour la planification et le fonctionnement du système de management de la qualité sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée;
4.2.4	Alinéa 1	S + A	Les enregistrements ~~doivent être~~ établis ~~et conservés~~ pour apporter la preuve de la conformité aux exigences et du fonctionnement efficace du système de management de la qualité doivent être maîtrisés. ~~Les enregistrements doivent rester lisibles, faciles à identifier et accessibles.~~ L'organisme doit établir ~~Une~~ une procédure documentée ~~doit être établie pour assurer~~ pour définir les contrôles nécessaires associés à l'identification, ~~le~~ au stockage, à la protection, à l'accessibilité, à la ~~durée de~~ conservation et à l'élimination des enregistrements. Les enregistrements doivent rester lisibles, faciles à identifier et accessibles.
5.5.2	Alinéa 1	A	La direction doit nommer un membre de l'encadrement de l'organisme qui, nonobstant d'autres responsabilités, doit avoir la responsabilité et l'autorité en particulier pour
6.2.1	Alinéa 1 Nouvelle Note	A + S A	Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur ~~la qualité du produit~~ la conformité aux exigences relatives au produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience. NOTE La conformité aux exigences relatives au produit peut être affectée directement ou indirectement par le personnel effectuant une tâche au sein du système de management de la qualité.
6.2.2	Titre	A + S	Compétence, formation et sensibilisation ~~et formation~~
6.2.2	Renvois a) et b)	A + S	a) déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la ~~qualité du produit~~ conformité aux exigences relatives au produit; b) de façon adaptée, pourvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour ~~satisfaire ces besoins~~ acquérir les compétences nécessaires;
6.3	Renvoi c)	S + A	c) les services support (tels que la logistique, ~~et~~ les moyens de communication ou les systèmes d'information).
6.4	Nouvelle Note	A	NOTE L'expression «environnement de travail» se rapporte aux conditions dans lesquelles le travail est effectué, y compris les conditions physiques, environnementales et d'autres facteurs (comme le bruit, la température, l'humidité, l'éclairage ou les conditions climatiques).
7.1	Renvoi c)	A	c) les activités requises de vérification, validation, surveillance, mesure, contrôle et essai spécifiques au produit et les critères d'acceptation du produit;
7.2.1	Renvoi c) Renvoi d) Nouvelle Note	S + A S + A A	c) les exigences légales et réglementaires ~~et légales relatives~~ applicables au produit; d) toute~~s~~ exigence~~s~~ complémentaire~~s déterminées~~ jugée nécessaire par l'organisme. NOTE Les activités après livraison comprennent, par exemple, les actions au titre des dispositions de la garantie, les obligations contractuelles telles que les services de maintenance, et les services complémentaires tels que le recyclage ou l'élimination finale.
7.3.1	Nouvelle Note	A	NOTE La revue, la vérification et la validation de la conception et du développement ont des objectifs distincts. Elles peuvent être réalisées et enregistrées séparément, ou être combinées de façon adaptée au produit et à l'organisme.
7.3.2	Alinéa 2	S + A	~~Ces~~ Les éléments d'entrée doivent être revus quant à leur adéquation. Les exigences doivent être complètes, non ambiguës et non contradictoires.

© ISO 2008 – Tous droits réservés

Tableau B.1 — Mises à jour pour refléter les différences entre l'ISO 9001:2000 et l'ISO 9001:2008 (*suite*)

ISO 9001:2000, Article/ paragraphe	Alinéa/ Figure/ Tableau/Note	Ajout (A) ou ~~suppression~~ (S)	Texte modifié
7.3.3	Alinéa 1	S + A	Les éléments de sortie de la conception et du développement doivent être ~~fournis~~ sous une forme ~~permettant~~ adéquate pour leur vérification par rapport aux éléments d'entrée et doivent être approuvés avant leur mise à disposition.
7.3.3	Renvoi b)	A	b) fournir les informations appropriées pour les achats, la production et la préparation du service;
7.3.3	Nouvelle Note	A	NOTE Les informations relatives à la production et à la préparation du service peuvent comprendre les détails relatifs à la préservation du produit.
7.3.7	Alinéas 1 et 2	Pas de changement de texte, alinéas regroupés en un seul	Les modifications de la conception et du développement doivent être identifiées et des enregistrements doivent être conservés. Les modifications doivent être revues, vérifiées et validées, comme il convient, et approuvées avant leur mise en œuvre. La revue des modifications de la conception et du développement doit inclure l'évaluation de l'incidence des modifications sur les composants du produit et le produit déjà livré. Les enregistrements des résultats de la revue des modifications et de toutes les actions nécessaires doivent être conservés (voir 4.2.4).
7.5.1	Renvoi d)	S + A	d) la disponibilité et l'utilisation ~~de dispositifs~~ d'équipements de surveillance et de mesure;
7.5.1	Renvoi f)	A	f) la mise en œuvre d'activités de libération du produit, de livraison et de prestation de service après livraison.
7.5.2	Alinéa 1	S + A	L'organisme doit valider tout processus de production et de préparation du service dont les éléments de sortie ne peuvent pas être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée a posteriori~~. Ceci inclut tous les processus pour lesquels des~~ et dont les déficiences n'apparaissent, de ce fait, qu'une fois le produit en usage ou le service ~~presté~~ fourni.
7.5.3	Alinéa 2	A	L'organisme doit identifier l'état du produit par rapport aux exigences de surveillance et de mesure tout au long de la réalisation du produit.
7.5.3	Alinéa 3	S + A	Lorsque la traçabilité est une exigence, l'organisme doit maîtriser ~~et enregistrer~~ l'identification unique du produit et conserver des enregistrements (voir 4.2.4).
7.5.4	Alinéa 1, phrase 3	S + A	~~Toute~~ Lorsqu'une propriété du client est perdue, endommagée ou encore jugée impropre à l'utilisation, ~~doit faire l'objet d'un rapport~~ l'organisme doit le notifier au client et conserver des enregistrements~~ doivent être conservés~~ (voir 4.2.4).
	Note	A	NOTE La propriété du client peut comprendre la propriété intellectuelle et les données personnelles.
7.5.5	Alinéa 1	S + A	L'organisme doit préserver l~~a conformité du~~ le produit au cours des opérations internes et lors de la livraison à la destination prévue afin de maintenir la conformité aux exigences. Selon le cas, cette ~~Cette~~ préservation doit inclure l'identification, la manutention, le conditionnement, le stockage et la protection. La préservation doit également s'appliquer aux composants d'un produit.
7.6	Titre	S + A	Maîtrise des~~ dispositifs~~ équipements de surveillance et de mesure
7.6	Alinéa 1	S + A	L'organisme doit déterminer les activités de surveillance et de mesure à entreprendre et les ~~dispositifs~~ équipements de surveillance et de mesure nécessaires pour apporter la preuve de la conformité du produit aux exigences déterminées ~~(voir 7.2.1)~~.
7.6	Renvoi a)	A	a) étalonnés et/ou vérifiés à intervalles spécifiés ou avant leur utilisation, par rapport à des étalons de mesure reliés à des étalons de mesure internationaux ou nationaux; lorsque ces étalons n'existent pas, la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification doit faire l'objet d'un enregistrement (voir 4.2.4);
7.6	Renvoi c)	S + A	c) identifiés afin de pouvoir déterminer la validité de ~~l'~~leur étalonnage;
7.6	Alinéa 4, phrase 3	Nouvel alinéa 5 actuel, aucun changement	Les enregistrements des résultats d'étalonnage et de vérification doivent être conservés (voir 4.2.4).
7.6	Note	S + A	~~NOTE Pour des conseils, se référer à l'ISO 10011-1 et à l'ISO 10011-2.~~ NOTE La confirmation de la capacité des logiciels à satisfaire à l'utilisation prévue comprend généralement sa vérification et la gestion de configuration pour maintenir l'aptitude à l'emploi des logiciels.
8.1	Renvoi a)	S + A	a) démontrer la conformité ~~du produit~~ aux exigences relatives au produit;

© ISO 2008 – Tous droits réservés

Tableau B.1 — Mises à jour pour refléter les différences entre l'ISO 9001:2000 et l'ISO 9001:2008 (*suite*)

ISO 9001:2000, Article/ paragraphe	Alinéa/ Figure/ Tableau/Note	Ajout (A) ou ~~suppression~~ (S)	Texte modifié
8.2.1	Nouvelle Note	A	NOTE La surveillance de la perception du client peut comprendre l'obtention d'éléments d'entrée issus, par exemple, d'enquêtes de satisfaction des clients, de données transmises par le client sur la qualité du produit livré, d'enquêtes d'opinion des utilisateurs, d'une analyse des marchés perdus, de compliments, de réclamations au titre de la garantie, de rapports émanant de distributeurs.
8.2.2	Nouvel alinéa 3	A	Une procédure documentée doit être établie pour définir les responsabilités et les exigences pour planifier et mener les audits, établir des enregistrements et rendre compte des résultats.
8.2.2	Alinéa 4	S + A	~~Les responsabilités et les exigences pour planifier, mener les audits, rendre compte des résultats et conserver des enregistrements (voir 4.2.4) doivent être définies dans une procédure documentée.~~ Les enregistrements des audits et de leurs résultats doivent être conservés (voir 4.2.4).
8.2.2	Alinéa 5	A	L'encadrement responsable du domaine audité doit assurer que toutes les corrections et actions correctives nécessaires sont entreprises sans délai indu pour éliminer les non-conformités détectées et leurs causes.
8.2.2	Note	S + A	NOTE Pour des conseils, se référer à ~~l'ISO 10011-1, l'ISO 10011-2 et l'ISO 10011-3~~ l'ISO 19011.
8.2.3	Alinéa 1, phrase 3	S	Lorsque les résultats planifiés ne sont pas atteints, des corrections et des actions correctives doivent être entreprises, comme il convient~~, pour assurer la conformité du produit~~.
8.2.3	Note	A	NOTE Lors de la détermination des méthodes appropriées, il est conseillé que l'organisme tienne compte du type et de l'étendue de la surveillance ou de la mesure appropriée pour chacun de ses processus en relation avec leur incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit et sur l'efficacité du système de management de la qualité.
8.2.4	Alinéa 1	A	L'organisme doit surveiller et mesurer les caractéristiques du produit afin de vérifier que les exigences relatives au produit sont satisfaites. Ceci doit être effectué à des étapes appropriées du processus de réalisation du produit conformément aux dispositions planifiées (voir 7.1). La preuve de la conformité aux critères d'acceptation doit être conservée.
	Alinéa 2	S + A	~~La preuve de la conformité aux critères d'acceptation doit être conservée.~~ Les enregistrements doivent indiquer la (les) personne(s) ayant autorisé la libération du produit en vue de sa livraison au client (voir 4.2.4).
	Alinéa 3	A	La libération du produit et la prestation du service au client ne doivent pas être effectuées avant l'exécution satisfaisante de toutes les dispositions planifiées (voir 7.1), sauf approbation par une autorité compétente et, le cas échéant, par le client.
8.3	Alinéa 1, phrase 2	S + A	~~Les contrôles ainsi que les responsabilités et autorités associées pour le traitement des produits non conformes doivent être définies dans une procédure documentée.~~ Une procédure documentée doit être établie pour définir les contrôles ainsi que les responsabilités et autorités associées pour le traitement du produit non conforme.
8.3	Alinéa 2	A	De façon adaptée, l'organisme doit traiter le produit non conforme de l'une ou plusieurs des manières suivantes:
8.3	Nouveau Renvoi d)	A	d) en menant les actions adaptées aux effets, réels ou potentiels, de la non-conformité lorsqu'un produit non conforme est détecté après livraison ou après que son utilisation a commencé.
	Alinéa 3	Déplacé pour devenir alinéa 4	Les enregistrements de la nature des non-conformités et de toutes les actions ultérieures entreprises, y compris les dérogations obtenues, doivent être conservés (voir 4.2.4).
	Alinéa 4	Déplacé pour devenir alinéa 3	Lorsqu'un produit non conforme est corrigé, il doit être vérifié de nouveau pour démontrer la conformité aux exigences.
	Alinéa 5	Nouveau renvoi d) actuel	~~Lorsqu'un produit non conforme est détecté après livraison ou après que son utilisation a commencé, l'organisme doit mener les actions adaptées aux effets, réels ou potentiels, de la non-conformité.~~

© ISO 2008 – Tous droits réservés

Tableau B.1 — Mises à jour pour refléter les différences entre l'ISO 9001:2000 et l'ISO 9001:2008 (*suite*)

ISO 9001:2000, Article/ paragraphe	Alinéa/ Figure/ Tableau/Note	Ajout (A) ou ~~suppression~~ (S)	Texte modifié
8.4	Renvoi b)	S + A	b) la conformité aux exigences relatives au produit ~~(voir 7.2.1)~~ (voir 8.2.4);
	Renvoi c)	A	c) les caractéristiques et les évolutions des processus et des produits, y compris les opportunités d'action préventive (voir 8.2.3 et 8.2.4);
	Renvoi d)	A	d) les fournisseurs (voir 7.4).
8.5.2	Renvoi f)	S + A	f) ~~procéder à la revue~~ évaluer l'efficacité des actions correctives mises en œuvre.
8.5.3	Renvoi e)	S + A	e) ~~procéder à la revue~~ évaluer l'efficacité des actions préventives mises en œuvre.
Annexe A	Tout	S + A	*Mise à jour pour refléter les différences entre l'ISO 9001:2008 et l'ISO 14001:2004*
Annexe B	Tout	S + A	*Mise à jour pour refléter les différences entre l'ISO 9001:2000 et l'ISO 9001:2008*
Bibliographie	Références nouvelles et modifiées	S + A	*Mise à jour pour refléter les nouvelles normes (y compris ISO 9004, actuellement en révision), les nouvelles éditions des normes, ou les normes annulées*

© ISO 2008 – Tous droits réservés

Bibliographie

[1] ISO 9004:—[1)], *Gestion du succès soutenu d'une organisation — Approche de gestion de la qualité*

[2] ISO 10001:2007, *Management de la qualité — Satisfaction du client — Lignes directrices relatives aux codes de conduite des organismes*

[3] ISO 10002:2004, *Management de la qualité — Satisfaction des clients — Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes*

[4] ISO 10003:2007, *Management de la qualité — Satisfaction du client — Lignes directrices relatives à la résolution externe de conflits aux organismes*

[5] ISO 10005:2005, *Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour les plans qualité*

[6] ISO 10006:2003, *Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets*

[7] ISO 10007:2003, *Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour la gestion de la configuration*

[8] ISO 10012:2003, *Systèmes de management de la mesure — Exigences pour les processus et les équipements de mesure*

[9] ISO/TR 10013:2001, *Lignes directrices pour la documentation des systèmes de management de la qualité*

[10] ISO 10014:2006, *Management de la qualité — Lignes directrices pour réaliser les avantages financiers et économiques*

[11] ISO 10015:1999, *Management de la qualité — Lignes directrices pour la formation*

[12] ISO/TR 10017:2003, *Lignes directrices pour les techniques statistiques relatives à l'ISO 9001:2000*

[13] ISO 10019:2005, *Lignes directrices pour la sélection de consultants en systèmes de management de la qualité et pour l'utilisation de leurs services*

[14] ISO 14001:2004, *Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation*

[15] ISO 19011:2002, *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental*

[16] CEI 60300-1:2003, *Gestion de la sûreté de fonctionnement — Partie 1: Gestion du programme de sûreté de fonctionnement*

[17] CEI 61160:2006, *Revue de conception*

[18] ISO/IEC 90003:2004, *Ingénierie du logiciel — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001:2000 aux logiciels informatiques*

1) À publier. (Révision de l'ISO 9004:2000)

© ISO 2008 – Tous droits réservés

[19] *Principes de management de la qualité* [2], ISO, 2001

[20] *ISO 9000 — Selection and use* [2], ISO, 2008

[21] *ISO 9001 for Small Businesses — What to do; Advice from ISO/TC 176* [3], ISO, 2002

[22] *Systèmes de management* [4]

[23] Sites web de référence:

http://www.iso.org

http://www.tc176.org

http://www.iso.org/tc176/sc2

http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup

2) Disponible sur le site http://www.iso.org.

3) À mettre à jour et à aligner avec l'ISO 9001:2008.

4) Publication bimestrielle offrant une vue d'ensemble des développements sur le plan international en relation avec les normes ISO sur les systèmes de management, y compris des nouvelles de leur mise en application par différents organismes dans le monde entier. Disponible auprès du Secrétariat central de l'ISO (sales@iso.org).

© ISO 2008 – Tous droits réservés

ICS 03.120.10

Prix basé sur 27 pages

© ISO 2008 – Tous droits réservés

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'INDUSTRIE, DE LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE ET DE LA PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT

DIRECTION GENERALE

DE LA COMPETITIVITE INDUSTRIELLE

LE PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE

(Décret exécutif n° 02-05 du 06/01/02 et arrêté du 03/04/02)

OBJECTIFS, CONDITIONS DE PARTICIPATION ET QUESTIONNAIRE

Introduction

Par son rôle moteur dans la compétitivité moderne, la Qualité est devenue aujourd'hui un moyen stratégique pour les entreprises.

Dans l'économie ouverte, les clients sont devenus de plus en plus exigeants, ce qui est produit n'est pas automatiquement vendu.

La satisfaction du client a donc amené les entreprises productrices de biens et services à s'engager dans la mise en place d'un système et d'une culture de la qualité, dans le but d'une amélioration continue des produits et services.

C'est dans ce sens, que des référentiels ont été établis afin de permettre l'évaluation des performances des entreprises.

Différents pays industrialisés ont institué des prix de la qualité, ce qui permet de mesurer les résultats obtenus sur le plan de la démarche qualité.

A titre indicatif, ce sont les japonais qui ont ouvert la voie en 1951, en instituant le Prix DEMING, du nom de la personne qui a introduit la qualité dans l'industrie nippone.

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 crée en 1987, le prix national MALCOM BALDRIGE.

Plusieurs pays suivirent cette voie :

- Grands Prix Québécois de la Qualité (1998) ;
- Prix Européen de la Qualité (1991) ;
- Prix Français de la Qualité (1992) ;
- ….

A l'instar des pays industrialisés, l'Algérie dispose d'un système de reconnaissance des efforts des entreprises dans le domaine.

En effet, le Programme pour la Développement d'un Système National de Normalisation, approuvé par le gouvernement en Mars 2000, a inscrit l'institution **du Prix Algérien de la Qualité**.

Le prix a été lancé en 2003 par le Ministère de l'Industrie, il consiste en un concours ouvert aux entreprises et organismes opérant en Algérie. Sa gestion est assurée par le ministère de l'Industrie.

OBJECTIFS DU PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE

Le Prix Algérien de la Qualité servira de **référentiel** à toutes les catégories d'entreprises.

La démarche conduisant à ce prix Qualité constitue donc une référence, un guide offrant aux PME/PMI, comme aux grandes entreprises et aux institutions, la possibilité d'identifier avec précision les points forts et les axes d'amélioration de leur démarche qualité.

Il récompense les résultats remarquables obtenus dans toutes les activités de l'entreprise ou de l'organisme, grâce à l'apport de la qualité

Le prix de la qualité encourage l'effort amenant l'entreprise algérienne vers l'excellence.

Participer à ce Prix c'est :

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

CONDITIONS DE PARTICIPATION :

Le dossier de candidature comprend :

- Le formulaire de candidature ;
- Le questionnaire du Prix Algérien de la Qualité.

Des tableaux et graphiques, ainsi que d'autres informations pertinentes, aidant à l'évaluation pourront être inclus.

Le dossier de candidature peut contenir entre 40 et 80 pages incluant les annexes (format A4).

Pour des raisons de sécurité, le dossier doit être paginé, relié, et remis en **trois (03) exemplaires** pour évaluation par le jury de sélection, sous pli fermé.

L'évaluation portera sur les actions et résultats de l'année 2010.

Le Prix décerné pour l'année 2011 mettra en compétition les entreprises et institutions certifiées la démarche qualité, il est constitué (Article 2 du décret exécutif n° 02-05 du 06/01/2002) de:

- ***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, de la Petite et Moyenne entreprise et de la Promotion de l'Investissement

Division de Qualité et de la Sécurité Industrielle

Immeuble le Colisée, 2 rue Ahmed Bey - Alger – Algérie

Tél : 021 23 95 06 ou 021 23 91 18

Fax : 021 23 94 28 ou 021 23 94 88

Le processus de sélection comporte les étapes suivantes :

- Dépôt du dossier avant le : **08 septembre 2011** **(**date limite de réception) ;

- Evaluation préliminaire : Le jury procédera en tant que de besoin à un examen plus approfondi, comprenant une visite sur site par une équipe d'évaluateurs, qui rencontrera les dirigeants et le personnel de l'entreprise ou de l'institution pour approfondir certains éléments du dossier ;

- Les informations contenues dans le dossier demeurent confidentielles.

- **La remise du prix aura lieu lors de la célébration de la journée nationale de Normalisation (19 Décembre de chaque année).**

- La participation au Prix Algérien de la Qualité **est gratuite** (y compris les visites sur sites).

- Le Jury d'évaluation des candidatures est composé de dirigeants d'entreprises, d'universitaires reconnus et de professionnels de la qualité et de la gestion.

- Le jury sera appuyé par une équipe d'évaluateurs qualifiés. Ces spécialistes auront reçu la formation nécessaire pour procéder à une évaluation et seront soumis à des règles déontologiques et de confidentialité claires et précises.

PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE

EDITION 2011

FORMULAIRE DE CANDIDATURE

Nom de l'Entreprise, de l'Unité ou de l'Institution :

Adresse complète :

Tél. : Fax :

Email :

Nom du responsable :

Tél. : Fax :

Nom du responsable Qualité :

Tél. : Fax :

Taille de l'entreprise ou de l'institution (nombre d'employés) :

0-50 50 - 100 101- 200 200 et plus

ERROR: undefinedresource
OFFENDING COMMAND: findresource

STACK:

/0
/CSA
/0
/CSA
-mark-

ANNEXE N° 5: LISTE DE TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES FIGURES

Figure N° 1 : Les méthodes statistiques et la prise de décision …… 12
Figure N° 2 : Le cycle de PDCA …… 25
Figure N° 3 : Le diagramme de concentration des défauts…….. 31
Figure N° 4 : L'histogramme……... 31
Figure N°5 : Diagramme de Pareto…….. 32
Figure N° 6 : Diagramme d'ISHIKAWA…… 32
Figure N° 7 : Les cartes de contrôle…… 33
Figure N° 8 : Diagramme de corrélation…….. 34
Figure N° 9 : La logique des processus de l'ISO 9001 version 2000 …… 45
Figure N° 10 : Les processus opérationnels …… 73
Figure N° 11: Amélioration continue …… 78
Figure N° 12 : Déploiement de la stratégie avec Hoshin…… 93
Figure N° 13 : Théorie de l'action …….. 117
Figure N° 14 : Théorie d'usage……... 118
Figure N° 15 : Modèle d'apprentissage en simple boucle……... 121
Figure N° 16 : Modèle d'apprentissage en double boucle……... 122
Figure N° 17 : Le spectre du savoir…… 125
Figure N° 18 : Modèle de conversion des connaissances ……..1 130
Figure N° 19 : Démarche de recherche ……... 154
Figure N° 20 : Organigramme de l'entreprise ENIEM ……..... 179
Figure N° 21 : Organigramme des structures qualité ……..... 192
Figure N° 22 : La pyramide des documents qualité de l'ENIEM ……... 197
Figure N° 23 : Les boucles d'apprentissage au niveau de l'ENIEM ……..... 215
Figure N° 24 : Evolution des réparations de rebuts dans l'Unité Froid 2008/2010 .....1 225
Figure N° 25 : Evolution des rebuts dans les pièces de cuisinières 2008/2010..... 233
Figure N° 26 : Evolution des réparations montage final des cuisinières 2008/2009..... 236
Figure N° 27 : Réalisation des objectifs en termes de chiffre d'affaires en KDA 2008/2010....1 249
Figure N° 28 : Réalisation des objectifs de formation 2008/2010.....1 250
Figure N° 29 : Réalisation des objectifs en termes des coûts de la non qualité 2008/2010.....1 251
Figure N° 30 : Evolution de la formation par rapport à l'effectif total 259
Figure N° 31 : Cumul des agents formés..... 260
Figure N° 32 : Coûts de rebuts / total des CNQ..... 260
Figure N° 33 : Evolution des réclamations client au niveau de l'ENIEM 2008/2010.....…...1 268
Figure N° 34 : Evolution des réclamations écrites des clients de l'ENIEM 2008/2010…….. 269
Figure N° 35 : Evolution des réclamations téléphoniques des clients de l'ENIEM 2008/2010.. 270
Figure N° 36 : Evolution des catégories de produits remplacés 2008/ 2010…….. 271
Figure N° 37 : Evolution du taux de pannes dans les principaux produits de l'ENIEM 2008/2010.....……..... 273
Figure N° 38 : Evolution des causes de pannes des réfrigérateurs / congélateurs 2008/2010... 274
Figure N° 39 : Evolution des causes de pannes climatiseurs 2008/2010……..1 275

Figure N° 40 : Evolution du taux de satisfaction des clients de l'ENIEM …… 276
Figure N° 41 : Processus de conception et développement..... 283
Figure N° 42 : Schéma général d'apprentissage organisationnel dans les processus..... 292

LISTE DES TABLEAU

Tableau N°1: Exemple des feuilles de relevés …… 30
Tableau N°2: Logique de PDCA appliquée aux normes ISO 9000 : 2000…….. 44
Tableau N°3: Comparaison entre entreprise traditionnelle et entreprise orientée processus ….. 80
Tableau N°4: Critères du trophée Baldrige 2005 …… 96
Tableau N°5: Le modèle EFQM version 2010 …… 97
Tableau N°6: Première hypothèse ……..... 138
Tableau N°7: Modèle de comportement et capacité d'apprentissage…….. 139
Tableau N°8: Deuxième hypothèse……..... 142
Tableau N°9: Sources d'information versus unités d'analyse ……..... 165
Tableau N°10: Les chapitres et pondérations du prix algérien de la qualité en 2011 ……..... 177
Tableau N°11: Evolution de l'effectif de l'ENIEM …… 181
Tableau N°12: Niveau d'instruction des employés de l'ENIEM en 2012 par rapport à 2005.... 182
Tableau N°13: Evolution du taux d'encadrement ……82 182
Tableau N°14: Répartition par catégories socioprofessionnelles de l'effectif de l'ENIEM …... 183
Tableau N°15: Origine des technologies utilisées par l'ENIEM……..... 183
Tableau N°16: Les principaux fournisseurs, clients et concurrents de l'ENIEM……..... 185
Tableau N°17: Les défis stratégiques de l'ENIEM……..... 186
Tableau N°18: Mission des structures de l'ENIEM en matière de qualité ……..... 194
Tableau N°19: Ventilation des coûts de la non qualité par unité de production en 2010 ……... 217
Tableau N°20: Evolution des couts de non qualité au niveau de l'Unité Froid (en KDA) 2008/2010..... 218
Tableau N°21: Ventilation des coûts de rebuts dans les produits de l'Unité Froid 2008/2010 e KDA..... 219
Tableau N°22: Evolution des coûts de rebuts dans les processus de réalisation des réfrigérateu Grands Modèles……..... 220
Tableau N°23: Evolution des coûts de rebuts dans les processus de réalisation des réfrigérateu Petits Modèles……..... 221
Tableau N°24: Evolution des causes de réparation des réfrigérateurs GM 2008/2010……... 226
Tableau N°25: Evolution des causes de réparation des réfrigérateurs PM 2008/2010……..... 227
Tableau N°26: Synthèse des compétences créées au niveau de l'Unité Froid 2008/2010…..... 228
Tableau N°27:Evolution des coûts de la non qualité au niveau de l'Unité Cuisson en KDA 230
Tableau N°28: Evolution des coûts de rebuts dans les ateliers de l'UNIT2 Cuisson 2008/2010..... 231
Tableau N°29: Evolution des principales pièces à l'origine des rebuts dans l'atelier montage f des pièces fabriquées 2008/2010..... 234
Tableau N°30: Evolution des sources de rebuts dans l'atelier tôlerie 2008/2010……... 235
Tableau N°31: Synthèse des compétences créées au niveau de l'Unité Cuisson 2008/2010….. 237

Tableau N°32: Synthèse des audits de suivi réalisés par la direction générale de l'ENIEM entre 2008 et 2010..... 247
Tableau N°33: Réalisation des objectifs de production en KDA 2008/2010……..... 248
Tableau N°34: Répartition des tâches au sein de l'Unité Commerciale …… 265
Tableau N°35: Evolution des causes de remplacement des réfrigérateurs 2008/2010……..... 272
Tableau N°36: Enquêtes de satisfaction client de l'ENIEM 2008/2010 ……..... 276
Tableau N°37: Les principaux processus et procédés de fabrication …….... 288
Tableau N°38: Nombre d'améliorations réalisées au niveau des processus (2008/2010)..... 294

ANNEXE N° 6 : LISTE DES ABREVIATIONS

AFAQ : Association Française de l'Assurance Qualité
AO : Apprentissage Organisationnel
CFC : Chloro-Fluoro-Carbone
CNQ : Coûts de la Non Qualité
CQ : Cercle de Qualité
DRH : Directeur des Ressources humaines
EFQM : *Europeen Fondation Of Quality Management*
ENIEM : Entreprise Nationale des Industries de l'ElectroMénager
EPE : Entreprises Publiques Economiques
FMI : Fonds Monétaire International
GM : Grand Modèle
GRH: Gestion des Ressources Humaines
GSE : Gestion Socialiste des Entreprises
HC : Hypothèse Centrale
INAPI : Institut Algérien de la Normalisation et de Propriété Industrielle
ISO : *International Standard Organization*
KDA: Kilo Dinar Algérien
NF : Normes Françaises
OMC : Organisation Mondiale du Commerce
OST : Organisation Scientifique de Travail
PDCA : Plan Do Check Act
PDG : Président Directeur Général
PIB : Produit Intérieur Brut
PM : Petits Modèles
PRC : Prime de Rendement Collectif
PRI : Prime de Rendement Individuel
R&D : Recherche et Développement
SAV : Service Après Vente
SECI : Socialisation, Extériorisation, Combinaison, Intériorisation
SGT : Statut Général du Travailleur
SMQ: Système de Management de la Qualité
SONELEC : Société Nationale de fabrication et de montage du matériel Electrique et Electronique)
TQC : *Total Quality Control*
TQM : *Total Quality Management*
UC : Unité Commerciale
UE : Union Européenne
UPT : Unité Prestation Technique
USA : *United States of America*

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS
SOMMAIRE
INTRODUCTION GENERALE..... 1
PARTIE I CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE
CHAPITRE I SUBSTRAT THEORIQUE DU MANAGEMENT DE LA QUALITE
INTRODUCTION…… 8
SECTION I : APPROCHE HISTORIQUE DE LA QUALITE …… 9
1. De la qualité inspection à la qualité contrôle …… 9
1.1 Qualité-inspection…… 10
1.2 La qualité-contrôle ..…… 11
1.2.1 Origine et définitions…… 11
1.2.2 La qualité-contrôle et méthodes statistiques …… 12
2. La qualité-assurance …… 12
2.1 Emergence du concept et définition …… 13
2.2 Les caractéristiques de l'assurance qualité …… 14
2.2.1 La relation client fournisseur …… 14
2.2.2 L'entreprise considérée comme un ensemble de processus …… 14
2.2.3 La prévention …… 14
2.3 La logique de l'assurance qualité et ses apports pour l'entreprise …… 15
3. La qualité totale …… 16
3.1 Origines du concept qualité totale …… 16
3.1.1 Walter A. Shewart …… 16
3.1.2 William Edward Deming …… 17
3.1.3 Joseph M. Juran …… 17
3.1.4 Armand V. Feigenbaum …… 18
3.1.5 Philippe B. Crosby …… 18
3.2 Définition de la qualité totale …… 18
3.3 Les apports de la qualité totale ……..…… 19
3.3.1 La reconsidération du facteur humain ……..…… 19
3.3.2 La responsabilité des individus ……..…… 20
3.3.3 L'existence du marché interne ..…… 20
SECTION II : APPROCHE MANAGERIALE DE LA QUALITE …… 21
1. Définition de concepts …… 21
1.1 La qualité 21
1.2 La gestion de la qualité 22
1.3 La politique qualité 22
1.4 Les objectifs qualité 22
1.5 Les coûts de la qualité 23
1.6 La fonction qualité 23
2. Les outils de management de la qualité 24
2.1 Le cycle de PDCA 24
2.2 Les cercles de qualité (ou cercles de progrès) 26

2.3 Le manuel qualité 27
2.4 L'audit qualité 28
3. Les outils statistiques de la qualité 29
3.1 Les feuilles de relevés 30
3.2 Le diagramme de concentration des défauts 30
3.3 L'histogramme 31
3.4 Le diagramme de Pareto 31
3.5 Diagramme en arête de poisson (ou d'Ishikawa) 32
3.6 Les cartes de contrôle 33
3.7 Les diagrammes de corrélation 33
4. Gestion de la qualité à travers la chaîne de fabrication 34
4.1 Qualité et marketing 34
4.2 Qualité et conception 35
4.2.1 Qualité de l'étude 35
4.2.2 Qualité et méthodes 35
4.2.3 Qualité et préparation..... 35
4.3 Qualité et élaboration du produit 36
4.3.1 Qualité et approvisionnement 36
4.3.2 Qualité et ordonnancement 36
4.3.3 Qualité et fabrication..... 36
4.3.4 Contrôle de la fabrication 37
4.4 Qualité et distribution 37
SECTION III : APPROCHE NORMATIVE DE LA QUALITE 38
1. La normalisation internationale dans le domaine de la qualité 38
1.1 Définition et caractéristiques de la norme 38
1.2 L'internationalisation des normes de la qualité 40
2. Parcours de l'ISO jusqu'à la version 2008 41
2.1 ISO 9000 version 1987 41
2.2 ISO 9000 version 1994 42
2.3 Le référentiel ISO 9000 version 2000 42
2.3.1 L'ISO 9000 et l'effort de synthèse 42
2.3.2 L'ISO 9000 et le cycle de PDCA 43
2.3.3 L'ISO 9000 et la logique des processus 44
2.4 L'ISO 9000 version 2008 45
2.4.1 Evolutions de la version 2008 par rapport à la version 2000..... 45
2.4.1.1 Renforcement de la notion de conformité produit 46
2.4.1.2 Compatibilité avec d'autres référentiels 46
2.4.1.3 Une meilleure prise en compte des processus externalisés 46
2.4.1.4 Clarification rédactionnelle de certaines exigences..... 46
2.4.1.5 Précisions apportées aux exigences de la norme 47
2.4.2 Le système de management de la qualité ISO 9001 version 2008 47
2.4.2.1 Exigences d'ordre général 47
2.4.2.2 Responsabilité de la direction 48
2.4.2.3 Management des ressources 48

2.4.2.4 Réalisation du produit 49
3. Limites de l'approche normative de la qualité 50
3.1 Paradoxes de la certification aux normes internationales de management de la qualité ... 50
3.1.1 Paradoxe des besoins des clients et exigences spécifiées 51
3.1.2 Le paradoxe des procédures standardisées et autonomie des acteurs 51
3.1.3 Paradoxe des procédures standardisées et appropriation par les acteurs 52
3.2 Etude d'impact de la certification ISO 9001 sur la performance 53
3.2.1 Certification ISO 9001 et performance opérationnelle 53
3.2.2 Certification ISO 9001 et performance économique 54
3.2.3 Certification ISO 9001 et performance organisationnelle 55
CONCLUSION 56

CHAPITRE II LE PARADIGME DU MANAGEMENT PAR LA QUALITE TOTALE
INTRODUCTION 57
SECTION I : LEADERSHIP ET DEVELOPPEMENT DE LA RESSOURCE HUMAINE.. 58
1. Le leadership 58
1.1 Définition du leadership 58
1.2 Les déterminants de leadership et caractéristiques du leader..... 59
1.2.1 Déterminants de leadership..... 59
1.2.1.1 La personne du leader 59
1.2.1.2 Les subordonnés 60
1.2.1.3 Le contexte culturel 60
1.2.2 Caractéristiques du leader 61
1.2.2.1 La vision..... 61
1.2.2.2 La passion..... 61
1.2.2.3 Donner l'exemple ou être intègre..... 61
1.2.2.4 Faire preuve d'audace, de curiosité, d'innovation..... 62
1.3 Les différents styles de leadership..... 62
1.3.1 Le style autocratique..... 62
1.3.2 Le style laissez-faire 63
1.3.3 Le style démocratique 63
1.4 Le leadership transformationnel..... 63
1.4.1 Diagnostic et développement de la vision et de la stratégie..... 64
1.4.2 De la prise de conscience et de la perception positive du changement à l'adhésion et à l'acceptation du changement 64
1.4.3 Implantation du changement et résistances..... 64
1.4.4 Internalisation du changement..... 65
2. Le développement de la ressource humaine..... 65
2.1 Motivation et implication des collaborateurs 66
2.1.1 Théories de la motivation 66
2.1.2 Les facteurs de motivation 67
2.2 Le travail en équipe..... 67
2.2.1 Pourquoi le travail en équipe ? 68
2.2.2 Mise en place du travail en groupe 68

2.3 L'empouvoirement (*empowerment*) 69
SECTION II : L'ORGANISATION PAR PROCESSUS ORIENTES CLIENT 70
1. La connaissance intime du client 70
2. Organisation et fonctionnement de l'entreprise traditionnelle..... 71
3. Approche par les processus..... 73
4. Le passage à l'entreprise orientée processus 74
5. Management des processus orientés client 74
5.1 Management des processus de conception 75
5.2 Management des processus de production / livraison 75
5.3 Management des processus de support 75
5.4 Amélioration continue des processus 76
5.4.1 Les sources de l'amélioration des processus 76
5.4.2 Typologie d'amélioration des processus 77
5.4.3 Les caractéristiques d'un processus performant 79
SECTION III: APPROCHE SYSTEMIQUE DE L'ENTREPRISE ET DEPLOIEMENT DE LA STRATEGIE 80
1. Approche systémique de l'entreprise 81
1.1 Fondement théorique de l'approche systémique..... 81
1.2 Définition systémique de l'entreprise..... 82
1.3 Utilité de l'approche systémique pour le TQM..... 82
1.3.1 L'organisation par processus..... 82
1.3.2 Mobilisation du personnel de l'entreprise..... 83
1.3.3 L'insertion de l'entreprise dans son environnement..... 83
2. Déploiement de la stratégie à travers le système TQM 84
2.1 Phase d'initiation..... 84
2.1.1 L'engagement du directeur général..... 84
2.1.2 Fixation des objectifs (vision / mission)..... 85
2.1.3 Mise en place de l'organisation..... 86
2.2 Phase d'appropriation 86
2.2.1 La formation 87
2.2.2 Activités promotionnelles 87
2.3 Phase de déploiement de la stratégie qualité..... 88
2.3.1 La qualité comme variable stratégique..... 88
2.3.1.1 Qualité et compétitivité..... 88
2.3.1.2 La qualité dans la démarche stratégique 89
2.3.2 Déploiement de la stratégie par le management Hoshin..... 90
2.3.2.1 Définition et objectifs de management Hoshin 90
2.3.2.2 Les étapes du management Hoshin..... 91
2.3.2.2.1 La planification (plan)..... 91
2.3.2.2.2 Le déploiement avec Hoshin..... 92
2.3.2.2.3 La maîtrise à l'aide des indicateurs 93
2.3.2.2.4 Vérifier et agir 94
2.4 Recours à l'autoévaluation et participation aux concours qualité totale 94
2.4.1 Le Trophée Malcom Baldrige..... 94

2.4.2 Le prix européen de la qualité 97
CONCLUSION 98

CHAPITRE III THEORIE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL COMME CADRE D'ETUDE DE LA DEMARCHE QUALITE
INTRODUCTION 99
SECTION I : EVOLUTION DE LA REFLEXION SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL..... 100
1. De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel 100
1.1 Apprentissage individuel par référence à la psychologie comportementale 101
1.2 Apprentissage individuel par référence aux sciences cognitives..... 101
1.2.1 Approche Simonienne 102
1.2.2 Approche connexionniste..... 103
1.2.3 L'approche de l'encation 104
2. L'apprentissage organisationnel 105
2.1 Apprentissage organisationnel centré sur l'individu..... 105
2.2 Apprentissage organisationnel centré sur l'organisation 106
2.3 Comment l'apprentissage individuel devient-il organisationnel ? 107
2.4 Définition de l'apprentissage organisationnel 108
3. Les différentes approches de l'apprentissage organisationnel 109
3.1 L'approche « classique » de l'apprentissage organisationnel 109
3.2 L'approche évolutionniste de l'apprentissage organisationnel 110
3.3 L'apprentissage comme processus d'acquisition de compétences 111
4. Les processus d'apprentissage organisationnel 112
4.1 L'apprentissage comme processus d'adaptation 113
4.2 L'apprentissage comme processus d'imitation 113
4.3 L'apprentissage comme processus d'expérimentation..... 114
4.4 L'apprentissage comme transformation du cadre de l'action collective..... 114
SECTION II DEUX PERSPECTIVES COMPLEMENTAIRES : APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET ORGANISATION DE L'APPRENTISSAGE..... 116
1. Apprentissage organisationnel comme théorie d'usage : apport d'Argyris et Schön..... 116
1.1 Les routines organisationnelles défensives..... 116
1.2 Les théories d'action 117
1.2.1 La théorie d'usage du modèle I 118
1.2.2 La théorie d'usage de modèle II 118
1.3. L'apprentissage organisationnel selon Argyris 119
1.3.1 Les systèmes organisationnels d'apprentissage restreint 120
1.3.2 Les systèmes d'apprentissage de modèle OII 122
2. Apprentissage organisationnel comme processus de gestion des connaissances : l'apport de Nonaka et Takeuchi..... 123
2.1 Définitions et typologie de connaissances 123
2.1.1 Définition 123
2.1.2 Typologie de la connaissance 125
2.2 La gestion des connaissances 126

2.2.1 La connaissance dans les organisations 126
2.2.2 Définition de la gestion de la connaissance 126
2.2.3 Objectifs de la gestion des connaissances..... 127
2.2.3.1 La création des connaissances 127
2.2.3.2 Le partage des connaissances 128
2.2.3.3 L'utilisation des connaissances 128
2.2.3.4 Le transfert des connaissances 128
2.3 Modes de conversion des connaissances 129
2.3.1 Approche de gestion des connaissances chez Nonaka 129
2.3.2 Les quatre modes de conversion des connaissances 130
2.3.2.1 La socialisation 131
2.3.2.2 L'externalisation 131
2.3.2.3 La combinaison 131
2.3.2.4 L'internalisation 131
SECTION III IMBRICATIONS THEORIQUES ET ELEMENTS PROBLEMATIQUES DE LA THESE 132
1. Démarche de changement et apprentissage organisationnel 132
1.1 Changement organisationnel et apprentissage organisationnel 133
1.2 L'apprentissage organisationnel dans les différentes approches du changement Organisationnel 134
1.2.1 Les conceptions sélectionnistes de l'apprentissage 134
1.2.2 Les conceptions constructivistes de l'apprentissage 135
1.3 Ampleur du changement et apprentissage organisationnel 136
1.3.1 Changement incrémental (changement de type 1) 136
1.3.2 Changement radical (changement de type 2) 137
1.4 Hypothèse 1 : L'ampleur du changement organisationnel détermine la grandeur et la richesse de l'apprentissage organisationnel..... 137
2. Apprentissage organisationnel dans la mise en place des normes de l'ISO..... 138
2.1 Normes ISO et routines organisationnelles 138
2.1.1 Routines organisationnelles : un concept aux multiples facettes 138
2.1.2 Deux approches des normes de l'ISO 140
2.2 Hypothèse 2 : La manière de considérer les normes dans l'organisation conditionne la mise en œuvre des routines et donc les apprentissages qui peuvent en découler..... 141
3. De l'ISO au TQM : entre apprentissage et changement radical 142
3.1 Les deux paradigmes du TQM 143
3.1.1 Le paradigme fonctionnaliste du TQM 143
3.1.2 Le paradigme humaniste radical du TQM 143
3.2 Hypothèse 3 : la dynamique d'apprentissage organisationnel créée lors de la mise en place du SMQ peut permettre à l'entreprise certifiée d'atteindre le TQM. 145
3.2.1 Le TQM s'inscrit dans la continuité avec les normes de l'ISO 145
3.2.2 Le TQM s'inscrit en rupture avec les normes de l'ISO 147
3.2.3 Synthèse : changement dans la continuité 148
CONCLUSION 149

PARTIE II : ETUDE EMPIRIQUE
CHAPITRE IV CONTEXTE DE L'ETUDE ET CHOIX METHODOLOGIQUES
INTRODUCTION 150
SECTION I : JUSTIFICATION THEORIQUE DES CHOIX METHODOLOGIQUES 151
1. Positionnement épistémologique..... 151
1.1 Le positivisme 151
1.2 Le constructivisme 152
1.3 L'interprétativisme..... 153
1.4 Notre positionnement épistémologique 153
2. Choix méthodologiques 155
2.1 L'étude de cas 155
2.2 Le champ d'observation 156
2.3 Stratégie d'accès au réel 157
2.4 Accès au terrain 159
2.5 La collecte de données 161
2.5.1 Analyse documentaire 161
2.5.2 Observation 162
2.5.3 Les entretiens 163
2.6 Protocole de recherche 163
SECTION II : L'ENTREPRISE ET LES REFORMES ECONOMIQUES EN ALGERIE... 166
1. Les moments importants de l'entreprise algérienne 166
1.1 Mise en place de l'industrie nationale..... 166
1.2 Résultats négatifs obtenus par les entreprises publiques 168
1.3 Autonomisation de la gestion des entreprises publiques économiques (EPE) 168
1.4 Privatisation des entreprises publiques économiques (EPE) 169
2. L'ouverture de l'économie algérienne : un défi pour les entreprises..... 171
2.1 L'accord d'association avec l'Union Européenne (UE) 171
2.2 L'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) 172
3. Stratégie de l'Etat, en matière de qualité, face à l'ouverture économique 173
3.1 La normalisation dans le domaine de la qualité 173
3.1.1 L'émergence des normes algériennes de qualité 173
3.1.2 L'élaboration des normes algériennes de la qualité 174
3.1.3 La certification aux normes algériennes de la qualité 175
3.2 La qualité dans le programme de la mise à niveau des entreprises 175
3.3 Institution du prix algérien de la qualité 176
3.3.1 Création du prix algérien de la qualité 176
3.3.2 Son objectif 176
3.3.3 Le contenu du prix algérien de la qualité 177
SECTION III : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL 178
1. Profil de l'entreprise..... 178
1.1 Organisation de l'ENIEM 178
1.2 Stratégie de l'ENIEM 180
1.3 Composante humaine de l'ENIEM 180
1.3.1 Evolution de l'effectif de l'ENIEM 180

1.3.2 Niveau d'instruction des employés et taux d'encadrement 181
1.3.2.1 Le niveau d'instruction 181
1.3.2.2 Le taux d'encadrement 182
1.3.3 Répartition par catégories socioprofessionnelles 182
1.4 Les technologies utilisées par l'ENIEM 183
1.5 Préoccupations environnementales de l'ENIEM 183
1.6 Les relations de l'ENIEM avec son marché 184
1.6.1 Principaux fournisseurs, clients et concurrents de l'ENIEM 184
1.6.2 Les défis de l'entreprise 185
2. Démarche de certification de l'ENIEM 186
2.1 La certification ISO 9002 version 1994 de l'ENIEM 187
2.2 L'adaptation à l'ISO 9000 version 2000 187
2.3 La certification ISO 9001 version 2008 188
CONCLUSION 188

CHAPITRE V L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LE CADRE DE LA DEMARCHE DE CERTIFICATION DE L'ENIEM
INTRODUCTION 189
SECTION I : LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS INDUITS PAR LA DEMARCHE DE CERTIFICATION DE L'ENIEM 190
1. Les changements dans l'organisation des structures qualité 190
1.1 La fonction qualité avant la certification de l'ENIEM 191
1.2 Les structures qualité depuis l'obtention de la certification ISO 192
1.3 L'ampleur des changements induits par la certification sur le plan organisationnel 194
2. Les changements induits par la démarche qualité sur le plan managérial 195
2.1 Gestion par la documentation qualité 196
2.2 Management de la qualité à travers la chaîne de fabrication 197
2.2.1 Gestion de la qualité au niveau des approvisionnements 198
2.2.2 Gestion de la qualité au niveau de la production 199
2.2.3 Gestion de la qualité au niveau de la commercialisation 200
2.3 L'ampleur des changements induits par la certification sur le plan managérial 200
3. Les changements induits par la démarche qualité sur le plan ressources humaines 201
SECTION II : ETUDE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LE CADRE DU PROCESSUS DE CERTIFICATION DE L'ENIEM 204
1. Mise en application de la norme ISO 9001 au niveau de l'ENIEM 204
2. Les mécanismes de conversion des connaissances dans le cadre de la mise en place de la norme ISO 9001 205
2.1 La socialisation 206
2.2 L'extériorisation 207
2.3 La combinaison 208
2.4 L'intériorisation 209
3. Vérification de l'hypothèse 2 211

SECTION III : ETUDE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL POST CERTIFICATION AU NIVEAU DE L'ENIEM 213
1. Processus d'apprentissage organisationnel à travers le calcul des coûts de la non Qualité…….. 214
1.1 Présentation de la démarche de l'ENIEM dans l'étude des coûts de la non qualité 214
1.2 Analyse du processus d'apprentissage organisationnel dans le calcul des CNQ 216
1. Apprentissage organisationnel comme résultats obtenus du calcul des CNQ 217
2.1 Etude des coûts de la non qualité au niveau de l'Unité Froid..... 217
2.1.1 Évolution des coûts de la non qualité au niveau de l'Unité Froid 218
2.1.2 L'étude de rebuts par produits de l'Unité Froid 219
2.1.3 Etude des rebuts par processus de l'Unité Froid 219
2.1.3.1 Etude des rebuts par processus des réfrigérateurs Grand Modèle 220
2.1.3.2 Etude des rebuts par processus des réfrigérateurs Petit Modèle 220
2.2 Enseignements en termes d'apprentissage organisationnel au niveau de l'Unité Froid.. 221
2.1.2 Présence ou absence des conditions d'apprentissage organisationnel au niveau de l'Unité Froid 222
2.1.1.1 Détermination des sources de problèmes qualité 222
2.2.1.2 Inscription des programmes de formation 223
2.2.2 Apprentissage organisationnel comme résolution des problèmes de la qualité 224
2.2.2.1 Résolution des problèmes de rebuts des réfrigérateurs Grand Modèle (GM) 224
2.2.2.2 Résolution des problèmes de rebuts des réfrigérateurs Petit Modèle (PM) 224
2.2.2.3 Etude des réparations au niveau de l'Unité Froid 225
2.2.2.3.1 Causes des réparations GM 226
2.2.2.3.2 Causes des réparations PM 226
2.2.3 Compétences créées au niveau de l'Unité Froid..... 227
2.3 Etude des coûts de la non qualité au niveau de l'Unité Cuisson 229
2.3.1 Évolution des coûts de la non qualité au niveau de l'Unité Cuisson 229
2.3.2 Etude des rebuts par processus de l'Unité Cuisson 230
2.3.3 Enseignements en termes d'apprentissage organisationnel au niveau de l'Unité Cuisson..... 231
2.3.3.1 Présence ou absence des conditions d'apprentissage organisationnel au niveau de l'Unité Cuisson 231
2.3.3.1 Apprentissage organisationnel comme résolution des problèmes de la qualité de l'Unité Cuisson 232
2.3.3.1.1 Résolution des problèmes de rebuts dans l'atelier traitement et revêtement de Surfaces 233
2.3.3.2.2 Résolution des problèmes de rebuts dans l'atelier montage final des pièces fabriquées 233
2.3.3.2.3 Résolution des problèmes de rebuts dans l'atelier tôlerie 234
2.3.3.2.4 Réparation des rebuts de l'Unité Cuisson 235
2.3.3.3 Apprentissage organisationnel comme nouvelles compétences créées au niveau de l'Unité Cuisson 237
CONCLUSION 239

CHAPITRE IV CONTRIBUTION DE LA DYNAMIQUE D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ISSUE DE LA CERTIFICATION AU DEVELOPPEMENT DU TQM AU NIVEAU DE L'ENIEM
INTRODUCTION 241
SECTION I : ETUDE DE L'APPRENTISSAGE DES ASPECTS HUMAINS DU TQM.... 242
1. La direction de l'ENIEM et esprit de leadership..... 242
1.1 Absence de leadership dans les entreprises publiques algériennes..... 242
1.2 Engagement de la direction de l'ENIEM dans la mise en place du SMQ 244
1.2.1 Engagement de la direction générale en termes de qualité 244
1.2.2 Affichage de la déclaration de la direction générale 244
1.2.3 Les revues de direction 245
1.3 Apprentissage organisationnel suite à l'engagement de la direction générale dans le SMQ 246
1.3.1 Résultat des audits de suivi de la direction générale 246
1.3.2 Réalisation des objectifs qualité affichés par la direction générale 248
1.3.2.1 Analyse de l'évolution de la production 248
1.3.2.2 Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires..... 249
1.3.2.3 Analyse de l'évolution de la formation 250
1.3.2.4 Analyse de l'évolution des coûts de la non qualité 250
1.4 Prémisses du leadership suite à l'engagement de la direction générale dans le SMQ 251
1.4.1 Vision et valeurs 252
1.4.2 Communication au sein de l'entreprise 252
1.4.3 Responsabilité vis-à-vis du public..... 253
2. Direction de l'ENIEM et développement de la ressource humaine 253
2.1 L'implication de la GRH dans la démarche qualité de l'ENIEM 254
2.1.1 La mission des structures de la GRH de l'ENIEM 254
2.1.2 Aspects découlant de la certification à la norme ISO 9001 : 2008 255
2.1.2.1 Développement des compétences et sensibilisation 255
2.1.2.2 L'environnement du travail 256
2.1.2.3 Motivation et implication du personnel 256
2.1.2.3.1 Motivation du personnel 257
2.1.2.3.2 Implication du personnel 257
2.2 L'apprentissage réalisé par le biais de l'implication de la GRH dans la démarche qualité..... 258
2.2.1 Les indicateurs liés à la formation 258
2.2.1.1 Evolution de la formation par rapport à l'effectif total 258
2.2.1.2 L'impact de la formation sur les coûts de rebuts 260
2.2.2 Analyse des actions de sensibilisation, motivation et implication 260
2.2.2.1 La sensibilisation 260
2.2.2.2 Motivation du personnel 261
2.2.2.3 L'implication du personnel 262
2.2.2.3.1 La communication directe avec les employés 262
2.2.2.3.2 Développement du travail en groupe 262
2.2.2.3.3 L'empouvoirement 263

SECTION II : ECOUTE CLIENT ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL 264
1. Pratique de l'écoute client à l'ENIEM..... 264
1.1 Présentation de l'unité commerciale de l'ENIEM 264
1.2 Développement de l'écoute client par l'ENIEM 265
2. Apprentissage organisationnel dans le cadre du développement de l'écoute client 267
2.1 Les réclamations clients 267
2.1.1 Evolution des réclamations clients 267
2.1.2 Evolution de l'objet des réclamations 268
2.1.2.1 Réclamations écrites 268
2.1.2.2 Réclamations par appels téléphoniques 269
2.1.3 Les causes de remplacement par catégories des produits 270
2.2 Les pannes enregistrées par le service après vente 272
2.2.1 Les causes de pannes enregistrées au niveau des réfrigérateurs/congélateurs 273
2.2.2 Causes principales des pannes climatiseurs..... 274
2.3 Etude de la satisfaction des clients de l'ENIEM 275
3. Etude de l'orientation client à partir des mécanismes de l'écoute client de l'ENIEM 276
3.1 Le progrès réalisé par l'ENIEM pour concrétiser l'orientation client 277
3.2 Les obstacles au développement de l'orientation client à l'ENIEM 278
SECTION III : MANAGEMENT PAR APPROCHE PROCESSUS ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL 280
1. Les principaux processus formalisés depuis la certification 280
1.1 Processus de réalisation..... 281
1.2 Processus de soutien 281
1.3 Processus de management 282
2. Etude des principaux processus 282
2.1 Processus de conception et de développement 282
2.1.1. Planification de la conception et développement 283
2.1.2 Les éléments d'entrée du processus de conception et développement 283
2.1.3 Eléments de sortie de la conception et développement 284
2.1.4 Revue et vérification de la conception et développement 284
2.1.5 Les apprentissages réalisés à travers les processus de conception et de développement…..... 285
2.2 Processus d'achat..... 286
2.2.1 Déroulement du processus d'achat 286
2.2.2 L'apprentissage organisationnel réalisé par le biais de la formalisation du processus d'achat..... 287
2.3 Processus de production et de livraison 288
2.3.1 Les grands processus de fabrication 288
2.3.2 Maîtrise de la production..... 289
2.3.3 Processus de livraison 289
2.3.4 Apprentissage organisationnel par le biais de la formalisation du processus de production / livraison 289
3. Le système d'apprentissage dans les processus et position par rapport au TQM..... 290
3.1 Schéma général de l'apprentissage réalisé sur des processus 291
3.2 Les améliorations correctives 293

3.3 Les améliorations préventives 293
3.4 Exemples d'améliorations réalisées à partir des apprentissages réalisés sur des processus 293
3.5 Analyse des résultats de l'approche processus en rapport avec le TQM..... 294
CONCLUSION 297
CONCLUSION GENERALE 299
BIBLIOGRAPHIE..... 304
ANNEXES 316
TABLE DES MATIERES 347

RESUME

Notre thèse consiste à étudier l'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place d'un système de management de la qualité. Pour ce faire, nous nous sommes interrogés sur la capacité de la dynamique d'apprentissage organisationnel créée lors de la certification à faire progresser le système de management de la qualité d'une entreprise vers un management par la qualité totale. Afin de traiter cette problématique, nous avons émis trois hypothèses fondamentales. La première consiste à conditionner l'apprentissage organisationnel par une démarche de changement qui touche à tous les compartiments d'une entreprise, la seconde se rapporte à la vision qu'ont les entreprises de la certification qui détermine largement le niveau d'apprentissage organisationnel à atteindre et enfin la dernière qui offre la possibilité de progresser vers le TQM à condition de réunir le cadre favorable à l'apprentissage individuel et collectif. Pour mener à bien les travaux de cette thèse, nous avons mobilisé un cadre théorique relatif au management de la qualité et à l'apprentissage organisationnel. Puis, nous avons opté pour une étude de cas de l'ENIEM qui se justifie par l'ancienneté de sa démarche qualité et son long processus d'apprentissage des normes de la qualité. Pour l'exploitation des données de l'entreprise, nous avons utilisé la technique de la triangulation des données (observation, documentation et entretiens), qui est recommandée lors de la réalisation des études de cas. Enfin concernant les résultats de notre thèse, nous avons contribué sur le plan théorique au rapprochement entre deux domaines qui semblent de visu n'avoir aucun lien. Ces domaines sont le management de la qualité et les théories d'apprentissage organisationnel. Sur le plan pratique, et après avoir vérifié nos hypothèses, nous avons conclu que la progression vers le TQM à partir du SMQ de l'ISO est possible à condition de l'inscrire dans une optique d'apprentissage organisationnel impliquant l'apprentissage du « code qualité » lors de la certification et l'apprentissage par le « code qualité » après la certification.

Mots clés : apprentissage organisationnel, TQM, SMQ, qualité, certification ISO.

ABSTRACT

Our thesis is to study organizational learning in the context of the implementation of a quality management system. To do this, we wondered about the dynamics of organizational learning capacity created during certification to advance the management system of the quality of a company to a total quality management. To address this issue, we issued three fundamental assumptions . The first is to condition the organizational learning through a process of change that affects all compartments of a company, the second refers to the vision that the certification of companies that largely determines the level of organizational learning and finally reach the last which offers the possibility to progress towards TQM provided to bring the enabling environment for individual and collective learning . To carry out the work of this thesis , we mobilized a theoretical framework on quality management and organizational learning. Then, we opted for a case study of ENIEM which is justified by the antiquity of its quality approach and its long process of learning quality standards. For the operation of the company's data , we used the technique of triangulation of data (observation, documentation and interviews) , which is recommended when performing case studies . Finally on the results of our thesis, we contributed theoretically rapprochement between two areas that seem to have no firsthand link. These areas are the quality management and organizational learning theories. On the practical side , and after checking our assumptions , we concluded that progress towards TQM from the QMS ISO is possible provided the Register with a view of organizational learning involves learning the "code quality " during certification and learning by the " quality code " after certification.

***Key words**: organization learning, TQM, MQS, ISO certificate*

الملخص

الهدف من هذه الأطروحة هو دراسة التعلم التنظيمي في سياق تنفيذ نظام إدارة الجودة. للقيام بذلك، تساءلنا عن ديناميات التعلم التنظيمي في ظل ارساء نظام إدارة الجودة الشاملة. لمعالجة هذه المسألة ،وضعنا ثلاثة فرضيات أساسية. الأولى هي ان التعلم التنظيمي يشترط عملية التغيير التي تمس جميع مناحي المؤسسة ، و الثانية تقتضى ان نضرة المؤسسة لشهادة ISO تحدد بشكل كبير مستوى التعلم التنظيمي و الأخيرة تعلن إمكانية التقدم نحو TQMفي ضل بيئة مواتية للتعلم الفردي والجماعي .لانجاز عمل هذه الأطروحة ،اقترحنا إطارا نظريا يتعلق بإدارة الجودة والتعلم التنظيمي . ثم ، اخترنا دراسة حالة ENIEM التي تبرره المدة الطويلة التي علي انتهاجها للجودة و تعلمها الطويل لمعايير الجودة. للحصول علي بيانات الشركة، استخدمنا تقنية التثليث (الملاحظات، وثائق ومقابلات).و من نتائج أطروحة لدينا،الساهمة التي قمنا بها من اجل التقريب بين مجالين هما إدارة الجودة و نظريات التعلم التنظيمية. و في الجانب التطبيقي ، و بعد التحقق من الافتراضات، خلصنا إلى أن التقدم نحو إدارة الجودة الشاملة من نظام إدارة الجودة ISO يجب ان يسجل في اطار التعلم التنظيمي.

كلمات المفتاح : التعلم التنظيمي، الجودة الشاملة، نظام الجودة، شهادة ISO.