

REPUBLIQUE ALGERIENNE, DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION



Département des Sciences de Gestion



Mémoire de Fin de Cycle

*En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion
Spécialité : Gestion des Ressources Humaines*

Thème

Le Système De Management De La Qualité Au Service De
La Performance Organisationnelle

Cas de: AURES EMBALLAGES D.B.K

Présentés par :

MEKIOUS Lyes

TAREB Yasmina

Rapporteur :

M^r. MEZIAINI Yacine

Devant le jury composé de :

Président :

Rapporteur : M^r. MEZIAINI Yacine

Examineur :

Promotion 2019/2020

Remerciements

Merci au bon DIEU de nous avoir donné le courage; la patience et la santé qui nous a été utiles tout au long de notre parcours pour affronter tous les obstacles durant la réalisation de ce travail.

Tout d'abord, nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères à notre promoteur **MEZIAINI Yacine**.

Nous le remercions de nous avoir encadré, orienté, aidé et conseillé et apporté ses conseils très précieux pour la réussite de notre travail.

Nos chaleureux remerciements sont aussi destinés à **M^r HIDOUCHE Massi** responsable QHSE au sein de L'EURL AURES EMBALLAGE pour le temps qu'il nous a consacré.

A tous le personnel d'AURES EMBALLAGES.

Nous remercions aussi les **membres du jury**, d'avoir accepté de lire et d'évaluer ce travail; qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance et de mon profond respect.

Un merci particulier à nos familles et nos chers parents, à nos ami(es)s qui nous ont soutenus jusqu'au bout, nous tenons à remercier chaque personne qui a contribué à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce Mémoire à :

*Mes chers parents **MOULOU** **ET** **ALDJIA** que
nulle dédicace ne peut exprimer mes sincères Sentiments,
pour leur patience illimitée, leur encouragement continu,
Leur aide, en témoignage de mon profond amour et
respect pour leur grand sacrifice.*

Mes chaleureux dédicaces sont aussi destinés à :

*Mes **chères sœurs et frères** ainsi que, **leurs époux et**
enfants pour leur aide et encouragement.*

*Mes **ami(e)s** pour leur présence et*

soutien morale. Et à toute ma

famille et à tous ceux que j'aime.

À tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin.

LYES

Dédicaces

Ce travail qui est le fruit de nos efforts, aujourd'hui qu'il est complet j'aimerais le dédier aux plus chères personnes qui ont tellement d'importance pour moi.

A la mémoire de ma très chère grand-mère **Fatima**.

A mes très chers parents **ALI et SADJIA**,

En reconnaissance de leur patience, confiance et de tous les sacrifices qu'ils ont consentis pendant mes longues années d'études. Aucun mot, ne saurait exprimé le respect, amour et affection, que je nourris leur égard. Que Dieu leur procure santé, bonheur et longue vie afin que je puisse leur combler à mon tour, sans jamais les décevoirAmen.

Mes chaleureux dédicaces sont aussi destinés :

À mes chers **frères** et **sœurs**, ainsi que **leurs époux**.

À mes quinze (15) adorables **petits neveux** et **nièces** que j'aime énormément.

Une spéciale dédicace à mes très cher (e)s **ami (e)s** : Meliza, Malika, Rida et Sonia.

Et à tous ceux que j'aime.

YASMINA

Sommaire

Introduction Général	1
Chapitre 01 : Système de Management de Qualité	5
Introduction	6
Section 01 : Evolution et conception de la qualité	7
Section 02 : La normalisation de la qualité et la certification « ISO	27
Section 03 : Mise en place d'un système de management qualité selon la norme ISO	35
Conclusion.....	50
Chapitre 02 : La Performance Organisationnelle	51
Introduction	52
Section 01 : Le concept de la performance	53
Section 02 : La mesure de la performance organisationnelle.....	60
Section 03 : Le lien entre le système de management de qualité et la performance organisationnelle	69
Conclusion.....	74
Chapitre 03 : L'impact du Système de Management de la Qualité sur la Performance Organisationnelle, cas AURES EMBALLAGES	75
Introduction	76
Section 01 : Le contexte stratégique d'AURES EMBALLAGES	77
Section 02 : Système de management de la qualité et les besoins de performance organisationnelle	84
Conclusion.....	97
Conclusion Générale	98
Bibliographie	102
Annexes	110
Table des matières	130

Liste des figures

Figure n°1 : Evolution chronologique du concept de la qualité	12
Figure n°2 : Les 5M dans un diagramme de cause à effet	23
Figure n°3 : Diagramme d'ISHIKAWA	24
Figure n°4 : Diagramme de PARETO	25
Figure n°5 : La roue de Deming (PDCA)	26
Figure n°6 : Le logo de la norme internationale ISO.....	31
Figure n°7 : Présentation générale du SMQ	36
Figure n°8 : Représentation schématique des éléments d'un processus	40
Figure n°9 : La roue de l'amélioration continue de DEMING (cycle PDCA.....	41
Figure n°10 : Evolution de la norme ISO9001	45
Figure n°11 : Le triangle de la performance	56
Figure n°12 : L'organigramme de l'entreprise AURES EMBALLAGES	80

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Les différents types de certification qualité	34
Tableau n°2 : Avantages et inconvénients de la nouvelle version iso9001	46
Tableau n°3 : Schéma synoptique de la structure de la norme ISO 9001.....	48
Tableau n°4 : Les quatre dimensions de la performance organisationnelle	68
Tableau n°5 : La trajectoire d'AURES EMBALLAGES	78
Tableau n° 6 : Les indicateurs de performance du processus Management Stratégique	88
Tableau n° 7 : Les indicateurs de performance du Processus Production.....	90
Tableau n°8 : Les indicateurs de performance du Processus Commercial	91
Tableau n°9 : Les indicateurs de performance du Processus Achats	92
Tableau n°10 : Les indicateurs de performance du Processus RH.....	93
Tableau n°11 : Les indicateurs de performance du processus Gestion et Maintenance du Matériel	94
Tableau n°12 : Les indicateurs de performance du processus HSE.....	95
Tableau n°13 : Les indicateurs de performance du processus Contrôle Qualité.....	96

Liste des Abréviations et Sigles

- **AFNOR** : Association Française de Normalisation
- **CEN** : Comité Européen de Normalisation.
- **COQ** : Coût d'Obtention de la Qualité.
- **CWQC**: Company Wide Quality Control.
- **DG** : Direction Générale.
- **DIN**: Deutsche Institut for Normung.
- **EURL** : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée.
- **HLS**: High Level Structure.
- **HSE** : Hygiène, Sécurité, Environnement.
- **IPASDA** : Inventorier, Poser, Analyser, Solutionner, Décider, Agir.
- **ISO**: International Standard Organization / International Organization for Standardization.
- **ITT**: International Telegraph and Telephone.
- **JUSE**: Japanese Union of Scientists and Engineers.
- **MSP** : Maitrise Statistique du Processus.
- **NF**: Normes Françaises
- **OHSAS**: British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series.
- **OMC** : l'organisation Internationale du Commerce.
- **OST** : L'Organisation Scientifique du Travail.
- **PDCA**: Plan, Do, Check, Act.
- **PMQ** : Principes de Management de la Qualité.
- **QHSE** : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement.
- **QOQCCP**: Quoi? Qui? Où? Quand? Combien? Comment? Pourquoi?
- **RH** : Ressource Humaine.
- **SMQ** : Systèmes de Management de la Qualité.
- **S&ST** : Santé et Sécurité au Travail.
- **TC** : Comité Technique.
- **TQC**: Total Quality Control.
- **TQM**: Total Quality Management.
- **V**: Version
- **5M** : Machines, Main-d'œuvre, Méthodes, Matière, Milieu.

Introduction Générale

Devant la conjoncture économique actuelle, caractérisée par la mondialisation, la mutation des marchés et les défis de la crise financière qui a bouleversé l'économie internationale, les entreprises sont conditionnées par l'accroissement de leurs compétitivités, flexibilités ainsi que leurs performances. Et ce afin d'en créer une valeur ajoutée pour garantir leurs pérennités.

Ainsi, dans une économie de forte concurrence, ces entreprises ont besoin d'appuyer sur une organisation optimisée, un engagement fort de leurs ressources humaines, des relations de confiance avec leurs partenaires pour être performantes et proposant des produits et services de qualité pour leurs clients. Car tout client non satisfait est probablement un client perdu (le client est une assurance pour pérennité de l'entreprise).

La qualité est devenue un thème sur lequel le management s'appuie en vue de conduire un changement dans les entreprises LAMB (1995), JURAN (1983) déclare que si le 20ème siècle a été celui de la productivité, le 21ème siècle sera celui de la qualité¹.

Pour ce faire, les entreprises ont pris conscience que les clients devenaient de plus en plus exigeants et changeaient de comportement, la certification est devenue une fonction essentielle au sein de nombreuses entreprises. Celle-ci permet de garantir au client (externe ou interne) une fiabilité et une crédibilité mesurée de ses produits ou de ses services.

En effet, par le recours à la certification aux normes ISO apporte la réponse à cette nécessité. Avec plus d'un million d'entreprises et organismes dans plus de 170 pays possèdent la certification *ISO 9001*².

Un cadre de référence, les normes ISO 9000 de système de management de la qualité constituent pour les pratiques managériales susceptibles de conduire une entreprise à l'efficacité et à l'efficience, et ce pour répondre aux exigences de performances et la performance organisationnelle.

¹ BEN GHODBANE .S, *L'impact de la gestion de la qualité sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises Tunisiennes*, International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'13) Volume Book: Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB), IPCO 2013, Vol.2, pp.108-112, Institut Supérieur de Commerce et de Comptabilité de Bizerte Rue Sadek El Jaouani- 7021 Zarzouna Bizerte – Tunisie, P 01.

² [Les normes les plus connues](https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html), Pourquoi ISO9001 ? Disponible Sur : <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html> consulté le 02/02/2021.

Face à ce contexte, le marché algérien a connu des mutations importantes, et ce après les tentatives d'intégration de l'économie de marché et la volonté d'adhésion à l'Organisation Internationale du Commerce (OMC).

De ce fait, l'Algérie connaît des transmutations importantes dans tous les domaines, et plus particulièrement économique et social. Ce qui explique, la création de nouvelles entreprises, le développement rapide de celles qui existent déjà, et l'accroissement cumulé des investisseurs internationaux.

Par conséquent, les entreprises algériennes sont de plus en plus confrontées à la concurrence, c'est-à-dire, face à un environnement compétitif qui influence leur management, leur organisation, leur fonctionnement et même leur suivi et positionnement dans le marché. De ce fait, l'instauration d'un SMQ au sein de l'entreprise s'avère très important, voir même obligatoire pour amener celle-ci à des niveaux plus compétitifs.

Dans ce sens, La norme ISO 9001 se propose comme le modèle d'organisation et de management de la qualité le plus répandu au monde³. Certains auteurs ont affirmé que la démarche qualité fournit l'unique approche pour l'amélioration de l'efficacité organisationnelle qui tient compte de la façon dont les gens et les organisations fonctionnent réellement.

Notre sujet de recherche porte sur « le système de management de la qualité au service de la performance organisationnelle ». Son objectif est de prouver que la mise en place d'un système de management de la qualité dans une organisation a une influence sur cette dernière.

Problématique de recherche :

L'adoption d'un système de management de qualité, par le biais des certifications ISO afin d'en optimiser les coûts et les efforts, et assurer une pérennité durable. Dans ce contexte nous nous permettrons de poser une problématique qui guidera notre recherche et pour laquelle nous essaierons d'apporter des éléments de réponses :

« Quel est l'impact du système de management de la qualité sur la performance organisationnelle, dans le cas de l'entreprise AURES EMBALLAGES ? »

³CANARD Frédéric, *management de qualité*, édition GUALINO, Paris, 2009, P 04

Questions de recherche

Pour mieux appréhender cette question principale nous poserons d'autres questions de substitutions à savoir :

- Qu'est-ce que la qualité et le système management de la qualité ?
- Qu'est-ce que la performance organisationnelle, et la relation entre cette dernière et le SMQ ?
- Quel est le lien de corrélation pouvant exister entre la certification qualité et la performance des entreprises ? (lien positifs /négatifs)

Intérêt et objectif

L'objectif de ce travail de recherche est de démontrer le rôle du système de management de la qualité dans l'amélioration des performances des entreprises Algériennes et spécialement au niveau de l'entreprise Aurès Emballage.

Ce sujet suscite de notre part un véritable intérêt, dans la mesure où son étude permettra de mieux connaître cet élément stratégique qu'est la qualité, d'exposer les raisons de la mise en place d'une démarche qualité ; de comprendre le système de management de la qualité et d'appréhender son impact sur les organisations.

Méthodologie de recherche :

Pour répondre à ces préoccupations qu'on a avancées, nous avons choisi de suivre une démarche méthodologique descriptive et analytique s'appuyant sur les volets théoriques et empiriques :

- une approche théorique : Recherche documentaire

Dans cette phase, nous avons effectué une étude documentaire à travers la consultation d'un ensemble d'ouvrages ; de travaux universitaires (thèses et mémoires) ; de documents institutionnels (Normes ISO) disponibles au niveau de la bibliothèque de la faculté, et une recherche approfondie sur internet à travers une riche webographie. Et ce, dans le but de

cerner toutes les notions théoriques nécessaires à la compréhension de notre thème et à la rédaction de notre travail.

- une approche empirique : Collecte de données

Pour mener à bien notre recherche, nous avons procédé à un travail de terrain, qui consiste en une collecte d'informations sur la structuration et les spécificités du système de management de la qualité de l'AURES EMBALLAGE ainsi que les outils sur lesquels cet organisme s'appuie pour mesurer et surveiller l'efficacité de son système qualité.....

Plan de recherche:

Notre travail de recherche est structuré en trois chapitres :

- Le première porte sur le système de management de la qualité;
- Le deuxième sur la notion de performance des organisations et ses différentes typologies ainsi que le rapport qui existe entre le système de management de qualité et ladite performance;
- Et le troisième sur, un cas pratique établit au sien de l'entreprise AURES EMBALLAGE sera diviser en deux section, la première section présentera l'organisme d'accueil AURES EMBALLAGES et la deuxième section sur, le système de management de la qualité et les besoins de performance organisationnelle.

Chapitre 01 :

Systeme de Management de

la Qualité

Introduction

La qualité est devenue un déterminant essentiel pour toute entreprise qui cherche, constamment, la satisfaction des clients et la meilleure adaptation à un environnement qui ne cesse de devenir, de plus en plus, contraignant et complexe. L'apparition des premières notions de la qualité remonte à plusieurs siècles qui ont connu de nombreuses évolutions en passant par la production en série et la sélection des produits non conformes jusqu'à la maîtrise de tout le processus de fabrication.

Ce chapitre est consacré à la présentation générale des systèmes de management de la qualité, il est scindé en trois sections. La première, contient des éléments introductifs aux systèmes de management de la qualité, en allant du concept "qualité" et ses enjeux dans l'entreprise jusqu'aux outils utilisés pour sa maîtrise et son amélioration. Dans la deuxième section, nous toucherons au domaine de la normalisation et de la certification du système de management de la qualité, afin d'identifier les différents types de normes liées au management de la qualité et de clarifier le processus de certification.

Dans la troisième section, nous procéderons à la mise en œuvre des exigences de ces normes en traitant les principales étapes de la mise en place d'un système de management de la qualité au sein d'une organisation selon le référentiel normatif (ISO 9001 V 2015)¹.

¹ Norme internationale ISO 9001 : 2015, Systèmes de Management de la Qualité-, Exigences, cinquième édition, publiée en Suisse, 15/09/2015, P 09.

Section 01 : Evolution et conception de la qualité

Depuis son apparition, le concept de la qualité n'a pas cessé d'évoluer à travers ses définitions, ses enjeux et ses outils que nous découvrirons tout au long de cette section.

1.1 Historique sur la qualité

Pour illustrer le développement du concept « qualité » à travers l'histoire, nous avons appuyé notre réflexion sur l'apport d'AUGUST.C selon lequel :

« On ne connaît bien une science que lorsqu'on en connaît l'histoire. »

En effet, notre présentation historique sur la qualité est scindée en cinq ères à savoir :

- L'ère artisanale ;
- L'ère du tri ;
- Le contrôle de la qualité ;
- L'assurance de la qualité ;
- Et La qualité totale.

1.1.1 L'ère artisanale

L'histoire de la qualité commence il y a plus de quarante siècles dans le royaume de Babylone. Le roi de Babylone Hammourabi (1792-1750 avant J.-C.)² Fit graver un code de 300 articles dans une stèle faite d'un énorme bloc de diorite.

De même, l'article 233 introduit la notion de maîtrise de la qualité en production :

« Si un maçon a construit une maison pour quelqu'un mais n'a pas exécuté son travail suivant les normes et si un mur est penché, ce maçon, à ses frais, renforcera le mur ».

1.1.2 L'ère du tri : de l'improvisation à l'organisation (l'industrialisation)

La notion d'exigences spécifiques du client existait à peine. Le client achetait un produit réalisé selon les règles de l'art par le fournisseur (artisan). Les communications se développent, la demande s'accroît, il faut produire plus et plus vite la main d'œuvre est nombreuse mais peu formée, les machines sont peu performantes, les coûts de production sont élevés,...

²AUTISSIER D, MOUGIN.Y, SEGOT.J, *Mesurer la performance de la fonction qualité*, EYROLLES édition d'organisation, Paris, 2010, P 49.

C'est alors qu'au début du XXe siècle, Frederick W. Taylor (1856-1915), père de l'organisation scientifique du travail (OST), fit passer l'industrie de l'improvisation à l'organisation rationnelle, notamment grâce à la mesure du temps exigé par chaque tâche.

C'est en 1907 que Ford a appliqué à grande échelle les principes du Taylorisme, qui ont permis de fabriquer au moindre coût en divisant le travail en tâches élémentaires³. Ensuite, le pionnier du management, FAYOL Henri en 1916 expliquait les principes de la gestion globale d'entreprise dans un ouvrage : « *Administrer, c'est prévoir, organiser, coordonner et contrôler* ». Cela devait assurer une production économique, tout en éliminant les gaspillages et en optimisant les ressources.

Mais par la suite le monde est secoué par des crises économiques, ainsi que par deux guerres mondiales, ce qui provoque un accroissement spectaculaire des besoins. La qualité des produits est en baisse à cause de la productivité qui a été en hausse. C'est l'époque des grands projets (industrie militaire, aéronautique et spatiale...); avec une multitude d'entreprises concernées. Les contrôles étaient délégués à l'encadrement. A partir de 1920, les contrôles sur chaîne par des contrôleurs apparaissent. On passe alors par des méthodes de contrôle statistiques, pour veiller à la bonne gestion qualité de ces vastes projets. Mais la complexité des schémas de production fait grimper les coûts des contrôles. C'est l'époque d'inspection et du contrôle qualité.

1.1.3 Le contrôle de la qualité

Le contrôle de la qualité peut se voir selon plusieurs pratiques parmi lesquelles nous trouvons l'inspection et le contrôle.

1.1.3.1 L'inspection

Pour certaines fabrications complexes, une « surveillance de la qualité » peut être exercée par ou pour le client et destinée à vérifier que les exigences de contrôle qualité ont bien été respectées, elle est souvent appelée « inspection ». L'objet de cette étape a été la détection des défauts. Les concepts clés de cette démarche ont été le rendement et la division du travail. Les méthodes et techniques dominantes ont été surtout la supervision, les calibres et mesures, les pôles de services qualité avec l'inspection, tri et quantification.

³ FROMAN. B, GER J.M et BONNIFET. F, *Qualité Sécurité Environnement*, AFNOR, Paris 2009, P 08.

1.1.3.2 Le contrôle

C'est « l'activité telle que mesurer, examiner, essayer de passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer les résultats aux exigences spécifiées en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ses caractéristiques⁴».

En 1920 Western Electric (filiale du groupe Bell Telephone Laboratoires)⁵, installe un nouveau type de central téléphonique. Dans un premier temps, il est impossible de le faire fonctionner, bien que le nombre de contrôleurs soit aussi important que le nombre d'ouvriers.

Il fallut attendre SHEWHART W.A, physicien, mathématicien, ingénieur et statisticien américain : « SHEWHART obtient un doctorat de physique en 1917 à l'université de Berkeley, il rejoint les laboratoires Bell en 1925, qu'il ne quittera plus jusqu'à sa retraite en 1956 », qu'il met au point les cartes de contrôle « *contrôle statistique de production* »: il ne suffit pas de contrôler les produits finis, elle importe de la maîtrise le processus de fabrication en mesurant ses variation. On passe ainsi du contrôle du produit fini à la MSP « Maitrise Statistique du Processus». On lui doit aussi la théorie du cycle de l'amélioration continue, habituellement désigné par PDCA ou cycle de DEMING⁶.

En 1951 JURAN J.M fait paraître son « *Quality Handbook Control* » qui a longtemps fait en la matière. En 1951 également, paraît l'ouvrage *Quality Control : Principles, Practice and Administration*, de : FEIGENBAUM A. V Qui élargit la démarche à la prévention et à la gestion des coûts.

1.1.4 L'assurance de la qualité

L'assurance de la qualité est l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la

⁴ Extrait de la norme ISO 8402 :1994, éditée par l'organisation internationale de normalisation.

⁵GOGUE. J.M, *Traité de la qualité*, édition ECONOMICA, Paris, 2000, P 02-03 : « Quand les Etats-Unis sont entrés en guerre le 07 décembre 1941, la seule entreprise au monde qui appliquait des méthodes de management de qualité (au sens actuel du terme) était le groupe Bell Telephone Laboratoires. Avec des produits fabriqués par sa filiale Western Electric, cette firme avait pratiquement le monopole des télécommunications sur le marché américain ».

⁶ ROESSLINGER F, SIEGEL D, *Management stratégique et management de la qualité*, AFNOR, Paris, 2015, P 05.

confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité⁷.

Elle désigne aussi : «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 »⁸. Née dans les années 1955-1960, Cette période correspond au concept de « satisfaction des besoins explicites ». Le principal objectif était la recherche de la maîtrise des procédés de production permettant l'obtention de la fiabilité, de la durabilité et de la diminution du coût du produit.

En effet, il s'agit de prévenir et de détecter les problèmes de non qualité et de démontrer l'efficacité des mesures prises afin d'inspirer confiance au client au sujet de ses exigences.

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

Ensuite, les évolutions dans les entreprises se succéderont. Elles naissent d'abord au Japon, car c'est un pays très touché par la guerre et qui ne dispose pas de richesses naturelles. Par conséquent, les entreprises japonaises ont dû mettre au point des techniques efficaces pour limiter le gaspillage⁹.

Entre 1945 et 1954, JURAN Joseph Moses (1904-2008), suivi par FEIGENBAUM Armand Vallin, (1922-2014), développe la notion d'assurance qualité. Celle-ci influe d'une manière déterminante, non seulement sur l'organisation de la production, mais aussi sur les modalités même du management. L'assurance qualité implique en effet une remontée vers

⁷ LAUDOYER .G, *La certification ISO 9000 : Un moteur de la qualité*, édition d'organisation, 3^{ème} éd, 2000, Paris, P 208.

⁸ ARAB A, *Dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité totale, cas de l'ENIEM*, Thèse de doctorat en SCIENCES ECONOMIQUES, Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou, Algérie, 2016, P 17.

⁹ En 1950 à l'initiative du professeur ISHIKAWA Kaoru (1915- 1989, dirigeant de la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers), DEMING William Edwards (1900-1993 (invité par cette union) se rend au Japon pour enseigner aux industriels japonais les bases du cycle PDCA, de l'amélioration continue, le théoricien américain JURAN est également invité pour enseigner la gestion de la qualité.

l'ensemble hiérarchique. Les entreprises japonaises adoptent les concepts développés par les ingénieurs, la qualité devient la préoccupation principale des japonais. C'est l'adoption de cette stratégie qui permet à ces entreprises de se positionner favorablement sur les marchés internationaux.

En effet, l'assurance qualité recouvre deux notions, celle de « performance systématique » définie par l'obtention du niveau de qualité souhaité de façon régulière. Et une notion de « méthodes à mettre en œuvre pour atteindre cette performance¹⁰.

1.1.5 La qualité totale

« La qualité totale est un ensemble de principes et de méthodes organisées en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût »¹¹

En 1960, c'est le début du concept du " zéro défaut" (aux États Unis). CROSBY.P directeur qualité puis vice-président d'ITT (International Telegraph and Telephone), développe ce concept¹² : La notion de zéro défaut, est la première grande révolution du concept de qualité. L'étape précédente consistait effectivement à produire puis ensuite à s'assurer de la conformité des objets et des services produits en développant notamment des méthodes de contrôle allégées et fiables. Le concept de zéro défaut suppose que l'on s'organise pour produire un bien (conforme) du premier coût.

Au cours des années 1960, l'américain FEIGENBAUM A.V développe l'idée de la qualité totale qui s'intègre dans le processus du Total Quality Control (TQC). Certains experts japonais notent, en effet, la nécessité de changer de mode d'organisation et de système de pensée, pour aller plus loin dans le domaine de la qualité. Le professeur ISHIKAWA. K, "père des cercles de qualité", formalise et diffuse, auprès de toute l'industrie des biens et des services nipponne, ce nouveau courant de pensée.

¹⁰ PESQUEUX.Y, *Qualité et management, une analyse critique*, édition ECONOMICA, Paris, 2008, P 40.

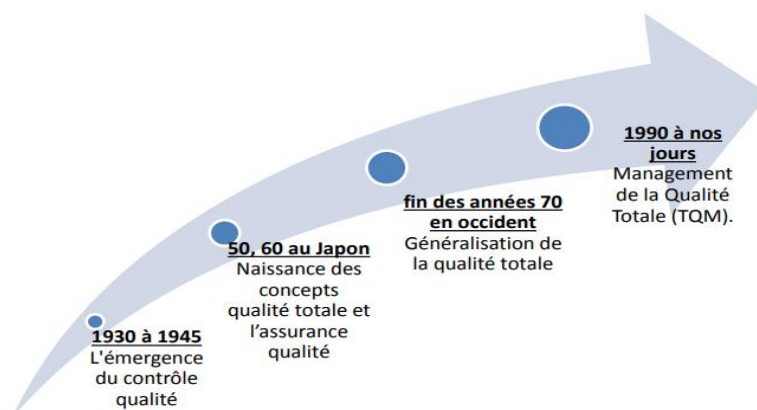
¹¹ PERIGORD. M, *Réussir la qualité totale*, éditions d'organisations, Paris, 1987, P 36.

¹²AUTISSIER D, MOUGIN Y et SEGOT J, *Mesurer la performance de la fonction qualité*, édition EYROLLES, Paris 2010, P 52.

ISHIKAWA.K¹³ s'appuie très fortement sur le concept de TQC de FEIGENBAUM.A.V, en les adaptant aux entreprises japonaises. Il existe pourtant entre ces deux concepts des différences non négligeables. Pour cette raison, et pour éviter toute confusion, en 1968 ces travaux japonais ont été baptisés Company Wide Quality Control (CWQC).

Pour ISHIKAWA.K, la différence essentielle entre le concept japonais CWQC et le TQC américain demeure dans le fait que, au Japon, l'introduction d'un tel concept de qualité à l'échelle de toute une entreprise repose inéluctablement sur la participation de tout le personnel. De plus, il est important de noter que les tâches concernant la qualité ne sont pas réservées à un département bien précis, mais que chaque employé est compétent en la matière et en assume la responsabilité selon ses possibilités.

Figure n°1: Evolution chronologique du concept de la qualité



Source : BOULANGER.V, *Les bases de la Démarche Qualité*, 02 octobre 2014. Disponible sur : https://www.google.com/url?sa=i&url=http%3A%2F%2Fqualite-en-recherche.cnrs.fr%2FIMG%2Fpdf%2FANF_SOURCE-Bases_DQ.pdf&psig=AOvVaw0RIPXvcNvFiA8doabSTwp&ust=1619131652153000&source=images&cd=vfe&ved=2ahUKEwi7iYXJtZDwAhUD4uAKHdwwBUgOr4kDegUIARCAAg

¹³ KAMISKE G.F, BRAUER J.P, *Management de la qualité de A à Z*, édition MASSON, Paris, 1995, P 8-9.

1.2 Conception de la qualité

1.2.1 Perception de la qualité

D'après SLAIMI.F¹⁴, Le concept qualité suppose la conformité aux règles/normes, aussi il est sujet à confusion, il s'agit, donc, de clarifier quelques idées reçues sur la qualité.

1.2.1.1 La qualité ne concerne que le produit

La mondialisation a standardisé les caractéristiques des produits. Aujourd'hui, c'est de plus en plus sur la qualité de service (accueil, personnalisation, conseil, assistance, financement...) que se joue la concurrence.

Ceci est lié à la « *tertiarisation* » de plus en plus étendue de l'économie, et là, seul le client est juge¹⁵.

1.2.1.2 La qualité signifie le luxe

C'est une grosse erreur que de penser que les produits de bonne qualité sont uniquement ceux qui sont les plus luxueux. Il faut garder à l'esprit que bonne qualité signifie la plus appropriée aux buts et aux conditions d'utilisation du client¹⁶.

1.2.1.3 Vite et bien fait sont incompatibles

Beaucoup pensent qu'il n'est pas possible de concilier qualité et quantité (selon l'adage populaire bien connu « vite fait=mal fait). Rappelons l'enjeu stratégique :

$$\text{Compétitivité} = \text{Productivité} \times \text{Qualité.}$$

¹⁴SLAIMI. F, Conditions et modes d'implications des Ressources Humaines dans un système de management de la qualité, Thèse de doctorat en Management des Organisations, sous la direction du Pr. BENDIABDELLAH Abdesslem, université Abou Bekr BELKAID, Année Universitaire 2015/2016.

¹⁵ DETRIE. P, *Conduire une démarche qualité*, édition d'organisation, 4^{ème} éd, Paris, 2003, P 54.

¹⁶ ISHIHARA. K., *Maitriser la qualité*, éditions MARE NOSTRUM, 1996, P 12.

Ces deux facteurs doivent être développés conjointement pour obtenir une compétitivité au-dessus de la moyenne. Cela est possible en se basant sur les capacités professionnelles et compétences des salariés, leur affectation idoine au poste (exécution rapide des tâches), sur l'autonomie (machines programmées pour s'arrêter, automatiquement, dès qu'il y a un défaut de production), enfin sur la réduction de l'incertitude de fabrication des pièces.

1.2.1.4 La qualité ne se mesure pas

Si la qualité d'un produit matériel est facile à mesurer ou évaluer, il est plus difficile d'appréhender les grandeurs d'un service ou les variations d'un comportement de la clientèle.

En ce sens, la philosophie « qualiticienne » ambitionne de quantifier ces aspects/critères immatériels de la qualité. D'où une nouvelle dynamique de la dimension qualité s'appropriant les outils, particulièrement, de la spécialité du Marketing et de la Psychologie individuelle (statistiques, enquête, interviews, tests, etc.),

1.2.1.5 La qualité coûte cher

C'est la non-qualité qui coûte cher. Les entreprises en Algérie, ont un taux de COQ proche de leur valeur ajoutée. En général, le COQ qui repose sur l'optimisation des critères cités auparavant, doit être réduit à 5% de la valeur ajoutée pour éviter les surcoûts (investissements supplémentaires trop élevés) liés à la sur-qualité¹⁷.

1.2.2 Définition de la qualité

La qualité a deux définitions principales dans les dictionnaires¹⁸ :

- D'abord la « *manière d'être, bonne ou mauvaise de quelque chose* » ;
- Et le deuxième sens est la « *supériorité, excellence en quelque chose* ».

Le terme qualité est difficile à cerner du fait de la multitude des apports d'auteurs sur le quoi de ce concept comme le confirme MINTZBERG.H « *On ne peut pas définir la qualité, néanmoins on peut la reconnaître* »¹⁹

¹⁷ DETRIE P, Op.cit, P 26.

¹⁸ DOUCET. CH, *La qualité*, édition PUF, 4^{ème} éd, 2013, P 05.

IL est à préciser que la qualité n'a pas le même sens pour tout le monde. Pour certains, il s'agit du degré d'excellence et pour d'autres c'est de la conformité aux exigences²⁰.

Aussi, les experts de la qualité abordent différemment la notion de qualité, chacun d'eux la définit à sa manière, tels que²¹ :

- JURAN .J: « *c'est l'aptitude à l'emploi* ».
- DEMING .E : « *la qualité est le degré de satisfaction* ».
- ISHIKAWA. K : « *la qualité est l'aptitude à satisfaire le client* ».
- CROSBY. P.B : « *la qualité est la conformité aux spécifications* ».

La qualité peut se définir aussi de différents points de vu, du client, de l'entreprise et de la normalisation²² :

- La qualité pour le client

La qualité est liée à sa satisfaction. Elle est le résultat de la comparaison entre ce qu'il perçoit (reconnait) d'un produit ou d'un service, et ce qu'il en attend.

La qualité pour le client résulte de la comparaison entre:

- Ce qu'il attend (une qualité attendue) : le client attend qu'un produit (service) possède un certain nombre de caractéristiques;
- Et, ce qu'il perçoit (une qualité perçue): une fois le produit (service) conçu et réalisé, le client perçoit des caractéristiques qu'il compare à ses attentes.

- La qualité pour l'entreprise

La qualité dans l'entreprise correspond à la conformité du produit à des spécifications :

- Lorsqu'un client parle de la qualité peut se définir dans l'entreprise comme la réponse à un objectif de conformité du produit (service) à des spécifications, c'est-à-dire à des documents précisant clairement les caractéristiques du produit aux différentes étapes de son élaboration.
- La qualité nécessite un effort de coordination des différents départements et services d'une entreprise ; elle requiert également que tous les processus soient conçus et contrôlés pour

¹⁹ PERFORMANCEZOOM, *Qualité: L'âge de l'amélioration (des années 80 à aujourd'hui)*, disponible sur : [Http://performancezoom.com/qualite-age-amelioration.php](http://performancezoom.com/qualite-age-amelioration.php), consulter le 1/01/2021.

²⁰ MOUGIN. Y, KALIK. M, *Management stratégique et management de la qualité*, AFNOR, Paris, 2015, P 10.

²¹ GERD F.K, BRAUER J.P, *Management de la qualité de A à Z*, édition MASSON, paris 1994, P 17-22.

²² CANARD. F, *Management de la Qualité*, édition GUALINO, Paris, 2009, P 16.

s'assurer que le produit (service) rencontre les spécifications établies et ainsi les attentes du client.

- La définition normative de la qualité

Le terme « qualité » pouvant être ambigu, vue sa multiplicité de sens, sa définition a été précisée au niveau de l'Organisation Internationale de Normalisation, Selon la norme ISO 9000 intitulée « principes essentiels et vocabulaire », la qualité est « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* »²³. Cette définition est suivie d'explications²⁴ :

- **L'aptitude** : est plus floue à définir. Peut-être caractérisée par:

- Les performances;
- La sûreté de fonctionnement;
- La sécurité;
- Et le respect de l'environnement.

-**Des caractéristiques intrinsèques** : La norme ISO 9000 renvoie à la notion de « caractéristiques intrinsèques » définies comme des caractéristiques « *d'un produit, d'un processus ou d'un système* ».

Le terme « intrinsèque » est défini par opposition à « *attribué* » comme « présent dans quelque chose, notamment comme caractéristique permanente »²⁵.

-**Une interprétation des exigences** : La norme ISO 9000 définit le terme d'« exigences » comme « des besoins ou des attentes des clients ou des autres parties intéressées formulés, habituellement implicites ou imposés »²⁶.

²³ Norme Internationale De Normalisation : ISO 9000 : 2005, Systèmes de Management de la Qualité-Principes essentiels et vocabulaire, troisième édition, publié en Suisse, 15/09/2005, P 7.

²⁴ DURET. D, PILLET. M, *Qualité en production de l'ISO 9000 à Six Sigma*, édition d'organisation, 3^{ème} éd, Paris, 2005, P 25.

²⁵ Norme Internationale De Normalisation : ISO 9000 : 2005, Systèmes de Management de la Qualité-Principes essentiels et vocabulaire, troisième édition, publié en Suisse, 15/09/2005, P 13.

²⁶ Idem, p 07.

1.3 Les exigences de la qualité

Pour obtenir un produit de qualité qui satisfait aux besoins et/ou attentes des clients, plusieurs critères sont à prendre en compte dont les plus importants sont les suivants :

- Le coût / prix ;
- La disponibilité ;
- La conformité ;
- Le délai ;
- La sécurité ;
- Et le service après-vente.

1.3.1 Le coût / prix

Le client veut un bon produit mais pas à n'importe quel prix, Le client fait toujours une appréciation du rapport qualité/prix²⁷, généralement il cherche un produit de qualité et avec un prix convenable. Quelque soient les performances d'un produit, un prix trop élevé ne peut satisfaire le client. (Seul le produit de luxe semble échapper à cette contrainte, pour une certaine catégorie de personne).

L'entreprise est appelée donc à offrir un produit de meilleur rapport qualité/prix;

1.3.2 La disponibilité

De nombreux fournisseurs sont capables de livrer des produits sensiblement équivalents, la rapidité de proposition peut devenir un argument prépondérant pour conclure une vente ;

1.3.3 La conformité

Un produit de qualité doit être conforme : Aux caractéristiques techniques annoncées par le producteur dans les catalogues, la publicité, les notices, ou aux caractéristiques techniques spécifiées dans le cahier des charges ; Aux besoins spécifiques des clients ;

1.3.4 Le délai

Le client opte pour un produit qui est disponible au moment où il en a besoin et qui lui procure une satisfaction immédiate. En fait, un produit qui ne répond pas au critère de disponibilité n'est plus un produit de qualité pour le client ;

²⁷ GARNIER. P, *Gestion de la qualité dans l'entreprise*, édition CTBA, Paris, 1992, P 09.

1.3.5 Le service après-vente

C'est une activité de service qui démarre après la vente d'un produit. Il inclut toutes les activités effectuées sur des produits qui exigent une maintenance et des réparations lors de leurs utilisations par le client. Il s'agit d'un service qui a un impact très important sur la satisfaction et la fidélisation du client ;

1.3.6 La sécurité

Le consommateur exige d'être protégé contre les risques qui peuvent être causés par l'utilisation des produits. Ainsi, l'entreprise désireuse d'être compétitive doit prendre en considération ce critère lors de la conception et la fabrication du produit.

Si l'usage du produit présente quelques risques qu'on n'arrive pas à éviter, il faut informer le consommateur sur les précautions indispensables à observer pour l'utiliser en toute sécurité. L'information peut se faire au moyen d'étiquettes autocollantes qui doivent se présenter sous une forme simple avec des signes et symboles bien connus du grand public. Dans le cas des produits destinés à l'exportation, ces informations devront figurer en plusieurs langues.

1.5 Les enjeux de la qualité

Pour une entreprise, la qualité de ses produits et services est importante pour sa performance. Elle compte sur un plan stratégique et économique. Elle est à relier aussi à des considérations humaines et sociales. Nous abordons ici les enjeux de la qualité du produit et/ou du service en considérant la qualité comme un résultat.

1.5.1 Les enjeux stratégiques

La qualité du produit (service) joue un rôle important dans la performance des entreprises, c'est-à-dire au sens de Porter. M²⁸, dans l'obtention de positions avantageuses sur des marchés concurrentiels. Ce rôle serait particulièrement significatif dans le cadre de différentes stratégies compétitives, notamment dans les stratégies de différenciation et de domination par les coûts permettant d'accroître la rentabilité des entreprises.

²⁸ CANARD. F, Op.cit, P 44

1.5.1.1 La différenciation

Le but d'une stratégie de différenciation est d'offrir un produit (service) dont le caractère unique est perçu et valorisé par des clients appartenant à un segment de marché donné. Ainsi, l'entreprise peut fixer un prix de vente relatif supérieur à celui de ses concurrents et obtenir des profits plus élevés.

1.5.1.2 La domination par les coûts

Un autre moyen pour l'entreprise d'être performante sur son marché consiste à bâtir et maintenir une position avantageuse sur le plan des coûts.

Des diminutions de coûts peuvent être obtenues au travers d'économies d'échelle ou d'autres sources. Sur le plan de la qualité, l'idée principale est que la qualité du produit est importante dans la mesure où elle traduit une certaine efficacité de la production se traduisant par des améliorations de la productivité et ainsi par des réductions de coûts.

1.5.2 Les enjeux économiques

La (non) qualité du produit (service) coûte pour l'entreprise. La qualité n'est pas gratuite sauf à considérer le principe de perfection selon lequel chacun réalise ce qu'il entreprend de manière parfaite, du premier coup.

1.5.2.1 Les coûts relatifs à la qualité

L'estimation des coûts relatifs à la qualité d'un produit ou d'un service est un objectif difficile à atteindre pour beaucoup d'entreprises, en effet, ces coûts sont souvent sous-estimés par les managers ou considérés comme impossible à chiffrer.

Selon CROSBY.P (1986)²⁹, les entreprises dépensent 15 à 20 % de leur chiffre d'affaires pour couvrir ces coûts mais celles qui disposent d'un bon programme de gestion de la qualité peuvent ne consacrer que 2,5 % de leur chiffre d'affaires.

1.5.2.2 L'évolution des coûts relatifs à la qualité

Un système de gestion de la qualité permet de diminuer les coûts relatifs à la qualité en diminuant les coûts des non qualité internes et externes et en augmentant les coûts de l'évaluation et de prévention.

²⁹ CANARD. F, Op.cit. P47.

1.5.3 Les enjeux humains et sociaux

La qualité du produit comprend des enjeux humains car elle contribue à la sécurité ainsi qu'à la protection des consommateurs comme des travailleurs. L'idée est qu'un produit conçu et réalisé conformément aux spécifications ne provoque de dommages ni à ceux qui conçoivent et réalisent le produit, ni à ceux qui l'utilisent³⁰.

La qualité présente également des enjeux sociaux car, outre les aspects économiques évoqués plus haut, elle permet une amélioration du bien-être des individus grâce à une meilleure adéquation des produits et services à leurs attentes.

Des défauts de conception et/ou de réalisation ainsi que des erreurs d'utilisation du produit peuvent avoir des répercussions humaines et sociales importantes au travers de dommages et désagréments de toutes sortes : blessés et morts dans certains cas, tensions et litiges divers venant perturber la vie sociale.

1.5.4 Les enjeux technologiques

La complexité croissante des produits et services nécessite une technologie de plus en plus sophistiquée. La non maîtrise de cette technologie entraîne des risques de défauts nombreux et la qualité devient plus difficile à atteindre.

L'introduction de la technologie ne peut à elle seule résoudre les problèmes fondamentaux de la rentabilité de l'investissement.

1.6 Les outils de la qualité

La démarche qualité repose sur la mobilisation de tout le personnel au service de l'amélioration de l'efficacité des processus. Les personnels se réunissent régulièrement pour analyser les défauts, les dysfonctionnements et rechercher des solutions. Ils utilisent des outils tels que la méthode QQQCCP, le brainstorming, l'arbre des causes et de l'effet d'ISHIKAWA, le diagramme de PARETO et la roue de DEMING.

³⁰ Idem, P 53

1.6.1 QQQCCP

- **Quoi?** Résoudre un problème relatif à...
- **Qui?** Le groupe et l'animateur (éventuellement un facilitateur et/ou observateur). A qui devons-nous rendre des comptes? Qui a pouvoir de décision?
- **Où?** Nous choisirons le lieu le plus approprié à chaque séance et si besoin nous irons le plus proche du lieu où le problème existe.
- **Quand?** Nous disposons de mois ou réunions. On valide ici le planning prévu, nous notons les impossibilités de chacun.
- **Combien?** Le nombre de participants (3 à 12).
- **Comment?** Avec une méthodologie rigoureuse IPASDA :
 - Inventorier les problèmes (cette étape ne peut pas exister si le problème est déjà posé);
 - Poser le problème ;
 - Analyser le problème ;
 - Solutionner : recherche des solutions ;
 - Décider de la solution ;
 - Et Agir : planifier et mettre en œuvre les solutions.
- **Pourquoi?** Ce problème ne peut être résolu par une seule personne et requiert des méthodes de travail en groupe pour trouver les meilleures solutions.

1.6.2 Brainstorming

Le brainstorming également appelé « remue-méninges » est une méthodologie de résolution des problèmes dont on attribue la paternité, en 1935, au publicitaire américain OSBORN Alex, il est encore aujourd'hui considéré comme le maître du «Brainstorming ».

SEVERINO Jean-Michel (2010) le définit ainsi : « *Le brainstorming consiste en une séance de travail collective organisée par un animateur. Elle permet de mutualiser les idées de l'ensemble des participants sur un thème donné, le nombre de participants étant généralement limité à 10* »³¹.

Cette réflexion s'articule autour de 04 principes fondamentaux :

³¹ LEGRAND. R, Thèse pour le diplôme d'état de docteur en pharmacie, *Développement de l'assurance qualité officinale en haute normandie* , Université de Rouen UFR de Médecine et Pharmacie, 2016, P 40

- Les critiques des idées des autres sont interdites ;
- La pensée débridée est autorisée ;
- La quantité est demandée ;
- Et la combinaison et l'amélioration des idées des autres sont recherchées.

Le Brainstorming peut être réalisé en deux étapes à savoir : La récolte des idées et le regroupement des idées.

1ère étape : Récolter les idées :

Chacun des participants devra à tour de rôle donner l'idée qui lui vient à l'esprit, sans aucune critique ou commentaire de la part d'une autre personne. Si un participant n'a pas d'idée, il passe son tour.

2ème étape : Regroupement des idées :

Il faut regrouper les idées par famille (exemple : manque de connaissances, maintenance, sécurité,...). Après analyse, certaines idées vont devoir être écartées pour des raisons de faisabilité, de coûts et d'autres raisons. Le principal, ce n'est pas de savoir à qui appartient l'idée rejetée ou retenue, mais de voir ce qu'elle peut apporter. Les idées devront faire l'objet d'un vote pondéré suivant les critères de l'entreprise, et faire ressortir la meilleure solution.

C'est le meilleur outil pour générer rapidement un nombre important d'idées. Sa caractéristique essentielle est l'utilisation des idées des autres pour faire germer ses propres idées.³²

1.6.3 Le diagramme « Causes / effets»

Le diagramme d'ISHIKAWA est un outil graphique qui sert à comprendre les causes d'un défaut de qualité ; il sert à analyser le rapport existant entre un problème et ses causes « Les causes (influences) potentielles et connus qui conduisent à un effet donné (problème) sont séparées en cause principales d'une part, et causes secondaires, d'autre part. Et structurées graphiquement dans une représentation globale. On peut ainsi identifier les grandeurs d'influence positives et négatives, représenter leur dépendance vis-à-vis de la grandeur

³² BERNILLON.A, CERUTTI.O, *les outils du management de la qualité*, édition d'organisation, Paris, 1989, P 16

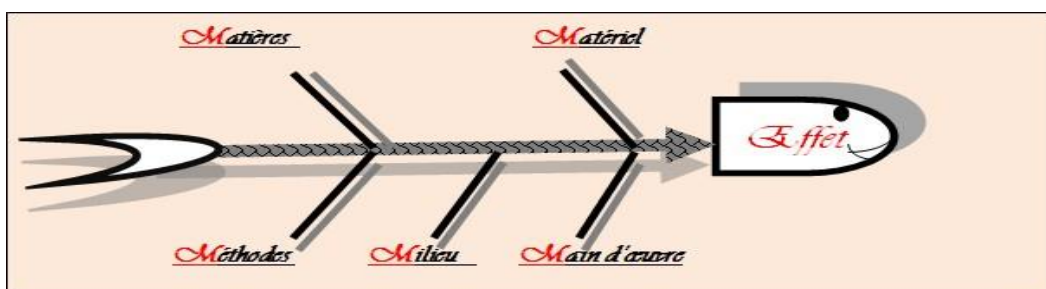
souhaitée »³³.

Ce diagramme est appelé aussi diagramme en arrêt de poisson (Fish bon diagramme) du fait de sa forme, ou diagramme d'Ishikawa du nom de son inventeur ISHIKAWA Kaoru qui le développa pour résoudre les problèmes de qualité rencontrés par l'industrie japonaise. Il l'applique tous particulièrement dans les cercles qualité. Et pour définir les principales familles de causes, il est prescrit l'emploi de la règle des 5M, universelle et utilisable dans tous les services:

- **Machines** : tout ce qui nécessite un investissement et sujet à amortissement exemple : locaux, outillages...
- **Main-d'œuvre** : c'est le personnel, la hiérarchie, toutes les personnes qui concourent à la marche de l'entreprise.
- **Méthodes** : c'est la façon de faire : les gammes, les spécifications, les modes d'emploi, les notices, les instructions, les processus...
- **Matière** : tout ce qui est consommable : fluides, matières premières, papier, électricité.
- **Milieu**: c'est l'environnement physique et humain, les conditions de travail, l'ergonomie, l'ambiance de travail, les relations, les contacts, les fournisseurs.

Pour tracer le diagramme il s'agit de reprendre les éléments du brainstorming, de positionner les mots-clefs sur le schéma et se mettre d'accord par un vote pondéré.

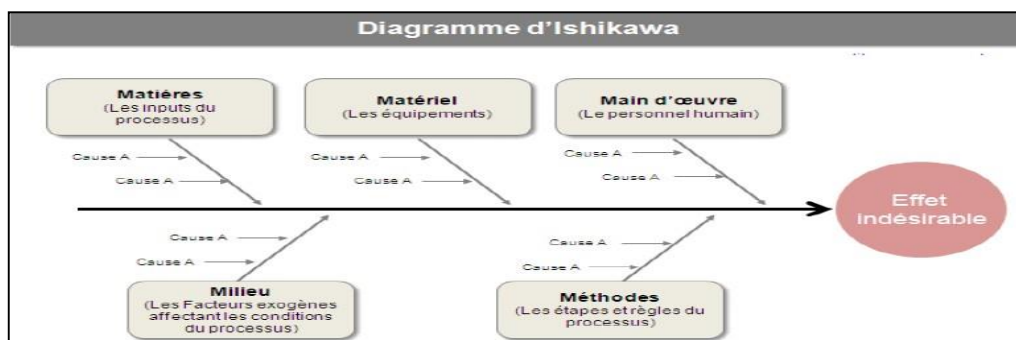
Figure n°2: Les 5M dans un diagramme de cause à effet



Source : HOHMANN.C, techniques de productivité : comment gagner des points de performance, édition d'organisation, 2009, Paris, P 169.

³³ KAMISKE G.F, BRAUER J.P, *Management de la qualité de A à Z*, édition MASSON, Paris, 1995 P 84.

Figure n°3: Diagramme d'ISHIKAWA



Source : CRITON.V, Un outil qualité... le diagramme d'Ishikawa! (Mis en ligne 21 Mars 2016), disponible sur : <http://logistique-pour-tous.fr/le-diagramme-dishikawa/> / consulté le 16/01/2021.

Le diagramme d'Ishikawa permet³⁴ de classer les causes liées au problème posé ; de faire participer chaque membre à l'analyse ; de limiter les causes par le travail de groupe ; de fournir des éléments pour l'étude de la solution.

1.6.4 Le diagramme de Pareto

Le diagramme de Pareto est un outil graphique d'analyse, de communication et de prise de décision très efficace. PARETO Vilfredo (1848-1923) économiste italien rendu célèbre pour son observation révélant que 20 % de la population italienne possèdent 80 % des richesses, généralisée plus tard en distribution ou loi de Pareto, ou encore loi des 20/80.

La popularité des diagrammes de Pareto est due au fait que de nombreux phénomènes observés obéissent à la loi des 20/80, qui stipule que 20 % des causes possibles produisent à elles seules 80 % des effets. Par conséquent il suffit de travailler prioritairement sur ces 20 % de causes pour influencer fortement les effets du phénomène³⁵.

Ce diagramme se présente sous la forme d'une série de colonnes triées par ordre décroissant. Elles sont généralement accompagnées d'une courbe des valeurs cumulées de toutes les colonnes. Ce diagramme est construit en plusieurs étapes:

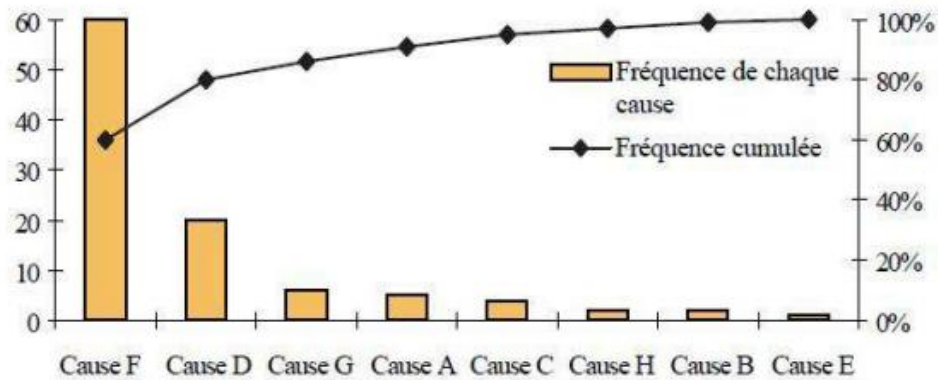
- Etablir la liste des données;
- Quantifier chacune de ces données;
- Effectuer la somme des valeurs obtenues;
- Calculer, pour chaque valeur, sa part en pourcentage du total;

³⁴ BRILMAN.J, *Les meilleures pratiques du management de la qualité*, édition d'organisation, 3^{ème} éd, Paris, 2001, P 277.

³⁵ HOHMANN C, *guide pratique des 5S pour les managers et les encadrant*, édition d'organisation, Paris, 2006, P259-262.

- Classer les pourcentages par valeurs décroissantes;
- Représenter graphiquement ces pourcentages par un histogramme;
- Et représenter l'histogramme des valeurs cumulées.

Figure n°4 : Diagramme de PARETO



Source : NASSER.M. & TIJANE M. « Les 7 outils de base du système de management de la qualité », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 », 2020, P 27. Disponible sur : <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/download/572/526/2165>. Consulté le 22/01/2021.

1.6.5 La roue de Deming ou le PDCA

Le cycle PDCA s'applique à l'amélioration des produits et des services comme SHEWHART. Walter (1891-1967) l'avait imaginé dans son livre, mais DEMING a fait franchir à des théories du management une étape décisive en introduisant dans le cycle de SHEWHART une nouvelle étape consistant à tester en permanence le produit au cours de son utilisation. Ce modèle est présenté au comité directeur du *Keidanren* en juillet 1950, est connu dans l'industrie japonaise sous le nom de « cycle de DEMING »³⁶.

La qualité n'est pas une donnée acquise. Il faut toujours rechercher les non-conformités et les corriger. DEMING dit : « *commençons par améliorer ce que nous savons faire, mais pas encore assez bien. Ensuite nous innoverons. Mais pas l'inverse.* »³⁷

En matière d'amélioration, on utilise souvent le PDCA ou la roue de DEMING qui se décompose en quatre étapes suivante :

- **P** pour Plan, Planifier : définir les objectifs, la façon dont on va les atteindre.
- **D** pour Do, faire, réaliser le plan, ce qui est prévu.

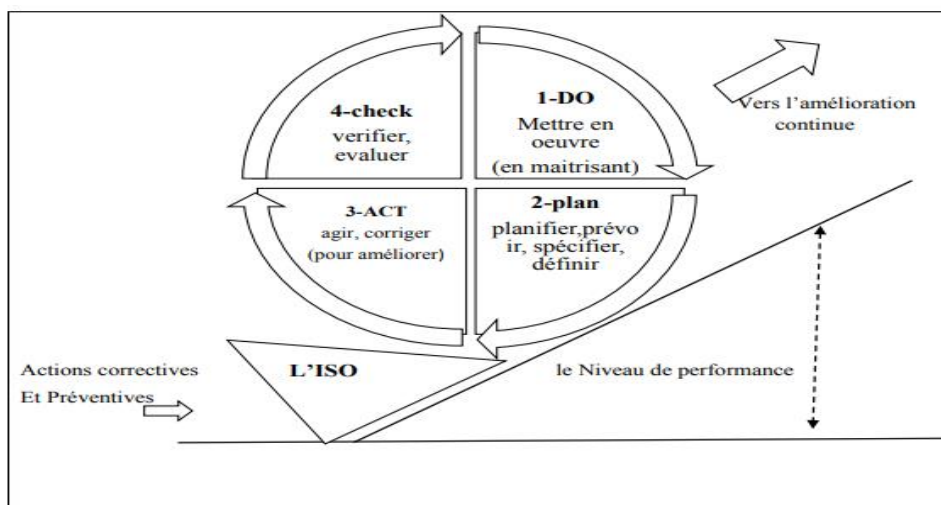
³⁶ GOGUE J.M, *Management de qualité*, édition ECONOMICA, 5^{ème} éd, Paris, 2009, P 42.

³⁷ DOUCET. CH, *La qualité*, édition PUF, Paris, 2005, P 38.

- **C** pour Check, Contrôler et vérifier les résultats, et que les objectifs sont atteints.
- **A** pour Act, agir, Réagir, corriger les résultats non-conformes, et repasser à la phase « plan ».

Le cycle PDCA est plus qu'un simple outil, une fois qu'il est simple à comprendre et peut être utilisé par un grand nombre de personnes dans l'entreprise (également tout au long de la norme ISO 9001). L'aspect le plus important du PDCA réside dans le stade « agir » après l'achèvement d'un projet lorsque le cycle recommence pour la poursuite de l'amélioration.

Figure n°5 : La roue de Deming (PDCA)



Source : OUARET. A, *Comment assurer la Performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000*, Edition ENAP, Alger, 2002, P 107.

Section 02 : La normalisation de la qualité et la certification « ISO »

Comme nous l'avons évoqué ci-dessus dans l'évolution de la qualité, c'est avec le développement de la société industrielle que la notion de 'norme' a pris son essor et l'industrie de la défense est la première à se préoccuper de la standardisation. Toutefois, avec l'émergence des marchés internationaux et la concurrence, le domaine de la qualité n'a pas échappé aussi à la normalisation.

Dans la présente section, et dans un premier temps, nous allons parler de « norme », afin d'expliquer en quoi consiste ce concept, des avantages et objectifs de la normalisation, et des différents types de normes relatifs à la qualité. Puis, dans un second temps, nous aborderons la certification comme un aspect complémentaire à la normalisation de la qualité.

2.1 La normalisation

La normalisation ou la standardisation a pour objet de fournir des documents de référence appelés « normes », fournissant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant des produits (biens et services), qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires économiques ; scientifiques ; techniques et sociaux.

2.1.1 Définition de la norme

Dans le langage courant, une norme se définit comme une règle qui n'est pas forcément écrite et à laquelle il est d'usage de se référer. Du point de vue des organismes de normalisation, la norme est un « document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles ; des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »³⁸.

2.1.1.1 La normalisation

Quand la majorité des produits ou services, dans un secteur spécifique de l'industrie, sont conformes aux normes, aux règles ou ensemble de règles communes, à des fins d'homogénéisation, nous disons qu'il existe une normalisation à l'échelle de l'industrie.

³⁸ ISO, Directives ISO/CEI, partie II : « Règles de structure et de rédaction des Normes internationales », 5^e éd, 2004 (§ 3.1.).

- La normalisation est définie comme étant « l'ensemble de règles résultant de l'accord des producteurs et des usagers visant à spécifier, unifier et simplifier en vue d'un meilleur rendement dans tous les domaines d'activités »³⁹.

• **Spécifier**, c'est-à-dire :

- Réduire les variétés ;

-Et assurer l'interchangeabilité.

• **Simplifier**, c'est-à-dire :

- Définir des caractéristiques dimensionnelles ;

- Définir des règles de sécurité (appareil à gaz, matières inflammables) ;

-Et définir une aptitude à la fonction (nuance d'acier).

• **Unifier**, c'est-à-dire uniformiser :

- Le langage (terminologie dans l'industrie du pétrole, signaux de sécurité) ;

-Et les systèmes de mesures, les méthodes d'essais et d'analyses.

2.1.1.2 Les objectifs de la normalisation

Les objectifs majeurs de la normalisation sont l'harmonisation des spécifications des produits et l'optimisation de l'emploi des ressources. Toutefois, d'autres objectifs sont visés, à savoir⁴⁰:

-Faire des économies substantielles en évitant les variétés inutiles et en assurant une meilleure gestion de la diversité ;

-Unifier le langage technique entre les partenaires afin de faciliter l'échange d'informations;

-Fournir les données techniques indispensables à l'élaboration des stratégies industrielles et commerciales et à l'assurance de la compatibilité et l'interchangeabilité des biens et des services ;

-Et Protéger l'environnement, la santé et garantir la sécurité des biens et des personnes.

³⁹ ISO. Directives ISO/CEI, partie II : « Règles de structure et de réaction des Normes internationales », 5^e éd, 2004.

⁴⁰ Institut national de normalisation et de la propriété industrielle, Tunisie, Quels sont les objectifs de la normalisation ?, disponible sur la page web : http://www.innorpi.tn/Fra/generalite_7_24_D10, consulté le 03/03/2021.

2.1.1.3 Rôle de la normalisation

La normalisation repose sur plusieurs rôles, parmi lesquels nous citons :

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

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

Pour notre thème, nous nous intéresserons au dernier type de normes en l'occurrence, les normes ISO spécifiques au système de management de la qualité.

Gérer la qualité avec les outils les plus développés n'est plus suffisant pour jouir de l'excellence, car l'entreprise a toujours le besoin d'une preuve qui atteste sa puissance en matière de qualité envers ses partenaires (les clients, les sous-traitants, etc.).

Disposer d'une certification ISO⁴¹ reste la seule voie pour :

- Garantir la confiance des clients de l'entreprise ;
- Argumenter la fiabilité de son système productif ;
- Et perfectionner sa démarche qualité.

Ce volet, porte sur la présentation de l'ISO et plus précisément la norme ISO 9000 du fait qu'elle fait partie des quatre normes indispensables à la mise en place d'un système de management de la qualité.

⁴¹L'ISO est l'organisation internationale de normalisation, le terme ISO est polysémique puisqu'il désigne à la fois cette organisation et les normes qu'elle produit.

2.1.2 Les normes ISO

Il existe plusieurs définitions de la norme, la plus courante est celle de l'Organisation Internationale de Normalisation.

L'ISO définit la norme comme « une spécification technique ou (un) autre document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées, fondée sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international».

2.1.2.1 Présentation de l'ISO

L'Organisation Internationale de Normalisation (International Standard Organization ou International Organization for Standardization) ou ISO est le plus grand organisme de normalisation au monde. Il a été créé en 1947 à Genève, il a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux. C'est une organisation non gouvernementale représentant un réseau d'instituts nationaux de 165 pays, selon le principe d'un membre par pays. Par ses membres, l'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux.

Les normes ISO sont utiles aux organisations industrielles et économiques de tout type, aux gouvernements, aux instances de réglementation, aux dirigeants de l'économie, aux professionnels de l'évaluation de la conformité, aux fournisseurs et acheteurs de produits et de services, dans les secteurs tant public que privé.

Figure n°6: Le logo de la norme internationale ISO



Source : Nom et logo de l'ISO, disponible sur : <https://www.iso.org/fr/iso-name-and-logo.html> consulté le 18/06/2021

2.1.2.2 La famille ISO 9000

La famille ISO 9000 propose 4 groupes de normes pour mettre en place un système de management de la qualité :

- **ISO 9000 version 2015 :** « *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire* », cette norme est considéré comme une clé d'entrée qui présente une introduction des systèmes de management de la qualité et en définit la terminologie.

L'ISO 9000:2015 décrit les concepts fondamentaux et les principes du management de la qualité qui sont applicables à toutes les entités.

- **ISO 9001 version 2015 :** L'ISO 9001:2015 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme:

- Doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables ;
- Et vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Toutes les exigences de l'ISO 9001:2015 sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type ou sa taille, ou les produits et services qu'il fournit.⁴²

- **L'ISO 9004 version 2018 :** Fournit des lignes directrices permettant d'améliorer l'aptitude d'un organisme à obtenir des performances durables. Ces lignes directrices sont cohérentes avec les principes de management de la qualité énoncés dans l'ISO 9000 version 2015.

⁴²GAPILLOUT. I, *La qualité avec ISO 9001 : 2015 et plus encore*, édition VYATIOSYS, Versailles, 2015, P12.

L'ISO 9004 version 2018 s'applique à tout organisme, quels que soient sa taille, son type et son activité.

- **ISO 19011 version 2018:** « Système de management de la qualité - Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management ». Elle fournit des conseils pour la conduite d'audits internes ou externes des systèmes de management qualité environnemental, santé et sécurité au travail, sécurité des denrées alimentaires... ainsi que pour le management des programmes d'audits.

2.2 La certification

2.2.1 Définition de la certification

La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, service, ou système qualité est conforme aux exigences spécifiées dans une norme ou référentiel⁴³.

AFNOR définit la certification qualité comme étant une : assurance donnée par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaine qualité spécifique, résultant des spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle »⁴⁴.

Aussi la certification peut être comme étant « l'assurance donnée par un organisme qualité et dépendant tendant à attester qu'un produit /service présente régulièrement certaines qualité spécifiques, résultants de spécification énoncée dans un cahier de charge ou une norme officielle⁴⁵.

La certification est «la constatation, délivré par un organisme reconnu, que les exigences de la normes sont appliquées au système de management de la qualité de l'entreprise. Elle a pour but de donner confiance au client en l'aptitude de l'entreprise à l'approvisionner en fourniture conforme à ce qui est convenu»⁴⁶.

⁴³CANARD. F, *Management de la qualité*, édition GUALINO, Paris, P110.

⁴⁴FROMAN. B, *Du manuel qualité au manuel de management*, AFNOR, Paris, 2001.

⁴⁵DANIEL. B, *Maitriser la qualité*, édition Maxima, Paris 2006, P 96.

⁴⁶LAUDOYER. G: *La certification ISO 9000: Un moteur de la qualité*, édition d'organisation, 3^{ème}éd, Paris, 2000, P 33.

2.2.2 Les objectifs de la certification

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

2.2.3 Les avantages de la certification

- Rassurer le client; diminuer les réclamations;
- Fidéliser le client en le rassurant par la compétence la disponibilité et le professionnalisme;
- Ecouter le client pour mieux répondre à ses besoins;
- Lancer les actions adéquates, et à temps; assurer la satisfaction du client. Aussi, appliquer la qualité au sein de l'entreprise lui permet de se distinguer des concurrents à travers la conquête de nouveaux marchés ;
- Augmenter la rentabilité; normaliser pour atteindre la qualité totale et s'y conformer en vue d'éviter la non-qualité.
- Et malgré le coût non négligeable de la certification qualité, elle permet de donner confiance au client. Elle rend également l'entreprise plus « robuste » par la formalisation, la transparence de la politique qualité et surtout la mise en mémoire du « savoir-faire » de l'entreprise.

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

2.2.4 Les différents types de certification qualité

On peut identifier trois types de certification qui diffèrent selon leur objet :

Tableau n°1: Les différents types de certification qualité

Certification produit	Certification d'entreprise	Certification service
<ul style="list-style-type: none">- Critères techniques- Critères esthétiques- Critères de sûreté (fiabilité, disponibilité...)- Critère d'ergonomie- Exigences de coût- Critères de détails	<ul style="list-style-type: none">- Existence d'objectifs- Principes d'organisation- Exigences de moyens- Critères de maîtrise technique ou technologique- Exigences en matière de contrôles et essais- Planification d'activité	Approche mixte : <ul style="list-style-type: none">- Critères descriptifs du service (détails, nature des prestations, pratiques...)- Critères d'organisation conditionnant la production du ou des services concernés.

Source: MONIN. J-M, La certification qualité dans les services, AFNOR, France, 2001, P178.

- La certification de produit atteste la conformité aux caractéristiques décrites dans un référentiel et faisant l'objet de contrôles. La certification de ce type la plus répandue en Europe est le marquage CE (CE), obligatoire pour les produits dépendant d'une directive européenne permettant leur circulation libre conformément aux exigences des directives communautaires. La certification la plus connue en France est la marque NF qui délivre la majorité des certificats.⁴⁷
- La certification qui reconnaît la qualité de l'organisation d'entreprise et évalue sa performance est la certification de système représentés par les normes internationales les plus connues : ISO 9001, OHSAS 18001 et l'ISO 14001, ou encore il peut s'agir de certification sectorielle comme l'agroalimentaire avec l'ISO 22000.
- La certification de services relève des mêmes principes que la certification de produits, c'est-à-dire un engagement de résultat. Aussi, comme pour les produits, la démarche certification de service est complémentaire à une démarche certification de système. Cela varie selon la stratégie de l'entreprise, en considérant la certification service comme une étape vers la certification de système ISO 9001. Ou au contraire, obtenir d'abord la certification ISO 9001 et la compléter par une certification de service, cela dépend de la nature de l'entreprise, de certains métiers, du niveau de certification de service appropriée.⁴⁸

⁴⁷ CATTAN. M, *Pour une certification qualité gagnante*, AFNOR, Paris, 2009, P 37.

⁴⁸ CATTAN. M, Op.cit, P38.

Section 03 : Mise en place d'un système de management qualité selon la norme ISO

La mise en place de système de management de la qualité est un outil pertinent de management. Elle se fait en plusieurs étapes et permet d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise tout en fédérant l'ensemble du personnel autour d'un projet commun.

3.1 Le système de management de la qualité : concepts de base

Cette section traite l'approche SMQ, à travers la définition du SMQ, de la certification et de la normalisation. Ainsi que la présentation synoptique de la structure du SMQ, la définition des documents du SMQ et le développement d'une démarche qualité.

3.1.1 Définitions

Le SMQ est le fruit d'un consensus international sur les bonnes pratiques de management de la qualité. Il s'agit d'un ensemble structuré et ouvert, d'éléments en interaction, animé par une finalité (un but) et qui évolue dans le temps, tout en gardant son identité.

3.1.1.1 Le SMQ selon la version 2008

La version 2008 de la norme ISO 9000 (la version 2005 annule et remplace la version de 2000, la version 2008 reprend la même définition de 2005) définit chaque terme du système de management de la qualité comme suit :

- Système : ensemble d'éléments corrélés ou interactifs ;
- Système de management : système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs. Le système de management d'un organisme peut inclure différents systèmes de management, tels qu'un système de management de la qualité, un système de management financier ou un système de management environnemental ;
- Système de management de la qualité : système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.⁴⁹

⁴⁹ : Norme internationale ISO 9000 : 2005, Systèmes de Management de la Qualité-Principes essentiels et vocabulaire, troisième édition, publiée en Suisse, 15/09/2005,P 09.

3.1.1.2 Le SMQ Selon la norme ISO9000 version 2015

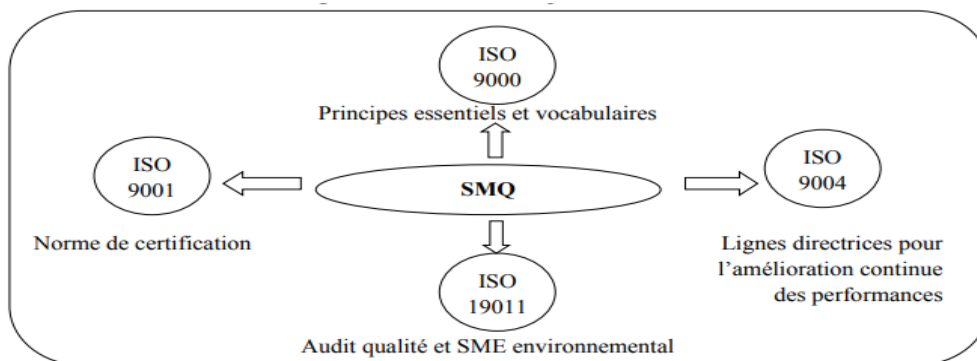
« Le SMQ comprend aux activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés »⁵⁰.

Un SMQ est un « ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques qualités, des objectives qualités et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs »⁵¹.

Le système de management de qualité comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés (planification de la qualité). Il gère les processus et leurs interactions, et les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir les résultats pour les parties intéressées pertinentes (maîtrise de la qualité). Il permet en outre à la direction d'optimiser l'utilisation des ressources en tenant compte des conséquences de ses décisions à court terme et à long terme (assurance de la qualité).

Le SMQ est un sous-ensemble du système de management général, la famille des normes énumérées dans la figure suivante a été élaborée pour aider les organismes, de tous types et de toutes tailles, à mettre en œuvre et à appliquer des systèmes de management efficaces. La figure suivante résume le lien et l'apport de ces normes dans le SMQ.

Figure n°7: Présentation générale du SMQ



Source : Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, Editions G.A.L, Alger, 2005, P 32.

⁵⁰ NF EN ISO 9000/2015 « Système de Management Qualité-Principe essentiels et vocabulaire », AFNOR, France

⁵¹ Norme internationale ISO 9001 : 2015, Système de Management de la Qualité— Principes essentiels et vocabulaire, France, 2015, §3.5.4

D'après cette figure, nous constatons que ces normes forment un ensemble cohérent relatif aux systèmes de management de la qualité et facilitent la compréhension mutuelle dans le cadre des échanges commerciaux nationaux et internationaux :

- L'ISO 9000 décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie.
- L'ISO 9001 spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir des produits satisfaisant aux exigences des clients et à la réglementation applicable, et qu'il vise à accroître la satisfaction de ses clients.
- L'ISO 9004 fournit des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité. L'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des clients et des autres parties intéressées.
- L'ISO 19011 fournit des conseils sur l'audit des systèmes de management de la qualité et des systèmes de management environnemental.⁵²

Ainsi, le système de management de la qualité correspond à la manière dont l'organisme développe ses activités en relation avec la qualité. Dans les grandes lignes, il s'agit de la structure organisationnelle et de la documentation, des processus et ressources utilisées, pour atteindre les objectifs et répondre aux exigences des clients.⁵³

3.1.2 Les principes fondamentaux du management de la qualité

Les principes de management de la qualité (PMQ) ont été élaborés et actualisés par les experts internationaux de l'ISO/TC 176⁵⁴, chargé de l'élaboration et de la mise à jour des normes ISO relatives au management de la qualité.⁵⁵

⁵² Norme internationale ISO 9000 : 2005, Systèmes de Management de la Qualité-Principes essentiels et vocabulaire, 3^{ème} édition, publiée en Suisse, 15/09/2005, P 05.

⁵³ Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI, AFNOR, France, 2003, P 13.

⁵⁴ L'ISO / TC 176 est le comité technique 176 de l'Organisation internationale de normalisation, responsable de la gestion et de l'assurance qualité - la famille de normes ISO 9000.

⁵⁵ Principes de management de la qualité, disponible sur :

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080_fr.pdf , P 01, consulter le 25/06/202.

Le terme « principe » renvoie à la notion de règle, de théorie ou de conviction fondamentale qui a une influence majeure sur la manière de réaliser quelque chose⁵⁶.

Les principes de management de la qualité sont un « ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité »⁵⁷ (une base pour guider l'amélioration des performances d'un organisme). Leur application est une condition primordiale pour un déploiement efficace de la qualité au sein de l'organisation.

Les PMQ sont de nombre de sept. Une fois ces sept piliers en place, il est beaucoup plus facile de mettre en œuvre un système de management de la qualité. Ces principes ne sont pas présentés par ordre de priorité. L'importance relative de chaque principe est susceptible de varier d'un organisme à l'autre et d'évoluer au fil du temps.

3.1.2.1 Orientation client

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes. Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client.

Lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées : des performances durables seront obtenues.

L'orientation client contribue à la réussite sur le long terme de votre entreprise. Il est important que les clients vous accordent leur confiance, mais aussi que vous ne les déceviez pas, il est donc crucial que vous vous adaptiez à leurs besoins futurs.

3.1.2.2 La responsabilité de la direction (Leadership)

À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs de qualité de l'organisme, qui lui permettent d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs :

⁵⁶ Organisation Internationale de Normalisation (OIN). Secrétariat central de l'ISO « Principes de management de la qualité », Format PDF, Chemin de Blandonnet 8 Case Postale 401 CH — 1214 Vernier, Genève Suisse ; ISBN 978-92-67-20650-9 ; 2016, P 02.

⁵⁷ Norme internationale ISO 9001: 2015, Système de Management de la Qualité— Principes essentiels et vocabulaire, France, 2015 (point 2.3).

- S'assurer que le personnel dispose des ressources, de la formation et de l'autorité nécessaires pour agir de façon responsable ;
- Et motiver, encourager et reconnaître la contribution du personnel.

3.1.2.3 Implication du personnel

Depuis des années 1920, les recherches dans le domaine du management ont montré que le succès d'une entreprise repose pour une grande part sur la composante humaine et particulièrement sur son niveau d'implication⁵⁸.

En effet, pour gérer un organisme de façon efficace, il est important d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et de respecter chacun des individus. Un personnel compétent, impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer sa capacité à créer et fournir de la valeur (utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme).

De cela la reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs qualité de l'organisme.

3.1.2.4 Approche processus

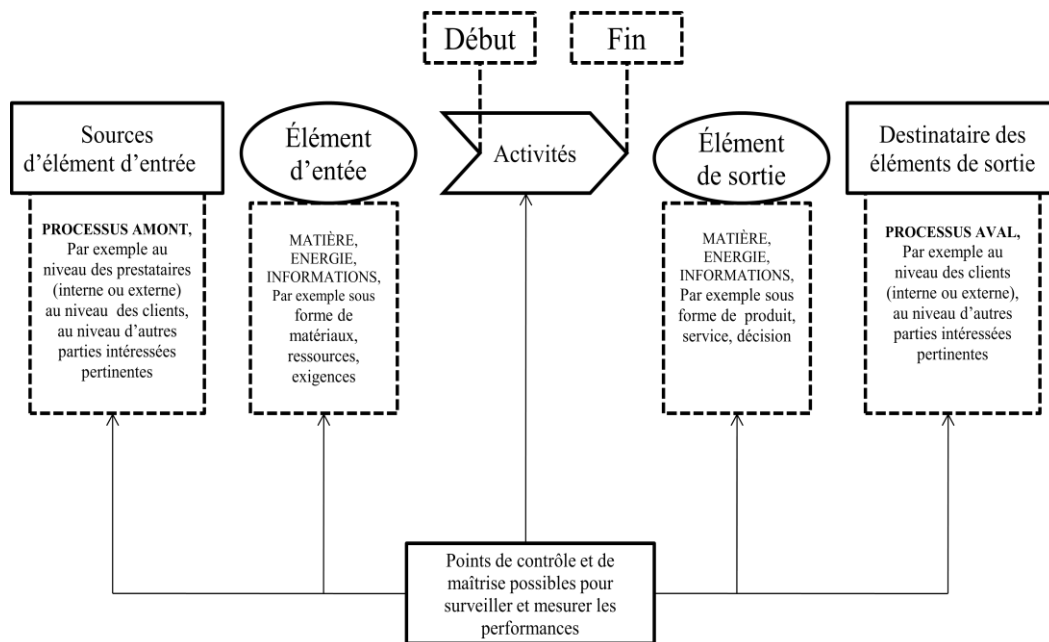
Selon la norme iso 9001 version 2015:

- un système de management est constitué de processus qui interagissent les uns avec les autres ;
- Le pilotage de ces interactions permet à un organisme d'atteindre ses objectifs par la compréhension des conséquences de ces interactions sur les autres processus ;
- Un résultat escompté est atteint avec plus d'efficacité et d'efficience si les activités et les ressources afférentes sont gérées comme un processus ;
- Et identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

La Figure n°9 est une représentation schématique de tout processus et montre l'interaction entre ses éléments. Les points de surveillance et de mesure, qui sont nécessaires à la maîtrise, sont spécifiques à chaque processus et varieront selon les risques associés.

⁵⁸ ROESSLINGER F, SIEGEL D, *Management stratégique et management de la qualité*, AFNOR 2015, Paris, P 40

Figure n°8: Représentation schématique des éléments d'un processus.



Source : Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001 à la collectivité locale, disponible sur : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:18091:ed-2:v1:fr>, consulté le 25/06/2021.

-La présente norme promeut l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un SMQ afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

-L'approche processus s'appuie sur une définition et un management systématiques des processus et de leurs interactions de manière à obtenir les résultats prévus conformément à la politique qualité et à l'orientation stratégique de l'organisme.

L'approche processus assure:

- La compréhension et la satisfaction régulière des exigences ;
- La prise en compte des processus en termes de valeur ajoutée ;
- L'obtention d'une performance effective des processus ;
- Et l'amélioration des processus sur la base d'une évaluation de données et d'informations.

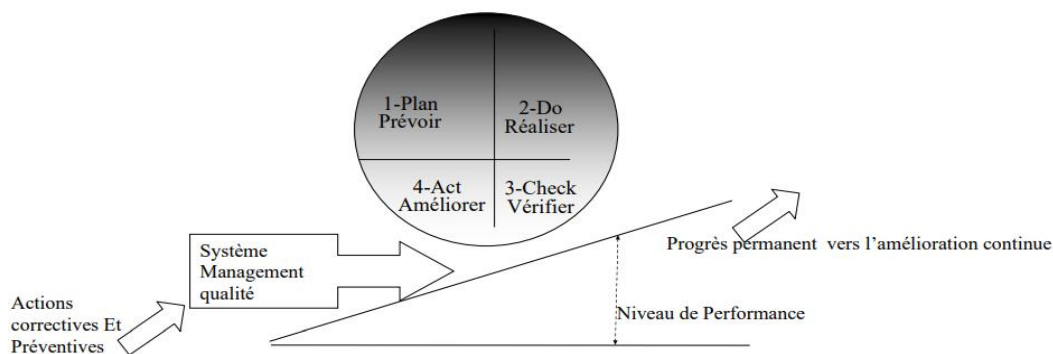
3.1.2.5 Amélioration

Il est conseillé aux entreprises d'adopter une approche processus pour maîtriser la qualité. Cela permet de bien identifier pour chaque opérateur, chaque service son produit, ses

clients et ses fournisseurs. À partir de cette analyse, il sera possible d'associer au processus une démarche type « Roue de Deming ou Plan, Do, Check, Act » (Figure n°10)⁵⁹.

Ce cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) permet à l'organisation de s'améliorer en permanence et ainsi augmenter la satisfaction de leurs clients. Une cale représentée par un SMQ bien structuré permet de ne pas retourner en arrière.

Figure n°9: La roue de l'amélioration continue de DEMING (cycle PDCA)



Source : BAKKALI F.Z, *Approche théorique du Système de Management de la Qualité SMQ et de la Performance de l'Entreprise PE, LP PIP-PIM*, P08.

D'après le schéma (Figure n°10) qui traduit la logique de Deming, l'entreprise pourra atteindre sa performance à travers une installation d'un processus d'amélioration continue qui se base sur une application efficace du SMQ, cette démarche débute par la mise en œuvre des moyens et passant par les activités de planification et d'exécution jusqu'aux activités de vérification et d'évaluation des opérations managées par le cadre exécutif, en utilisant la norme ISO commettant une référence de base.

3.1.2.6 Prise de décision fondée sur des preuves

« Ce qui est affirmé sans preuve peut être nié sans preuve. »⁶⁰

⁵⁹ BAKKALI F.Z, *Approche théorique du Système de Management de la Qualité SMQ et de la Performance de l'Entreprise PE, LP PIP-PIM*, P08.

⁶⁰ Le rasoir de Hitchens : est une traduction de l'expression latine « *Quod gratis asseritur, gratis negatur*, formule du droit romain qui a été largement utilisée depuis le début du XIX^e siècle. Elle a été nommée ainsi en écho au rasoir d'Ockham par le journaliste et écrivain Christopher Hitchens, qui, dans un article de Slate en 2003, écrit : « Ce qui peut être affirmé sans preuve peut être rejeté sans preuve.

-Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés. En effet :

- La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude.
- Plus la direction possède d'éléments tangibles et plus la prise de décision est qualitative.
- Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective.

Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision.

3.1.2.7 Management des relations avec les parties intéressées

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs.

- Il s'agit de piloter ces relations de façon à assurer la conformité de la prestation ou du produit.
- Les parties intéressées ont une influence sur les performances d'un organisme.
- Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances.
- La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires et de partenaires a une importance particulière.

3.1.3 Les principales étapes de la mise en place d'un SMQ

Le système de qualité se base sur le principe de la satisfaction du client en évitant la non-conformité à toutes les étapes de conception, approvisionnement, fabrication et livraison de produits.

Ce système doit comprendre l'ensemble des dispositifs permettant de maintenir la qualité des processus, activités, produits et services concernés. Ceci, suppose que l'organisation interne est chargée de gérer la qualité et élaborer des moyens documentaires et fonctionnels en vue d'apporter des preuves de satisfaction du client et de se développer sur le marché et de s'améliorer en performance. Voici donc des étapes pour la mise en œuvre d'une démarche

qualité issues directement des exigences du référentiel ISO9001 basé sur le principe de PDCA.

Chaque entreprise à sa démarche de mise en œuvre de son SMQ, en d'autre terme la mise en place d'un SMQ nécessite en générale cinq étapes essentielles dont:

3.1.3.1 La prise de décision

L'engagement de la Direction à son plus haut niveau constitue le démarrage de la démarche et la volonté d'aboutir. Cette étape doit être marquée par une déclaration officielle, appelée politique qualité. Cette politique sera communiquée à l'ensemble du personnel, pour une adhésion parfaite au projet. La structure complète doit adhérer au projet pour sa réussite.

3.1.3.2 Le Diagnostic

Le diagnostic permettra de faire le point sur les attentes et objectifs de la structure. Il permet de visualiser le niveau de management en place au démarrage de la démarche pour construire un projet taillé pour l'entreprise. L'entreprise reste le maître du projet. Elle fera appel à un conseiller qui l'aidera à mettre en place le système adapté à la structure. Le diagnostic se termine par une phase de sensibilisation et de motivation des acteurs de l'entreprise.

3.1.3.3 Monter le projet

Le projet doit être considéré comme un investissement immatériel. Le budget comprendra des frais externes (diagnostic, consultant, audit et certification) et des frais internes (sensibilisation, formation, coordination, groupes de travail, rédactions et audit). Seront à ajouter, des frais d'organisation ou de réorganisation si par exemple l'opportunité se présente de réaménager le système informatique. Après avoir mis à plat et testé l'ensemble de ses processus selon les recommandations du référentiel ISO 9001, l'entreprise est à même de faire appel à un organisme certificateur.

3.1.3.4 La Certification

L'audit de certification consiste en un examen de la fondation des procédures et de leur réelle application sur le terrain. La certification est « la Procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus, un service ou une entreprise est conforme aux exigences spécifiées »²¹. Sur rapport de l'auditeur, il faudra éventuellement apporter des actions correctives en réponse à des écarts constatés.

Enfin, un comité de certification accordera le certificat. Celui-ci sera valable trois ans, avec un suivi annuel, et est reconductible tant que le système fonctionne correctement.

3.1.3.5 L'Amélioration continue

Pendant ces trois années, la maintenance du système sera assurée par de fréquents audits. L'entreprise en profitera pour continuer à améliorer son système. La qualité est une spirale sans fin dont elle doit tirer profit.

3.1.4 Le système de management de qualité et la certification ISO 9001

Le système de management de la qualité est structuré par une norme spécifique ISO9001 qui est un modèle pour l'assurance de la qualité en conception/développement, production, installation et soutien après la vente.

L'ISO9001 est un référentiel international qui prend en compte toutes les activités d'une organisation, quelle que soit son secteur et sa taille et service fournis. La norme définit les critères pour un système de management. Il s'agit de la seule norme de cette famille à pouvoir être utilisée pour la certification (démarche volontaire).

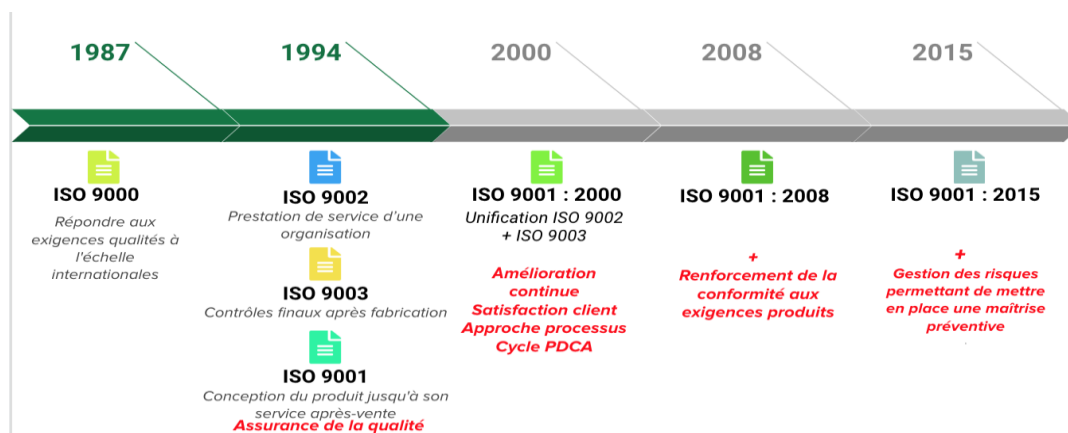
3.1.4.1 Evolution de l'ISO 9001

L'ISO 9001 fait partie de la série 9000 qui désigne des normes relatives au système de management de la qualité. L'iso9001 est apparue en 1987 venue pour répondre aux exigences qualité au niveau international. Cette norme a été revue pour la première fois en 1994 en donnant lieu à une vision plus généraliste avec plus d'exigences au niveau organisationnel. Elle avait toujours une forte orientation vers l'industrie. La seconde révision était en 2000 où la norme a connu sa plus grande évolution en intégrant les concepts de satisfaction client, d'approche processus et d'amélioration continue.

Quant à la révision datée de 2008, elle s'est portée sur des modifications mineures. En septembre 2015, la nouvelle version est apparue. Et apporte des changements pour une organisation plus performante, en combinant une approche processus qui intègre le cycle PDCA et une approche par les risques à tous les niveaux d'organisations.⁶¹

⁶¹BARRY Z. et al., Aide au déploiement et outil d'autodiagnostic de la norme ISO 9001:2015, Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire

Figure n°10: Evolution de la norme ISO 9001



Source : BADJI. D, DUBOURG .A, FEBRISSY. P, « Bilan des démarches qualité ISO 9001 des services biomédicaux en établissement de santé », [Université de Technologie de Compiègne](http://www.utc.fr/~utcmq) (France), Master Ingénierie de la Santé, Parcours Technologies Biomédicales et Territoires de Santé (TBTS) et Dispositifs Médicaux et Affaires Réglementaires (DMAR), Mémoire de projet, janvier 2020, disponible sur : <https://travaux.master.utc.fr/formations-master/ingenierie-de-la-sante/ids039>

3.1.4.2 Présentation de la norme ISO 9001 (version 2015)

Toute organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d'activité, peut utiliser la norme ISO9001. De fait, plus d'un million d'entreprises et organismes dans plus de 170 pays appliquent ISO 9001:2015. Cette norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. ISO 9001:2015 aide à s'assurer que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales.⁶²

3.1.4.3 Les avantages et nouveauté de version 2015

3.1.4.3.1 Les avantages

La nouvelle version de la norme 9001 présente pour l'utilisateur de nombreux avantages à savoir l'implication importante de la direction (leadership), aide à traiter les risques et opportunités de façon structurée⁶³, utilise un langage simplifié, ainsi qu'une

d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux", "Qualité-Management", réf n°338. janvier 2016, P08

⁶² Présentation de la norme ISO 9001 (version 2015) disponible sur : www.iso.org. Consulté le 26/01/2021.

⁶³ Passer d'iso 9001 : 2008 a iso 9001 : 2015, disponible sur :

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100370_fr.pdf..Consulté le 27/01/2021

structure et des termes communs aux autres normes de système de management, ce qui est particulièrement utile pour les organismes qui mettent en œuvre plusieurs systèmes de management (environnement, santé et sécurité, ou continuité opérationnelle), traite le management de la chaîne d'approvisionnement plus efficacement⁶⁴.

La nouvelle version impose moins de documentation papier que les précédentes. La nouvelle norme ne s'intéresse plus uniquement à la satisfaction du client mais plutôt des parties intéressées, qui englobe les clients, les fournisseurs, les partenaires et personnel et tout en prenant compte de leurs attentes.

La mise en œuvre d'une démarche ISO9001 permet donc la satisfaction du client, l'amélioration continue de l'entreprise et le recentrement de l'entreprise sur ses objectifs, sous-entendu ses parties prenantes⁶⁵. Rien n'empêche, que la norme iso 9001 ait d'inconvénients que d'avantages (Voir tableau ci-dessous).

Tableau n°2: Avantages et inconvénients de la nouvelle version ISO 9001 V 2015

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">-La claire définition des objectifs.-Identification de nouvelles opportunités d'affaire.-Réponse des exigences légales et réglementaire.-Réduction des coûts de non-qualité	<ul style="list-style-type: none">-Les coûts de la démarche pour les petites et moyennes entreprises.-La difficulté de la démarche qui peut durer de six(6) à douze (12) mois.

Source : BARRY. Z et al, *Aide au déploiement et outil d'autodiagnostic de la norme ISO 9001:2015*, Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis "Travaux", "Qualité-management", réf n°338, janvier 2016, P14.

3.1.4.3.2 Les nouveautés apportées par la nouvelle version

La nouvelle version 2015 de la norme ISO9001, est plus accessible aux organismes de toutes tailles et tous secteurs. Elle renforce la responsabilité de la direction et redonne aux

⁶⁴TAIRI S, L'analyse structurelle des exigences du système de management de la qualité avec l'outil micmac. 2015. P 19.

⁶⁵ BARRY. Z et al, *Aide au déploiement et outil d'autodiagnostic de la norme ISO 9001:2015*, Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis "Travaux", "Qualité-management", réf n°338, janvier 2016, P14.

parties intéressées toute leur importance. Les principaux changements induits sont résumés comme suit :

- Structure « HLS » : Utilisation de la nouvelle structure commune des normes de systèmes de management HLS (High Level Structure) voir la figure n°7 et l'analyse de cette structure dans la même page. Cette nouvelle version renforce deux concepts dans la précédente version, celui de l'approche processus et le plan PDCA.

- Contexte de l'organisme/besoins et attentes des parties intéressées : Une prise de hauteur introduite par la nouvelle structure commune des normes de système de management qui attend des organismes qu'ils prennent en compte tout facteur interne et externe qui peut avoir un impact sur le système de management de la qualité.

- Approche par les risques : détermination et gestion des risques et opportunités pour atteindre les objectifs du SMQ et comme outil de prévention essentielle à l'obtention d'un système de management de la qualité efficace. Le concept d'approche par les risques qui comprend, par exemple, la mise en œuvre d'une action préventive pour éliminer des non-conformités potentielles, l'analyse de toute non-conformité se produisant et la mise en œuvre des actions appropriées adaptées.

- La nouvelle version apporte également des renforcements et des changements mineurs qui se traduisent par la consolidation de l'approche systémique et l'approche processus par la modification des principes de management de la qualité qui sont ramenés de huit(8) à sept(7) principes et l'exigence de moins de documentation que la précédente version. L'utilisation des deux termes « produit » et « service » afin de pouvoir désigner respectivement un livrable tangible et intangible.

3.1.4.4 Les exigences de la norme ISO 9001

Pour construire un système de management de la qualité, c'est donc le texte de la norme ISO 9001 qui fixe les exigences imposées. Cette norme est structurée de la manière suivante :

- Domaine d'application ;
- Référence normative ;
- Termes et définitions ;
- Système de management de la qualité ;
- Responsabilité de la direction ;

Chapitre 01 : Système de Management de Qualité

- Management des ressources ;
- Réalisation du produit ;
- Et mesures, analyse et amélioration.

Remarque : Comme toute norme, l'article 1 définit le périmètre, l'article 2 fait le lien avec les autres textes normatifs applicables et l'article 3 liste les éléments de vocabulaire. Les exigences effectives à prendre en compte sont contenues dans les articles 4 à 8.

Le tableau n°03 donne une vision synoptique de la structure de l'ISO 9001 et de son contenu. Il liste les exigences que le système de management de la qualité doit satisfaire pour obtenir la certification.

Tableau n°03: Schéma synoptique de la structure de la norme ISO 9001

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

Source : PINET. C, *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008*, AFNOR, 2^{ème} éd, Paris, 2009, P 21.

Ainsi, tout organisme qui veut se faire certifier doit établir, documenter, mettre en œuvre et contrôler le bon fonctionnement d'un système de management de la qualité. Ce SMQ doit faire l'inventaire de ses processus, les décrire et déterminer leurs interactions. Par la suite, un graphe (cartographie) donnera une vue précise de l'ensemble.

Le système documentaire de l'organisme devra contenir l'expression de la politique et les objectives qualités. Le manuel qualité doit expliquer comment l'entreprise intègre les exigences de la norme et comment elle y répond. Ce manuel est complété par les procédures organisationnelles et les instructions (mode d'emploi) qui décrivent les manières de faire. Les supports d'information (papier ou électronique) seront structurés et constitueront les enregistrements qualité. Les règles de gestion pour les documents et les enregistrements seront formalisées, afin d'en assurer la maîtrise.⁶⁶

Par contre, les exigences de la norme ISO 9001 n'imposent pas les moyens à mettre en œuvre dans l'entreprise, mais seulement des bonnes pratiques, au sens large, à appliquer. Par exemple : elle exige de mesurer la satisfaction des clients : l'entreprise peut choisir de réaliser une enquête, de s'appuyer sur les évaluations réalisées par ses clients ou de travailler dans un premier temps sur les réclamations clients⁶⁷.

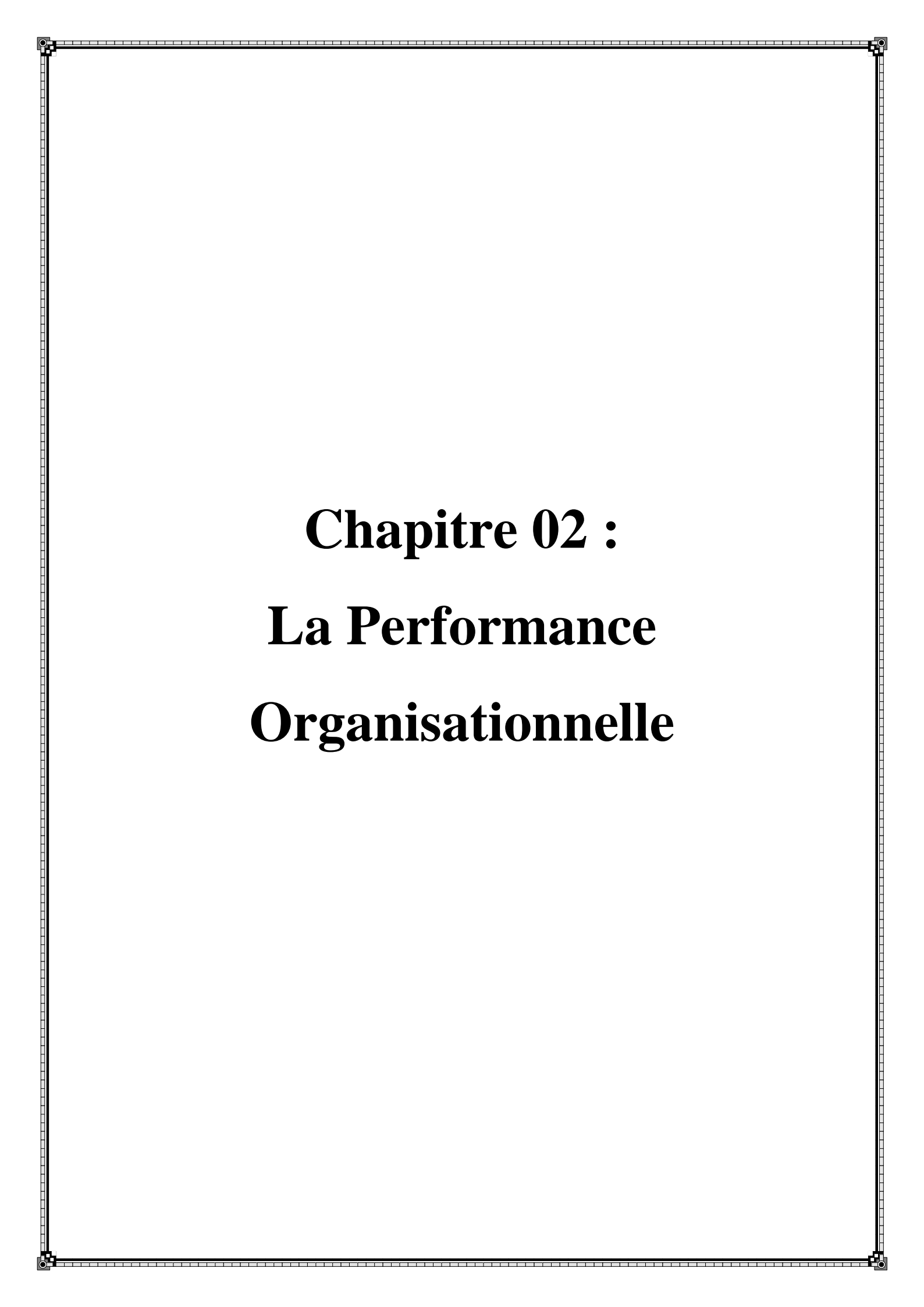
⁶⁶ PINET.C, *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008*, AFNOR, 2^{ème} éd, Paris, 2009, P 21-22.

⁶⁷ GILLET-GOINARD.F, SENO.B, *la boîte à outils du responsable qualité*, DUNOD, Paris, 2009, P 73.

Conclusion

Le système de management de la qualité, est le moteur, qui donne ambition aux entreprises ; il constitue pour elles un outil précieux sur lequel elles s'appuient pour améliorer en continu la qualité de leurs produits, et la performance de leur fonctionnement interne.

L'établissement d'un système de management de la qualité engendre des bénéfices tels qu'une réduction du cout de gestion de système de management, une meilleure utilisation et réduction des ressources allouées et une amélioration de fonctionnement global et de la performance de l'entreprise.

A decorative border consisting of a thin, repeating pattern of small squares and circles, forming a rectangular frame around the page.

Chapitre 02 :

La Performance

Organisationnelle

Introduction

Le concept « Performance » occupe une place centrale dans la littérature de gestion et particulièrement en celle de gestion des ressources humaines. En effet, de nombreuses recherches en la matière, s'intéressent à l'influence d'un paramètre particulier sur la performance de l'entreprise ; celle-ci étant la plupart du temps évaluée en termes de résultats financiers ou commerciaux (vision classique).

L'objectif de ce travail étant d'apprécier l'influence du paramètre système de management de la qualité (SMQ) sur la performance. Ainsi, afin d'atteindre cet objectif, ce deuxième chapitre mènera une réflexion sur le concept de performance, ses dimensions, ses indicateurs et par la suite, il sera fait état sur la base de la littérature existante, c'est-à-dire, des liens pouvant exister entre le SMQ et la performance des entreprises.

Section 01 : Le concept de la performance

Le concept de performance a plusieurs significations, sa définition nécessite l'explication de son contenu.

1.1 Définitions

Plusieurs définitions de la performance existent, dont :

- La performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante. C'est un concept omniprésent dans la littérature de gestion. En effet, l'objet de nombreuses recherches en gestion est l'identification de paramètres permettant d'expliquer la notion de la performance organisationnelle¹.

La vision taylorisme de la performance industrielle était suffisante lorsque le contexte était stable et la vitesse d'évolution relativement lente. A la phase d'équilibre, la performance a acquis un aspect non financier exprimé par le couple coût valeur². Aujourd'hui suite aux changements rapides et à la concurrence exacerbée, la performance est à caractère global, incluant des dimensions financières, techniques, sociales, environnementales, etc.

Toutefois, dans le domaine de la gestion plusieurs travaux inspirent une immense alternative de valorisation du terme de performance³. En effet, Plusieurs auteurs ont défini la performance et chacun a une dimension qui est souvent très flexible, parmi ces définitions ,nous citons celle de BOURGUIGNON. A,... et RAYMOND.L :

- La performance est un terme dont la définition peut prendre des sens variables selon les auteurs. Le mot performance permet des interprétations variables et ne prend de sens que dans le contexte spécifique. BOURGUIGNON. A⁴ a identifié trois points pour définir la performance :
- La performance est succès. La performance n'existe pas en soit ; elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises et selon les acteurs ;

¹ DE LA VILLARMOIS. O, *Le concept de performance et sa mesure : un Etat de l'art*, Maître de Conférences GREMCO/CLAREE - IAE de Lille, 104 avenue du Peuple Belge - 59043 Lille Cedex, p 01.

² SAHRAOUI S. A, *Un système d'aide à la décision pour une amélioration optimisée de la performance industrielle*, Université Chambéry, 2009, P 24.

³ OUACH Thi Kim Oanh ; *Une perspective de recherche sur la performance dans l'organisation*, 23ème colloque annuel du conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois- Rivières, sciences sociale, Université Toulouse, 2006, P 03.

⁴ NDAO A, *Le suivi de performance dans les cabinets d'expertise comptable. Une analyse par la prise en compte des parties prenantes*, PAU, France, 2007, P 03.

- La performance est résultat de l'action. Traditionnellement, « la mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus »⁵;
- La performance est action. La performance est un processus et « non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps »⁶.

Le terme performance signifie « la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus ». Par extension, est considéré comme performant celui ou celle qui atteint ses objectifs⁷.

Accomplir une action aborde à la fois l'exécution d'une œuvre, (le résultat de cette action) et ainsi, le record (résultat exceptionnel) d'une action⁸.

- Dans le même ordre d'idées, BOISVERT.H précise : « La performance désigne un résultat exceptionnel, hors du commun, optimal, elle relève d'attentes que l'on peut traduire en objectifs, si les attentes ne sont pas formellement exprimées sous forme d'objectifs, nous concluons la performance d'une personne lorsqu'elle comble ou même dépasse nos attentes, c'est à-dire lorsqu'elle utilise quelque chose hors du commun, parfois intangible pour lequel nous n'avons pas établi de points de repère ou d'échelle de mesure »⁹.

- De sa part, LORINO. PH prétend que « ... est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de la valeur (à contrario, n'est pas forcément performant ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur coût ou le ratio valeur/coût) ... est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques... »¹⁰.

- RAYMOND. L¹¹ insiste sur l'aspect de mesure, en considérant que : « ... la définition de la performance s'appuiera entre autres sur les systèmes de mesure de performance organisationnelle utilisés actuellement par les entreprises de classe mondiale (Ex : Le balanced scorecard).

⁵ Ibid. P 05.

⁶ Idem.

⁷ AHMED ZAID-CHERTOUK. M; *Contribution performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes*, Valencia & Ciriec-Espana, 2011, P 03.

⁸ Idem.

⁹ SAHRAOUI S.A, Op.cit. P 25.

¹⁰ DEVISE O, VAUDELIN J-P, *Evaluation de la performance d'une PME : le cas d'une entreprise auvergnate*, 4ème conférence Francophone de modélisation et simulation, *Organisation et conduite d'activités dans l'industrie et les services*, Université de Toulouse, Paris, MOSIM'03- du 23 au 25 avril 2003, P 01

¹¹ OUACH Thi Kim Oanh, Op.cit., p 03

1.2 Les paramètres d'appréciation de la performance

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

1.2.1 L'efficacité

Elle peut être définie comme étant «le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système»¹². L'efficacité est un concept qui est au cœur de toutes démarches cherchant à évaluer les performances des entreprises.

A travers cette définition on peut dire qu'une organisation est efficace lorsqu'elle se montre apte à atteindre ses objectifs. L'efficacité se résume dans la formule suivante:

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints} / \text{objectifs visés}$$

1.2.2 L'efficience

Une organisation est efficiente quand il y a adéquation entre les moyens alloués et les résultats obtenus.

L'efficience peut être définie comme étant «le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre»¹³. On vérifie alors que l'organisation utilise judicieusement ses ressources s'il est souvent possible de calculer les frais encourus. L'efficience est mesurée par la quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée, tandis que l'efficacité traduit le degré d'atteinte des objectifs visés par l'entreprise et serait donc une notion plus large que celle d'efficience.

D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficience dans la formule suivante :

$$\text{Efficience} = \text{résultats atteints} / \text{moyens mis en œuvre}$$

¹² MAHE BOISLANDELLE. H, *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, édition ECONOMICA, Paris, 1998, P 318.

¹³ BOISLANDELLE.H. M, Op.cit, p. 142.

1.2.3 L'effectivité

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque Objectifs / Moyens / Résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

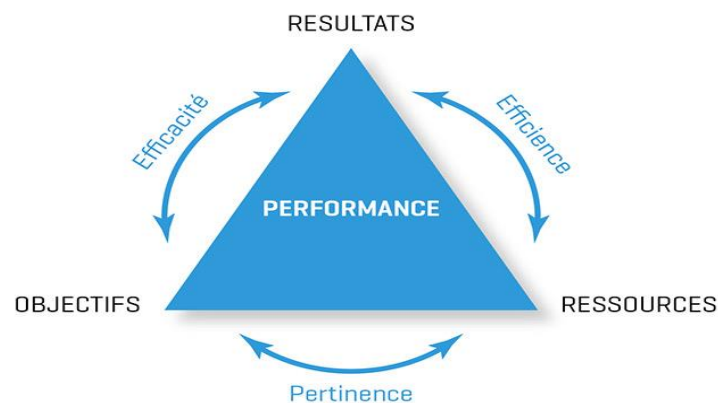
Selon LEMOIGNEJ.L, « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »¹⁴.

Pour cela nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

$$\text{Effectivité} = \frac{\text{niveau de satisfaction obtenu}}{\text{résultats obtenus}}$$

L'articulation de ces trois paramètres (efficacité, efficience et pertinence) forme le triangle de la performance suivant¹⁵:

Figure n°11: Le triangle de la performance



Source : Triangle de la performance, Gibert 1980. Disponible sur :

https://www.researchgate.net/figure/Triangle-de-la-performance-Gibert-1980_fig1_308969313, consulté le 27/06/2021.

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

¹⁴ LEMOIGNE. J, *l'évolution des systèmes complexes*, Harvard expansion, 1999, P 203

¹⁵ JACQUET. S, *Management de la performance : des concepts aux outils*, CREG, 2012. P 4. Disponible sur : [Http://www.creg.ac-versailles.fr/des-concepts-aux-outils](http://www.creg.ac-versailles.fr/des-concepts-aux-outils), publié 20/04/2008, consulté le 20/04/2021 à 18h

1.3 Les typologies de la performance

La notion de la performance, longtemps limitée à sa seule performance financière comporte aujourd'hui plusieurs critères d'évaluation différents. Il est question de performance globale courante,

En générale, la performance revêt trois dimensions essentielles : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique.

1.3.1 La performance stratégique

Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une forte motivation des membres de l'organisation, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit, la maîtrise de l'environnement, la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise, etc. Il faut noter que ces facteurs de performances permettent de maintenir une certaine distance avec les concurrents et garantir la pérennité de l'entreprise.

1.3.2 La performance concurrentielle

Elle traduit le succès qui résulte des capacités de l'entreprise à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Dans le cadre de cette performance, l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition, et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. En outre, les entreprises ne peuvent saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de détecter les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels liés à leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel et d'agir à travers des stratégies concurrentielles plus convenables.

1.3.3 La performance socio-économique

Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière, et la performance commerciale.

1.3.3.1 La performance organisationnelle

« Concerne la manière dont l'organisation est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. KALIKA.M (1988) souligne qu'il s'agit pourtant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non sur des éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation et la qualité de la circulation de l'information ».

Autrement dit le « concept de la performance organisationnelle repose, au moins en partie, sur l'individu. L'influence ou le pouvoir des intervenants détermine le message dominant en ce qui concerne la performance »¹⁶.

KALIKA.M avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle** : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation ;
- Les relations entre les services** : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité ;
- La qualité de la circulation de l'information** : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention des informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation ;
- Et La flexibilité de la structure** : l'aptitude de celle-ci à changer, est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

1.3.3.2 La performance sociale

Elle concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Cette performance est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations, elle est mesurée par la nature des relations sociales qui réponde dans l'organisation, l'importance des conflits et des crises sociales, le niveau de satisfaction des salariés, le turn over qui est un indicateur de la fidélisation des salariés, l'absentéisme et les retards au travail, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel, le fonctionnement des groupes de travail, la participation aux décisions et le niveau de compétences des salariés.

¹⁶ LUSTHAUS. C, HELENE. M, *Cadre pour l'amélioration de la performance*, CRDI, Canada, 2003, P 151

1.3.3.3 La performance économique et financière

Elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que, la rentabilité des investissements et des ventes, la maîtrise des coûts, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, etc. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension économique et financière à elle seule, n'assure plus aujourd'hui la compétitivité de l'entreprise.

1.3.3.4 La performance commerciale

Encore appelé performance marketing¹⁷ est la performance qui lié à la satisfaction des clients de l'organisation .ainsi il est difficile de séparer nettement la performance commerciale des différent type de performance déjà développé. La raison est que ces différentes performance s'inscrivent dans la raison d'être de toute organisation c'est à dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits.

¹⁷ SOGBOSSI BOCCO. B, *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique*, La revue des sciences de gestion, direction et gestion n°24- organisation, P 121.

Section 02 : La mesure de la performance organisationnelle

La présente section vise à présenter le concept de la performance organisationnelle. Dans un premier temps, différentes définitions seront exposées selon les conceptualisations de divers auteurs. Dans un deuxième temps, il sera question des composantes et des indicateurs de ce concept.

2.1 Définition

Le concept de la performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation.

Selon MARMUSE.C « la performance organisationnelle, Concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre »¹⁸;

Selon GIRAUD et al : la performance organisationnelle est défini comme étant « un rapport entre une production de valeur ou efficacité opérationnelle et une consommation de ressources (cout) »¹⁹;

En effet, la performance consiste à créer des biens ou des services tout en minimisent le cout et une maximisation de la productivité grâce à une meilleure structuration de l'entreprise.

Selon l'AFNOR : la performance est une donnée qui mesure l'efficacité et / ou l'efficience de tout ou une partie d'un processus (réel ou simulé) par rapport à un nombre un plan ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie de l'entreprise. Toute forme de performance ne se traduit pas systématiquement par un montant financière, par exemple L'amélioration des délais est une forme de performances.

¹⁸ MARMUSE. C, *Politique générale, Langages, intelligence, modèles et choix stratégique*, édition ÉCONOMICA, 2^{ème} éd, 1996, P 111..

¹⁹ GIRAUD. F, SAUPLIC. O, NAULLEAU. G, et all, *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, GUALINO, 2^{ème} éd, Paris, 2004, P 63.

2.2 La mesure de la performance

« Il semble reconnu que la mesure de la performance organisationnelle s'avère une tentative de capter la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour les partenaires ou les partie prenantes. »²⁰ La mesure de la performance en effet est toujours étroitement lié à la stratégie de l'organisation, elle destinée à contribué à la prise de décision ainsi quels sont les progrès réalisé vers l'obtention des résultats.

2.2.1 Les indicateurs de la performance organisationnelle

2.2.1.1 Notion de l'indicateur

Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat, les indicateurs ont des multiples fonctions²¹ :

- Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus. Pour ce faire, il s'agit de répondre à la question «ou en est-on dans telle ou telle action ? »
- Evaluation d'une action : répondre à la question « quel résultats avons-nous atteint ? »
- Diagnostique d'une situation, d'un problème : il s'agit de répondre à la question « quel est le problème ? »
- Veille et surveillance d'environnement et de changement : répondre à la question « quels changements affectent notre environnement ? ».

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, qualité, flux, temps, productivité, taux de marge, sécurité, stock, ...etc.

2.2.1.2 Les différents types d'indicateurs

Les indicateurs de performance sont choisit par l'organisation en fonction des critères bien définis dans le cadre de sa stratégie. Leur observation régulière permet d'alerter les

²⁰ SAULQUIN, G, SCHIER, *responsabilité sociale des entreprise et performance*, complémentarité ou substituabilité, la revue des sciences de gestion, 2007/1n°223, P 17.

²¹ PHILIP L, *Méthode et pratique de performance*, édition d'Organisation, 3^{ème} éd, Paris, 2013, P 130.

dirigeants sur l'évolution de l'activité. Il existe plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classer comme suit :

2.2.1.2.1 Les indicateurs financiers

Ces indicateurs permet de porter un jugement de la valeur sur la santé financière d'une organisation, il est important d'aborder les concepts suivants : l'équilibre financier, la rentabilité et la liquidité.

- **Taux de rentabilité** : Ce taux mesure la rentabilité des capitaux propre .c'est à dire la capacité d'une organisation à générer un résultat suffisant pour rémunérer ses associés (ou actionnaire)²² :

$$\text{Taux de rentabilité} = \text{Résultat net de l'exercice} / \text{Capitaux propre.}$$

- **Taux de profitabilité** : Il détermine la part du profit dans le chiffre d'affaire qui a permet de le réaliser:

$$\text{Taux de profitabilité} = \text{Résultat net de l'exercice} / \text{Chiffre d'Affaire.}$$

2.2.1.2.2 Les indicateurs commerciaux

- **Chiffre d'affaire** : Le chiffre d'affaire est un indicateur du niveau d'activité de l'entreprise :

$$\text{Chiffre d'Affaire} = \text{Total des ventes}$$

- **Part de marché** : La part de marché détermine le poids de l'organisation sur son marché et permet de la situer par rapport à ses concurrents.

- **Fidélité de la clientèle** : Cette étude permet de mettre en place des actions de fidélisation des clients et ainsi d'améliorer la performance commerciale de l'organisation.

- **Image de l'organisation** : L'image correspond à la manière dont l'organisation est perçue par rapport à ses clients ou par le public.

²² BURNES .M, *science de gestion*, édition HACHETTE, Paris, 2013, p 242.

2.2.1.2.3 Les indicateurs sociaux

Les indicateurs de la gestion sociale sont analysés en fonction des différents domaines de la gestion des ressources humaines. On peut cependant retenir quelques un que l'on classera par famille comme suit :

-Les indicateurs structurels : Il s'agit de mesurer la contribution économique des ressources humaines. Les indicateurs les plus connus sont comme suit:

- Taux d'encadrement : Il mesure le nombre d'effectifs cadre par rapport à la totalité de l'effectif :

$$\text{Taux d'encadrement} = \frac{\text{effectifs cadre}}{\text{effectifs total}}$$

- Taux d'effectif productif direct : Il mesure le nombre d'effectif cadre par rapport à la totalité d'effectif :

$$\text{Taux d'effectif productif} = \frac{\text{Effectif productif direct}}{\text{effectif total}}$$

2.2.1.2.4 Les indicateurs de formation

La formation est une activité de service en interne sous la responsabilité de la fonction RH. La formation permet pour l'entreprise l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques. Parmi les indicateurs de formation.

On peut retenir les suivants :²³

-Effort de formation : Ce ratio représente le montant de la masse salarial consacré à la formation telle qu'elle, est prévue, favorisant le développement des compétences de la main d'œuvre. Le calcul de ce ratio est comme suit :

$$\frac{\text{Le montant à la formation}}{\text{masse salariale total}}$$

- Le taux de participation à la formation ou le ratio des salaires formés : Ce ratio présente la proportion des salariés formés par rapport au nombre total de l'effectif. Il se calcul ainsi :

²³ZAGGAGH ADJABI. O, *La mesure de la performance organisationnelle à travers le tableau de bord de gestion*, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion, Option : Management des organisations, université de Bejaia, 2015-2016, P 18.

$$\text{Taux de participation à la formation} = \text{Nombre de salariés formés} / \text{effectif.}$$

2.2.1.2.5 Indicateur de la rémunération

Concernant la rémunération le contrôle de gestion peut subdiviser en trois :

-Indicateur de politique de rémunération : Cet indicateur concerne l'appréciation de la politique des salaires et le respect de plusieurs équilibres et objectif de performance ;

-Indicateur de la masse salariale : Cet indicateur vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières ;

-Indicateur du système de paie : Cet indicateur s'intéresse aux aspects technique de la gestion des salaires (système de calcul, de traitement des bulletins de salaire).

2.2.1.2.6 Indicateur de climat social

-Taux d'absentéisme : Ce taux est un indicateur du climat social de l'organisation. Si le climat social est satisfaisant, les salariés sont les moins stressés. Intéressés par leur travail, ils s'absentent moins et sont plus productifs²⁴.

$$\text{Taux d'absentéisme} = \text{jours d'absence (hors congés payés)} / \text{jour du travail prévue}$$

-Nombre d'accident du travail : C'est un indicateur du climat social car un salarié stressé et harcelé a plus de chance d'avoir un accident.

- Le turnover : Cet indicateur exprime le pourcentage de départ par rapport aux effectifs totaux, un taux élevé désigne le non satisfaction des salariés. Sa formule de calcul est la suivante :²⁵

$$\text{Nombre de départ durant l'année} / \text{Effectif}$$

-Taux de démission : Cet indicateur exprime la proportion de départ par rapport à la retraite des employés réguliers au cours d'une période. Un pourcentage élevé laisse entrevoir des répercussions importantes sur les effectifs et des problèmes de relève. Son mode de calcul est le suivant:

²⁴ BURNES M, Op.cit. p 242.

²⁵ AMIMER A, OP.cit. P 19.

Total de démission /total de départ

2.2.1.2.7 Les indicateurs de recrutement

La fonction recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients interne (la direction générale, les autres départements fonctionnel ou opérationnels). Elle est soumise à des conditions en termes de qualité (avoir le profil demandé), délai (selon les délais fixés par le service recrutement) et le coût.

- **La qualité de recrutement** : Peut être définie par la capacité de l'organisation de faire l'adéquation entre le profil du candidat et exigences du poste :

Nombre de candidat restant au bout d'un an/Nombre de recrutement.

-**Délai d'embauche** : C'est le délai qui s'écoule entre la demande effectuer par le service et l'entrée en fonction d'un candidat .le délai doit être court.

2.2.1.2.8 Les indicateurs fonction RH

-**Dépenses RH par employé** : Cet indicateur exprime la somme investie dans la fonction RH pour chaque employé. Les coûts directs RH incluent les coûts internes (les salaires et les bénéfiques, coût d'impartition, dépenses en consultation et sous traitant, et les coûts reliés à la technologie RH).

-**Ratio RH par employé** : C'est le ratio du nombre total d'employés par rapport au nombre d'employé dans la fonction RH. Il indique le nombre d'employé RH qui supporte le capital humain de l'entreprise.

-**Satisfaction par rapport aux RH** : C'est le taux de satisfaction des employés envers le travail de la fonction RH.

2.2.1.2.9 Les indicateurs de mouvement (mobilité)

-**Taux de promotion** : Cet indicateur nous donne le nombre d'employés qui ont été promus par rapport au nombre moyen d'employés.

-Taux de mobilité interne : C'est le total des mouvements (transfert, promotion, rétrogradation) dans une organisation exprimée en pourcentage du nombre moyen d'employés

-Ratio de cheminement de carrière : Ratio comparant le total des promotions versus le total des mouvements interne (promotion +rétrogradation +transferts)

2.3 Dimensions de la performance organisationnelle

Nous pouvons constater que le concept de performance organisationnelle possède autant de significations qu'il existe de critères pour le mesurer. Dans cette section, nous allons présenter les différentes dimensions de la performance organisationnelle établie par la communauté scientifique.

MORIN, SAVOIE et BEAUDIN (1994) dégagent quatre écoles de pensée de la représentation de l'efficacité de l'organisation : la conception économique, sociale, systémique et politique. Fondé sur le travail de CAMPBELL (1977) ainsi que sur celui de plusieurs autres chercheurs, cette typologie regroupe les dimensions du modèle intégrateur suggéré par MORIN, SAVOIE et BEAUDIN (1994) afin de comprendre l'efficacité dans ses multiples significations.

Au (Tableau n°4), nous présentons chacune des dimensions ainsi que quelques critères de mesure de la performance organisationnelle.

2.3.1 La conception économique

Fondée sur les premières théories de l'organisation (TAYLOR, WEBER, FAYOL), la conception économique de l'efficacité suggère que l'organisation formelle du travail ou de l'entreprise soit essentiellement économique. Cette première conception juge une organisation efficace lorsque celle-ci atteint ses objectifs en utilisant le moins de ressources possible. Le concept central de cette école, l'efficacité économique, implique l'atteinte des objectifs fixés (efficacité), mais aussi l'obtention d'un résultat de la manière la plus économique (efficience).

2.3.2 La conception sociale

Elle se base sur l'école des relations humaines (MAYO, MASLOW, MCGREGOR). Cette seconde dimension met l'accent sur les aspects de la performance organisationnelle qui sont liés aux ressources humaines. D'après MORIN et ses collègues (1994), le concept-clé de cette dimension de l'efficacité est la valeur des ressources humaines, soit la valeur ajoutée par

la qualité de la main-d'œuvre dans le travail et l'organisation. Dans la revue de littérature effectuée par MORIN, SAVOIE et BEAUDIN (1994), le développement des ressources humaines, la mobilisation, le moral et le rendement du personnel sont les critères possibles pour juger de l'efficacité de la performance organisationnelle sous l'angle de la dimension sociale.

2.3.3 la conception systémique

La troisième conception de la performance organisationnelle est la conception systémique. Dans ce cas, on met de l'avant une conception de l'organisation comme devant s'adapter à l'environnement, en particulier aux caractéristiques du marché et de la technologie. L'organisation est en relation avec son environnement, y puise ses ressources, les transforme, les échange contre d'autres ressources et, inversement, l'environnement vient modifier à son tour l'organisation (rétroaction).

Dans la conception systémique, l'organisation est un système dont la finalité est la survie ou la pérennité. La notion de pérennité, associée à la notion de temps, a trait à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité), du marché desservi par l'organisation (compétitivité) et de la qualité du produit ou du service. Ces critères mettent l'accent sur les relations entre les composantes du contexte et de l'entreprise qui agissent sur la performance.

2.3.4 La conception politique

La dernière conception met en relief la dimension politique de la performance organisationnelle. Basés sur l'école des multiples constituants, différents individus ou groupes posent des jugements sur les critères d'une organisation efficace, tel que mentionné précédemment. Puisqu'on suggère que les mêmes intérêts ne sont pas partagés par tous les groupes et peuvent même être contradictoires, les critères d'efficacité varient selon les constituants soit : les bailleurs de fonds, les clients, les organismes régulateurs et la communauté. Ainsi la légitimité de l'organisation, qui réfère à l'évaluation et à la satisfaction de ces groupes-clés, constitue le concept central de cette dimension.

Tableau n°4 : Les quatre dimensions de la performance organisationnelle

Dimensions	L'organisation comme devant..	Concept central	Critères
Économique	Bien faire les bonnes choses	Efficiences économique	<p>Économie des ressources : Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées, tout en assurant le bon fonctionnement du système.</p> <p>Productivité : Quantité ou qualité de biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production durant une période donnée.</p>
Sociale	Harmoniser les objectifs des employés et les objectifs économiques	Valeur des ressources humaines	<p>Mobilisation du personnel : Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs.</p> <p>Moral du personnel : Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé.</p> <p>Rendement du personnel : Qualité ou quantité de production par employé ou par groupe.</p> <p>Développement du personnel : Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation.</p>
Systémique	S'harmoniser avec son environnement	Pérennité de l'organisation	<p>Qualité du produit : Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle.</p> <p>Rentabilité financière : Degré auquel certains indicateurs financiers (par exemple la rentabilité) de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé.</p> <p>Compétitivité : Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents.</p>
Politique	Satisfaire les intérêts des divers constituants	Légitimité de l'organisation	<p>Satisfaction des bailleurs de fonds : Degré auquel les bailleurs estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale.</p> <p>Satisfaction de la clientèle : Jugement que le client porte sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins.</p> <p>Satisfaction des organismes régulateurs : Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités.</p> <p>Satisfaction de la communauté : Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation.</p>

Source : HEPELL N, *Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines*, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.) École de relations industrielles Faculté des arts et sciences, Université de Montréal, 2011, P28

Section 03 : Le lien entre le système de management de qualité et la performance organisationnelle

Plusieurs conclusions ressortent à travers la revue de la littérature portant sur l'étude de la relation pouvant exister entre la qualité du produit et la performance des organisations. Toutefois, les études réalisées sur la relation qualité-performance sont contradictoires. Certaines, défendent en faveur d'une relation positive entre qualité-performance et d'autres d'une relation négative.

3.1 Les auteurs qui ont pour une relation favorable entre la qualité et la performance

Suite aux pressions exercées par l'environnement, les organisations sont amenées à améliorer de manière continue leurs produits et leurs processus afin de satisfaire ses clients. Pour ce faire, un bon nombre de travaux montrent que le succès de la mise en œuvre du TQM peut également engendrer des produits et services améliorés à des coûts inférieurs, avec plus de clients satisfaits et plus d'employés.²⁶

Plusieurs recherches récentes se sont orientées vers l'étude de l'impact de la qualité sur la performance des organisations. En effet, une organisation qui applique les principes de l'assurance qualité garantit en permanence au client que la qualité visée du produit est atteinte à travers la définition d'un système qualité reposant notamment sur la définition et le respect de procédures de travail et la mise en place de mécanismes de détection, d'analyse et de correction des dysfonctionnements.²⁷

Toutefois, La qualité totale, au travers même de sa définition et de la perception qu'en ont les entreprises, s'affirme comme un outil sur la voie de l'excellence, dans une vision stratégique, de management, d'organisation et de gestion du risque au service de la performance de l'entreprise.²⁸ Dans la même perspective CHONG confirme, que le TQM

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

²⁷YANAT .Z, CHAOUKI .F ; « contribution de la certification (ISO 9001 v2000) à l'amélioration de la compétitivité des entreprises marocaines : cas du secteur agro-alimentaire », Université de Bordeaux IV et Faculté de droit et d'économie de Bni Mella, Maroc, P. 3.

²⁸MAYEUR S ; « Guide opérationnel de la qualité : faut-il tuer la qualité totale ? », Edition Maxima, 2003, p. 34.

fournit une manière fondamentale pour conduire les affaires, rendant l'entreprise plus concurrentielle et plus viable.²⁹

Ainsi, la définition (ISO 9000 V 2000), évalue les résultats autant que les moyens mis en œuvre. Mais la nouvelle norme ISO 9001 introduit désormais les notions d'efficacité et d'efficience. L'efficience est liée à la maîtrise des processus répétitifs (performance et productivité du geste) et l'efficacité est liée au management des processus (performance et productivité de l'intelligence).³⁰ Et si on se réfère à la définition de la performance, c'est une notion qui consiste à remplir la mission, en s'adaptant à son environnement et en profitant de ce qu'il a à offrir, à produire des résultats de qualité correspondant aux besoins des clients et répondant aux objectifs de l'organisation, de le faire de façon efficiente en produisant les résultats escomptés au meilleur coût, tout en respectant les conditions organisationnelles reliées à l'utilisation optimale des ressources et à la qualité du processus.³¹

D'après OLLAGNON .H, professeur de gestion du vivant et stratégies patrimoniales à l'institut agronomique Paris-Grognon³² « La qualité totale est un outil contributeur aux résultats, un outil d'aide à la décision, de normalisation, de valorisation de la conformité et de management... un outil stratégique et patrimonial pour des problèmes intrinsèquement complexes et multi-acteurs ».

Selon LORINO la satisfaction des clients passe par l'amélioration de la maîtrise des processus de façon à ce que le produit ou le service offert soit effectivement produits de manière fiable et efficace.³³ De ce fait, la certification permet une meilleure identification et un suivi dans le temps des problèmes de coordination. Elle facilite le traitement des anomalies et valorise l'erreur. Elle entraîne une professionnalisation du traitement des réclamations et systématise le recueil et le traitement des non-conformités internes.

Selon certains auteurs comme « GHOBADIAN, GALLEAR, REED et al », la mise en place du management par la qualité totale(TQM) est une alternative permettant le succès à long terme d'une organisation et qu'elle génère un avantage compétitif.³⁴

²⁹Ibid. P.36.

³⁰Idem.

³¹VOYER .P, *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, presse de l'université de Québec, 2ème édition, P100.

³²VOYER .P, op.cit., P 36.

³³YANAT .Z, CHAOUKI .F, op.cit., P. 4.

³⁴ Idem.

En traitant la relation qui existe entre la qualité et la performance financière plusieurs auteurs tels, FORKER, al et CURKOVIC montrent dans leurs travaux l'existence d'une relation positive entre la qualité et la performance financière.³⁵ Cette idée est partagée par d'autres chercheurs comme BUZZEL et WEIRSEMA qui soutiennent une relation positive entre la qualité du produit et la performance financière dans le cadre du « profit Impact of Market Strategy (PIMS) » réalisé par le « Strategic Planning Institute ».³⁶

D'autres recherches tels les travaux de MAANI et al confirment dans le même sens de réflexion l'existence de relation faible, mais statiquement significative entre la qualité du produit et la performance financière.³⁷

Afin d'étudier les approches d'amélioration de la qualité et leurs effets sur la performance des organisations, ADAM et al. ont mené une étude internationale auprès de 977 entreprises localisées en Asie, en Europe et en Amérique du nord. Les résultats montrent que les approches d'amélioration de la qualité ont un effet statistiquement significatif sur la performance financière.³⁸

Dans la même perspective NILSSON et al. Ont mené une étude comparative sur l'impact des pratiques de management de la qualité sur la satisfaction des clients et la performance financière dans les entreprises industrielles et les entreprises de service. L'étude empirique qui a touché 482 entreprises montre que pour les entreprises industrielles, les pratiques de management de la qualité influencent la satisfaction des clients et la performance financière à travers une orientation organisationnelle pour la qualité.³⁹

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

³⁵ MEDDEB A.D, op.cit. P06.

³⁶ ALAIN.M ; *Réussir la qualité de service : Plaidoyer pour la performance réalisée avec discipline et innovation*, Edition Nouvelles, Paris, 1998, p.203.

³⁷ Ibid., P.210.

³⁸ Idem.

³⁹ ALAIN.M ; *Réussir la qualité de service : Plaidoyer pour la performance réalisée avec discipline et innovation*, Edition Nouvelles, Paris, 1998, p.210.

comme un dispositif d'apprentissage organisationnel. Dans le même ordre d'idée LAMBERT G. ET LOOS-BAROIN J. présumant que la certification est plus largement comme un outil de la gestion des connaissances.⁴⁰

BUZZELL ET GALE voient que le facteur le plus important pouvant affecter la performance d'une unité d'affaires est la qualité du produit et des services offerts par rapport à la concurrence.⁴¹

Après avoir abordé les recherches qui soutiennent une relation positive entre la qualité et performance, nous allons voir dans un autre point les études qui critiquent cette relation.

3.2 Les études qui plaident pour une relation négative entre la qualité et la performance

Paradoxalement, on trouve plusieurs recherches qui ont confirmé une relation négative entre la qualité et la performance telles celles de MISPELBLOM⁴² qui perçoit dans la question de la certification un dispositif de rigidité pour l'organisation à travers le renforcement de la prescription du travail et la diminution de l'autonomie du personnel imputable à la codification du savoir-faire de l'entreprise dans les procédures de travail.

D'autres recherches voient en l'engagement dans une démarche qualité des dépenses énormes. Dans ce sens, HENDRICKS et SINGHAL précisent que certaines entreprises qui ont gagné le prix BALDRIGE .M de la qualité aux Etats- Unis ont souffert de difficultés financières énormes.⁴³

ANDERSON et al. Soulignent que l'hétérogénéité des besoins des clients risque d'influencer négativement le chiffre d'affaires. En effet, si l'entreprise décide de satisfaire les besoins de plusieurs clients ou de plusieurs segments en même temps, elle risque une baisse de la qualité du service et par la suite une baisse du chiffre d'affaires.⁴⁴

Dans le but d'étudier l'impact de la qualité sur la performance IAQUINTO a réalisé une étude sur les entreprises japonaises ayant gagné le prix DEMING de la qualité. Les résultats

⁴⁰ROLLAND Sylvie et TRAIN Sébastien, op.cit., p.9.

⁴¹ALAIN .M, op.cit., p.203.

⁴²YANAT .Z, CHAOUKI .F, op.cit., P.3.

⁴³ZORGATI .H, LAKHAL. L; « Qualité du produit et performance financière », Faculté de droit et des sciences Economiques et politiques de Sousse, Tunisie, p.6.

⁴⁴ZORGATI H, LAKHAL .L, Op.cit. P9.

montrent pour la majorité des entreprises l'existence d'une association négative entre le gain d'un prix de la qualité et l'amélioration de la performance.⁴⁵

Toutefois, selon certains auteurs comme HENDRIKS, SINGHAL, IAQUINTO, HANSSON et ERIKSSON⁴⁶, les avantages et le succès du TQM demeurent incertains. Selon SOUSA et VOSS, les échecs du TQM sont expliqués par la difficulté des méthodologies de recherche empiriques et par la présence de facteurs de contingence tels que la taille et la structure du marché ainsi que la concurrence qui influent sur la relation entre les pratiques de management par la qualité totale et la performance.⁴⁷

En d'autres termes, les entreprises qui ont obtenu la certification n'ont pas, en moyenne, connu une amélioration de leur rendement absolu, mais ont vu leur rendement relatif s'améliorer substantiellement, par comparaison avec leurs homologues non certifiés. ISO 9000 étant un « standard » d'organisation, sa mise en place au sein d'une entreprise ne peut pas constituer à elle seule un atout concurrentiel durable. Une entreprise doit disposer d'autres ressources, plus difficiles à imiter et qui peuvent ainsi constituer un avantage concurrentiel différenciateur. Néanmoins, ces résultats suggèrent que le fait de ne pas rechercher une certification ISO 9000 contribue à une évolution défavorable graduelle du rendement.

La revue de la littérature souligne de consensus dans les travaux sur l'impact de la certification sur la performance des entreprises. Même si les études réalisées sur la relation qualité-performance soutiennent dans la majorité des cas une relation positive ils indiquent également que certains facteurs semblent nécessaires pour que le lien fonctionne. Toutefois, Cette divergence au niveau des résultats peut être expliquée par le fait que les deux termes qualité et performance ont été définie et mesurée de manière variée d'un auteur à l'autre. Le choix de se faire certifier ou pas peut être une fonction de différentes motivations internes ou externes à l'entreprise.

⁴⁵Ibid, P10

⁴⁶ MEDDEB D.A, op.cit, P.7.

⁴⁷Ibid, P 8

Conclusion

Ce deuxième chapitre, avait pour objectif d'étudier la nature de la relation entre le système de management de la qualité et la performance organisationnelle.

Parler de la performance en matière de gestion des entreprises, plus particulièrement, dans une logique de qualité suppose, nécessairement en plus de la définition, l'identification d'un certain nombre de critères pouvant servir de base à l'évaluation de celle-ci.

De plus, la revue de la littérature réalisée en la matière, nous a permis de constater que les études liant la qualité à la performance globale sont contradictoires, celles-ci peuvent être divisées en trois groupes : Le premier groupe de travaux montre que la démarche qualité a un effet fort et significatif sur la performance globale de l'entreprise. Le deuxième groupe, suggère qu'un effet neutre, entre la démarche qualité et la performance globale de l'entreprise. Enfin, le dernier groupe montre une relation faible et négative, entre la démarche qualité et la performance.

Après avoir met l'accent dans le présent chapitre, sur le concept de la qualité et la performance organisationnelle et exposer les différentes relations qui existent entre eux, nous allons reposer, dans le chapitre qui suit, d'étudier ces deux variables dans le contexte algérien et ce, en exploitant les études fait dans ce contexte.

Chapitre 03 :

**L'impact du Système de
Management de la Qualité sur la
Performance Organisationnelle, cas
AURES EMBALLAGES**

Introduction

Pour pouvoir concrétiser ce que nous avons présenté dans l'aperçu théorique, nous avons jugé utile de réaliser une étude pratique, afin décrire la fonction du système de management de la qualité dans l'entreprise EURL AURES EMBALLAGES et la perception de cette dernière par les dirigeants.

A cet effet, nous avons consacré pour ce cas pratique un chapitre qui est subdivisé en deux sections:

-le contexte stratégique de l'entreprise AURES EMABLLAGE ;

-Et le système de management de la qualité et les besoins de performance organisationnelle d'AE.

Section 01 : Le contexte stratégique d'AURES EMBALLAGES

Pour comprendre le contexte d'AURES EMBALLAGE, il est nécessaire de commencer par la présentation de cette dernière, qui fera l'objet de notre étude tout au long de cette partie. En effet, nous devons illustrer son processus de développement dans le temps (histoire), puis clarifier son activité et enfin ses sources de financement.

1.1 Présentation d'AURES EMBALLAGES

L'EURL AURES EMBALLAGES est un complexe industriel d'imprimerie fondé par Mr YAKER Amar, situé à la zone industrielle Mouldiouene, Draa-Ben-kheda, Tizi-Ouzou.

La grandeur de cette entreprise est un parcours et un aboutissement d'efforts constamment cumulés, renouvelés, évolutifs, Telle est la philosophie à travers laquelle a évolué et s'est développé l'imprimerie « Aurès emballage » fondée par monsieur YAKER Amar en 1968.

Le complexe d'imprimerie «EURL AURES EMBALLAGES» a consenti beaucoup d'investissement dans l'entretien et le renouvellement constant de ses machines. De ce fait, le complexe a contribué avec enthousiasme au développement socio-économique de notre pays à travers ses relations avec les institutions publiques à l'exemple du secteur de l'éducation, de l'emploi, de la formation de la culture, du monde associatif et de l'édition.

Elle est répartie en quatre (4) processus de production : prépresse, offset, rotative, flexo. Tout cela sans oublier sa fidélité à la typologie avec laquelle elle a débuté ses premières productions.

1.1.1 La forme juridique d'AURES EMBALLAGES

L'entreprise EURL AURES Emballages est une entreprise dotée de la personnalité morale, constituée en EURL au capital de 800 000 000 DA (Mr YAKER AMAR étant l'actionnaire unique).

1.1.2 L'objet social d'AURES EMBALLAGES

L'objet social d'AURES EMBALLAGES englobe l'ensemble des activités liées à l'imprimerie.

En effet, il consiste en la conception, l'impression, les finitions (découpage, Pliage et assemblage ...etc.) sur commande et la livraison de différents types de produits tels que la typographie (livres, prospectus, étiquettes...etc.), l'offset (la boîte) et la flexographie (tous types d'emballages : sleeve, opp6 ...etc.).

1.1.3 L'objectif d'AURES EMBALLAGES

AURES EMBALLAGES travaille avec de grands leaders sur les marchés dans les différents secteurs privés ou publics, avec comme objectifs suivants :

- Maintenir la position concurrentielle actuelle ;
- Améliorer les compétences du personnel ;
- Améliorer le chiffre d'affaires ;
- Accroître la satisfaction des clients ;
- Réduire les retards de production et de livraison ;
- Amélioration de la qualité des produits ;
- Et augmenter la production.

1.2 Offre historique

Comme toute autre entreprise, la trajectoire d'AURES EMBALLAGES est marquée par plusieurs faits, qui ont un apport considérable dans son développement et sa croissance. Pour cela, nous avons choisi d'illustrer quelques-uns à travers le tableau suivant:

Tableau n° 5: la trajectoire d'AURES EMBALLAGES

Année	Faits/ changements
1968	Fondation de la société EURL AURES EMBALLAGES par Mr YAKER AMAR. Début d'activité avec seulement la typographie.
1972	L'évolution de l'équipement a permis l'introduction de l'offset avec sélection de couleurs.
1996	Pour accompagner l'évolution de l'investissement et de manufacture et l'explosion de la demande en quantité massive pour l'étiquette et les divers emballages, avec l'exigence d'une performance en délais de réalisation, l'EURL AURES EMBALLAGES a pu faire face au défi par l'installation de la rotative de labour accompagnée des équipements auxiliaires ainsi que la mise à niveau de ses employés.
2003	L'EURL AURES EMBALLAGES a soutenu, avec constance, l'effort

	investissements équipements et infrastructures à la formation continue de son personnel au service de l'édition et de l'impression, en s'accommendant à la cadence de la demande du marché, notamment l'édition de masse du livre scolaire entre autre et ce pour l'introduction de la rotative industrielle pour le livre et la reliure.
2004	Loin de se contenter des modes et supports classiques de l'impression, et dans l'objectif de diversifier sa gamme de produits, l'entreprise EURL AURES EMBALLAGES s'est attelée à la création d'un département flexographie à encre, à eau et encre à solvant comme première étape.
2008	Dans le cadre du développement de cette activité, l'entreprise EURL AURES EMBALLAGES a procédé au lancement du département flexographie à encre UV, pour accompagner toute avancée créative de l'évolution technologique liée à son domaine d'activité.
2009	Dans son élan créatif et innovant au profit de la modernisation de l'imprimerie au service de l'accompagnement de la performance désigne des différents produits, EURL AURES EMBALLAGES a lancé le sleeve avec la création d'un laboratoire par CDI/CIP, est déterminée à la hauteur du défi innovant du domaine de l'imprimerie et des exigences générales et spécifique de leurs partenaires selon la règle d'or. Chaque réussite d'une mission est le mérite d'un challenge et d'un sacrifice consentis et provoqués.
2010	Acquisition de nouvelles machines de dernière technologie de pointe à même de répondre en matière de qualité aux standards et normes internationales pour une meilleure prise en charge des attentes du client.
2015	AURES EMBALLAGE s'est engagée dans une démarche qualité/environnement selon les deux référentielles ISO 9001 versions 2015 et ISO 14001 versions 2015.
2018 à nos jours	AURES EMBALLAGE se certifie successivement à la version du système de management de sécurité des denrées alimentaires: ISO 22000 V 2018 et systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail: ISO 45001 V 2018

Source : Conçu par nous-mêmes à partir des informations acquises aux prés de l'entreprise AURES EMBALLAGES (2021).

1.3 Organisation de l'entreprise

Toute organisation a pour but la mise en place d'un système permettant :

- La fiabilité des informations ;
- La qualité et la rapidité des échanges internes (informations, dossiers...) ;
- Conserver et retrouver toute information rapidement ;
- Définir les relations hiérarchiques ;

-Et une affectation des tâches précises.

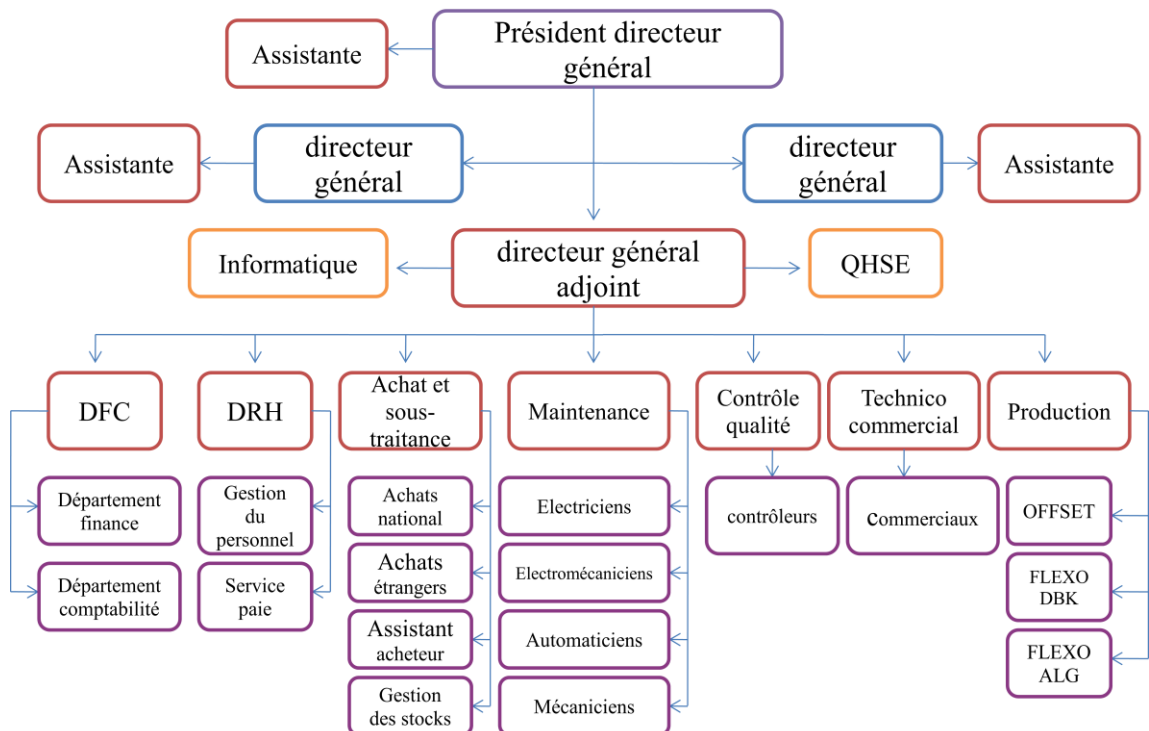
La mise en place de cette organisation passe par l'établissement d'un organigramme à même de définir :

- Relations hiérarchique (responsabilisation).
- Et passerelle de communication entre les différentes structures.

1.3.1 Les principales structures d'AURES EMBALLAGES

Nous pouvons illustrer les structures d'AURES EMBALLAGES tout en présentant brièvement ses principales Directions qui sont en l'occurrence : la Direction Générale, Direction Finances et Comptabilité, Direction des Ressources Humaines, Direction des Achats et Sous-traitances, Direction Maintenance, Direction Contrôle Qualité, Direction Technico-commercial et Direction Production.

Figure n°12: L'organigramme de l'entreprise AURES EMBALLAGES



Source : Document acquis aux prés de l'entreprise AURES EMBALLAGES, établi le 22/02/2020.

1.3.1.1 Direction Générale

Sa fonction regroupe l'ensemble des postes de management global de l'entreprise, elle se caractérise par la prise en charge d'une double responsabilité à la fois stratégique et opérationnelle, les cadres de la direction assurent la définition de la stratégie, élaborent la politique et les objectifs mais aussi supervisent et gèrent les moyens pour les réaliser. Elle est représentée par :

Un Président Directeur General; deux (02) Directeurs Généraux ; trois (03) assistantes, et un Directeur Général Adjoint accompagné de service QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement) et le service Informatique.

En effet les taches de cette Direction Générale sont les suivantes :

- Fixer les objectifs globaux de l'entreprise;
- Mettre en place un système de contrôle de gestion ;
- Organisation et diffusion des notes: réunion, briefing, notes de service;
- Gérer l'emploi du temps du DG;
- Et contrôle et évaluation périodique.

1.3.1.2 Direction Finances et Comptabilité

La fonction finance et comptabilité se charge de l'enregistrement et du traitement des informations relatives aux mouvements financiers de l'entreprise.

1.3.1.3 Direction des Ressources Humaines

La direction des Ressources Humaines gère un potentiel humain très important constitué de différentes catégories socioprofessionnelles et de qualifications diverses. Elle est chargée de la gestion du RH aussi bien au point de vue administratif que social, des recrutements et de la formation du personnel et ses missions sont comme suit :

- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble de la RH;
- Pilote les activités du social ;
- Assure le recrutement;
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité;
- Gestion de la performance et des rémunérations;
- Et formation du RH.

1.3.1.4 Direction des achats et sous-traitances

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement), la direction des achats et sous-traitances met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

1.3.1.5 Direction maintenance

Ce service joue un rôle très important dans l'entreprise en veillant de manière permanente au bon fonctionnement des équipements et en procédant à leur réparation immédiate en cas de panne, comme il est chargé de la prévision des pièces de rechange et surtout du planning préventif d'entretien des installations.

1.3.1.6 Direction contrôle qualité

La Direction contrôle de la qualité est mise en place pour gérer tout ce qui concerne la qualité sur tous les plans de l'entreprise. Cela peut donc concerner la gestion du personnel, ou encore les relations clients, mais également tout ce qui concerne la production dans le respect de la réglementation et des règles d'hygiène et sécurité.

1.3.1.7 Direction technico-commercial

Elle assure le développement technique des activités de l'entreprise par la mise en place de nouveaux moyens de production, elle veille au bon fonctionnement des systèmes de managements de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité au travail, comme elle prospect les marchés pour l'écoulement des produits de l'entreprise.

1.3.1.8 Direction Production

Elle met en place l'organisation et pilote la production dans le respect des contraintes de coûts, qualité, délais. Il définit la stratégie de fabrication des gammes de produits et veille à la performance globale de la production.

1.4 Forces et opportunités d'AURES EMBALLAGES

L'entreprise possède des points forts et bénéficie de certaines opportunités offertes par son environnement externe.

1.4.1 Les forces d'AURES EMBALLAGES

D'après les entretiens libres effectués avec le responsable QHSE, les forces d'AURES EMBALLAGES se résument comme suit :

- Des produits conformes aux normes internationales en termes de qualité ;
- L'entreprise dispose d'un portefeuille de produits assez varié et des gammes de produits étendues avec un rapport qualité / prix favorable ;
- Lancement dans la fabrication de nouveau modèle des produits à moindre coût et avec plus de qualité à l'occasion du nouvel investissement ;
- Et la formation de personnel est assurée.

1.4.2 Les opportunités d'AURES EMBALLAGES

D'après la revue de l'entreprise et quelques travaux de recherches (master) déjà effectué au sein de cette dernière, Les opportunités d'AURES EMBALLAGE sont les suivant :

- La situation géographique stratégique de l'imprimerie EURL AURES EMBALLAGES lui permet de bénéficier de plusieurs avantages en infrastructure, notamment la route nationale N°12 ;
- La notoriété de la marque d'AURES et la qualité des produits reconnue par les consommateurs nationaux constitue un atout pour l'entreprise ;
- Et la diversification des fournisseurs lui garantit une source des matières premières avec des prix d'acquisition négociables d'une part, et d'assurer la continuité de son activité à tout moment d'autre part.

1.5 Faiblesses et menaces de l'entreprise AURES EMBALLAGES

Nos observations ont permis de détecter les faiblesses d'AURES EMBALLAGES, ainsi que les menaces auxquelles elle s'est confrontée :

1.5.1 Les faiblesses de l'entreprise AURES EMBALLAGES

Les incohérences constatées lors de l'analyse des états financiers de l'entreprise découlent principalement:

- une organisation comptable en inadéquation avec la taille de l'entreprise ;
- Inexistence d'un service de contrôle de gestion ;
- Une seule direction financière (une seule personne qui assure toutes les tâches de liaison) ;
- Et un système de circulation des documents non fiables d'où les incidences dans la saisie des informations et de discordances au niveau de certains totaux.

1.5.2 Les menaces de l'entreprise AURES EMBALLAGES

- L'entreprise est confrontée à une forte concurrence. Exemple : SARL 'SIPA' (Société d'Imprimerie et de Papeterie AMAL) ;
- L'absence des exportations des produits d'AURES, engendre le manque de devises, alors qu'elle importe ses principales matières premières.

Section 02 : Système de management de la qualité et les besoins de performance organisationnelle

La qualité est rapidement devenue un facteur discriminant sur le marché tel qu'a été le prix auparavant. Le système de management de la qualité fournit l'unique approche pour l'amélioration de l'efficacité organisationnelle qui tient compte de la façon dont les gens et les organisations fonctionnent réellement.

En effet, la certification du système de management de la qualité aide à améliorer la qualité, assure une économie de coûts et renforce la satisfaction des parties prenantes. Le SMQ favorise également l'accès à de nouveaux marchés en aidant les managers à éliminer les obstacles en leur permettant d'augmenter les parts de marché et conquérir des avantages concurrentiels.

En ce sens, la mise en œuvre et un développement correct d'un système de management de la qualité au sein de l'entreprise AURES EMBALLAGES pourra générer des économies et améliorera ses performances organisationnelles.

2.1 Système de management d'AURES EMBALLAGES

AURES EMBALLAGES est une entreprise industrielle Algérienne qui a l'ambition de fournir des produits et des services innovants pour la production de tout type d'impressions sur tout type d'emballages.

Sa croissance et sa pérennité dépendent de la satisfaction à la fois de ses clients, des parties intéressées pertinentes internes et externes, et de la qualité de ses résultats économiques.

Pour répondre à ces enjeux stratégiques, le Président Directeur Général a décidé d'adapter le système de management de AURES EMBALLAGES aux exigences des normes internationales de la Qualité (ISO 9001), Sécurité, Santé (ISO 45001) et Environnement (ISO 14001) en le basant sur les engagements suivants :

- L'implication et la responsabilisation du personnel à tous les niveaux de l'organisation ;
- La mesure de la confiance des clients et du respect des engagements de nos fournisseurs ;
- Le respect de la législation, de la réglementation et des normes ;
- L'analyse et la prévention des risques et des impacts environnementaux ;
- Et la mise à disposition de l'ensemble des ressources nécessaires à l'amélioration permanente des performances et la réduction des coûts.

2.1.1 Les normes ISO adoptées par l'entreprise AURES EMBALLAGE

AURES EMBALLAGE s'est engagée dans une démarche qualité, environnement, sécurité des denrées alimentaires, santé et sécurité au travail, afin de répondre aux besoins et attentes de ses clients et parties intéressées.

2.1.1.1 Systèmes de management de la qualité ISO 9001 V 2015

L'ISO 9001 V 2015 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme:

- Doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables ;
- Et vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Ces engagements sont déclinés aux niveaux opérationnels par les objectifs suivants :

- Fournir le bon niveau de réactivité aux demandes des clients en termes de qualité, quantité et délais ;
- Garantir la qualité des produits et des services ;
- Etre le fournisseur de référence de matériaux innovants ;
- Et développer les compétences du personnel.

2.1.1.2 Systèmes de management environnemental : ISO 14001 V 2015

L'ISO 14001 V 2015 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental pouvant être utilisé par un organisme pour améliorer sa performance environnementale. La présente norme internationale est destinée à être utilisée par les organismes souhaitant gérer leurs responsabilités environnementales d'une manière systématique qui contribue aux objectifs suivants :

- Prévenir les impacts environnementaux ;
- Optimiser l'utilisation des ressources naturelles ;
- Réduire les déchets et améliorer leur valorisation ;
- Et garantir la provenance et bonne gestion des substances et produits chimique.

2.1.1.3 Management de la sécurité des denrées alimentaires: ISO 22000 V 2018

Quelle que soit la taille de leur entreprise ou la nature de leurs produits, les producteurs de denrées alimentaires sont responsables de la sécurité de leurs produits et du bien-être des consommateurs. ISO 22000 a été élaborée pour les aider.

2.1.1.4 Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail: ISO 45001 V 2018

L'ISO 45001 V 2018 spécifie les exigences pour un système de management de la santé et de la sécurité au travail (S&ST), et fournit des lignes directrices pour son utilisation, afin de permettre aux organismes de procurer des lieux de travail sûrs et sains, par la prévention des traumatismes et pathologies liés au travail et par l'amélioration proactive de leur performance en S&ST.

L'entreprise AURES EMBALLAGES fixe les objectifs suivants :

- Tendre vers le « Zéro accident » ;

- Prévenir les maladies professionnelles ;
- Réduire les risques aux postes de travail ;
- Prévenir les crises majeures ;
- Et implication du personnel sur le respect des normes de sécurité et santé.

Ces objectifs sont revus et déployés annuellement dans le cadre du plan stratégique de l'entreprise.

Remarque : Le responsable de management QHSE, représentant la Direction Générale pour le déploiement du système de management de la qualité, sécurité, santé et environnement, a toute autorité pour le faire vivre efficacement en relation avec l'ensemble des services de la société Aurès Emballages.

2.2 La performance du processus organisationnel d'AURES EMBALLAGES

Le processus de la performance organisationnel peut avoir une idée d'ensemble sur la performance organisationnelle d'AURES EMBALLAGES, nous avons choisi de la représenter selon la logique processuelle. Tout en intégrant les axes trouvés fondamentaux pour le système de management de la qualité qui sont en l'occurrence le management stratégique, la production, le commercial, achats, ressources humaines, gestion et maintenance du matériel, HSE et contrôle qualité.

2.2.1 Les objectifs stratégique de l'entreprise AURES EMBALLAGES

Pour répondre aux exigences des normes ISO 9001 : 2015, ISO 14001 : 2015 et ISO 45001 :2018, l'EURL AURES EMBALLAGE a tracé les objectifs suivants :

- Maîtriser et réduire l'empreinte environnementale dans une perspective de développement durable et protéger l'environnement par la prévention de la pollution et une meilleure gestion des déchets ;
- Satisfaire les obligations de conformité ;
- Respecter les exigences légales et réglementaires applicables des activités en matière d'Environnement et de Santé et Sécurité au Travail ;
- Respecter les autres exigences auxquelles l'entreprise a souscrit volontairement ;
- Et améliorer en permanence l'efficacité du Système de Management Intégré, pour en faire un outil essentiel de la progression.
- Accroître la satisfaction des clients et des parties intéressées.

- Et prévenir les préjudices personnels et les atteintes à la santé des travailleurs de l'entreprise et de toute personne placée sous son autorité.

2.2.2 Les indicateurs de performance processuel d'AURES EMBALLAGES

Les processus mis en œuvre au sein de l'entreprise AURES EMBALLAGE doivent faire l'objet de surveillance, de mesure et d'analyse pour permettre leur amélioration en continue.

En effet, un système de mesure s'articule autour d'indicateurs (Voir tableaux suivants), qui permettent de mesurer en permanence l'efficacité des dispositions prises pour :

- Piloter les processus ;
- S'assurer de la satisfaction des clients et des autres parties intéressées ;
- Maîtriser la qualité et la sécurité des produits ;
- Maîtriser ses impacts environnementaux ;
- Et maîtriser les risques professionnels (lésions corporelles et atteintes à la santé).

2.2.2.1 Processus Management Stratégique

Pour mesurer la performance du processus de management stratégique, l'entreprise AURES EMBALLAGE a introduit dans sa gestion des indicateurs de performances, parmi lesquels, nous citons les suivantes :

Tableau n° 6: Les indicateurs de performance du processus Management Stratégique

Indicateurs	Mode de calcul	Critères de performance (cibles)	Fréquence de mesure
Maintien de la certification	Nombre de non-conformité majeure Entreprise (audit tierce partie)	0	Annuelle
Taux de réalisation du plan d'audit	Nombre d'audits réalisés / programmés x100	100%	Annuelle
Taux de mise en place des conventions pour la gestion des déchets spéciaux et spéciaux dangereux	Nombre de types de déchets S et SD couverts par des conventions / Nombre de types de déchets S et SD	$\geq 75\%$	Annuelle
Satisfaction des PIP	Nombre de plaintes des PIP	0	Trimestrielle

Taux de conformité légale et réglementaires en matière de SST et en matière d'Environnement	Nombre d'action de mise en conformité réalisé / Nombre d'action de mise en conformité planifiées par Aures emballages pour se conformer aux exigences légales et réglementaires SST et en matière d'Environnement x 100	80%	Semestrielle
Taux de concrétisation des actions stratégiques d'amélioration (RDD)	Nombre d'action d'amélioration concrétisées / Prévues x100	> 70 %	Annuelle
Taux de clôture des non-conformités	Nbre des non-conformités clôturer / nbre total des non-conformités entreprise	> 90 %	Semestrielle

Source : Conçu par nous-mêmes à partir des informations acquises aux près de l'entreprise AURES EMBALLAGES (2021).

A partir de ce tableau, nous constatons que l'entreprise AURES EMBALLAGES intègre des indicateurs de performance orientés vers le maintien de la certification, la réalisation des plans d'audit, la concrétisation des actions stratégiques, etc. Et ce afin de concilier entre la stratégie et le quotidien de l'entreprise.

2.2.2.2 Processus Production

La fonction de production d'AURES EMBALLAGES est d'une importance capitale et centrale car elle fonctionne d'une manière transversale avec les autres fonctions. Ainsi, elle est conditionnée par le respect de certaines normes et mesures de gestion et donc de répondre aux exigences de performance qui porte sur son organisation et donc sa stabilité relative.

Tableau n° 7: Les indicateurs de performance du Processus Production

Indicateurs	Mode de calcul	Critères de performance (cibles)	Fréquence de mesure
Taux de réalisation du planning de production hebdomadaire	Taux de production réalisée / taux de production prévues	> 90%	Mensuel
Taux de récupération des déchets de production	Quantité des déchets générées / quantité des déchets récupérer x 100	100%	Mensuel
Réduire les accidents de travail lors de la production	Nbr des accidents de travail M / Nbr des accidents de travail M-1 x 100	≤ 2%	Mensuel
Réduire le risques de déversement des produits dangereux (encre, détergent, solvants...etc)	Nbr de FNC ouvert pour déversement produits détectées lors des inspections HSE et ou CPHS ou autres	≤ 10	Mensuel

Source : Conçu par nous-mêmes à partir des informations acquises aux prés de l'entreprise AURES EMBALLAGES (2021).

Pour répondre aux exigences de performance organisationnelle de la fonction production, l'AURES EMBALLAGES a introduit dans son système de gestion plusieurs indicateurs relativement orientés quantité et qualité du processus de production .En effet, parmi ces indicateurs, nous citons à titre d'exemple : Réduire les accidents de travail lors de la production, réduire le risque de déversement des produits dangereux et le taux de récupération des déchets de production.

2.2.2.3 Processus Commercial

Le processus commercial d'AURES EMBALLAGE se définit comme sa capacité à générer un maximum de rentabilité commerciale à partir des moyens humains et matériels à disposition.

Pour mesurer son efficacité commerciale d'un point de vue quantitatif, elle a recours à des indicateurs commerciaux chiffrés qui déterminent le rendement d'une personne ou la productivité d'un service.

Tableau n°8 : Les indicateurs de performance du Processus Commercial

Indicateurs	Mode de calcul	Critères de performance (cibles)	Fréquence de mesure
Satisfaction clients	Nbr de clients satisfaits / nombre de sondage de satisfaction client renseignés	$\geq 90\%$	Semestrielle
Traitement des réclamations clients	Nbre de réclamation clients traitées / Nbre de réclamation clients enregistrées	100 %	Mensuel
Réalisation du programme des ventes hebdomadaires	Programme des ventes réalisé / programme des vente prévue	$\geq 90\%$	Mensuel
Taux d'offres converties en commandes	Nombre des commandes / Nombre des offres	$\geq 25\%$	Annuelle
Réduire les accidents de circulation lors de la livraison produits	Nbr d'accidents T / nbr d'accident T-1	$\leq 2\%$	Semestrielle

Source : Conçu par nous-mêmes à partir des informations acquises aux prés de l'entreprise AURES EMBALLAGES (2021).

Qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs, AURES EMBALLAGES fait appel a des indicateurs de performance commercial permettant de piloter sa stratégie commerciale à savoir : Réalisation du programme des ventes hebdomadaires, Satisfaction client, et la réduction les accidents de circulation lors de la livraison produits.

2.2.2.4 Processus Achats

La fonction achat constitue un élément déterminant de maîtrise de l'équilibre financier de l'entreprise AURES AMBALLAGES. Elle mit à la disposition des employés des biens et/ou des services acquis à l'extérieur dans les meilleures conditions de prix, de délais et de qualités requis pour l'établissement et ses clients.

Tableau n°9 : Les indicateurs de performance du Processus Achats

Indicateurs	Mode de calcul	Critères de performance (cibles)	Fréquence de mesure
Taux de réalisation du programme d'importation matière première	Quantité de la matière première importées/ prévues x 100	> 95%	Semestrielle
Evaluer et ré évaluer les fournisseurs	Nbre des fournisseurs évalués et réévaluer par produits / nbre total des fournisseurs évalués par produits	100 %	Annuelle
Conformité des achats	Nbre de produits achetés non-conformes / Nbre total des produits achetés	0 %	Semestrielle
Gestion des produits périssables	Nbre de produits dont la date de péremption a expiré	0	Semestrielle
Nbre des prestataires externe conventionnés	Nbr des conventions établie avec les prestataires externe / nbr total des prestataires externe	60 %	Trimestrielle

Source : Conçu par nous-mêmes à partir des informations acquises aux prés de l'entreprise AURES EMBALLAGES (2021).

La performance du processus achats d'AURES EMBALLAGE s'évalue à l'aide d'indicateurs de nature principalement économique. Nous citons à titre d'exemple, le taux de réalisation du programme d'importation matière première et évaluer et ré évaluer les fournisseurs, cela afin de l'ajuster en fonction des objectifs de l'organisation Achat, et à faire du reporting aux parties prenantes, c'est-à-dire la direction générale de l'entreprise, les clients internes, ...

2.2.2.5 Processus RH

Le tableau suivant illustre les indicateurs du processus RH comme suit :

Tableau n°10 : Les indicateurs de performance du Processus RH

Indicateurs	Mode de calcul	Critères de performance (cibles)	Fréquence de mesure
Taux de réalisation du plan de formation	Nombre de formations réalisées / nombre de formations prévues	> 80 %	Trimestrielle
Turn over : Stabilisation du personnel t	$[(\text{total cadres recrutés} + \text{total départs})/2] \times 100 / 2 \times \text{le nombre total des cadres}$	< 15 %	Semestrielle
Taux de réussite des actions de formation	Nombre de formations efficace / nombre de formations dispensées	> 80 %	Semestrielle
Taux de réalisation de l'évaluation des compétences du personnel	Nbre des dossiers évalués/ nbre total de dossiers	$\geq 90\%$	Semestrielle

Source : Conçu par nous-mêmes à partir des informations acquises aux prés de l'entreprise AURES EMBALLAGES (2021).

Dans l'objectif d'avoir une gestion des ressources humaines de qualité, l'AURES EMBALLAGE mobilise un ensemble d'indicateurs de performance organisationnelle. Les indicateurs s'articulent autour du taux de réalisation du plan de formation, le turn over et la stabilisation du personnel ainsi que le taux de réalisation de l'évaluation des compétences du personnel.

Ce processus RH s'inscrit dans une démarche d'harmonisation du personnel au respect des normes et des conditions relatives au management de la qualité qui transverse toutes les fonctions de l'entreprise.

2.2.2.6 Processus Gestion et Maintenance du Matériel

Comme les autres processus de gestion, celui de maintenance du matériel adopte la même démarche dans l'évaluation de la performance et ce en mobilisant un ensemble d'indicateurs, qui sont représentés dans le tableau suivant :

Tableau n°11 : Les indicateurs de performance du processus Gestion et Maintenance du Matériel

Indicateurs	Mode de calcul	Critères de performance (cibles)	Fréquence de mesure
Taux de panne des équipements	Nombre de jours de panne / nombre prévisionnel de jours de disponibilité	$\leq 15\%$	Mensuel
Taux d'accident de travail liés à la maintenance	Nbr des accidents de travail M / Nbr des accidents de travail M-1 x 100	$\leq 2\%$	Mensuel
Taux d'application du plan de maintenance préventive	Nombre d'opérations de maintenance préventive réalisées / prévues	$\geq 70\%$	Mensuel
Taux de conformités du matériel APL/APE & APG/V	Nbre de réserves émises par l'organisme de contrôle technique traitées / Nbre total de réserves émises	$\geq 60\%$	Semestrielle
Disponibilité des PDR	Nbr de demandes d'intervention réalisée/ nbr de demande d'intervention en attente de la PDR	$\geq 80\%$	Mensuel

Source : Conçu par nous-mêmes à partir des informations acquises aux prés de l'entreprise AURES EMBALLAGES (2021).

Ces indicateurs sont des référents pour estimer la performance organisationnelle qui est soumise aux exigences du système de management de qualité de l'AURES EMBALLAGES.

2.2.2.7 Processus HSE

Le tableau suivant résume les indicateurs relatifs à la mesure de la performance organisationnelle à partir du pilotage du processus HSE.

Tableau n°12: Les indicateurs de performance du processus HSE

Indicateurs	Mode de calcul	Critères de performance (cibles)	Fréquence de mesure
Taux de réalisation des exercices de simulation des situations d'urgence SST/AES	Nombre d'exercice réalisés / planifiés x100	100%	Semestrielle
Rationalisation de la consommation en électricité	Quantité électricité consommées T / Quantité électricité consommées T-1	≥ 2 %	Semestrielle
Rationalisation de la consommation en eau	(Quantité eau consommées T / Quantité eau consommées T-1	≥ 2 %	Semestrielle
Rationalisation de la consommation en carburant	Quantité carburant consommées T / Quantité carburant consommées T-1	≥ 2 %	Semestrielle
Taux de Fréquence	Nbre d'accident avec arrêt x 10 ⁶ / Nbre d'heures travaillées	< 30	Trimestrielle/ Annuelle
Taux de Gravité	Nbre de journées perdues x10 ³ / Nbre d'heures travaillées	< 2	Trimestrielle/ Annuelle
Taux de réalisation des actions issue de la CPHS	Nbre d'action issue de la CPHS réalisé / Nbre d'action issu de la CPHS prévues	≥ 80 %	Semestrielle
Taux de concrétisation du plan d'action SST	Nbre d'actions réalisées x 100 / Nbre d'actions planifiées dans le semestre	≥ 75%	Semestrielle
Taux de concrétisation du plan d'action AES	Nbre d'actions réalisées x 100 / Nbre d'actions planifiées dans le semestre	≥ 75%	Semestrielle

Source : Conçu par nous-mêmes à partir des informations acquises aux près de l'entreprise AURES EMBALLAGES (2021).

Afin d'avoir un système de gestion intégré et conforme aux exigences de performance organisationnelle d'AURES EMBALLAGES, cette dernière ne cesse d'adopter des indicateurs portant sur la rationalisation de consommation d'énergie (Electricité, Carburant, etc.) et ce dans le but d'avoir une bonne maîtrise des ressources et confirmer son engagement écologiquement responsable, économique rentable et socialement équitable.

2.2.2.8 Processus Contrôle Qualité

Comme l'un des processus fondamentaux du système de management de la qualité, le processus contrôle qualité incarne les normes et les pratiques trouvées nécessaires pour mesurer et améliorer la qualité de production d'AURES EMBALLAGES.

Tableau n°13: Les indicateurs de performance du processus Contrôle Qualité

Indicateurs	Mode de calcul	Critères de performance (cibles)	Fréquence de mesure
Taux de produit non conforme	Nombre total de produit non conforme / Nombre total de produit réalisé	< 5 %	Mensuelle
Taux de traitement des produits non conformes	Nbre de produits non conformes traités / Nbre total des produits non conformes	> 70 %	Semestrielle

Source : Conçu par nous-mêmes à partir des informations acquises aux près de l'entreprise AURES EMBALLAGES (2021).

En effet, à travers ce processus contrôle qualité, l'AURES EMBALLAGES veille en permanence à ce que sa production respecte toute exigence relative à la qualité du produit et ces procédés.

D'ailleurs, cette entreprise a la perspective d'améliorer ce processus soit par l'intégration d'autres indicateurs de performance ou bien d'améliorer les systèmes de gestion qui s'y rattache.

Conclusion

A la lumière de ce chapitre, nous pouvons dire que le système de management de la qualité, est souvent présenté comme un moyen pour prendre les décisions et pour gérer une entreprise de manière à atteindre une plus grande efficacité et pour que l'entreprise soit performante.

Au cours de notre stage pratique, nous avons pu collecter des données qui restent insuffisantes au vu de l'intérêt de certaines informations pour l'appréciation de la relation système de management de la qualité/performance organisationnelle.

Au terme de ce chapitre, les résultats auxquels nous avons abouti révèlent que cette entreprise a confirmé que la croissance de l'activité est assurée.

En conclusion, on peut dire qu'AURES Emballages a pu réaliser une performance organisationnelle.

Conclusion Générale

L'organisation évolue dans un environnement instable, caractérisé par la concurrence engendrée par le contexte économique actuel qui est la mondialisation. De ce fait, elle doit s'adapter pour faire face et répondre au mieux aux exigences des clients et d'autres parties intéressées pertinentes, cela ne peut se faire sans le recours au management de la qualité qui un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et diriger un organisme en matière de la qualité.

La mise en œuvre du management par la qualité dans un organisme se fait par la construction d'un système de management de la qualité .ce dernier est un ensemble d'éléments corrélés ou en interaction, utilisés pour établir des politiques qualités, des objectifs qualités et des processus de façon à atteindre la performance organisationnelle.

Dans ce contexte, notre recherche s'est penchée sur l'examen de la relation susceptible d'exister entre ce nouvel model d'organisation qui est le système de management de la qualité et la performance organisationnelle. A cet effet, la problématique qui a orienté notre recherche faut il la rappeler : Quel est l'impact du système de management de la qualité sur la performance organisationnelle de l'entreprise AURES EMBLALLAGES ?

Afin d'apporter une réponse à ce questionnement, nous avons exposé dans un premier temps, les notions théoriques relatives à la qualité ; le système de management de la qualité et sa mis en œuvre ; la certification du SMQ ; la notion de la performance organisationnelle et ces différentes indicateurs de mesure. Puis, dans un second temps, nous sommes rentrées au centre de notre thème, par l'analyse des données d'informations recueillies à travers l'examen de la documentation pertinente de l'entreprise AURES EMBALLAGES, en vue de démontrer le rôle du système de management de la qualité sur la performance organisationnelle de cette dernière.

Pour améliorer sa performance et de faire face aux contraintes de son environnement externe, AURES EMBALLAGES, a été parmi les entreprises Algérienne à avoir décidé de se mettre au niveau des exigences internationales en optant pour une démarche qualité basée sur la norme ISO 9001 version 2015.De cette manière, elle a atteint les objectifs tracés, à savoir la satisfaction de sa clientèle et l'amélioration continue de ses performances.

AURES EMBALLAGES poursuit sa politique visant à conforter son système de management de la qualité, et entend confirmer son engagement à appliquer le concept de l'amélioration continue. Elle ne s'arrête toutefois pas là, car elle a mis en place des nouveaux systèmes de

management à savoir l'environnement, sécurité et santé dans le but d'assurer la sécurité de son personnel et la maîtrise de ses impacts environnementaux.

La mesure de l'efficacité du système de management à l'entreprise AURES EMBALLAGE s'effectue à travers des indicateurs de performance placés à différents niveaux de l'organisme. Leurs analyses nous a permis de constater une amélioration de l'efficacité et l'efficience des processus. Ce qui nous amène à dire que le système de management exerce un impact positif sur la performance organisationnelle de cet organisme.

L'étude de l'impact de la mise en place d'un système de management de la qualité sur les performances organisationnelles d'AURES EMBALLAGE, nous a permis de répondre à notre question principale et d'expliquer les outils d'évaluation du SMQ et leurs apports. Elle a développé au profit de celle-ci des bénéfices internes et externes, permettant essentiellement d'engendrer des changements et des améliorations : D'ordre organisationnel (la rigueur dans le travail, l'amélioration des méthodes de travail et la formalisation du savoir-faire et la valorisation des compétences) et d'ordre commercial (l'amélioration de l'image de marque, l'amélioration de la part de marché, la création d'un climat de confiance propice à la pérennité des affaires et à la croissance).

En effet, les objectifs de qualité de l'entreprise ont été atteints, la certification a permis de pallier à certains dysfonctionnements auxquels l'AURES EMBALLAGE a eu à faire. Par conséquent, l'efficacité des SMQ dépend aussi des composantes de son environnement, ce sont ces composantes qui déterminent le fonctionnement du SMQ. Dans ce contexte, la production de la qualité est l'affaire de tout le monde quand on fait participer tous le personnel à la réalisation des objectifs de qualité, et on adopte un style de commandement participatif.

Cependant, il faut noter que la production de la qualité est toujours partielle parce que les besoins des clients changent sans cesse et les normes ne sont pas vraiment maîtrisées par le personnel suite au manque de formation, le traitement des réclamations des clients se fait d'une manière un peu lente. Nous pouvons dire que la qualité ne se fait pas du jour au lendemain, elle nécessite un processus d'apprentissage.

En d'autres termes, la certification ne peut pas être une fin en soi, car la qualité est un état d'esprit et l'entreprise certifiée évolue dans un environnement global, et cet environnement doit être favorable à la production de la qualité et à l'application des normes ISO 9001 version 2015. Par conséquent, il requiert sans cesse de disposer des outils

qui permettent d'évaluer le SMQ ainsi de mesurer la performance de l'entreprise afin de quantifier la progression de celle-ci.

Nous pouvons dire que le système de management de la qualité s'avère un réel moyen pour l'amélioration des performances d'une organisation, ainsi que la satisfaction de la clientèle. Et comme réponse à nos question principale, le SMQ mis en place l'AURES EMBALLAGE est réussi et il est bien conforme aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015.

En conclusion, il est important de noter que notre travail est loin de cerner tous les aspects et concepts portant sur le système de management de la qualité, parce que c'est un domaine très large et qui nécessite plus de temps. Notre travail n'est qu'une modeste contribution à cette thématique de recherche qui mérite d'être encore traités sous d'autres angles et d'autres parties intéressées.

Bibliographie

I. Ouvrage

1. ALAIN.M ; *Réussir la qualité de service : Plaidoyer pour la performance réalisée avec discipline et innovation*, Edition Nouvelles, Paris, 1998.
2. AUTISSIER D, MOUGIN Y et SEGOT J, *Mesurer la performance de la fonction qualité*, édition EYROLLES, Paris 2010.
3. AUTISSIER D, MOUGIN.Y, SEGOT.J, *Mesurer la performance de la fonction qualité*, EYROLLES édition d'organisation, Paris, 2010.
4. BRILMAN.J, *Les meilleures pratiques du management de la qualité*, édition d'organisation, 3^{ème} éd, Paris, 2001.
5. BURNES .M, *science de gestion*, édition HACHETTE, Paris, 2013, p 242.
6. CANARD. F, *Management de la Qualité*, édition GUALINO, Paris, 2009.
7. CATTAN. M, *Pour une certification qualité gagnante*, AFNOR, Paris, 2009.
8. DANIEL. B, *Maitriser la qualité*, édition Maxima, Paris 2006.
9. DETRIE. P, *Conduire une démarche qualité*, édition d'organisation, 4^{ème} éd, Paris, 2003.
10. DOUCET. CH, *La qualité*, édition PUF, 4^{ème} éd, 2013.
11. DOUCET. CH, *La qualité*, édition PUF, Paris, 2005.
12. DURET. D, PILLET. M, *Qualité en production de l'ISO 9000 à Six Sigma*, édition d'organisations, 3^{ème}éd, Paris, 2005.
13. FROMAN. B BERNILLON.A, CERUTTI.O, *les outils du management de la qualité*, éditions d'organisations, paris, 1989.
14. FROMAN. B, GER J.M et BONNIFET. F, *Qualité Sécurité Environnement*, AFNOR, Paris 2009.
15. GAPILLOUT. I, *La qualité avec ISO 9001 : 2015 et plus encore*, édition VYATIOSYS, Versailles, 2015.
16. GARNIER. P, *Gestion de la qualité dans l'entreprise*, édition CTBA, Paris, 1992.
17. GERD F.K, BRAUER J.P, *Management de la qualité de A à Z*, édition MASSON, paris 1994.
18. GILLET-GOINARD.F, SENO.B, *la boîte à outils du responsable qualité*,

- DUNOD, Paris, 2009.
19. GIRAUD. F, SAUPLIC. O, NAULLEAU. G, et all, *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, GUALINO, 2^{ème} éd, Paris, 2004.
 20. GOGUE J.M, *Management de qualité*, édition ECONOMICA, 5^{ème} éd, Paris, 2009.
 21. GOGUE. J.M, *Traité de la qualité*, édition ECONOMICA, Paris, 2000.
 22. HOHMA
NN C, *guide pratique des 5S pour les managers et les encadrant*, édition d'organisation, Paris, 2006.
 23. HOHMANN.C, *techniques de productivité : comment gagner des points de performance*, édition d'organisation, 2009, Paris.
 24. ISHIHARA. K., *Maitriser la qualité*, éditions MARE NOSTRUM, 1996.
 25. KAMISKE G.F, BRAUER J.P, *Management de la qualité de A à Z*, édition MASSON, Paris, 1995.
 26. LAUDOYER .G, *La certification ISO 9000 : Un moteur de la qualité*, édition d'organisation, 3^{ème} éd, 2000, Paris.
 27. LEMOIGNE. J, *l'évolution des systèmes complexes*, Harvard expansion, 1999.
 28. LUSTHAUS. C, HELENE. M, *Cadre pour l'amélioration de la performance*, CRDI, Canada, 2003.
 29. MAHE BOIOSLANDELLE. H, *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*, édition ECONOMICA, Paris, 1998.
 30. MARMUSE. C, *Politique générale, Langages, intelligence, modèles et choix stratégique*, édition, ECONOMICA, 2^{ème} éd, 1996.
 31. MONIN. J-M, *La certification qualité dans les services*, AFNOR, France, 2001.
 32. MOUGIN. Y, KALIK. M, *Management stratégique et management de la qualité*, AFNOR, Paris, 2015.
 33. NDAO A, *Le suivi de performance dans les cabinets d'expertise comptable. Une analyse par la prise en compte des parties prenantes*, PAF, France, 2007, P 03.
 34. OUARET. A, *Comment assurer la Performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000*, Edition ENAP, Alger, 2002.

35. PERIGORD. M, *Réussir la qualité totale*, éditions d'organisations, Paris, 1987.
36. PESQUEUX.Y, *Qualité et management, une analyse critique*, édition ECONOMICA, Paris, 2008.
37. PHILIP .L, *Méthode et pratique de performance*, édition d'Organisation, 3^{ème} éd, Paris, 2013.
38. PINET. C, *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001:2008*, AFNOR, 2^{ème} éd, Paris, 2009.
39. ROESSLINGER F, SIEGEL D, *Management stratégique et management de la qualité*, AFNOR, Paris, 2015.
40. VOYER .P, *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, presse de l'université de Québec, 2ème édition.

II. Thèses de doctorat et autres travaux de recherche

❖ Thèses de Doctorat :

1. AHMED ZAID-CHERTOUK. M; *Contribution performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes*, Valencia & Ciriec-Espana, 2011.
2. ARAB A, *Dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place du système de management par la qualité totale, cas de l'ENIEM*, Thèse de doctorat en SCIENCES ECONOMIQUES, Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou, Algérie, 2016.
3. LEGRAND. R, Thèse pour le diplôme d'état de docteur en pharmacie, *DÉVELOPPEMENT DE L'ASSURANCE QUALITÉ OFFICINALE EN HAUTE NORMANDIE*, UNIVERSITE DE ROUEN UFR DE MEDECINE ET PHARMACIE, 2016.
4. SLAIMI. F, Conditions et modes d'implications des Ressources Humaines dans un système de management de la qualité, Thèse de doctorat en Management des Organisations, sous la direction du Pr. BENDIABDELLAH Abdesslem, université Abou Bekr BELKAID, Année Universitaire 2015/2016.

❖ Mémoires Master et de Magister:

1. BADJI. D, DUBOURG .A, FEBRISSY. P, « Bilan des démarches qualité ISO 9001 des services biomédicaux en établissement de santé », Université de Technologie de Compiègne (France), Master Ingénierie de la Santé, Parcours

- Technologies Biomédicales et Territoires de Santé (TBTS) et Dispositifs Médicaux et Affaires Réglementaires (DMAR), Mémoire de projet, janvier 2020, disponible sur : <https://travaux.master.utc.fr/formations-master/ingenierie-de-la-sante/ids039>.
2. BARRY Z. et al., Aide au déploiement et outil d'autodiagnostic de la norme ISO 9001:2015, Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux", "Qualité-Management", réf n°338. janvier 2016
 3. HEPPELL .N, *Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines*, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.) École de relations industrielles Faculté des arts et sciences, Université de Montréal, 2011.
 4. ZAGGAGH ADJABI. O, *La mesure de la performance organisationnelle à travers le tableau de bord de gestion*, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion, Option : Management des organisations, université de Bejaia, 2015-2016.

III. Documents

❖ Documents internationaux:

1. Extrait de la norme ISO 8402 :1994, éditée par l'organisation internationale de normalisation.
2. Institut national de normalisation et de la propriété industrielle, Tunisie, Quels sont les objectifs de la normalisation ?, disponible sur: http://www.innorpi.tn/Fra/generalite_7_24_D10.
3. ISO, Directives ISO/CEI, partie II : « Règles de structure et de rédaction des Normes internationales », 5^ééd, 2004 (§ 3.1.).
4. Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI, AFNOR, France, 2003.
5. NF EN ISO 9000/2015 Système de Management Qualité-Principe essentiels et vocabulaire, AFNOR, France
6. Norme internationale ISO 9000 : 2005, Systèmes de Management de la Qualité - Principes essentiels et vocabulaire, troisième édition, publiée en Suisse, 15/09/2005.
7. Norme internationale ISO 9001 : 2015, Systèmes de management de la qualité-,

Exigences, cinquième édition, publiée en Suisse, 15/09/2015.

8. Norme internationale ISO 9001 : 2015, Système de Management de la Qualité—Principes essentiels et vocabulaire, France, 2015 (point 2.3).
9. Norme internationale ISO 9001 : 2015, Système de Management de la Qualité—Principes essentiels et vocabulaire, France, 2015, §3.5.4
10. Organisation Internationale de Normalisation (OIN). Secrétariat central de l'ISO « Principes de management de la qualité », Format PDF, Chemin de Blandonnet 8 Case Postale 401 CH — 1214 Vernier, Genève Suisse ; ISBN 978-92-67-20650-9 ; 2016.

❖ Documents divers:

1. BAKKALI F.Z, *Approche théorique du Système de Management de la Qualité SMQ et de la Performance de l'Entreprise PE, LP PIP-PIM.*
2. DE LA VILLARMOIS. O, *Le concept de performance et sa mesure : un Etat de l'art*, Maître de Conférences GREMCO/CLAREE - IAE de Lille, 104 avenue du Peuple Belge - 59043 Lille Cedex.
3. Guide de la qualité, du contrôle de la qualité et de la normalisation, édition G.A.L (Grand Alger Livres) ; 2004.
4. SAHRAOUI S. A, *Un système d'aide à la décision pour une amélioration optimisée de la performance industrielle*, Université Chambéry, 2009.
5. TAIRI S, *L'analyse structurelle des exigences du système de management de la qualité avec l'outil micmac.* 2015.
6. ZORGATI .H, LAKHAL. L; « Qualité du produit et performance financière », Faculté de droit et des sciences Economiques et politiques de Sousse, Tunisie.

IV. Revues académiques:

1. NASSER.M. & TIJANE M. « Les 7 outils de base du système de management de la qualité», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 », 2020. Disponible sur : <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/download/572/526/2165>. Consulté le 22/01/2021
2. SAULQUIN, G, SHIER, responsabilité sociale des entreprises et performance, complémentarité ou substituabilité, la revue des sciences de gestion, 2007/1n°223.

3. BOCCO. B, *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique*, La revue des sciences de gestion, direction et gestion n°24-organisation.

V. Colloques et conférences:

1. DEVISE O, VAUDELIN J-P, *Evaluation de la performance d'une PME : le cas d'une entreprise auvergnate*, 4ème conférence Francophone de modélisation et simulation, *Organisation et conduite d'activités dans l'industrie et les services*, Université de Toulouse, Paris, MOSIM'03- du 23 au 25 avril 2003.
2. OUACH Thi. Kim Oanh ; *Une perspective de recherche sur la performance dans l'organisation*, 23ème colloque annuel du conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois- Rivières, sciences sociale, Université Toulouse, 2006.

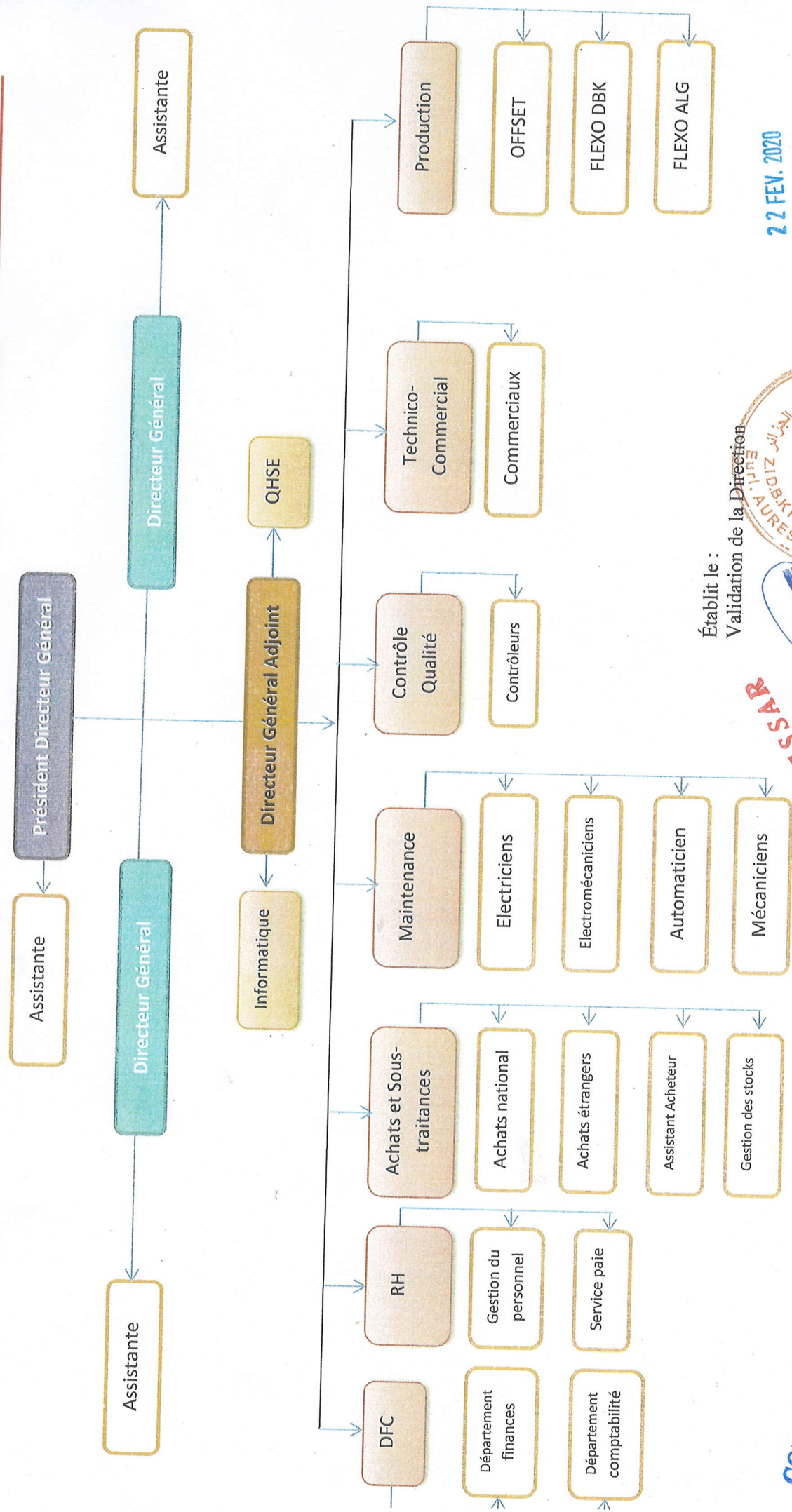
VI. Webographie:

1. BOULANGER.V, *Les bases de la Démarche Qualité*, 02 octobre 2014.
Disponible sur : https://www.google.com/url?sa=i&url=http%3A%2F%2Fqualite-en-recherche.cnrs.fr%2FIMG%2Fpdf%2FANF_SOURCE-Bases_DQ.pdf&psig=AOvVaw0RIPXvcNvFiA8doiebSTwp&ust=1619131652153000&source=images&cd=vfe&ved=2ahUKEwi7iYXJtZDwAhUD4uAKHdwwBUgQr4kDegUIARCAAg.
2. CRITON.V, *Un outil qualité... le diagramme d'Ishikawa!* (Mis en ligne 21 Mars 2016), disponible sur : <http://logistique-pour-tous.fr/le-diagramme-dishikawa>, consulté le 16/01/2021.
3. JACQUET. S, *Management de la performance : des concepts aux outils*, CREG, 2012. P 4. Disponible sur : <Http://www.creg.ac-versailles.fr/des-concepts-aux-outils>, publié 20/04/2008, consulté le 20/04/2021 à 18h .
4. Les normes les plus connues, Pourquoi ISO 9001 ? Disponible Sur : <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html> consulté le 02/02/2021.
5. Nom et logo de l'ISO, disponible sur : <https://www.iso.org/fr/iso-name-and-logo.html> consulté le 18/06/2021.
6. Passer d'iso 9001 : 2008 a iso 9001 : 2015, disponible sur : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100370_fr.pdf.
Consulté le 27/01/2021

7. PERFORMANCEZOOM, *Qualité: L'âge de l'amélioration (des années 80 à aujourd'hui)*, disponible sur : <Http://performancezoom.com/qualite-age-amelioration.php>, consulté le 1/01/2021.
8. Présentation de la norme ISO 9001 (version 2015) disponible sur : www.iso.org. Consulté le 26/01/2021.
9. Principes de management de la qualité, disponible sur : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100080_fr.pdf, P 01, consulté le 25/06/202.
10. Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001 à la collectivité locale, disponible sur : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:18091:ed-2:v1:fr>, consulté le 25/06/2021.
11. Triangle de la performance, Gibert 1980. Disponible sur: https://www.researchgate.net/figure/Triangle-de-la-performance-Gibert-1980_fig1_308969313, consulté le 27/06/2021.

Annexes

Organigramme Entreprise



22 FEV. 2020

Établit le :
Validation de la Direction

W.T. OUZOU
R.C.N.: 0043265 B 99
0043265 B 99

W.T. OUZOU
R.C.N.: 0043265 B 99
0043265 B 99

W.T. OUZOU
R.C.N.: 0043265 B 99
0043265 B 99

M. MESSAR
D. G. A

CONFORME A L'ORIGINAL (E)



CERTIFICATE

This is to Certify that the Management System of

EURL AURES EMBALLAGES

**Zone industrielle Mouledioune, Draâ Ben Khedda W.
Tizi-Ouzou. Algeria**

has been found to conform to the Food Safety Management System standard:

ISO 22000:2018

This certificate is valid for the following scope of operations:

**Graphic Design, Pre-press, Industrial Printing Flexographic, Offset,
Typographic and Digital, on all Media. Production of Packaging
for the Food and Pharmaceutical Industries**

Category Code # I

Certificate No.: DZ93071D

<i>Date of initial registration</i>	<i>Date of this Certificate</i>	<i>Surv. audit on or before/ Certificate expiry</i>	<i>Recertification Due</i>
<i>31 May 2021</i>	<i>31 May 2021</i>	<i>30 May 2022</i>	<i>30 May 2024</i>

This Certificate remains valid subject to satisfactory surveillance audits.



Director

For verification and updated information concerning the present certificate visit to www.lmscert.com

This Certificate is the property of LMS Certifications Private Limited and shall be returned immediately when demanded.



LMS Certifications Private Limited
1, Anand Dham, Rainbow City, Faridi Nagar,
Lucknow - 226015, U.P. (INDIA).
Phone : +91-9554645464

Visit :- www.lmscert.com
E-mail :- info@lmscert.com





CERTIFICATE

*This is to Certify that the
Quality Management System
of*

EURL AURES EMBALLAGES

**Zone industrielle Mouledioune,
Draâ Ben Khedda W. Tizi-Ouzou, Algeria**

**has been independently assessed and is compliant
with the requirements of**

ISO 9001:2015

This Certificate is applicable to the following product or service ranges:

**Graphic design, pre-press, industrial printing flexographic, offset, typographic and digital,
on all media. Production of packaging for the food and pharmaceutical industries**

Certificate No.: DZ90880A

Date of initial registration	04 October 2019*
Date of this Certificate	09 December 2020
Surveillance audit on or before	03 October 2021
Recertification Due / Certificate expiry	03 October 2022

This Certificate is remains valid subject to satisfactory surveillance audits.

***(Note:- Certification Registration is Transferred from DAKKS
So Date of Initial Registration is Subject to previous Registrar.)**

Director



For verification and updated information concerning the present certificate visit to www.lmscert.com

This Certificate is the property of LMS Certification Limited and shall be returned immediately when demanded.



ACCREDITED
Management Systems
Certification Body
MSCB132



LMS Certification Limited
Labrynth Business Centre, 43 Middle Hill Gate, Stockport,
Great Manchester, England-SK1 3DG
Phone :+44 208 935 5094
Company No.: 11029176
Visit :- www.lmscert.com
E-mail :- info@lmscert.com





CERTIFICATE

*This is to Certify that the
Environmental Management System
of*

EURL AURES EMBALLAGES

**Zone industrielle Mouledioune,
Draâ Ben Khedda W. Tizi-Ouzou, Algeria**

**has been independently assessed and is compliant
with the requirements of**

ISO 14001:2015

This Certificate is applicable to the following product or service ranges:

**Graphic design, pre-press, industrial printing flexographic, offset, typographic and digital,
on all media. Production of packaging for the food and pharmaceutical industries**

Certificate No.: DZ90880B

Date of initial registration	04 October 2019*
Date of this Certificate	09 December 2020
Surveillance audit on or before	03 October 2021
Recertification Due / Certificate expiry	03 October 2022

This Certificate is remains valid subject to satisfactory surveillance audits.

***(Note:- Certification Registration is Transferred from DAKKS
So Date of Initial Registration is Subject to previous Registrar.)**



Director

For verification and updated information concerning the present certificate visit to www.lmscert.com

This Certificate is the property of LMS Certification Limited and shall be returned immediately when demanded.



ACCREDITED
Management Systems
Certification Body
MSCB132



LMS Certification Limited
Labrynth Business Centre, 43 Middle Hill Gate, Stockport,
Great Manchester, England-SK1 3DG
Phone :+44 208 935 5094
Company No.: 11029176
Visit :- www.lmscert.com
E-mail :- info@lmscert.com





CERTIFICATE

*This is to Certify that the
Occupational Health & Safety Management System
of*

EURL AURES EMBALLAGES

**Zone industrielle Mouledioune,
Draâ Ben Khedda W. Tizi-Ouzou, Algeria**

**has been independently assessed and is compliant
with the requirements of**

ISO 45001:2018

This Certificate is applicable to the following product or service ranges:

**Graphic design, pre-press, industrial printing flexographic, offset, typographic and digital,
on all media. Production of packaging for the food and pharmaceutical industries**

Certificate No.: DZ90880C-1

Date of initial registration	04 October 2019*
Date of this Certificate	09 December 2020
Surveillance audit on or before	03 October 2021
Recertification Due / Certificate expiry	03 October 2022

This Certificate is remains valid subject to satisfactory surveillance audits.

***(Note:- Certification Registration is Transferred from DAKKS
So Date of Initial Registration is Subject to previous Registrar.)**

Director



For verification and updated information concerning the present certificate visit to www.lmscert.com

This Certificate is the property of LMS Certification Limited and shall be returned immediately when demanded.



ACCREDITED
Management Systems
Certification Body
MSCB132



LMS Certification Limited
Labrynth Business Centre, 43 Middle Hill Gate, Stockport,
Great Manchester, England-SK1 3DG
Phone :+44 208 935 5094
Company No.: 11029176
Visit :- www.lmscert.com
E-mail :- info@lmscert.com



Fiche de Poste

I. Description du poste

1. **Intitulé du poste :** **RESPONSABLE QHSE**

2. **Positionnement dans l'organisation et responsabilités managériales :** *service auquel le poste est rattaché et son positionnement hiérarchique (chef de service...) dans la structure (supérieur hiérarchique et postes dont il a la responsabilité).*

Administration

3. **Missions principales :** *elles décrivent la finalité du poste, sa raison d'être.*

- **Propose une politique de sécurité selon les normes et la réglementation hygiène, sécurité et environnement et sécurité des donnes alimentaires**

4. **Activités et tâches :** *ce qui est fait concrètement et dans le détail par le titulaire pour mener à bien les missions - "Quoi ?" et "Comment ?" (Éventuellement "Quand ?" et "Où ?" si l'information est digne d'intérêt).*

- **Elaborer la politique QHSE ET SDA**
- **Fais appliquer la politique QHSE**
- **Réalise des audits QHSE**

5. **Relations internes et externes :** *liens avec les autres services - et avec les parties prenantes externes.*

a) **En interne :**

- **Avec tout les services**

b) **En externe :**

6. **Conditions et lieu de travail :** *particularités liées au poste (environnement, temps de travail contraignant, mobilité...) et les lieux (Atelier, magasin, dépôt, prépresse...).*

- **08 h de travail**
- **Peut être réquisitionnée les week – ends selon l'urgence**

Fiche de Poste

V01

II. Profil du poste

1. **Liste des compétences techniques, comportementales, managériales, transverses... :**
 - Formaliser les processus et procédures nécessaires à la fonction de l'organisation
 - Met en place une démarche d'amélioration continue
 - Effectuer une veille permanente sur la réglementation et législation en matière de sécurité et environnement
 - Connaissance des bonnes pratiques de production et de nettoyage

2. **Expérience professionnelle requise :**

- Minimum 05 ans d expériences

3. **Formations / diplômes :**

- Licence en Master et management
- Formation manager en QHSE

Signature de l'employé accompagnée de
la mention Lu et Compris

Signature du responsable des ressources
humaines



Politique Qualité, Sécurité, Santé et Environnement

Aures Emballages est une entreprise industrielle Algérienne qui a l'ambition de fournir des produits et des services innovants pour la Production de tout type d'impressions sur tout type d'emballages .

Sa croissance et sa pérennité dépendent de la satisfaction à la fois de ses clients, des parties intéressées pertinentes internes et externes, et de la qualité de ses résultats économiques.

Pour répondre à ces enjeux stratégiques, j'ai décidé d'adapter le Système de Management de Aures Emballages aux exigences des normes internationales de la Qualité (ISO 9001), Sécurité, Santé (ISO 45001) et Environnement (ISO 14001) en le basant sur les engagements suivants :

- **L'implication et la responsabilisation du personnel à tous les niveaux de l'organisation**
- **La mesure de la confiance des clients et du respect des engagements de nos fournisseurs**
- **Le respect de la législation, de la réglementation et des normes**
- **L'analyse et la prévention des risques et des impacts environnementaux**
- **La mise à disposition de l'ensemble des ressources nécessaires à l'amélioration permanente des performances et la réduction des coûts**

Ces engagements sont déclinés aux niveaux opérationnels par les objectifs suivants :

En Qualité

- Fournir le bon niveau de réactivité aux demandes des clients en termes de qualité, quantité et délais
- Garantir la qualité des produits et des services
- Être le fournisseur de référence de matériaux innovants
- Développer les compétences du personnel

En Sécurité et Santé

- Tendre vers le « Zéro accident »
- Prévenir les maladies professionnelles
- Réduire les risques aux postes de travail
- Prévenir les crises majeures
- Implication du personnel sur le respect des normes de sécurité et santé

En Environnement

- Prévenir les impacts environnementaux
- Optimiser l'utilisation des ressources naturelles
- Réduire les déchets et améliorer leur valorisation
- Garantir la provenance et bonne gestion des substances et produits chimique.

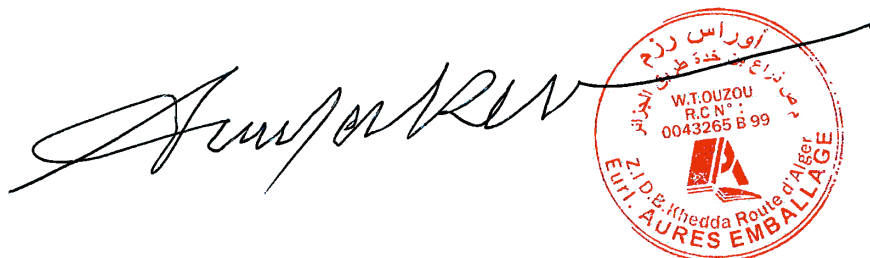


Ces objectifs sont revus et déployés annuellement dans le cadre du plan stratégique de l'entreprise.

Le responsable de management QHSE, représentant la Direction Générale pour le déploiement du Système de Management de la Qualité, Sécurité, Santé et Environnement, a toute autorité pour le faire vivre efficacement en relation avec l'ensemble des services de la société Aures Emballages

Je compte sur l'appropriation, la motivation, et la collaboration très active de chacun pour son déploiement efficace.

Président Directeur Général
Aures Emballages



W.T. OUZOU
R.C.N. : 0043265 B 99
E.U.I. AURES EMBALLAGE

TABLEAU DES OBJECTIFS QSSE

	Rédacteur	Vérificateur	Approbateur
Nom, Prénom & Fonction	Comité de Pilotage SMI	HIDOUCHE Massinissa <i>Responsable QHSE</i>	MESSAR Mouloud <i>Directeur Général Adjoint</i>
Date			
Signature			

Fiche Mesure des Indicateurs de Performance du Processus

V02

Introduction :

Les processus mis en œuvre dans la Société doivent faire l'objet de surveillance, de mesure et d'analyse pour permettre leur amélioration en continue, **< ce que l'on ne peut pas mesurer on ne peut pas l'améliorer >**.

Ce tableau des objectifs QHSE a été conçu pour répondre aux exigences des chapitres 6.2 et 9.1.1 des normes ISO 9001 : 2015, ISO 14001 : 2015 et ISO 45001 :2018.

Un Système de mesure s'articule autour d'indicateurs et de tableaux de bord.

Les indicateurs et les tableaux de bord permettent de mesurer en permanence l'efficacité des dispositions prises pour :

- piloter les processus,
- s'assurer de la satisfaction des clients et des autres parties intéressées,
- maîtriser la qualité et la sécurité des produits,
- maîtriser ses impacts environnementaux,
- maîtriser les risques professionnels (lésions corporelles et atteintes à la santé).

Définitions :

Objectif : Résultat à atteindre

Objectif qualité : objectif relatif à la qualité

Objectif environnemental : objectif fixé par l'organisme en cohérence avec sa politique environnementale

Objectif SST : but que s'est fixé un organisme concernant sa performance SST.

Fiche Mesure des Indicateurs de Performance du Processus

V02

Illustration :



Date d'application des objectifs :

Ces Objectifs et indicateurs QSSE seront appliqués à partir de 01/01/2020.

Fiche Mesure des Indicateurs de Performance du Processus

V02

PROCESSUS MANAGEMENT STRATEGIQUE

OBJECTIFS	INDICATEURS	MODE DE CALCUL	CRITERES DE PERFORMANCE (CIBLES)	FREQUENCE DE MESURE
Respecter les exigences des normes ISO 9001 : 2015 pour la Qualité, ISO 14001 : 2015 pour l'Environnement et ISO 45001 : 2018 pour la Santé et Sécurité au Travail.	Maintien de la certification	Nombre de non-conformité majeure Entreprise (audit tierce partie)	0	Annuelle
	Taux de réalisation du plan d'audit	Nombre d'audits réalisés / programmés x100	100%	Annuelle
Maîtriser et réduire notre empreinte environnementale dans une perspective de développement durable et protéger l'environnement par la prévention de la pollution et une meilleure gestion des déchets,	Taux de mise en place des conventions pour la gestion des déchets spéciaux et spéciaux dangereux	Nombre de types de déchets S et SD couverts par des conventions / Nombre de types de déchets S et SD	≥ 75%	Annuelle
Satisfaire à nos obligations de conformité,	Satisfaction des PIP	Nombre de plaintes des PIP	0	Trimestrielle
Respecter les exigences légales et réglementaires applicables à nos activités en matière d'Environnement et de Santé et Sécurité au Travail Respecter les autres exigences auxquelles notre Société a souscrit volontairement,	Taux de conformité légale et réglementaires en matière de SST et en matière d'Environnement	Nombre d'action de mise en conformité réalisé / Nombre d'action de mise en conformité planifiées par Aures emballages pour se conformer aux exigences légales et réglementaires SST et en matière d'Environnement x 100	80%	Semestrielle
Améliorer en permanence l'efficacité de notre Système de Management Intégré, pour en faire un outil essentiel de notre progression.	Taux de concrétisation des actions stratégiques d'amélioration (RDD)	Nombre d'action d'amélioration concrétisées / Prévues x100	> 70 %	Annuelle
	Taux de clôture des non-conformités	Nbre des non-conformités clôturer / nbre total des non-conformités entreprise	> 90 %	Semestrielle

Fiche Mesure des Indicateurs de Performance du Processus

V02

PROCESSUS PRODUCTION

OBJECTIFS	INDICATEURS	MODE DE CALCUL	CRITERES DE PERFORMANCE (CIBLES)	FREQUENCE DE MESURE
Respecter les exigences des normes ISO 9001 : 2015 pour la Qualité, ISO 14001 : 2015 pour l'Environnement et ISO 45001 : 2018 pour la Santé et Sécurité au Travail.	Taux de réalisation du planning de production hebdomadaire	Taux de production réalisée / taux de production prévues	> 90%	Mensuel
	Taux de récupération des déchets de production	Quantité des déchets générées / quantité des déchets récupérer x 100	100%	Mensuel
	Réduire les accidents de travail lors de la production	Nbr des accidents de travail M / Nbr des accidents de travail M-1 x 100	≤ 2%	Mensuel
	Réduire le risques de déversement des produits dangereux (encre, détergent, solvants...etc)	Nbr de FNC ouvert pour déversement produits détectées lors des inspections HSE et ou CPHS ou autres	≤ 10	Mensuel

Fiche Mesure des Indicateurs de Performance du Processus

V02

PROCESSUS COMMERCIAL

OBJECTIFS	INDICATEURS	MODE DE CALCUL	CRITERES DE PERFORMANCE (CIBLES)	FREQUENCE DE MESURE
L'accroissement de la satisfaction de nos clients et des parties intéressées	Satisfaction clients	Nbr de clients satisfaits / nbre de sondage de satisfaction client renseignés	$\geq 90\%$	Semestrielle
	Traitement des réclamations clients	Nbre de réclamation clients traitées / Nbre de réclamation clients enregistrées	100 %	Mensuel
Respecter les exigences des normes ISO 9001 : 2015 pour la Qualité, ISO 14001 : 2015 pour l'Environnement et ISO 45001 : 2018 pour la Santé et Sécurité au Travail.	Réalisation du programme des ventes hebdomadaires	Programme des ventes réalisé / programme des vente prévue	$\geq 90\%$	Mensuel
	Taux d'offres converties en commandes	Nombre des commandes / Nombre des offres	$\geq 25\%$	Annuelle
	Réduire les accidents de circulation lors de la livraison produits	Nbr d'accidents T / nbr d'accident T-1	$\leq 2\%$	Semestrielle

Fiche Mesure des Indicateurs de Performance du Processus

V02

PROCESSUS ACHATS

OBJECTIFS	INDICATEURS	MODE DE CALCUL	CRITERES DE PERFORMANCE (CIBLES)	FREQUENCE DE MESURE
Respecter les exigences des normes ISO 9001 : 2015 pour la Qualité, ISO 14001 : 2015 pour l'Environnement et ISO 45001 : 2018 pour la Santé et Sécurité au Travail.	Taux de réalisation du programme d'importation matière première	Quantité de la matière première importées/ prévues x 100	> 95%	Semestrielle
	Evaluer et ré évaluer les fournisseurs	Nbre des fournisseurs évalués et réévaluer par produits / nbre total des fournisseurs évalués par produits	100 %	Annuelle
	Conformité des achats	Nbre de produits achetés non-conformes / Nbre total des produits achetés	0 %	Semestrielle
Maîtriser et réduire notre empreinte environnementale dans une perspective de développement durable et protéger l'environnement par la prévention de la pollution et une meilleure gestion des déchets, Prévenir les préjudices personnels et les atteintes à la santé des travailleurs de la Société et de toute personne placée sous son autorité,	Gestion des produits périssables	Nbre de produits dont la date de péremption a expiré	0	Semestrielle
	Nbre des prestataires externe conventionnés	Nbr des conventions établie avec les prestataires externe / nbr total des prestataires externe	60 %	Trimestrielle

Fiche Mesure des Indicateurs de Performance du Processus

V02

PROCESSUS RH

OBJECTIFS	INDICATEURS	MODE DE CALCUL	CRITERES DE PERFORMAN CE (CIBLES)	FREQUENCE DE MESURE
Respecter les exigences des normes ISO 9001 : 2015 pour la Qualité, ISO 14001 : 2015 pour l'Environnement et ISO 45001 : 2018 pour la Santé et Sécurité au Travail.	Taux de réalisation du plan de formation	Nombre de formations réalisées / nombre de formations prévues	> 80 %	Trimestrielle
	Turn Over : Stabilisation du personnel t	$[(\text{Total cadres recrutés} + \text{Total départs})/2] \times 100 / 2 \times \text{le nombre total des cadres}$	< 15 %	Semestrielle
Améliorer en permanence l'efficacité de notre Système de Management Intégré, pour en faire un outil essentiel de notre progression.	Taux de réussite des actions de formation	Nombre de formations efficace / nombre de formations dispensées	> 80 %	Semestrielle
	Taux de réalisation de l'évaluation des compétences du personnel	Nbre des dossiers évalués/ Nbre total de dossiers	$\geq 90\%$	Semestrielle

Fiche Mesure des Indicateurs de Performance du Processus

V02

PROCESSUS GESTION ET MAINTENANCE DU MATERIEL

OBJECTIFS	INDICATEURS	MODE DE CALCUL	CRITERES DE PERFORMANCE (CIBLES)	FREQUENC E DE MESURE
Respecter les exigences des normes ISO 9001 : 2015 pour la Qualité, ISO 14001 : 2015 pour l'Environnement et ISO 45001 : 2018 pour la Santé et Sécurité au Travail.	Taux de panne des équipements	Nombre de jours de panne / nombre prévisionnel de jours de disponibilité	$\leq 15 \%$	Mensuel
	Taux d'accident de travail liés à la maintenance	Nbr des accidents de travail M / Nbr des accidents de travail M-1 x 100	$\leq 2\%$	Mensuel
	Taux d'application du plan de maintenance préventive	Nombre d'opérations de maintenance préventive réalisées / prévues	$\geq 70\%$	Mensuel
Respecter les exigences légales et réglementaires applicables à nos activités en matière d'Environnement et de Santé et Sécurité au Travail, - Respecter les autres exigences auxquelles notre Société a souscrit volontairement, Satisfaire à nos obligations de conformité, Prévenir les préjudices personnels et les atteintes à la santé des travailleurs de la Société et de toute personne placée sous son autorité, Maîtriser et réduire notre empreinte environnementale dans une perspective de développement durable et protéger l'environnement par la prévention de la pollution et une meilleure gestion des déchets,	Taux de conformités du matériel APL/APE & APG/V	Nbre de réserves émises par l'organisme de contrôle technique traitées / Nbre total de réserves émises	$\geq 60 \%$	Semestrielle
	Disponibilité des PDR	Nbr de demandes d'intervention réalisée/ nbr de demande d'intervention en attente de la PDR	$\geq 80 \%$	Mensuel

Fiche Mesure des Indicateurs de Performance du Processus

V02

PROCESSUS HSE

OBJECTIFS	INDICATEURS	MODE DE CALCUL	CRITERES DE PERFORMANC E (CIBLES)	FREQUENC E DE MESURE
Respecter les exigences légales et réglementaires applicables à nos activités en matière d'Environnement et de Santé et Sécurité au Travail, Respecter les autres exigences auxquelles notre Société a souscrit volontairement, Satisfaire à nos obligations de conformité,	Taux de réalisation des exercices de simulation des situations d'urgence SST/AES	Nombre d'exercice réalisés / planifiés x100	100%	Semestrielle
Maîtriser et réduire notre empreinte environnementale dans une perspective de développement durable et protéger l'environnement par la prévention de la pollution et une meilleure gestion des déchets,	Rationalisation de la consommation en électricité	Quantité électricité consommées T / Quantité électricité consommées T-1	≥ 2 %	Semestrielle
	Rationalisation de la consommation en eau	(Quantité eau consommées T / Quantité eau consommées T-1)	≥ 2 %	Semestrielle
	Rationalisation de la consommation en carburant	Quantité carburant consommées T / Quantité carburant consommées T-1	≥ 2 %	Semestrielle
Prévenir les préjudices personnels et les atteintes à la santé des travailleurs de la Société et de toute personne placée sous son autorité,	Taux de Fréquence	Nbre d'accident avec arrêt x 10 ⁶ / Nbre d'heures travaillées	< 30	Trimestrielle/Annuelle
	Taux de Gravité	Nbre de journées perdues x10 ³ / Nbre d'heures travaillées	< 2	Trimestrielle/Annuelle
	Taux de réalisation des actions issue de la CPHS	Nbre d'action issue de la CPHS réalisé / Nbre d'action issu de la CPHS prévues	≥ 80 %	Semestrielle
Améliorer en permanence l'efficacité de notre Système de Management Intégré, pour en faire un outil essentiel de notre progression.	Taux de concrétisation du plan d'action SST	Nbre d'actions réalisées x 100 / Nbre d'actions planifiées dans le semestre	≥ 75%	Semestrielle
	Taux de concrétisation du plan d'action AES	Nbre d'actions réalisées x 100 / Nbre d'actions planifiées dans le semestre	≥ 75%	Semestrielle

Fiche Mesure des Indicateurs de Performance du Processus

V02

PROCESSUS CONTROLE QUALITE

OBJECTIFS	INDICATEURS	MODE DE CALCUL	CRITERES DE PERFORMANC E (CIBLES)	FREQUEN CE DE MESURE
Respecter les exigences des normes ISO 9001 : 2015 pour la Qualité, ISO 14001 : 2015 pour l'Environnement et ISO 45001 : 2018 pour la Santé et Sécurité au Travail.	Taux de produit non conforme	Nombre total de produit non conforme / Nombre total de produit réalisé	< 5 %	Mensuelle
Améliorer en permanence l'efficacité de notre Système de Management Intégré, pour en faire un outil essentiel de notre progression.	Taux de traitement des produits non conformes	Nbre de produits non conformes traités / Nbre total des produits non conformes	> 70 %	Semestrielle

Critère de performance : le critère de performance peut avoir une valeur fixe (=) ou relative (< ou >) ou un intervalle de tolérance (compris entre X1 et X2)

Fréquence : la fréquence d'analyse peut être chaque semaine, chaque mois, chaque trimestre, chaque semestre ou chaque année

Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Sommaire	
Liste des Figures	
Liste des Tableaux	
Liste des Abréviations et Sigles	
Introduction Général	1
Chapitre 01 : Système de Management de Qualité... ..	5
Introduction	6
Section 01 : Evolution et conception de la qualité	7
1.1 Historique sur la qualité	7
1.1.1 L'ère artisanale	7
1.1.2 L'ère du tri : de l'improvisation à l'organisation (l'industrialisation)	7
1.1.3 Le contrôle de la qualité	8
1.1.3.1 L'inspection	8
1.1.3.2 Le contrôle	9
1.1.4 L'assurance de la qualité	9
1.1.5 La qualité totale	11
1.2 Conception de la qualité	13
1.2.1 Perception de la qualité.. ..	13
1.2.1.1 La qualité ne concerne que le produit	13
1.2.1.2 La qualité signifie le luxe	13
1.2.1.3 Vite et bien fait sont incompatibles	13
1.2.1.4 La qualité ne se mesure pas	14
1.2.1.5 La qualité coûte cher	14
1.2.2 Définition de la qualité	14
1.3 Les exigences de la qualité	17
1.3.1 Le coût / prix	17
1.3.2 La disponibilité	17
1.3.3 La conformité	17
1.3.4 Le délai	17

1.3.5 Le service après-vente	18
1.3.6 La sécurité	18
1.5 Les enjeux de la qualité.....	18
1.5.1 Les enjeux stratégiques.....	18
1.5.1.1 La différenciation	19
1.5.1.2 La domination par les coûts.....	19
1.5.2 Les enjeux économiques.....	19
1.5.2.1 Les coûts relatifs à la qualité	19
1.5.2.2 L'évolution des coûts relatifs à la qualité	19
1.5.3 Les enjeux humains et sociaux	20
1.5.4 Les enjeux technologiques	20
1.6 Les outils de la qualité	20
1.6.1 QQQQCCP	21
1.6.2 Brainstorming	21
1.6.3 Le diagramme « Causes / effets»	22
1.6.4 Le diagramme de Pareto	24
1.6.5 La roue de Deming ou le PDCA	25
Section 02 : La normalisation de la qualité et la certification « ISO »	27
2.1 La normalisation	27
2.1.1 Définition de la norme	27
2.1.1.1 La normalisation	27
2.1.1.2 Les objectifs de la normalisation	28
2.1.1.3 Rôle de la normalisation	29
2.1.2 Les normes ISO	30
2.1.2.1 Présentation de l'ISO	30
2.1.2.2 La famille ISO 9000	31
2.2 La certification	32
2.2.1 Définition de la certification	32
2.2.2 Les objectifs de la certification	33
2.2.3 Les avantages de la certification	33
2.2.4 Les différents types de certification qualité	33
Section 03 : Mise en place d'un système de management qualité selon la norme ISO	35
3.1 Le système de management de la qualité : concepts de base	35
3.1.1 Définitions	35

3.1.1.1	Le SMQ selon la version 2008	35
3.1.1.2	Le SMQ Selon la norme ISO9000 version 2015	36
3.1.2	Les principes fondamentaux du management de la qualité	37
3.1.2.1	Orientation client	38
3.1.2.2	La responsabilité de la direction (Leadership)	38
3.1.2.3	Implication du personnel	39
3.1.2.4	Approche processus	39
3.1.2.5	Amélioration	40
3.1.2.6	Prise de décision fondée sur des preuves	41
3.1.2.7	Management des relations avec les parties intéressées	42
3.1.3	Les principales étapes de la mise en place d'un SMQ	42
3.1.3.1	La prise de décision	43
3.1.3.2	Le Diagnostic	43
3.1.3.3	Monter le projet	43
3.1.3.4	La Certification	43
3.1.3.5	L'Amélioration continue	44
3.1.4	Le système de management de qualité et la certification ISO 9001	44
3.1.4.1	Evolution de l'ISO 9001	44
3.1.4.2	Présentation de la norme ISO 9001 (version 2015)	45
3.1.4.3	Les avantages et nouveauté de version 2015	45
3.1.4.3.1	Les avantages	45
3.1.4.3.2	Les nouveautés apportées par la nouvelle version	46
3.1.4.4	Les exigences de la norme ISO 9001	47
Conclusion		50
Chapitre 02 : La Performance Organisationnelle		51
Introduction		52
Section 01 : Le concept de la performance		53
1.1 Définitions		53
1.2 Les paramètres d'appréciation de la performance		55
2.2.1	L'efficacité	55
2.2.2	L'efficience	55
2.2.3	L'effectivité	56
1.3 Les typologies de la performance.....		57
1.3.1	La performance stratégique	57

1.3.2 La performance concurrentielle	57
1.3.3 La performance socio-économique	57
1.3.3.1 La performance organisationnelle	58
1.3.3.2 La performance sociale	58
1.3.3.3 La performance économique et financière	59
1.3.3.4 La performance commerciale	59
Section 02 : La mesure de la performance organisationnelle.....	60
2.1 Définition	60
2.2 La mesure de la performance	61
2.2.1 Les indicateurs de la performance organisationnelle	61
2.2.1.1 Notion de l'indicateur	61
2.2.1.2 Les différents types d'indicateurs.....	61
2.2.1.2.1 Les indicateurs financiers	62
2.2.1.2.2 Les indicateurs commerciaux	62
2.2.1.2.3 Les indicateurs sociaux	63
2.2.1.2.4 Les indicateurs de formation	63
2.2.1.2.5 Indicateur de la rémunération	64
2.2.1.2.6 Indicateur de climat social	64
2.2.1.2.7 Les indicateurs de recrutement	65
2.2.1.2.8 Les indicateurs fonction RH	65
2.2.1.2.9 Les indicateurs de mouvement (mobilité)	65
2.3 Dimensions de la performance organisationnelle	66
2.3.1 conception sociale	66
2.3.2 la conception systémique	67
2.3.3 La conception politique	67
Section 03 : Le lien entre le système de management de qualité et la performance organisationnelle	69
3.1 Les auteurs qui ont pour une relation favorable entre la qualité et la performance	69
3.2 Les études qui plaident pour une relation négative entre la qualité et la performance	72
Conclusion	74
Chapitre 03 : L'impact du Système de Management de la Qualité sur la Performance Organisationnelle, cas AURES EMBALLAGES	75
Introduction	76
Section 01 : Le contexte stratégique d'AURES EMBALLAGE	77

1.1	Présentation d'AURES EMBALLAGES.....	77
1.1.1	La forme juridique d'AURES EMBALLAGES.....	77
1.1.2	L'objet social d'AURES EMBALLAGES	77
1.1.3	L'objectif d'AURES EMBALLAGES.....	78
1.2	Offre historique	78
1.3	Organisation de l'entreprise	79
1.3.1	Les principales structures d'AURES EMBALLAGES.....	80
1.3.1.1	Direction Générale	81
1.3.1.2	Direction Finances et Comptabilité	81
1.3.1.3	Direction des Ressources Humaines	81
1.3.1.4	Direction des achats et sous-traitances.....	81
1.3.1.5	Direction maintenance	82
1.3.1.6	Direction contrôle qualité	82
1.3.1.7	Direction technico-commercial	82
1.3.1.8	Direction Production	82
1.4	Forces et opportunités d'AURES EMBALLAGES	83
1.4.1	Les forces d'AURES EMBALLAGES	83
1.4.2	Les opportunités d'AURES EMBALLAGES	83
1.5	Faiblesses et menaces de l'entreprise AURES EMBALLAGES.....	83
1.5.1	Les faiblesses de l'entreprise AURES EMBALLAGES.....	84
1.5.2	Les menaces de l'entreprise AURES EMBALLAGES.....	84
Section 02 : Système de management de la qualité et les besoins de performance organisationnelle		84
2.1	Système de management d'AURES EMBALLAGES.....	84
2.1.1	Les normes ISO adoptées par l'entreprise AURES EMBALLAGE	85
2.1.1.1	Systèmes De Management de la Qualité ISO 9001 V 2015.....	85
2.1.1.2	Systèmes de Management Environnemental : ISO 14001 V 2015	86
2.1.1.3	Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires: ISO 22000 V 2018.....	86
2.1.1.4	Systèmes De Management de la Santé et de la Sécurité au Travail: ISO 45001 V 2018.....	86
2.2	Performance du processus organisationnel d'AURES EMBALALGES.....	87
2.2.1	Les objectifs stratégique de l'entreprise AURES EMBALLAGES	87
2.2.2	Les indicateurs de performance processuel d'AURES EMBALALGES.....	88
2.2.2.1	Processus Management Stratégique	88

2.2.2.2	Processus Production.....	90
2.2.2.3	Processus Commercial	91
2.2.2.4	Processus Achats	92
2.2.2.5	Processus RH	93
2.2.2.6	Processus Gestion et Maintenance du Matériel	94
2.2.2.7	Processus HSE	95
2.2.2.8	Processus Contrôle Qualité	96
	Conclusion.....	97
	Conclusion Générale	98
	Bibliographie.....	102
	Annexes	110
	Table des matières	130

RESUME :

Les entreprises deviennent de plus en plus conscientes que leur développement et leur compétitivité passent par l'intégration de la démarche qualité au sein de leur organisation. Dans ce sens, la mise en place d'un système de management de la qualité apparaît comme une action stratégique de la recherche d'excellence. Cet article vise à étudier l'impact de la mise en place d'un système de management de la qualité sur la performance organisationnelle en s'appuyant sur une étude de cas au sein de l'entreprise AURES EMBALLAGE de Draa ben Khedda.

MOTS-CLEFS: Qualité, Système de management de la qualité, certification qualité, performance, performance organisationnelle, norme ISO, MQT.

ABSTRACT:

The companies become increasingly conscious that their development and their competitiveness pass by the integration of the approach quality within their organization. In this direction, the establishment of a quality management system seems a strategic action of the search for excellence. This article aims at studying the impact of quality management system on the organizational performance of the companies while being based on a case study within the AURES EMBALLAGE Company in Draa ben Khedda.

KEYWORDS: Quality, quality management system, quality certification, performance, performance organizational ,normalizes ISO, TQM.