

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES
MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER

Option : Marketing et Management des Entreprises

THEME :

La mise en place d'un système de management de la qualité selon
la norme ISO 9001 version 2008

Cas entreprise publique : Electro – Industries
AZAZGA

Présenté par :

SEMMANI Yazid
SMAIL Yasmine

Encadré par

Mr. SADOUD Ahmed

Promotion : 2014-2015

Remerciements

La présente étude n'aurait pas pu aboutir sans le concours et la collaboration d'un certain nombre de personnes auxquelles on tient à exprimer nos sincères remerciements.

À cet égard, on adresse nos remerciements particulièrement à notre encadreur **MR. SADOUD AHMED** pour ses enseignements, ses conseils et son suivi tout au long de ce travail et pour nous avoir incités à persévérer pour mettre au point cette étude.

Nos remerciements s'adressent aussi au personnel de l'EI, et particulièrement **Mr BELAID MALIK**, l'assistant qualité, pour avoir contribué au succès de notre travail, qu'il trouve ici toute notre reconnaissance et notre gratitude.

Ont remercie tous les enseignants, de la Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et sciences commerciale de Tizi-Ouzou, qui ont contribué à notre formation et nous ont guidé tout au long de notre cursus, et particulièrement **MR BATACHE ABDEREHMANE** qui a assuré le bon déroulement de notre master.

Un très grand merci à nos familles respectives pour leurs soutiens moral, leurs aides et leurs encouragements.

Un grand merci à tous nos amis (es) qui nous ont aidé à réaliser ce modeste travail.

On remercie également tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à ce travail.

Merci a tous

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

Mes très chers parents.

A la mémoire de mon grand – père.

A ma grand – mère que dieu la protège pour nous.

Mes chers frères

Mes chères sœurs.

Toute la famille.

Tous mes amis (es).

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

SEMMANI Yazid

Je dédie ce travail à :

Mes précieux parents à qui je dois ma réussite, pour leur amour, leur présence et leur soutien tout au long de mes études, surtout pour leur confiance en mon succès et ce depuis toujours. Je les remercie pour leurs encouragements et leur sensibilité, pour leur volonté et pour leur écoute attentive. Ils sont et seront toujours une source d'inspiration et de motivation.

Mon très cher grand père auquel je souhaite longue vie et bonne santé.

Celle que je voulais qu'elle soit à mes côtés et vive ses jours avec moi, ma défunte grand mère qui restera toujours dans mon cœur.

Mes sœurs Sarah et Dihya qui ont toujours été là pour moi et qui m'ont soutenue tout au long de ce travail.

Ma meilleur, précieuse et proche amie Farah qui m'a accompagné et m'a soutenue et surtout qui m'a supporté tout au long de cette expérience.

Egalement, j'aimerais remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à ma réussite.

SMAIL Yasmine

Titre du tableau	page
Tableau N°01 : la famille ISO 9000	30
Tableau N°02 : PARA problème	56
Tableau N°03 : la répartition des outils sur chaque étape de résolution d'un problème	59
Tableau N°04 : Matrice de compatibilité	65
Tableau N°05 : Répartition de l'effectif sondé	82
Tableau N°06 : Les réponses des questionnaires	83
Tableau N°07 : Genre sexe (Homme / Femme)	87
Tableau N°08 : Age	87
Tableau N°09 : Catégorie professionnelle	88
Tableau N°10 : ancienneté	89
Tableau N° 11 : Existe-il un manuel qualité dans votre entreprise ?	90
Tableau N°12 : Avez-vous déjà participé à des cercles de qualité ?	91
Tableau N°13 : Votre entreprise dispose – t –elle d'un SMQ ?	92
Tableau N° 14 : existence et politique des formations	93
Tableau N°15 : Êtes-vous impliqué et motivés à la réalisation des objectifs qualité ?	94
Tableau N°16 : Est – ce que vous êtes satisfait de l'application du SMQ ?	95
Tableau N°17 : Êtes – vous satisfaits des changements apportés après la mise en place du système de management de la qualité ?	96
Tableau N°18 : Est-ce que la mise en place du SMQ a permis à votre entreprise de mieux satisfaire les clients ?	96
Tableau N°19 : Après la certification du système de mangement de la qualité de votre entreprise ELECTRO – INDUSTRIES selon la norme ISO 9001 : 2008, que diriez – vous ?	97
Tableau N°20 : Avez- vous remarqué l'amélioration de l'image de votre entreprise suite à la mise en place du SMQ	98
Tableau N°21 : D'après vous, la mise en œuvre d'un SMQ a pour objectif	99
Tableau N°22 : Connaissez – vous la norme ISO 9001 versions 2008 ?	100

Liste des tableaux

Tableau N°23: votre entreprise ELECTRO – INDUSTRIES a obtenu la certification ISO, de la qualité, que diriez – vous ?	101
Tableau N°24 : Comment jugez – vous la communication dans l’entreprise ELECTRO – INDUSTRIES ?	102
Tableau N°25 : Avez-vous déjà entendu parler de la démarche d’amélioration continue ?	103
Tableau N°26 : Adoptez – vous une méthode continue dans votre activité ?	104
Tableau N°27 : Si c’est oui, laquelle ?	105

Titre du schème	Numéro de page
Schéma N°01 : processus de certification	26
Schéma N°02 : l'interaction entre les normes	31
Schéma N°03 : le management intégré	43
Schéma N°04 : les structures documentaires	49
Schéma N°05 : La modélisation de la norme ISO 9001 version 2008	52
Schéma N°06 : la roue de Deming	53
Schéma N°07 : diagramme ISHIKAWA	64
Schéma N°08 : Organigramme de l'Electro – Industries	Annexe
Schéma N°09 : Organigramme de la direction technico- commercial (D.Q.H.S.E)	Annexe

Liste des abbreviations

Abréviation	Signification
ACQ	Amélioration Continue de la Qualité
AFAQ	Association Française pour l'Assurance de la Qualité
AFNOR	Association Française de Normalisation
ALENA	Accord de Libre Echange Nord Américain
ASEAN	Association des nation du Sud Est Asiatique
CEN	Comité Européen de Normalisation
CQ	Contrôle de la Qualité
COQ	Coût d'Obtention de la Qualité
CSQ	Contrôle Statistique de la Qualité
DIN	Norme Allemandes « Dentshe Institat of Normung »
EI	Electro – Industries
ENEL	Entreprise Nationale des Industries Électrotechniques
EPE	Entreprise Publique Économique
FMI	Fond Monétaire International
IDE	Investissements Directs à l'Etranger
ISO	International Organization for Standardization
MERCOSUR	MERCadro Commun de SUR (Marche Comme du Sud)
MMQ	Manuel du Management de la Qualité
NF	Normes Françaises
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OHSAS	Occupational Heath and Safety Assessment Series
OMC	Organisation Mondiale de Commerce
QHSE	Qualité, Hygiène Sécurité et Environnement
QMI	Management de la Qualité Intégré
QQOQCP	Qui, Quoi, Où, Quand, Comment et Pourquoi ?
SMQ	Système de Management de la Qualité
SMI	Système de Management Intégré
SPA	Société Par Action
UMP	Unité Moteurs et Prestation
UTR	Unité Transformateur
TCQ	Contrôle Total de la Qualité
TQM	Total Quality Management

Liste des abreviations

5M	Main d'œuvre, Matière, Matériel, Méthode, Milieu
-----------	--

Introduction générale.....	1
Première partie. Cadre théorique du système de management de la qualité	
Introduction de la première partie	4
Chapitre I. Conjoncture économique et cadre conceptuel de la qualité	
Introduction	5
Section 01. Dimension économique	5
Section 02. Concepts et dimension de la qualité	12
Section 03. La normalisation et la certification	21
Conclusion	32
Chapitre II. Le management de la qualité selon la norme ISO 9001	
Introduction.....	33
Section 01. Concepts du management de la qualité	33
Section 02. Le système du management de la qualité	43
Section 03. La démarche d'amélioration continue.....	54
Conclusion	66
Conclusion de la première partie.....	67
Deuxième partie. Le management de la qualité au niveau de l'entreprise algérienne	
Electro - Industries AZAZGA	
Introduction de la deuxième partie.....	68
Chapitre I. Le management de la qualité au sein de l'entreprise électro industries	
AZAZGA	
Introduction	69
Section 01. Présentation de l'organisme d'accueil Electro- Industrie	69

Sommaire

Section 02. La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'entreprise Electro Industrie	73
Conclusion.....	78
Chapitre II. Analyse des résultats de l'enquête	
Introduction	80
Section 01. Analyse quantitatives	80
Section 02. Analyse qualitatives	82
Conclusion.....	106
Conclusion de la deuxième partie.....	108
Conclusion générale	110
Références bibliographiques	
Annexes	

Introduction générale

Introduction générale

La concurrence internationale fait qu'il est désormais impossible de gérer une entreprise de production ou de services sans tenir compte des exigences de la qualité. Pour y parvenir, les modes de pensée, les méthodes de travail et les comportements doivent être profondément modifiés. L'entreprise évolue dans un climat de concurrence tendue, qui incite à produire une prestation ou un produit de qualité pour assurer sa survie et sauvegarder ses parts de marché ou en conquérir de nouvelles.

Selon Abdelhamid OUARET (2002) « *Un double défi s'impose donc au manager et au leader d'aujourd'hui : faire bien et faire vite. Cela n'est possible que par l'émergence d'une nouvelle culture d'entreprise, d'une nouvelle génération de managers orientées satisfaction client* »¹. Aujourd'hui, il n'est possible d'atteindre le niveau de qualité requis dans un produit qu'en utilisant un système de management de la qualité orienté vers la satisfaction des clients. Plusieurs entreprises, dans le monde, l'ont compris et l'ont intégré dans leurs stratégies de développement.

Le terme « *système qualité* » a été remplacé par le terme « *système de management de la qualité (SMQ)* ». Ce qui met l'accent sur le fait que la qualité doit s'insérer harmonieusement dans le système de management de l'entreprise. Ce système global de l'entreprise comportant plusieurs « *sous-systèmes spécialisés* », mais qui inter-réagissent afin de contribuer à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise.

En Algérie, malheureusement, les problèmes auxquels sont confrontées nos entreprises, ce sont des problèmes de qualité et de conformité, qui éloignent le consommateur du produit local en se tournant vers les biens importés, malgré les coûts plus élevés de ces produits. Il est donc nécessaire de mettre la satisfaction du client comme objectif prioritaire. Pour cela, il est impératif d'investir dans une démarche qualité qui consiste en la mise en place d'un système de management de la qualité basé sur les référentiels des normes ISO dans le but d'obtenir une certification et d'améliorer l'image de l'entreprise.

¹ 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 9001*, édition ENAP, Alger, P.13

En effet , c'est pour faciliter cette activité, qu'est arrivée la série de normes ISO 9001, se présentant comme une alternative de management, susceptible de conduire une entreprise à l'efficacité et à l'efficience, et ainsi donc vers l'excellence. L'objectif de cette série de normes sera alors de fournir un mécanisme permettant de déterminer et de répondre aux besoins des clients et d'éviter les erreurs lorsque cela est possible et lorsque ce n'est pas le cas, de les corriger de façon à améliorer le procédé et à répondre aux besoins des clients de façon cohérente, au moindre coût.

Cette norme en sa version 2008 aide beaucoup les entreprises, en spécifiant particulièrement les exigences pour un système de management de la qualité et porte sur l'efficacité du système à satisfaire les exigences des clients.

La référentielle norme ISO couvre tous les domaines et elle est à la disposition de toutes les entreprises. Les normes ISO définissent les modalités d'un système de management de la qualité permettant la gestion, l'évaluation et l'évolution de l'entreprise. Grâce à ces normes toutes les institutions disposent des lignes directrices et des outils nécessaires qui rendent leurs produits et services constamment en phase avec ce que leurs clients demandent et que la qualité ne cesse de s'améliorer. En effet, les normes internationales aident à optimiser les opérations et accroître les ventes, améliorent la qualité, assurent une économie de coûts et renforcent la satisfaction de la clientèle.

C'est dans ce contexte là que nous nous fixons comme objectif, à travers ce mémoire d'étudier la mise en place d'un système management de la qualité selon les normes ISO 9001 version 2008.

À travers cette étude, nous tenterons de répondre à la question problématique suivante :

La mise en place d'un système de management de la qualité conforme aux normes internationales (ISO 9001 : 2008) permet-elle d'améliorer la gestion de la qualité de l'entreprise Electro-Industries d'AZAZGA ? Pour répondre à cette question principale, il y'a lieu de poser d'autres questions secondaires, à savoir :

- Qu'est-ce que la qualité ? et quelles sont ses caractéristiques ?
- Qu'est-ce qu'un SMQ ?
- Comment évalue-t-on un SMQ ?
- Comment obtenir et comment préserver la certification ?

- Quel est le principe de l'amélioration continue ?
- Quelle utilité apporte cette norme à l'entreprise ?
- Quel est le contenu de cette norme ?

Cette question suscite un intérêt de notre part, dans la mesure où son étude permettra de mieux connaître les enjeux de la qualité, de comprendre le système de management de la qualité et d'apprécier son impact sur l'EI (Electro-Industries d'AZAZGA).

La qualité est considérée comme un facteur de compétitivité et celle-ci à un effet sur la rentabilité des entreprises, et le système de management de la qualité comme l'un des facteurs importants, voire nécessaire pour les entreprises, ce cas s'applique-t-il pour les entreprises algériennes ? Globalement Pour atteindre notre objectif de recherche, nous émettons trois hypothèses à vérifier :

- Le SMQ certifiée à la norme ISO 9001 version 2008 influent-il positivement sur la satisfaction des clients ?
- La certification selon la norme ISO 9001 version 2008 est elle synonyme de réussite pour l'EI ?
- La mise en œuvre d'un SMQ présente-il un outil de management qui permet l'amélioration de l'organisation et un bon fonctionnement de l'EI ?

Nous avons structuré notre mémoire en deux parties :

- **La première** a trait au cadre général de l'étude, à son contexte économique et à la genèse du concept qualité, aux différentes normes internationales et leurs champs d'application, en développant plus particulièrement la démarche de mise en place de système de management selon la norme ISO 9001 version 2008, qui constitue le thème de notre étude.
- **La deuxième** présente un cas réel, à travers l'étude du cas de l'entreprise publique économique de l'activité de production et commercialisation de transformateur, moteurs électriques et groupes électrogènes c'est-à-dire l'entreprise Electro-Industries AZAZGA (EI), qui a mis en place un système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2008.

Enfin, nous terminerons par une conclusion générale dans laquelle nous exposerons les résultats les plus importants auxquels nous aboutirons au terme de notre travail.

Première partie

Cadre théorique du système de management de la qualité

Dans cette première partie, nous allons essayer d'aborder la problématique à savoir le système de management de la qualité. L'objectif principal de cette partie est de répondre à la question suivante : quel est l'impact du SMQ sur la gestion des entreprises ? Pour cela le premier chapitre de cette première partie, a pour but de permettre d'avoir une vision plus claire des conditions dans lesquelles ont évolué les entreprises algériennes et du parcours du concept qualité. Ceci se fera au moyen de :

- La première section décrit les principales caractéristiques de l'environnement économique national et international, ainsi que les dispositifs mis en place, par le Ministère de l'Industrie pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises,
- La seconde section permettra de retracer l'historique de la qualité, à travers les époques et les différentes approches de ce concept, données par les principaux auteurs l'ayant développée,
- La dernière section expose les notions de la normalisation et la certification.

Le deuxième chapitre a pour principal objectif d'explicitier le système de management de la qualité à travers trois sections :

- La première traitera le management de la qualité,
- La seconde portera sur le système de management de la qualité,
- La troisième et dernière section se base sur les démarches d'amélioration continue.

Chapitre I. Conjoncture économique et cadre conceptuel de la qualité

La conjoncture économique actuelle, caractérisée par la mondialisation, la mutation des marchés et les défis de la crise financière, a bouleversé l'économie internationale. Par conséquent, les entreprises algériennes sont de plus en plus confrontées à la concurrence et se mettent face à un environnement compétitif qui peut influencer leur organisation, leur fonctionnement et même leur survie sur le marché.

Section 01. Dimension économique

Dans cette section nous verrons le contexte international dans lequel a évolué l'économie algérienne mais dans l'optique de bien percevoir l'environnement international, nous ferons la distinction entre la conjoncture économique dans les pays avancés d'une part et la conjoncture économique dans les pays émergents en développement d'autre part. Nous développerons par la suite un aperçu de la situation économique et financière de l'Algérie.

1.1. Contexte économique international

L'économie internationale a connu des mutations profondes, passant par des périodes d'expansion remarquables (les trente glorieuses, l'émergence des dragons et des tigres dans les pays asiatiques,...) et des crises (crashes boursiers de 1929 et 1987, crise mexicaine de 1981 et 1994, crise asiatique de 1997 à 1998, crise pétrolières de 1973-1974, 1979, 1999-2000, 2003-2004,...). Ces mutations se sont traduites par une conjoncture économique actuelle caractérisée par le changement économique, technologique, financier, industriel, social et sociétal¹ comme :

- La mondialisation de l'économie depuis le début des années 90 et l'internationalisation des activités économique²,

¹ Les arguments développés dans le point I s'inspirent des différentes sources bibliographiques suivantes :

- S. ABDELAZIZ, « Comprendre la Mondialisation », in Revue Gestion et Entreprise, n° 02, INPED, janvier 1998. p2
- M. L. DHAOUI, « Mondialisation et mise à niveau », in Revue Gestion et Entreprise : numéro spécial mise à niveau des entreprises, n° 16-17, INPED, juillet -octobre 2001.p 6
- M. T. BOUHOUCHE, « Économie mondiale : principales évolutions en 2033 », in la Revue Média BANK, Journal interne de la banque d'Algérie, n°71, Avril - Mai 2004. p 15.

²Voir « l'histoire du FMI », in Revue Finances et développement, Volume 41, n°3, publication trimestrielle du FMI, septembre 2004, p 15.

- L'accentuation des délocalisations et l'augmentation des investissements directs à l'étranger (IDE),
- Le rôle des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), en particulier les outils de télécommunication, dans l'économie, qui permet une accélération de circulation des flux de capitaux,
- L'intervention des organisations internationales, telle le fond monétaire international (FMI) et la banque mondiale (BIRD), dans les restrictions des économies en difficulté,
- L'accentuation de la guerre des normes et l'élargissement de leur application aux pays en développement, puisque celle-ci conditionne l'accès aux marchés, en particulier ceux des pays développés,
- La création de plusieurs pôles économiques à travers les regroupements régionaux (exemple : union européenne, association de libre échange nord américain,...).

La mondialisation, qui est l'une des principales caractéristiques de l'économie contemporaine, est définie comme étant « un processus d'internationalisation caractérisé par l'uniformisation de l'économie mondiale »³.

Le phénomène de mondialisation, qui peut être également défini comme « un processus de l'intégration et d'interdépendance croissante des économies à l'échelle planétaire⁴ », existe depuis plusieurs siècles déjà sous d'autres formes. Il a réellement modifié les déterminants de la compétitivité au niveau international.

Désormais, la concurrence se joue à l'international et les sources de l'avantage concurrentiel sont non seulement liées aux coûts de réalisation et à la disponibilité des ressources nécessaires, mais étendues à d'autres facteurs, tels que : Les capacités organisationnelles, le degré d'innovation, la rapidité de réactivité aux besoins des consommateurs et aux changements de la demande et la qualité du produit offert, en particulier.

³ Voir Encyclopédie de la gestion et du management (E.G.M.), Sous la direction de Robert Le Duff, Ed. DALLOZ, Paris, 1999, page 434.

⁴ Voir N. BOUYAHIAOUI, Mondialisation /Globalisation : Réadapter pour mieux relever les défis, séminaire Ministère de l'Agriculture, Mai 2003.

Afin de faire face à l'imprévisibilité des environnements et de pouvoir affronter les puissances économiques mondiales (États-Unis, Japon,...), certains pays ont décidé d'unir leurs forces à travers des regroupements régionaux.

On assiste à l'élargissement de ces blocs régionaux (UE, ASEAN, ALENA, MERCOSUR,...)⁵, à travers l'adhésion d'autres pays ou la création de zones franches et de zones de libre échange avec d'autres, notamment avec les pays en développement.

De ce fait, les politiques économiques protectionnistes exercées jusqu'à lors dans les pays en développement, devront être révisées et remplacées par d'autres, qui consisteront à réduire l'interventionnisme sinon l'abolir et favoriser l'ouverture et la compétition afin de pouvoir s'intégrer avec les pays développés.

Par ailleurs, et afin de contourner les contraintes et de saisir les opportunités de cet environnement en pleine mutation, les entreprises ont mis en place des systèmes de veille à tous les niveaux (technologique, commercial, stratégique,...), pour développer une intelligence économique.

L'intelligence économique est définie comme étant : « *l'ensemble des actions coordonnées de recueil, de traitement, de protection, de distribution de l'information utile aux acteurs économiques et obtenue légalement dans les meilleures conditions de délais, de qualité et de coût* »⁶.

Celle-ci s'avère être d'une importance majeure pour les entreprises afin d'anticiper, de réagir rapidement aux changements environnementaux et d'être proactive pour mettre en

⁵Les Blocs régionaux cités dans le premier paragraphe, sont respectivement :

- **UE** : Union européenne UE, représente un cadre institutionnel organisant l'espace communautaire européen et la coopération politique, économique et monétaire entre ses 25 États membres.
- **ASEAN** : Association des nations du Sud Est Asiatique, pays membres : Brunei (depuis 1984), Indonésie, Laos, Malaisie, Myanmar, Philippines, Singapour, Thaïlande, Viêt-Nam.
- **ALENA** : Accord de Libre Échange Nord Américain, zone de libre échange entre les trois pays (USA, Canada et Mexique).
- **MERCOSUR** : MERcado Commun de SUR (Marché Commun du Sud), zone de libre échange, pays membres : Argentine, Brésil, Paraguay, Uruguay, Membres associés : Bolivie, Chili, marché commun du sud de l'Amérique latine (depuis 01/01/1995).

⁶ Voir Encyclopédie de la gestion et du management (E.G.M.), Op. Cite., p 510.

œuvre des stratégies adaptées pour faire face à la concurrence et de se maintenir ainsi sur le marché.

Aussi, et pour affronter cette concurrence internationale, d'autres programmes ont été initiés par les organisations internationales (PNUD, CNUCED, ONUDI,...)⁷ et mis en places par les Gouvernements pour tenter d'aider les entreprises à améliorer leur compétitivité.

Les programmes de mise à niveau des entreprises, entamés dans les pays en développement, notamment dans les pays du Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie), ont pour principal objectif de rendre les entreprises plus compétitives en améliorant leurs performances et d'être concurrentielles par rapport aux entreprises internationales sur le marché et afin de pénétrer les marchés internationaux en particulier ceux des pays développés.

1.2. Contexte économique national

Dans le monde, il existe des millions d'entreprises de formes diverses et de toutes tailles. Elles exercent des activités très variées, elles ont un rôle fondamental dans les économies notamment celui de produire et distribuer les revenus et celui de créer des emplois. Ces millions d'entreprises procèdent à des changements continuels pour s'adapter aux mutations environnementales. Ce qui fait que leur description ne cesse de s'élargir par association de nouveaux concepts. Dans cette optique, on a cherché à situer le cas des entreprises industrielles dans l'économie algérienne et national.

Après plus d'une décennie et demie d'une gestion centralisée, notre économie reste toujours rentière. Presque rien n'a bougé ni changé. Notre système économique reste conçu et organisé autour de la distribution de la rente en y facilitant l'accès pour certains et en le refusant à d'autres⁸.

⁷Les différentes abréviations données aux organisations internationales, sont expliquées ci-après :

- PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
- CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
- ONUDI : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

⁸ OCDE : Les perspectives économiques 2007, [http:// www.oecd.org](http://www.oecd.org), consulté en mai 2015 à 13 :30h.

Déclaration de l'ancien directeur général du Fonds Monétaire International (FMI), Les relations Algérie-FMI, in Revue l'Économie « Le fardeau de la dette », n° 01, Mensuel économique, édité par l'Agence de Presse service, février 1993. p15

En comparaison des autres pays africains, l'Algérie présente un bilan économique favorable. Il reste que pour continuer de croître, il est essentiel que la stabilité politique du pays soit maintenue et que sa planification économique soit bien ciblée.

À l'heure actuelle, le gouvernement algérien travaille surtout à moderniser le système économique du pays et à tisser des liens internationaux, et plus précisément à réduire le chômage et à diversifier l'économie, qui est fortement tributaire de l'industrie pétrolière.

Beaucoup de plans de réforme cherchent à intégrer l'Algérie à l'économie mondiale en libérant le pays de sa dépendance à l'égard de l'industrie des hydrocarbures et en permettant aux entreprises privées de tirer profit des débouchés offerts par les secteurs algériens de l'énergie et des mines.

On remarque que les initiatives de libéralisation de l'économie ont déjà commencé à donner un résultat. En 2003, l'investissement étranger direct (IDE) par suite des réformes économiques et de la modification des règlements régissant l'investissement a totalisé 2,3 milliards de \$US, ce qui classe l'Algérie au deuxième rang des pays africains pour l'importance de l'IDE. En début d'année 2006 l'évaluation de la situation économique de l'Algérie présente un cadre macroéconomique caractérisé par une situation financière stable et une croissance à 5,1% en 2005. Le taux d'inflation a été maîtrisé pour la huitième année consécutive pour s'établir au seuil de 1,6% à la fin 2005⁹.

La relance économique se caractérise également par les enveloppes allouées au programme quinquennal de soutien à la croissance et aux programmes de développement des régions du Sud et des Hauts plateaux. En ce qui concerne la politique de change, le dinar s'est stabilisé par rapport au dollar et apprécié par rapport à l'euro. Il n'y a pas un souci de doper les exportations qui justifient la dévaluation et puis l'économie nationale est encore fragile. Ce qui ne permet pas la réévaluation du dinar. Quant à la convertibilité totale du dinar, le texte de l'accord conclu avec le FMI, ne contraint l'Algérie que sur la convertibilité commerciale du dinar.

Cette dernière est effective depuis de nombreuses années. L'Algérie n'a aucun engagement avec le fonds sur la convertibilité totale du dinar. S'agissant de la convertibilité du dinar pour

⁹ Voir « Politiques d'accompagnement et mise à niveau : première évaluation », in Revue Gestion et Entreprise : numéro spécial mise à niveau des entreprises, n° 16-17, INPED, juillet - octobre 2001. p43.

le secteur des services, la Banque d'Algérie maintient ses restrictions concernant le transfert de devises des sociétés de services étrangères implantées en Algérie.

Concernant l'emploi, les chantiers prévus par le plan de relance et les investissements publics et privés ont pour objectif de diminuer le taux de chômage à un taux appréciable. En 2004-2005, 1 400 000 emplois ont été créés dont 684.000 en 2005. Ce résultat a induit la baisse du chômage évalué à 15,3% aujourd'hui contre 23,1% à la fin de l'année 2003¹⁰.

Par ailleurs, deux instructions gouvernementales ont été élaborées, l'une interdisant l'exécution de décisions d'octroi de crédits sur injonctions, et l'autre sur la nécessité de présenter des garanties suffisantes.

Pour le remboursement de la dette par anticipation, le volume de la dette extérieure de l'Algérie s'établit à 15,5 milliards de dollars à fin février 2006 contre 21,4 au 31 décembre 2004 et 16,4 milliards de dollars à fin décembre 2005. En 14 mois y a eu une baisse d'environ 6 milliard de dollars¹¹.

A la fin février, elle se retrouve à 15,5 milliards de dollars. La solution trouvée à la dette russe a permis l'effacement de 4,737 milliards de dollars. Le règlement de ce dossier a permis de demander au Club de Paris le remboursement anticipé de toute la dette publique rééchelonnée, soit près de 8 milliards de dollars.

La même demande sera formulée au Club de Londres pour le remboursement anticipé de la dette commerciale rééchelonnée à près de 1 milliard de dollars. Ces opérations permettront d'économiser à l'Algérie entre 1,5 et 2 milliards de dollars qui doivent être payés au titre des intérêts d'ici à 2011¹².

L'Algérie a payé entre 1985 et 2005 près de 118 MUSD dont 34 MUSD pour le service de la dette. L'Algérie est en train également de rembourser par anticipation tous les crédits multilatéraux contractés auprès d'institutions comme le FMI et la Banque Mondiale.

En ce qui concerne les investissements, en 2005 ils ont atteint 1200 milliards de dinars soit environ 16 milliards de dollars dont 200 milliards de dinars (soit environ 2,8 milliards de dollars) d'investissements étrangers et 250 milliards de dinars investis par les entreprises algériennes¹³.

¹⁰, ¹¹, ¹², ¹³ Idem, P 15

En tant qu'investisseur principal, l'État a injecté 730 milliards de dinars dans le domaine des infrastructures socioculturels. De nouvelles mesures incitatives à l'investissement sont également envisagées telles la réduction des taux d'intérêt bancaires à destinations des investisseurs : de l'ordre de 0,25% pour les projets projetés dans les wilayas du nord comme Alger, Oran et Annaba et de 1,50% pour les wilayas des Hauts-Plateaux et du Sud.

Les charges sociales seront également revues à la baisse pour encourager la création d'emplois. Privatisations : 238 entreprises et actifs ont été cédés entre juin 2003 et fin 2005 représentant plus de 15 secteurs d'activités. Les recettes à engranger de ces ventes se chiffrent à 63,4 milliards de dinars.

Pour les opérations de partenariat, 31 opérations ont été conclues avec des sociétés étrangères, 124 entreprises ont été reprises par des opérateurs privés nationaux et 81 autres cédées au profit des collectifs salariés. L'apport des partenaires étrangers se chiffre à 30,7 milliards de dinars¹¹.

1.3. Les démarches qualité en Algérie

Le bref ancrage historique auquel nous procéderons permet en fait de resituer la période de notre étude de cas au sein d'un processus de réformes, qui a débuté une vingtaine d'années auparavant.

Le contexte des années 2000 s'est caractérisé par les différentes réformes lancées à tous les niveaux (entreprises, unités, services...etc.). Des réformes dont le but étaient de mettre l'économie et les entreprises algériennes au diapason des exigences de l'économie de marché (banques, entreprises, logistique, services, etc.).

Avec la concurrence qui s'annonce dans le climat de mondialisation et de privatisation, il paraissait primordial de transformer le fonctionnement et les mentalités des acteurs de l'économie algérienne pour relever le niveau des entreprises algériennes qui indéniablement présentent des carences dans tous les domaines (gestion, organisation et management, autonomie financière, etc.) en comparaison aux entreprises à l'échelle mondiale.

¹¹ Voir Site du Ministère de l'Industrie : <http://www.mir-algeria.org>, consulté en mai 2015 à 13 :35h.

Depuis 1980, date de la première réforme des entreprises publiques algériennes, plusieurs programmes de redressement et de mise à niveau ont été appliqués dans le but d'améliorer la performance des entreprises algériennes publiques ou privées. Le processus de formation et d'évolution des entreprises algériennes comprend quatre phases, toutes marquées par le rôle dominant de l'État dans la conception et le fonctionnement des entreprises: dans les années soixante, l'autogestion, dans les années soixante dix, création des grandes sociétés nationales d'industrie lourdes, dans les années quatre vingt, démantèlement et morcellement de ces grandes entreprises;,, dans les années quatre vingt dix (à partir de 88), période des réformes, de privatisation et de l'essor des entrepreneurs privés.

Section 02. Concepts et dimensions de la qualité

Avec la mondialisation et le rapprochement des marchés mondiaux, et pour des raisons de compétitivité et même de survie, nombreuse sont les entreprises qui ont intégré un système de management de la qualité.

Pour bien comprendre l'orientation et la finalité des textes normatifs sur les quels s'appuie la certification ISO 9001, Il est utile de définir la qualité et identifier ses enjeux et ses caractéristiques, restituer dans le temps les événements majeurs qui conduit à leur élaboration et dresser les principes fondamentaux de la qualité qui conduisent les exigences imposées par la norme internationale.

2.1. Historique de la qualité

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

Il y a une différence entre l'inspection de la qualité, le contrôle de la qualité, l'assurance de la qualité et la qualité totale.

- L'inspection de la qualité, c'est un contrôle routinier du produit ou du service rendu aux prestataires,
- Le contrôle de la qualité, cette phase qui s'est imposée dès les années 50, a vu l'émergence d'un mode de contrôle étroitement inspirée d'une vision taylorienne de l'organisation du travail, contrôle qui suppose concrètement que le travailleur est maintenu dans le rôle de simple exécutant du contrôle de la qualité qui consiste à mesurer, examiner, essayer ou passer au crible les caractéristiques de cette dernière,
- L'assurance qualité : cette phase débute timidement dans les années 60 et culmine des années 80 grâce aux facteurs qui ont marqué la 2ème moitié du siècle passé en l'occurrence (l'expansion des marchés, l'élévation des niveaux culturel et socio-économique du monde du travail, les systèmes d'information, de l'automatisation). Elle se résume à l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qui concerne les produits et service. Cette dernière est la garantie du maintien d'un certain niveau de qualité en fonction des objectifs fixé. Elle a pour but de rassurer le client sur la qualité de la prestation de l'entreprise. Elle se décline sous la forme d'un document écrit, appelé « Manuel d'Assurance Qualité », récapitulant l'ensemble de la politique qualité de l'entreprise,
- Le management de la qualité totale (TQM), la phase de la gestion de la qualité totale, qui débute dans les années 80, coïncide avec la remarquable croissance de l'économie japonaise¹².

C'est le mode de management d'un organisme centré sur la qualité basé sur la satisfaction du client et sur des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société¹³.

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

L'arrivée du courant de pensée qui propose des méthodes nouvelles du travail et d'organisation pour maîtriser la qualité des produits dans les entreprises industrielles a induit

¹²Michel Périgord, Réussir la Qualité Totale, les éditions d'Organisation, Paris, 1987, p. 13.

¹³DARBEL (M), IZAR (L) ET SCARAMUZA (M), « notion de base sur le management », édition FOUCHER, paris, 2006, P.157.

l'émergence du contrôle de qualité dans les années 1930 à 1945. Ce dernier est né au sein d'une entreprise célèbre, la Bell Téléphone, aux USA, conduit par Shewart dont le nom demeure comme le « pape de la qualité ». Shewart, qui est un mathématicien de formation, a proposé l'idée d'un contrôle organisé des produits et services en utilisant les statistiques¹⁴. Ainsi sont nés les services qualité et conformité des produits livrés.

Une diffusion et une généralisation des techniques de contrôles statistiques a été engendré par un évènement important qui a intervenu dans les années 40 favorisant l'extension des principes de Shewart dans toute l'industrie américaine est la seconde guerre mondiale.

Puis c'est au tour du Japon dans les années 50 et 60 avec la naissance des concepts qualité totale et l'assurance qualité. Ceux qui à rendu la qualité comme un paramètre essentiel dans la reconstruction de l'industrie japonaise qui est sortie de la guerre complètement démantelée.

Cette qualité est introduite par des experts étrangers qui sont des américains et spécialement mandatées par Mac Arthur pour aider l'industrie japonaise.

L'idée de la qualité totale avec des principes fondamentaux tels que la participation du personnel à émerger dans les années 60. Le professeur Ishikawa qui est le « père des cercles de qualité » est venu avec un nouveau concept tel que la « confiance » ou la « présomption » qui affirme que le produit à la qualité requise doit être étayé pour une « démonstration » qui doit pouvoir être faite à tout moment pendant la réalisation et l'existence du produit.

Dès la fin des années 70 en occident les entreprises américaines prennent conscience de la nécessité de changer leur approche de qualité et initient des démarches qualité totale.

Pendant les années 80, le mouvement vers la qualité prend de l'ampleur et beaucoup d'entreprises s'engagent dans cette voie en favorisant la participation et la mobilisation du personnel de l'entreprise.

Dès le début des années 90 apparaît le Management de la Qualité Totale (TQM) qui insiste sur les vraies préoccupations stratégiques de l'entreprise (modes d'actions techniques et organisationnels)¹⁵. C'est ainsi qu'explose littéralement « l'assurance qualité » qui est mise en œuvre dans de nombreux secteurs, ce qui a abouti à des aménagements de l'organisation du

¹⁴ Voir Jean Marie GOGUE, Management de la qualité, 3ème édition, Ed. ECONOMICA, Paris, 2001. p9.

¹⁵ DARBEL (M), IZARD (L) et SCARAMUZA (M), Op. Cite, P. 160.

travail. Enfin on est passé de l'assurance qualité au management de la qualité, ainsi progressivement le contrôle de la qualité (C.Q) s'est transformé en contrôle statistique de la qualité (C.S.Q) et le « contrôle qualité » se limitait à l'inspection, à l'entrée du procès de production, conduisant au rejet des pièces et matériaux défectueux, puis à la sorti de fabrication en écartant les produits représentants des défauts, puis a laissé la place au contrôle total de la qualité (T.C.Q) qui s'est élargi finalement au (T.Q.M) améliorant à tous les niveaux les performances de la gestion.

En résumé la transformation s'est fait progressivement selon le schéma suivant :

Contrôle de la Qualité (C.Q) → Contrôle Statistique de la Qualité (C.S.Q) → Contrôle Total de la Qualité (CTQ) → Management de la Qualité Totale (MTQ).

En réalité le concept T.Q.M a débuté aux USA est appliqué au Japon en 1949 le fondateur de Toyota qui a demandé à ses ingénieurs M. Taïchi Ohno de trouver une variante de la méthode Ford plus adaptée au nouvel environnement social et économique. Ce dernier a développé une méthode dont un de ces principaux fondamentaux est de réduire les pertes en réalisant une parfaite qualité. Depuis le début des années 80, la méthode est alors devenue plus populaire surtout dans les pays développés. Le principe qui a débuté aux USA parce que les grands noms de ce courant en proviennent, le deuxième qui est le Japon parce qu'il en constitua le laboratoire principal. Si les idées venaient d'Amérique, la preuve concrète de leur pertinence fut administrée par le spectaculaire redressement de l'économie japonaise des années 1950 d'où l'idée du miracle japonais.

2.2. Définition de la qualité

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

Il est courant de distinguer les produits (matériels) et les services (immatériels). Cependant, avec le développement de l'entreprise, le terme « *produit* » tend à s'imposer pour désigner les uns et les autres. Cette fusion entérinée par la normalisation internationale relative à la qualité,

a ses raisons et surtout l'avantage de la simplicité ; car de plus en plus, produits et services sont associés dans les fournitures et prestations des entreprises¹⁶.

Le produit est défini comme le résultat d'un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Cet ensemble d'activités corrélées ou interactives de transformation est désigné par le terme « *processus* ». Autrement dit, les produits et services sont « *le résultat d'un processus* ».

Le terme « *qualité* » à une multiplicité de sens, sa définition a été précisée au niveau de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) Selon cette dernière, la qualité est « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* »¹⁷.

Concrètement, la qualité existe lorsque la nature de la prestation offerte correspond aux exigences du client. La nature de la prestation d'un produit ou d'un service comprend l'information et le contact avec le client. Les exigences ne se limitent pas uniquement, aux besoins et aux attentes du consommateur individuel, mais englobent aussi les demandes et les obligations de tous (respect de l'environnement et sécurité) et du producteur lui-même (coûts, délais)¹⁸.

Ces exigences, ou encore besoins, ou attentes formulées peuvent concerner un produit, une activité ou un processus, un organisme ou une personne. Elles sont celles des utilisateurs ou clients, à savoir des particuliers, des entreprises, des services publics ou privés, des services internes ; et sont soit exprimées par le client, soit implicites ou potentielles.

Par ailleurs, la qualité peut se définir selon le contexte socio-économique et culturel du milieu dans lequel l'on se trouve. Toute communauté possède des valeurs et des us qui lui sont propres. De façon particulière, les africains sont le plus souvent accusés d'appliquer, grossièrement, ce qui leur vient de l'extérieur. Il ne faut, toutefois, jamais perdre de vue que ce qu'il y a ailleurs se retrouve également chez soi, mais sous d'autres formes ou d'autres appellations ; et que également, tellement de théories et de pratiques, d'origine africaine ont

¹⁶ Cruchant, L. « que sais-je ? La qualité », 4ème édition, presse universitaire de France, 1998.

¹⁷ISO : INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION, ISO 8402 qualité vocabulaire.

¹⁸ Abdallah SEDDIKI, « management de la qualité », 2004, P 24.

été expatriées pour nous revenir sous d'autres formes que nous peinons même parfois à reconnaître¹⁹.

D'autres experts de la qualité la définissent comme suit²⁰ :

Donc, c'est au client à lui seul de décider si, pour lui, la qualité est présente ou non.

La qualité dans l'entreprise peut se définir comme la réponse à un objectif de conformité du produit ou service à des spécifications, c'est-à-dire à des documents précisant clairement les caractéristiques du produit à 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 s'assurer que le produit ou service rencontre les spécifications établies et ainsi les attentes du client.

2.3. Caractéristiques de la qualité

La qualité se perçoit à travers différents niveaux de définitions, ces caractéristiques sont de nature très diverses selon le type de « *produit* » proposé.

« Pour un produit matériel, les caractéristiques sont dimensionnelles, physiques, chimiques, sensorielles,... et aussi de fonctionnement (respect de performances, de consommations). A celles-ci, s'ajoutent des caractéristiques assurant le maintien dans le temps de l'aptitude à l'emploi (fiabilité, maintenance, aptitude à la conservation), des caractéristiques liées à la sécurité d'emploi et l'absence de nuisances (ou des nuisances réduites vis-à-vis des utilisateurs, des tiers et de l'environnement) »²¹.

« Pour un service, les caractéristiques comprennent, selon les cas, des aspects relationnels (accueil, dialogue), des conditions d'ambiance et de confort, des aspects liés au temps (respect

¹⁹ COESTIER (B) et STEPHAN (M), « *économie de la qualité* », édition la découverte, paris, 2004, P 7.

²⁰ GERD. F, KAMISKE et PETER BRAUER.J : *Management de la qualité de A à Z*, édition Masson, Paris, 1994, P17-22.

- W.E. Deming : « *la qualité est le degré de satisfaction* ».
- P.B. Crosby : « *c'est la conformité aux spécification* ».
- C. Hersan : « *c'est la conformité aux besoins* ».
- P. Lynnet : « *c'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur* ».
- J. Juran : « *c'est l'aptitude à l'emploi* ».
- K. Ishikawa : « *la qualité est l'aptitude à satisfaire le client* ».

²¹ La norme ISO 8402 version 1994

d'horaires), des dispositions propres à faciliter la tâche de l'utilisateur (formulaires simples, notices claires) »²².

Ces caractéristiques concourent toutes à la satisfaction des besoins des utilisateurs.

En fait, la qualité est « *dans le produit* ». Elle est intrinsèque au produit (ou service). Elle n'est pas cette chose en plus, que l'on rajoute, après la conception du produit. Il n'y a pas dans une entreprise des gens qui font le produit et d'autres qui font la qualité. C'est en faisant le produit, tout au long de sa conception et de sa réalisation, que l'on fait en sorte qu'il ait toutes les caractéristiques requises, c'est-à-dire la qualité voulue.

La qualité n'est pas la performance maximale, mais le respect de la performance spécifiée. Ce n'est pas le « *haut de gamme* », comme le pensent très fréquemment plusieurs interlocuteurs rencontrés. Et l'on ne peut comparer la qualité de produits ou services qu'à l'intérieur d'une même gamme, correspondant à un type de besoin et à une fourchette de prix. La qualité à obtenir est la qualité nécessaire et suffisante répondant au besoin, dans des limites de coût données.

La qualité se perçoit également à travers différents niveaux de définitions, caractérisée par :

- le respect du cahier des charges : le produit ou le service correspond bien à ce qui était écrit ; conformité aux spécifications du cahier des charges,
- le maintien de la conformité : les fonctions fournies ne doivent pas se détériorer rapidement dans le temps en utilisation normale,
- la satisfaction implicite : le consommateur doit trouver le bien-être recherché par l'acquisition du produit,
- la satisfaction économique : le consommateur doit en avoir pour son argent, car en dernier recours, c'est lui qui décide des produits qui vont se vendre.

Par ailleurs, lorsque les caractéristiques du produit ou du service ne satisfont pas aux exigences de l'utilisation prévue, on dit qu'il y a un défaut (de conception, de réalisation ou d'exécution) ; lorsqu'elle n'est pas conforme à la spécification, on parle de non-conformité. Le terme anomalie, plus général, couvre tout écart ou déviation par rapport à ce qui était attendu.

²² CANARD Frédéric, « *Management de la qualité* », lexterso éditions, paris, 2009, P26

La non-qualité représente, quant à elle, globalement, l'ensemble des écarts entre la qualité voulue et la qualité obtenue, constatés sur un produit.

2.4. Les objectifs relatifs à la qualité

Les objectifs face à la qualité dépendent du bord sur lequel l'on se situe pour analyser la qualité. Pour cela, les experts de la qualité distinguent des « *partenaires pour la qualité* ». Ces partenaires sont : l'entreprise et les clients. Les objectifs de chaque partie diffèrent selon le statut de chacune d'elles.

2.4.1. Les objectifs de l'entreprise

L'entreprise est un ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, des pouvoirs et des relations. C'est un acteur économique produisant des biens et des services pour d'autres acteurs, dans le but de dégager des bénéfices. Ses objectifs sont liés à ses obligations envers l'extérieur (les clients) et envers elle-même. Elle a, également, des engagements qu'elle se doit d'honorer vis-à-vis de tous les facteurs le composant.

L'entreprise doit satisfaire le client. Elle est conduite à épouser le point de vue de celui-ci quant à la qualité. Elle doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance en cette qualité. Aussi, envers les clients liés à elle par contrat, l'entreprise doit respecter les clauses contractuelles en matière de qualité, de prix et de délai. Cela constitue pour elle des objectifs « *externes* » à atteindre.

Les objectifs « *internes* », quant à eux, viennent des obligations de l'entreprise envers son personnel et envers ses actionnaires ou, d'une façon générale, envers ceux qui mettent les moyens à sa disposition. Elle recherche la rentabilité, la compétitivité, la pérennité et la progression.

L'amélioration de la qualité de ses fournitures et prestations acquise par une meilleure maîtrise des processus, est un facteur essentiel de rentabilité et de compétitivité. Selon la « *réaction en chaîne* » enseignée par Deming aux Japonais dès 1950²³, cette amélioration de la

²³ W. Edwards Deming : Statisticien américain dont les travaux dans les années 50 ont permis à l'industrie japonaise d'adopter de nouveaux principes de gestion et ont révolutionné la qualité et la productivité de celle-ci.

qualité permet, avec la réaction des coûts de la non-qualité et des prix de revient, de « *gagner des parts de marché, grâce à une meilleure qualité et à des prix plus faibles* ».

2.4.2. Les objectifs des clients

1. la recherche d'un maximum d'avantages à travers l'achat d'un bien ou d'un service.
2. avoir la certitude absolue que le produit ou le service dont le client va disposer répondra à ces besoins en termes de qualité.
3. satisfaction des exigences et donc des besoins ou attentes formulés de façon implicite et pour lesquels on ne peut pas imposer.

De nos jours, l'impact de la qualité s'est profondément élargi, puisqu'elle ne touche pas seulement le produit, mais aussi les procédés de fabrication, les équipements et les personnes, l'organisation et toutes les procédures de travail au sein de la structure. Au-delà de la qualité du produit, il faut entrevoir tous les aspects et facteurs concourant au produit fini. Il convient donc de se familiariser avec le management de la qualité.

2.5. Les enjeux de la qualité

Pour faire vivre et développer son entreprise, le chef d'entreprise doit en permanence rechercher de nouveaux marchés, de nouveaux clients, et fidéliser les clients existants.

La mise en œuvre d'un projet qualité réunira toutes les conditions du développement de l'entreprise, en permettant en particulier de :

- fidéliser la clientèle existante,
- trouver de nouveaux clients, notamment en étant en mesure de répondre à des appels d'offres de certains donneurs d'ordres,
- se positionner sur des marchés émergents, grâce à une anticipation des tendances,
- d'accroître son facteur de différenciation vis-à-vis de la concurrence,
- d'améliorer l'image de l'entreprise, vis-à-vis de ses clients et partenaires extérieurs,
- s'assurer du soutien des partenaires financiers, économiques et sociaux de l'entreprise,
- formation du personnel, intégration des nouveaux collaborateurs, opportunité pour faire bouger l'entreprise et de réveiller les acteurs assoupis,

- diminuer les coûts et les délais de production, grâce à l'amélioration continue des performances et la réduction des non-conformités.

En interne, le projet qualité permet à l'ensemble des collaborateurs de s'approprier la démarche et de devenir une véritable force de proposition et d'anticipation. Le projet joue un rôle fédérateur et valorise le rôle de chacun dans l'amélioration continue des performances.

Chaque collaborateur devient véritablement acteur du développement de l'entreprise, ce qui crée les conditions d'un climat social favorable.

Section 03. La normalisation et la certification

Dans cette section, nous allons essayer d'aborder deux notions : la normalisation et la certification, aussi, nous présenterons la norme ISO 9001.

3.1. La norme

Une norme est un document qui définit les exigences, les spécifications, les lignes directrices ou les caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services. L'organisation Internationale de Normalisation (ISO) a publié plus de 19 500 Normes internationales qui peuvent être achetées auprès de l'ISO ou de ses membres²⁴.

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* ».

Nous comprenons par cette définition que la norme est en effet :

- une spécification technique se présentant sous la forme d'un document qui définit et détermine les caractéristiques de biens et services ou des processus,
- accessible au public et fait l'objet de publications officielles,

²⁴ www.iso.org, intitulé de l'article « *qu'est ce qu'une norme* » consulté en mai 2015 à 14 :00h.

- elle résulte d'un choix collectif : elle est établie avec le consensus et l'approbation de toutes les parties intéressées participant à sa création,
- sert de base d'action pour la solution de problèmes répétitifs se posant entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux.

3.2. 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.

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* »²⁵.

Simplifier, c'est-à-dire :

- définir des caractéristiques dimensionnelles,
- définir des règles de sécurité (appareil à gaz, matières inflammables),
- 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),
- les systèmes de mesures, les méthodes d'essais et d'analyses.

Spécifier, c'est-à-dire

- réduire les variétés,
- assurer l'interchangeabilité.

3.2.1. Les avantages des Normes Internationales ISO

- Garanti des produits et services sûrs et de qualité,
- Outils stratégiques permettant de baisser les coûts en augmentant la productivité et en réduisant les délais et les erreurs,
- Donne accès aux nouveaux marchés.

²⁵ ISO. Directives ISO/CEI, partie II : « Règles de structure et de réaction des Normes internationales », 5e éd, 2004.

3.2.2. Rôle de la normalisation

La normalisation repose sur plusieurs rôles :

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

3.3. 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 référentiel²⁶.

La certification est défini aussi comme l'assurance donnée par un organisme qualité et indépendant tendant à attester qu'un produit ou service présente régulièrement certaine qualité spécifique, résultant de spécification énoncées dans un cahier de charge ou une norme officielle²⁷.

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.

²⁶CANAR Frédéric, « Management de la qualité », l'extenso édition, paris, P110.

²⁷ Bernard Forman, « *du manuel qualité au manuel de management* », édition afnor, Paris, 2001.

3.3.1. Types de certification

On peut distinguer trois types de certifications :

- la certification du personnel,
- la certification de produits,
- la certification de système de management.

3.3.1.1. La certification du personnel

La certification du personnel est basée sur les critères permettant de connaître et de vérifier la compétence d'un personnel concernant certains types d'activités. Tout ceci se fonde sur trois critères :

- l'acquisition et la mise en pratique des connaissances « *la qualification* »,
- la reconnaissance écrite des compétences « *la certification via un certificat ou un diplôme* »,
- l'autorisation d'exercer.

3.3.1.2. La certification de produit

Dans le contexte du marché de l'attestation de conformité, la certification de produits et par extension de services, se développer de plus en plus. Les différents problèmes actuels ne devraient qu'accentuer ce phénomène. La certification de produits s'intéresse aux caractéristiques techniques des produits qui sont différentes d'une catégorie de produits à l'autre.

La certification de produits et de services nécessite de fixer au préalable :

- les caractéristiques certifiées et les méthodes d'évaluation de ces dernières,
- les modalités de contrôle de la conformité du produit en laboratoire et dans l'unité de production,
- les moyens mis en œuvre par l'organisme certificateur : comité de la marque, services d'inspection, laboratoires d'essais, etc....
- la marque de certification a apposé sur le produit ou les supports et documents commerciaux.

Les processus de certification sont variables d'un secteur d'activité à l'autre et d'un pays à un autre.

3.3.1.3. La certification de système de management

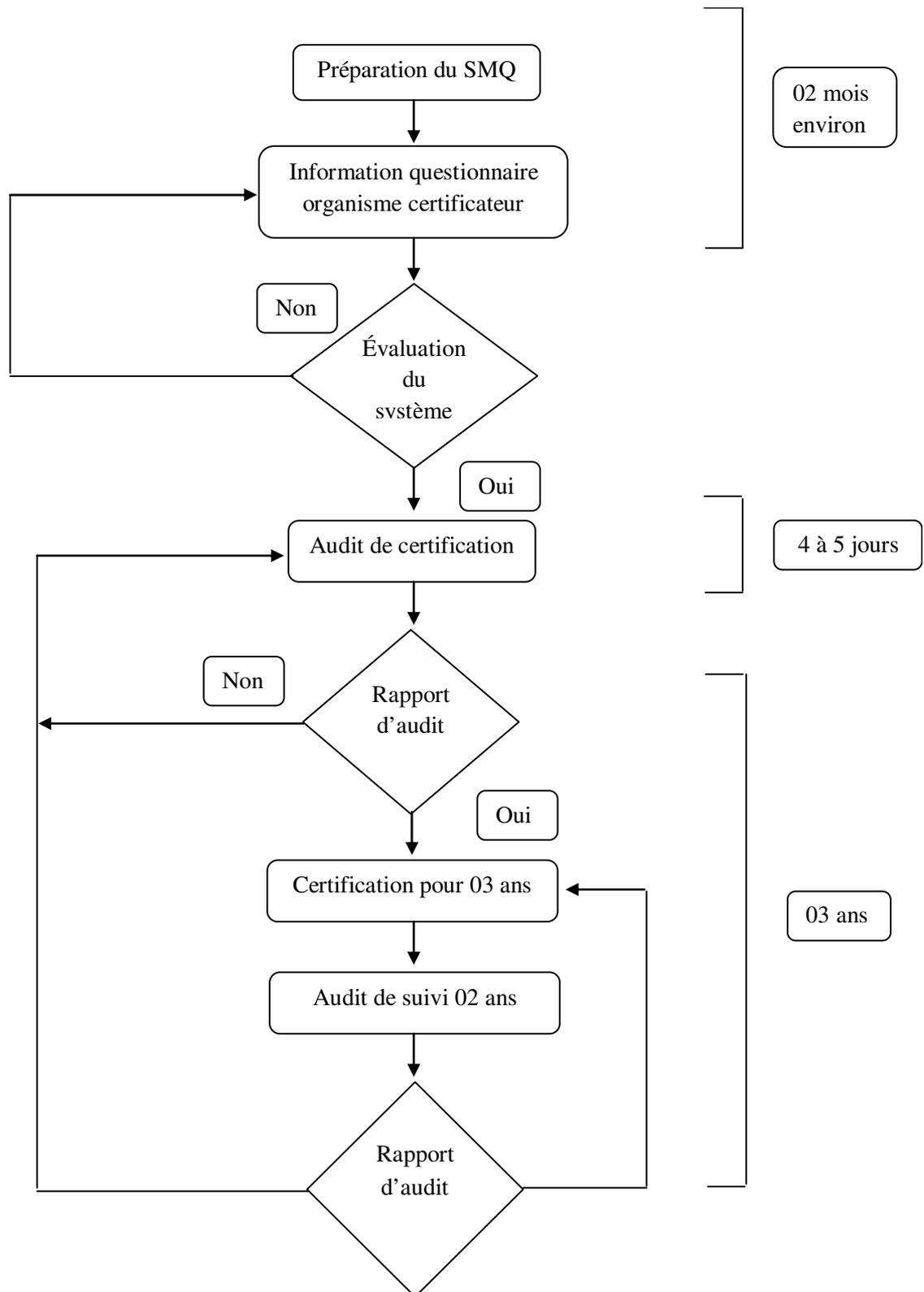
C'est après la seconde guerre mondiale, qu'a commencé la certification de système de management, et s'est développée en France au cours des années 60 à cause du nucléaire.

La première certification de système de management a été la certification de système de management de la qualité par les normes de la série ISO 9000.

3.4. Processus de certification

Les différentes étapes à suivre pour une entreprise qui veut ce certifié à la norme ISO 9001 version 2008, sont schématisées dans le schéma suivant :

Schéma N°01 : processus de certification



Source : Guide de la qualité, du contrôle de la qualité et de la normalisation, Edition Grand Alger livres, Alger, 2004, P.4

Pour ce faire certifier, l'entreprise doit d'abord établir et tenir à jour un manuel qualité qui comprend :

- le domaine d'application et le détail des exclusions,
- les procédures documentées pour le système,
- une description des interfaces entre les processus du SMQ.

Ensuite, elle devra sélectionner et contacter l'organisme certificateur afin de déposer sa candidature.

Une fois acceptée sa candidature, l'entreprise doit procéder à un pré-audit qui l'aide à détecter et corriger les non-conformités. Ce pré-audit déterminera si l'entreprise est prête à subir un audit de certification.

Dans cette opération, trois cas peuvent se présenter :

- rien à signaler, le système mis en place fonctionne correctement, dans ce cas l'entreprise peut subir l'audit de certification,
- des non-conformités mineures peuvent être constatées, l'entreprise devra corriger ses non conformités et faire ensuite appel à l'organisme certificateur pour l'audit de certification,
- des non-conformités majeures constatées, l'entreprise doit revoir son système et l'améliorer afin d'éliminer les non-conformités. par la suite, l'entreprise devra refaire un autre pré-audit avant de passer à l'audit de certification.

La prochaine étape consiste en l'élaboration d'un plan d'audit de certification et planifier les journées de travail. Dans une durée de 4 à 5 jours, l'entreprise subira un audit d certification qui permettra à l'organisme certificateur de prononcer la décision du rapport d'audit.

Cet audit peut être réalisé en deux phases et effectué aux dates convenues par l'auditeur ou l'équipe d'auditeurs préalablement approuvés :

1. la revue documentaire, c'est-à-dire que l'auditeur va analyser le manuel qualité pour vérifier que ce dernier est bien conforme à la norme ISO 9001. Il s'intéressera également à vérifier la réalisation des audits internes.

Après avoir levée les non-conformités, une première validation permettra à l'auditeur de passer à la phase suivante.

2. une fois que le manuel est validé, l'organisme certificateur s'attachera à vérifier que les procédures du manuel correspondent bien à la réalité du terrain.

Une fois que l'audit est terminé, une réunion de clôture est organisée pour présenter à l'audité les conclusions de l'audit et les non-conformités éventuelles nécessitant la mise en œuvre d'action d'amélioration.

Pour que le certificat puisse être délivré, toute non-conformité détectée ou écart par rapport à la norme applicable doit être levée et soldée par l'auditeur. Après avoir soldées ces non-conformités, le comité de certification examine le dossier et approuve la délivrance du certificat.

La durée de la certification est de 3 ans, tous les éléments de la norme considérée doivent être audités pendant cette période (audit de suivi). Des visites de surveillance annuelles permettent d'assurer que le système qualité continue de répondre aux exigences de la norme, afin de promouvoir l'amélioration continue.

Si l'entreprise veut renouveler le certificat, un audit de renouvellement du certificat doit être effectué tous les trois ans.

3.5. Petit historique sur l'ISO

En 1979, le comité technique TC 176 est créé à l'International Organization for Standardization (ISO)²⁸.

C'est en 1987 qu'une première version de norme sur la qualité est publiée sous la référence ISO 9000.

En 1990, la décision est prise de réviser cette première version. Les notions de service, de processus et d'environnement devront être prises en compte.

Une première phase de révision aboutit à la publication en 1994 de la version communément appelée ISO 9001:1994.

En 1996, un nouveau cahier des charges est adopté pour poursuivre le travail de révision.

À partir de 1998, des versions préparatoires (Working Drafts) vont apparaître en résultant des travaux des groupes d'experts internationaux.

En 1999, des versions de travail (Committies Drafts) vont voir le jour pour permettre les derniers ajustements de texte.

Finalement la norme officielle (International Standard) sera publiée au cours du dernier trimestre 2000. La version en langue française de l'ISO 9001 :2000 a été publiée par AFNOR le 15 décembre 2000.

La version 2008 de la norme 9001 Systèmes de management de la qualité – Exigences a été publiée par AFNOR le 18 novembre 2008 sous l'indice de classement X50-131.

²⁸ Le site officiel de l'ISO est à l'adresse www.iso.ch, consulté en mai 2015 à 10 : 30h.

3.6. Avantages de la norme ISO

Les normes ISO apportent une contribution positive au monde dans le quel nous vivons :

- elles garantissent des aspects essentiels : qualité, écologie, sûreté, économie, fiabilité, compatibilité, conformité, efficacité et efficience,
- elles facilitent le commerce, et permettent à l'entreprise d'accéder librement aux marchés internationaux,
- elles favorisent le partage des connaissances et contribuent à la diffusion du progrès technologique et des bonnes pratiques de management,
- la compatibilité des produits et des services aux normes ouvre un choix d'offre diversifié de produits.

2.7. La famille ISO 9000

Les normes et lignes directrices internationales de la famille ISO 9000 relatives au management de la qualité ont acquis une renommée mondiale en tant que base pour la mise en place de systèmes efficaces et efficaces de management de la qualité.

Le tableau suivant présente de manière synthétique l'ensemble des normes ISO 9000 ainsi que leurs rôles.

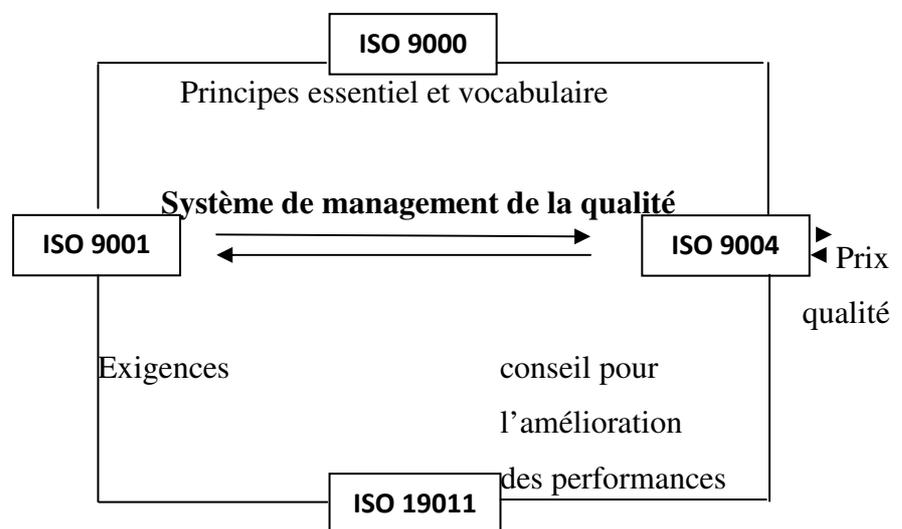
Tableau N° 1 : La famille ISO 9000

La famille ISO 9000	Rôle	Edition
ISO 9000	C'est une norme internationale qui spécifie les exigences fondamentales auxquelles doit satisfaire le système de management de la qualité. L'organisation internationale de normalisation est composée des organismes nationaux de normalisation de 158 pays industrialisés en développement de toutes les régions du monde. Elle présente aux utilisateurs les 8 principes du management de la qualité et l'approche processus à appliquer pour obtenir une amélioration continue. (2005)	Troisième
ISO 9001	utilisée pour mettre en place un SMQ donnant l'assurance que votre organisme est apte à fournir un produit répondant aux besoins et aux attentes des clients. (2008)	Quatrième

ISO 9004	Permet d'étendre l'avantage d'ISO 9001 à toutes les parties intéressées où affectées par les opérations (employés, propriétaires, fournisseurs, partenaires et société générale). (2000)	Deuxième
ISO 9011	Couvre le domaine de l'audit des systèmes de management de la qualité et de management environnemental. (2011).	

Source : choisie et applique « les normes de la famille ISO 9001 » édition 2009, P11

Schéma N°02 : l'interaction entre les normes.



Source : Norme ISO 9001 version 2008

3.8. La certification à la norme ISO 9001 version 2008

La certification ISO 9001 : 2008 est la reconnaissance par un organisme indépendant, que les exigences de l'ISO 9001 sont bien appliquées.

Dans un environnement concurrentiel croissant, les clients sont de plus en plus exigeants et le fournisseur retenu sera celui qui répondra parfaitement à leurs besoins, mais également qui saura de leur donner confiance dans son aptitude à être fiable dans le temps.

Cette confiance peut être en grande partie obtenue par l'obtention de la certification ISO 9001 : 2008.

L'ISO 9001 : 2008 est la norme la plus connue au monde. Plus d'un million d'organismes sont actuellement certifiés selon l'ISO 9001 : 2008 dans le monde. Un nombre qui s'explique par le fait que la certification ISO 9001 est désormais une garantie essentielle de qualité, de confiance et de compétitivité.

ISO 9001 version 2008 est la norme qui fournit un ensemble d'exigences normalisées pour un système de management de la qualité indépendamment du domaine d'activité et la taille de l'organisme utilisateur et qu'il soit dans le secteur privé ou dans le secteur public. C'est la seule norme de la famille en fonction de laquelle les organismes peuvent être certifiés bien que la certification ne soit pas une exigence obligatoire de la norme²⁹.

3.9. Intérêt de la certification

L'entreprise est en péril si le client n'est pas satisfait, pour qu'il soit satisfait, elle a besoin de répondre à leurs exigences, la norme ISO 9001 : 2008 fournit un cadre bien éprouvé pour adopter une approche systématique de la gestion des processus d'un organisme de façon à ce qu'il produise régulièrement des produits qui répondent aux attentes des clients.

Conclusion

Nous concluons que la notion qualité peut sans doute être associée aux premières préoccupations de l'Homme dès son origine, puisqu'elle traduit fondamentalement la recherche de l'adaptation de chaque chose à son usage prévu, c'est-à-dire le souci de l'efficacité et du confort. Il faut donc gérer la qualité en mettant en œuvre un processus progressif d'amélioration permanent.

Comme nous l'avons constaté au travers de ce chapitre, l'économie est de plus en plus libérale et l'environnement devient contraignant pour les entreprises, qui sont obligées de se soumettre aux conditions imposées par la mondialisation et la libéralisation du commerce international. Donc, l'obtention de la certification selon le référentiel ISO 9001 version 2008 peut, permettre à l'entreprise de travailler selon un standard international.

Après avoir vue les différentes définitions et l'histoire de l'évolution de la qualité ainsi que la démarche de certification, nous étudierons dans le prochaine chapitre Le Management de la qualité selon la norme ISO 9001 :2008.

²⁹ www.iso.org consulté en mai 2015 à 10 : 45h

Chapitre II. Le management de la qualité selon la norme ISO 9001 : 2008

Après avoir étudié le contexte économique internationale et national, étudié substrat théorique de la notion qualité nous allons dans ce second chapitre présenter la mise en place d'un système de management de la qualité et la démarche d'amélioration continue.

Depuis 1987, l'assurance qualité s'appuie sur des normes internationales ISO 9000, éditées par l'ISO (Organisation Internationales de Standardisation). La certification ISO traduit la reconnaissance par un organisme indépendant, de l'application effective et conforme du système qualité (le référentiel) à l'existant (la réalité) par rapport à la norme ISO retenue (le modèle). Depuis décembre 2000, la publication de la nouvelle et unique norme ISO 9001, l'assurance qualité devient système de management de la qualité.

Le système de management de la qualité est un élément du système de management de l'organisme qui se concentre sur l'obtention de résultats, en s'appuyant sur les objectifs qualité, pour satisfaire selon le cas les besoins, attentes ou exigences des parties intéressées. Les objectifs qualités viennent en complément à d'autres objectifs de l'organisme tels que ceux liés à la croissance, au financement, à la rentabilité, à l'environnement et à l'hygiène et la sécurité au travail.

Dans ce chapitre nous présenterons les étapes à suivre pour la mise en œuvre d'un système de management de la qualité et la démarche d'amélioration continue.

Section 01. Concepts du management de la qualité

Nous tenterons au travers de cette section, de mettre l'accent sur le management de la qualité que nous aborderons par une définition sur le management de la qualité, ensuite, les huit principes et les principales composantes du management de la qualité.

1.1. Définition du management de la qualité

Selon la norme ISO 9000 version 2000, le management par la qualité peut se définir comme étant « *un ensemble d'activités de la fonction générale du management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les moyens telles que la planification, l'assurance, l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité* »²⁸.

²⁸ FRANÇOIS (C) et VIRGINIE (L) et SYLVE (R) : *la qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance*, édition Economica, Paris, 2002, P12

Cette orientation et ce contrôle de l'organisme en matière de qualité passe, généralement, par l'établissement d'une politique, d'objectifs, de planification, maîtrise, assurance et amélioration de la qualité. Constituant du même coup, les missions et les composantes du management de la qualité.

Définissons brièvement quelques notions qui découlent de cette définition :

La politique qualité, « *Ce sont les orientations et objectifs généraux de qualité exprimés par la direction et formalisés dans un document écrit* »²⁹.

L'objectif qualité, « *ce qui est recherché ou visé, relatif à la qualité* »³⁰ Selon la norme ISO 9000 : 2000, la politique qualité et les objectifs qualité sont établis pour fournir un axe d'orientation à l'organisme. Ensemble, ils déterminent les résultats escomptés et soutiennent l'organisme dans la mise en œuvre des ressources permettant l'atteinte des résultats. La politique qualité fournit un cadre permettant d'établir et de revoir les objectifs qualité. Il est nécessaire que les objectifs qualité soient cohérents avec la politique qualité et avec l'engagement pour l'amélioration continue et que leurs résultats soient mesurables. La réalisation des objectifs qualité peut avoir un impact positif sur la qualité du produit, l'efficacité opérationnelle et les performances financières et donc sur la satisfaction et la confiance des parties intéressées.

Le système qualité, il peut être défini comme étant « *la description de l'organisation et des fonctionnements liés aux niveaux d'intervention de la qualité (niveau opérationnel, niveau du management, au niveau de la fonction qualité elle-même)* ». ³¹

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

²⁹ DORBES (H) « *comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME* » revue science de gestion d'entreprise, 2005, P1

³⁰ Idem.

³¹ CHERFI (Z) « *la qualité : démarche et outils* » édition Lavoisier, Paris, 2002, P107

1.2. Les huit principes du management de la qualité

L'ISO détermine huit principes du management de la qualité³² :

1.2.1. Organisme l'écoute du client (Orientation client)

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes³³.

Une entreprise n'a rarement qu'un seul client. Ce qui peut être perçu comme satisfaisant pour un client ne l'est pas forcément par un autre.

Rechercher la satisfaction du client, c'est rechercher la pérennité de l'entreprise.

Pour y parvenir il faudra :

- construire une notion globale de client,
- intégrer tous les maillons de la chaîne de valeur,
- ne pas se limiter au donneur d'ordre,
- collecter toutes les informations,
- exploiter les informations collectées,
- identifier des actions de progrès,
- étudier les dysfonctionnements et leur fréquence,
- analyser l'impact sur le client.

La finalité de cette orientation tournée vers le client et de la recherche permanente de sa satisfaction constitue le moteur principal de la motivation de l'entreprise et de son personnel.

1.2.2. Leadership

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme³⁴.

³²PIENT (Claude), *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2008*, 2^e édition, AFNOR, 2009, P 8 -15

³³ TALEB Fetta et LELLOU Linda, « *la qualité du produit au sein d'une entreprise exportatrice* », 2002-2003, mémoire de fin d'étude, UMMTO, P 16.

³⁴ www.memoireonlin.com, la problématique de mise en place d'un processus de gestion de la qualité et de certification, consulté en Mars 2015 à 10 : 00h.

Le leadership de la direction va permettre de renforcer son rôle en s'appuyant sur le système de management de la qualité, à savoir :

- établir la politique et les objectifs qualité,
- promouvoir cette politique et ces objectifs qualité,
- vérifier la prise en compte des exigences clients,
- s'assurer que les processus sont appropriés,
- fournir les ressources nécessaires,
- effectuer la revue de fonctionnement du système,
- décider des actions d'amélioration.

1.2.3. Implication du personnel

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

Un organisme, c'est comme une équipe dans une discipline sportive collective.

Même si des personnalités fortes se manifestent, dans les compétitions, le succès est intimement lié à l'esprit d'équipe. L'individualisme est un facteur d'échec.

Quel que soit leur niveau, tous les membres de l'équipe ont leur rôle à jouer, chacun à sa place, et avec les aptitudes qui sont les siennes.

Dans tous les domaines, des exemples très nombreux attestent que c'est l'union qui fait la force.

Fédérer toutes les énergies et les canaliser dans la bonne direction est un point de passage obligé pour atteindre les objectifs ambitieux. C'est pourquoi, les ressources humaines représentent une composante fondamentale des nouvelles normes. Cette dimension humaine constitue le moteur d'une démarche de progrès.

La prise en compte de cette composante ressources humaines va s'appuyer sur les actions suivantes :

- identifier les besoins en compétence et formation (**recenser**),
- établir le plan de formation (**prévoir**),
- réaliser le plan de formation (**pratiquer**),
- gérer des dossiers individuels du personnel (**enregistrer**),
- évaluer les formations, les organismes de formation, les personnels formés (**Progresser**).

1.2.4. L'approche processus

L'approche processus rappelle au sein de l'entreprise que la finalité de toute activité est la satisfaction du client. Elle s'adresse prioritairement aux cadres. Il s'agit de définir comment sont mobilisés les savoir-faire et les métiers intégrés aux fonctions définies dans l'entreprise³⁵.

Elle emprunte à la méthode systémique des pratiques et des outils qui vont permettre de :

- raisonner de façon transversale,
- se focaliser sur les résultats,
- créer de la valeur ajoutée,
- dimensionner ses procédures à son juste nécessaire,
- réaliser plus de réactivité face au marché et aux exigences des clients.

De nombreux exemples prouvent qu'un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les activités nécessaires à sa réalisation, ainsi que la gestion des ressources qui y contribuent sont gérées à la manière d'un processus.

C'est pourquoi, la nouvelle norme internationale encourage l'adoption de l'approche processus pour gérer un organisme efficacement et avec qualité.

³⁵ www.iso.org, consulté en mars 2015 à 10 :00h.

1.2.5. Management par approche système

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

L'ISO 9001 ne présente aucune exigence relative au livrable (produit ou service), si ce n'est qu'il doit répondre à celles spécifiées par le client.

Un organisme est vu comme un système général. Ce système se compose de différents sous-systèmes spécialisés, répondant à l'exécution d'une activité.

Le déroulement d'une activité suit un processus. Ainsi, pour gérer l'organisme selon cette approche, il va être nécessaire d'identifier, de comprendre, de maîtriser et de gérer chacun de ces processus constitutifs des sous-systèmes et donc du système général.

De plus, chacun de ces processus interagit avec les autres processus. La maîtrise de la corrélation entre eux est un facteur de contribution à l'efficacité de l'organisme tout entier et à la réalisation de ses objectifs.

Dans un système de management de la qualité, l'approche processus permet de souligner l'importance :

- de comprendre et de satisfaire les exigences,
- de considérer les processus en termes de valeur ajoutée,
- de mesurer la performance et l'efficacité des processus,
- d'améliorer en permanence les processus sur la base de mesures objectives.

1.2.6. Amélioration continue

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

Afin de prendre en compte cet aspect vivant des choses, l'amélioration s'inscrit dans cette dynamique. Cette amélioration est à caractère continu parce que rien n'est jamais acquis définitivement³⁶.

L'environnement bouge en permanence, et vient remettre en question les acquis.

La mise en place de cette amélioration continue va impliquer :

- d'augmenter l'efficacité et l'efficience,
- de contrer l'entropie des processus,
- d'analyser des écarts,
- de rechercher des causes,
- de définir des actions correctives,
- de définir des actions préventives,
- de conduire des actions d'amélioration,
- de suivre les impacts des actions d'amélioration,
- L'amélioration continue du système de management de la qualité va contribuer à augmenter la probabilité de réussite de la satisfaction des clients (et des autres acteurs participants à l'activité de l'organisme),
- La mise en place des solutions retenues et des changements qui en résultent devra être formalisée, mesurée et évaluée afin d'en vérifier l'efficacité.

Comme tout élément du système de management de la qualité, des revues périodiques assureront les retours d'informations pour faire boucler le processus.

³⁶ YAHOUÏ et SAHNOUNE, « *la démarche qualité dans une entreprise* », promotion 2005, mémoire de fin d'étude, UMMTO, P 55.

1.2.7. Approche factuelle pour la prise de décision

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

Prendre des décisions est une activité importante du management. Il en est de même pour le management de la qualité. Toutefois, pour prendre des décisions bonnes et efficaces le décideur doit disposer d'informations fiables et précises.

Le stockage des données contenues dans les supports d'information que l'on décide de conserver est assuré par les « enregistrements qualité » exigés par la norme internationale. Afin de maîtriser ces enregistrements, les règles de leur capture, de leur stockage et de leur gestion devront être définies, mis en œuvre et vérifiées. Cet enregistrement des données constitue la traçabilité des faits passés.

Stocker ces données est une chose, mais pour les rendre exploitables, elles devront être analysées. Cette analyse est réalisée à partir de la trace enregistrée qui permet a posteriori de comprendre et d'expliquer ce qui s'est déroulé. La trace ainsi conservée et analysée va contribuer à l'amélioration.

1.2.8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

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

Au lieu de passer du temps à définir des règles mutuelles de communication et à auditer les fournisseurs, la norme internationale pose les bases minimums de la gestion des interdépendances client/fournisseur.

À partir de ce socle commun, il ne reste plus qu'à préciser les spécificités du métier ou les particularités de la relation.

Une économie de temps et d'argent est réalisée par chacune des parties prenantes. Le fournisseur et le client vont se concentrer sur l'essentiel, et chacun va créer de la valeur. Une relation de partenariat va s'instaurer ou chacun est gagnant/gagnant.

2.3. Les principales composantes du management de la qualité

Les moyens utilisés dans le management de la qualité recouvrent tout ce que l'entreprise doit faire, au plan opérationnel, pour mettre en œuvre la politique qualité et atteindre les objectifs internes et externes en termes de qualité.

2.3.1. La planification de la qualité

La planification qualité permet de définir les objectifs stratégiques de la direction et les exigences de qualité au niveau du produit pour préparer la mise en œuvre de système de management de la qualité. Comme elle s'intéresse mutuellement à l'élaboration des plans qualité et l'amélioration continue de la qualité.

2.3.2. La maîtrise de la qualité

La maîtrise de la qualité inclut et étend le principe du contrôle qualité. La qualité d'un produit est obtenue et contrôlée au cœur même de son processus de conception. Avec la maîtrise de la qualité, chaque projet suit un processus de développement défini, documenté et mesuré quantitativement. Ce processus est dérivé d'un processus de développement standard dont les performances sont connues. Les gestionnaires peuvent suivre le processus de développement, le contrôler et si nécessaire prendre des actions correctives pour le maîtriser en cas de dérive par rapport aux objectifs fixés. Les risques sont en grande partie maîtrisés. Au tout début du projet, il devient possible d'estimer avec une faible marge d'erreur, son coût, le temps de développement et la qualité des produits conçus.

W. Edwards Deming, connu pour avoir introduit la maîtrise statistique de la qualité au sein de l'appareil militaire des États-Unis et des industries japonaises, et auteur de nombreux livres sur la maîtrise de la qualité, il divise la maîtrise de la qualité en quatre activités à travers le cycle PDCA : Plan (planifier, prévoir), Do (faire), Check (vérifier), Act (réagir). Le cycle PDCA de Deming s'applique à toutes les situations et à tous les domaines où la maîtrise de la qualité est souhaitée. Il s'agit d'un modèle universel qui couvre toutes les activités relatives à la maîtrise de la qualité, ainsi qu'à l'assurance et à l'amélioration de la qualité.

2.3.2.1. L'assurance qualité

Les approches de contrôle et de maîtrise de la qualité ont pour objectif la satisfaction des clients dans le respect des délais et des coûts. Au début des années 80, les clients commencent à exiger de plus en plus aux fournisseurs des preuves attestant de leur capacité à fournir des produits de qualité. Les clients entendaient ainsi choisir les fournisseurs offrant les meilleures garanties et limiter, ainsi, les risques d'échec. De leur côté, les gestionnaires souhaitaient vérifier le respect des processus, standards, normes, procédures, règles, etc. applicables dans chaque projet. Il fut donc introduit la notion d'assurance de la qualité.

L'assurance de la qualité est l'ensemble des «*activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité*»³⁷.

2.3.2.2. L'amélioration de la qualité

L'ISO 9000 définit l'amélioration de la qualité comme «*la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité*».³⁸ Une amélioration de la qualité sous-entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir.

A chaque interface entre le client et les services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non dire ou des incompréhensions. De façon plus large, on parle du concept d'amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'amélioration constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients.

³⁷ JAMBART Claude : *assurance qualité*, édition Economica, 2001, P13

³⁸ JAMBART Claude : *assurance qualité : la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 en pratique*.

Section 02. Le système de management de la qualité

La mise en place d'un SMQ au sein d'une entreprise, selon le référentiel ISO 9001 version 2008, nécessite le suivi de certaines étapes élémentaires afin de garantir l'efficacité du système.

Dans cette section, nous allons définir le SMQ et ces objectifs. Ensuite, nous présenterons les principales étapes de la mise en place d'un SMQ, enfin les exigences d'un SMQ.

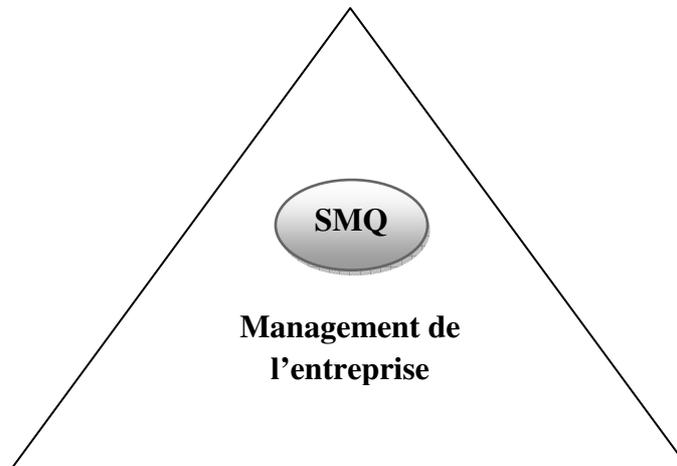
2.1. Définition du système de management de la qualité

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ) est nécessaire pour diriger avec succès un organisme. La norme ISO 9000 définit un système de management de la qualité comme un *"système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité"*³⁹.

Le système de management de la qualité est un *« ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et d'atteindre ces objectifs, d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »*.⁴⁰

³⁹ [Http : //www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso](http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso), consulté en Mai 2015 à 11 :05h.

⁴⁰ NF EN ISO 9000 :2008 *« système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire »*.

Schéma N°03 : le management intégré

Source : A. OUARET, « management de la qualité, rôle de la direction dans un système de management de la qualité », Edition Alger-livres, Alger, 2009, P 18.

La gestion de la qualité est un domaine central pour l'entreprise. Il est donc souvent utile d'imaginer une structure à cette activité qui concerne en fait l'ensemble des services (logistique, informatique décisionnelle, finance, marketing/vente). Cependant chaque service a, à priori, la responsabilité complète de sa qualité. Le management de la qualité est donc une activité support cherchant à donner aux services la capacité de standardisation, mutualisation, et réutilisation des ressources nécessaires pour assurer les synergies (ou flexibilité) et efficience pour atteindre la stratégie d'entreprise attendue. La mise en œuvre du système de management de la qualité est donc ici le processus support de la qualité de l'entreprise.

Les objectifs d'un système de management de la qualité se résument comme suite :

a. Sur le niveau commercial

- trouver de nouveaux clients,
- améliorer l'image de l'entreprise,
- fidéliser les clients actuels,
- se démarquer de la concurrence.

b. En interne

- mettre en œuvre l'efficacité et la rigueur,
- éviter ou baisser les coûts de non-conformité,

- améliorer les conditions de travail et mobiliser l'entreprise vers un objectif commun,
- responsabiliser l'ensemble des acteurs de la société,
- optimiser les méthodes de production et de gestion,
- faire face au développement de l'entreprise.

2.2. Les étapes de la mise en œuvre d'un SMQ

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité au sein d'une entreprise, selon le référentiel ISO 9001, nécessite le suivi de certaines étapes élémentaires afin de garantir l'efficacité du système.

Les étapes de mise en œuvre d'un système de management de la qualité sont les suivantes :

2.2.1. Diagnostic de l'existant

Cette étape permet :

- la connaissance des activités de l'entreprise,
- l'identification des processus de l'entreprise,
- la mesure de la formalisation (procédures écrites) des activités par rapport aux exigences du modèle (norme ISO),
- l'élaboration du plan d'action sur la mise en œuvre du système.

Ce diagnostic est réalisé sous forme d'un audit qui prend en compte les différents points de la norme et les fonctions de l'entreprise qui ont une incidence sur la qualité du produit. Ce diagnostic donne lieu à un rapport qui présente l'état des lieux par rapport aux exigences de la norme et propose un plan d'action.

Cette étape doit permettre de diagnostiquer les points critiques de l'entreprise par rapport à ses clients et à son organisation.

2.2.2. Lancement de la mise en œuvre

Dans cette étape, l'entreprise doit :

- élaborer un rapport sur le diagnostic : améliorations à mettre en place,
- élaborer un calendrier préliminaire du projet,

- nominer un représentant de la direction et/ou d'un comité de projet qualité,
- préparer le plan de communication.

Il est important de mettre en œuvre un système de management de la qualité adapté à l'entreprise.

2.2.3. Formation à la gestion d'un système de management de la qualité

Il s'agit de la formation du personnel impliqué, pour comprendre le système et le rôle de chaque acteur dans le système.

L'enjeu est aussi de faire comprendre à l'ensemble du personnel les enjeux de la mise en œuvre d'un système de management orienté « *client* » et de les rassurer face à l'obligation d'une certaine formalisation.

2.2.4. Mise en place du système de management de la qualité

La mise en place d'un système de management de la qualité se fait par :

- la réorganisation et mise en place des actions d'améliorations,
- l'élaboration des documents écrits nécessaires à la gestion du système : méthodes, instructions de travail,
- l'élaboration du manuel - qualité,
- la diffusion de la documentation, plan de communication.

L'entreprise doit fixer son propre niveau de formalisation en fonction de ses activités et de l'autonomie de son personnel.

2.2.5. Gestion du système de management de la qualité

Pour gérer un système de management on doit faire appel à :

- la formalisation des enregistrements qualité,
- la mise en place d'indicateurs de la qualité,
- le suivi des actions mises en place,
- l'exploitation des données recueillies,
- l'amélioration continue du système.

La mise en œuvre d'une amélioration continue est importante, celle-ci passe obligatoirement par la mise en place des indicateurs pour la mesure de la performance et pour constater les écarts par rapports aux objectifs fixés.

2.2.6. Mise en œuvre et formation de l'audit qualité interne

La mise en œuvre d'un audit qualité interne est une étape importante dans la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, l'entreprise doit faire :

- un choix, profil du ou des auditeurs qualité internes,
- une formation des auditeurs qualité internes,
- une élaboration du planning d'audit (calendrier, thèmes),
- une mise en œuvre du système d'audit qualité.

2.2.7. Audit interne

L'audit interne permet :

- la validation de l'adéquation et de la conformité entre le modèle (norme retenue), le référentiel (système qualité en place) et la réalité (l'existant),
- suivi de l'audit, actions correctives,
- la préparation et plan de communication sur l'intervention,
- l'obtention du certificat ISO,
- les revues de direction.

2.2.8. Choix de l'organisme certificateur

Le choix d'un organisme certificateur se fait par :

- la procédure de sélection et dépôt de candidature,
- la réponse au questionnaire d'évaluation préliminaire.

2.2.9. Audit de certification et de suivi

C'est la dernière étape de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité et elle comprend :

- audits de suivi annuels.

2.4. Les exigences du système de management de la qualité

2.3.1. Exigences générales

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la présente Norme internationale.

L'organisme doit :

- a) déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme.
- b) déterminer la séquence et l'interaction de ces processus.
- c) déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus.
- d) assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus.
- e) surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus.
- f) mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

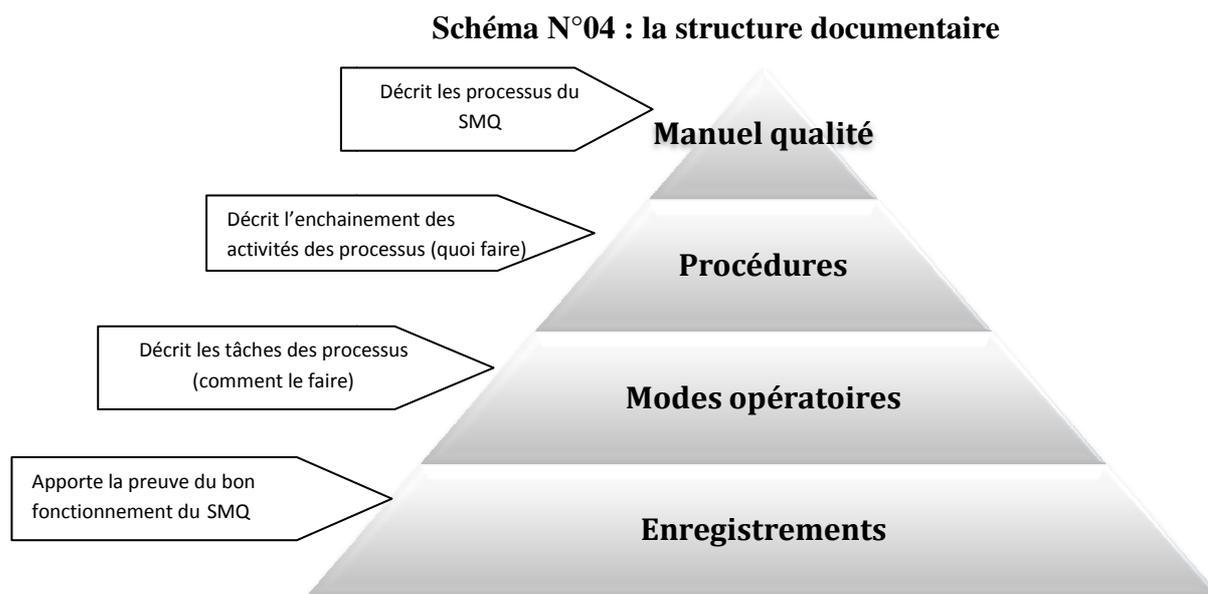
L'organisme doit gérer ces processus conformément aux exigences de la présente norme internationale.

2.3.2. Exigences relatives à la documentation

2.3.2.1 Vue d'ensemble

La documentation du système de management de la qualité doit comprendre :

- l'expression documentée de la politique et des objectifs qualités,
- un manuel qualité,
- les procédures documentées et les enregistrements exigés par la présente Norme internationale,
- les documents, y compris les enregistrements, jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus,



2.3.2.2. Manuel du management de la qualité (MMQ)

Le présent manuel de management de la qualité (MMQ) et ses procédures annexées sont la pièce maîtresse du système de management de la qualité.

2.3.2.3. Maîtrise des documents

Tous les documents d'origine interne ou externe relatifs aux exigences du système de management de la qualité spécifiés dans le norme ISO 9001 version 2008 sont maîtrisés par l'organisme.

Les documents relatifs au système de management de la qualité peuvent être présentés sur papier ou sur support informatique.

La documentation en vigueur prend en compte le fait que l'ensemble du personnel possède les compétences requises pour l'exécution des tâches.

2.3.2.4. Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité

L'organisme maintient des procédures annexées à jour pour démontrer la conformité aux exigences spécifiées et que le système de management de la qualité est opérationnel.

Les enregistrements relatifs au système qualité sont lisibles, stockés et conservés de façon à être retrouvés dans des installations qui offrent un environnement approprié afin d'éviter les détériorations, les endommagements ou les pertes.

2.3.3. Les exigences de la norme ISO 9001 :2008

Les exigences en question couvrent un large éventail de sujets, elle comprend l'engagement de la direction du fournisseur en faveur de la qualité, son orientation client, l'adaptation de ses ressources, la compétence de son personnel, la gestion des processus (de production, de prestation de services, d'administration et de soutien), la planification de la qualité, la conception du produit, la revue des commandes entrantes, les achats, le suivi et la mesure de ses processus et de ses produits, l'étalonnage de ses appareils de mesure, les modalités de traitement des réclamations des clients, les mesures correctives et préventives, ainsi que l'obligation de mener une action d'amélioration continue du SMQ.

La norme exige aussi au fournisseur de surveiller la façon dont ses clients perçoivent la qualité des biens et services qu'il fournit. Cependant, la norme ISO 9001 version 2008 adopte une structure en quatre principaux blocs d'exigences :

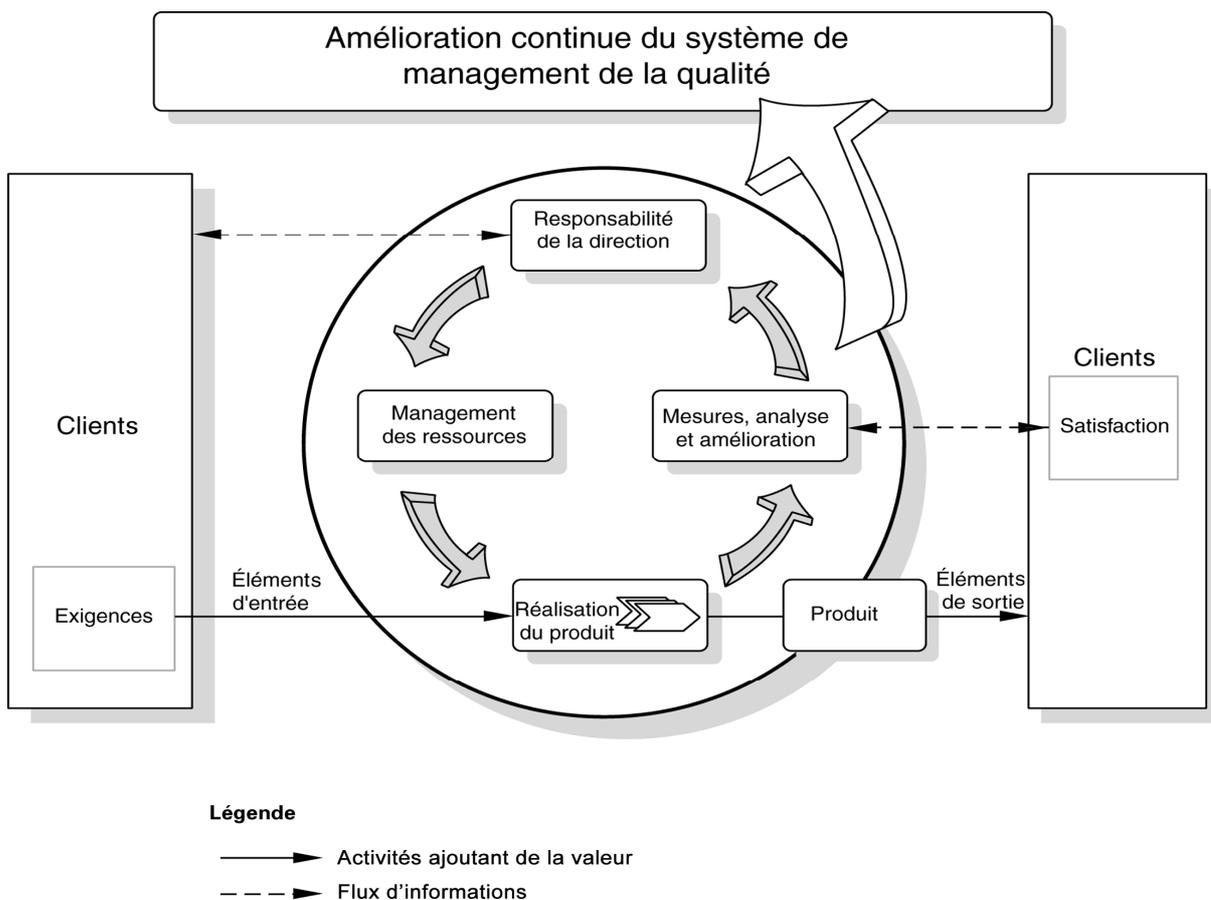
- **responsabilité de la direction** : l'engagement de la direction est indispensable afin de garantir le bon fonctionnement du management de la qualité. Identification des besoins et exigences du client, la définition de la politique qualité et des objectifs associés, la planification de la qualité, la revue de direction,
- **Management des ressources** : l'organisme doit déterminer et fournir l'ensemble des ressources nécessaires au fonctionnement de son SMQ, a son amélioration continue et a un accroissement de la satisfaction clients, en particulier, les ressources humaines, les infrastructures et l'environnement de travail,

- **Réalisation du produit** : la planification de la réalisation du produit, le processus relatif aux clients ainsi que les éléments et étapes de la conception et développement doivent être formalisés. Les achats, production et préparation du service, maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure précisent les éléments à prendre en compte lors de la réalisation du produit,
- **Mesure, analyse et amélioration** : l'organisme doit mettre en place les dispositifs de surveillance et de mesure de l'efficacité du SMQ, de la maîtrise des processus et de la conformité des produits, notamment en utilisant la satisfaction client et l'audit interne. La maîtrise des produits non conformes, les actions correctives et préventives et les activités d'audit doivent faire l'objet d'une procédure documentée spécifique.

L'organisme doit analyser les données afin de déterminer les améliorations à mettre en œuvre par l'utilisation de la politique qualité, des résultats d'audits, de l'analyse de données, des actions correctives et préventives et de la revue de direction.

La norme ISO 9001 encourage les organismes à adopter l'approche processus afin d'identifier de nombreux processus corrélés et interactif qui permet à l'organisme de fonctionner efficacement, le schéma ci-dessus décrit dans la famille des normes ISO 9000 l'illustre des relations entre les processus, eux-mêmes gérés comme un système de management.

Ce modèle de SMQ donne une importance aux parties intéressées qui alimentent l'organisme en éléments d'entrées. La satisfaction des parties intéressées exige une évaluation des informations concernant le degré de réponse par l'organisme à leurs attentes et leurs besoins.

Schéma N° 05: La modélisation de la norme ISO 9001 version 2008

Source : Norme internationale, système de management de la qualité-exigences, 4^e édition 2008.

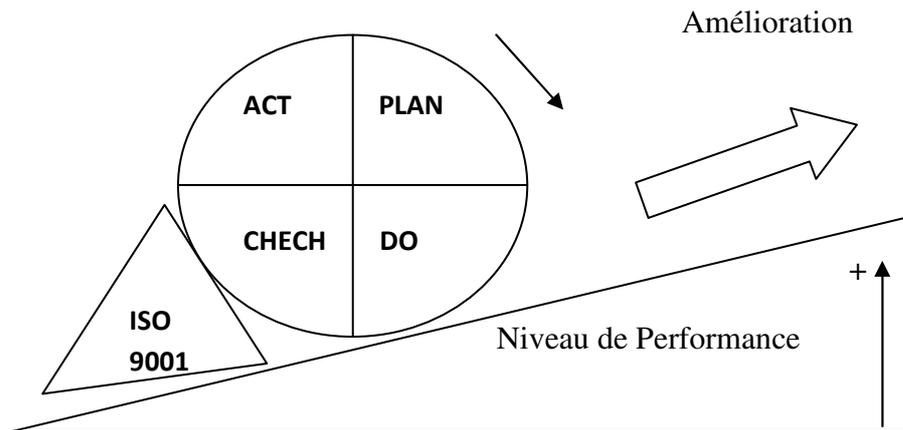
Les améliorations se déroulent selon le principe du PDCA (Plan, Do, Check, Act). Ce principe est matérialisé par le schéma N°06, appelée roue de Deming.

Cette démarche est matérialisée par une roue roulant sur un sol montant, de manière à élever le niveau de la gestion de la qualité. L'assurance est réalisée par un bloc ne permettant pas à la roue de redescendre la pente.

- **Plan (Planifier) :** affectation des ressources humaines et matérielles, processus de stratégie,
- **Do (Faire) :** processus de conception, processus de réalisation, processus de gestion et de maîtrise des moyens de mesure,
- **Check (Vérifier) :** processus de mesure de satisfaction et d'écoute du client,

- **Act (Agir)** : processus de maîtrise du produit non-conforme, processus d'audit, processus d'enregistrement, processus d'analyse des enregistrements, processus de réparation et processus de prévention.

Schéma N° 06 : la roue de Deming



Source : OUARUT Abderrahmane : « *les dirigeants face à la performance de leurs entreprises le rôle de la direction dans un SMQ* », édition Alger livre, Alger, 2006

D'après ce schéma (Schéma N°06) 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 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 comme étant une référence de base.

Section 03. La démarche d'amélioration continue

Dans la présente section, nous allons présenter l'amélioration continue, la démarche de résolution d'un problème et nous allons énumérer les principaux outils utilisés dans cette démarche.

3.1. Définition de l'amélioration continue

Démarche structurée en groupe de travail, visant l'amélioration, par le personnel, de la qualité du produit, de la satisfaction du client et de la performance globale de l'entreprise, assurant ainsi le développement et le succès à long terme de celle-ci⁴¹.

L'amélioration continue consiste à mettre en place des actions permettant de parvenir aux meilleurs niveaux de qualité et productivité. Pour mener à bien cette démarche, il est nécessaire d'impliquer tous les acteurs de l'entreprise dans la recherche quotidienne d'efficacité et d'amélioration⁴².

Une fois l'entreprise engagée dans une démarche d'amélioration continue, il sera nécessaire de mener à bien de simples actions d'amélioration, d'une manière cohérente, jour après jour.

3.1.1. action corrective

Elle concerne l'amélioration d'un processus imparfait. Un processus qui fonctionne mal. Dans ce cas, l'opérateur doit réagir aux problèmes particuliers et mettre en œuvre une démarche de correction pour réaliser l'amélioration.

Chaque organisme doit mener des actions pour éliminer les causes de non-conformités afin d'éviter qu'elles se reproduisent. Les actions correctives doivent être adaptées aux effets des non-conformités rencontrées⁴³.

Pour cette situation, le TQM propose une méthodologie normalisée qui contient 7 étapes de la méthodologie :

- choisir un thème (une amélioration concrète, comme « diminuer les défauts du produit X » constatés à la livraison),

⁴¹ www.plusconseil.net « amélioration continue », consulté en mai 2015 à 14 : 11h.

⁴² Recherche documentaire, En génie industriel, « Amélioration continue : de nombreuses méthodes », décembre 2002.

⁴³ Norme ISO 9001 version 2008, P 14.

- recueillir et analyser les données (pour découvrir les types de défauts se produisant le plus souvent),
- analyser les causes (pour découvrir la cause première du type de défaut le plus fréquent),
- préparer et appliquer la solution (pour prévenir la réapparition de la cause première),
- évaluer les effets (pour vérifier les nouvelles données et s'assurer que la solution a bien fonctionné),
- normaliser la solution (pour remplacer de façon permanente l'ancien processus par le processus amélioré),
- réfléchir au processus et au problème suivant (pour envisager la façon dont le processus de résolution de problème aurait pu être mieux exécuté et décider de prochain problème à étudier à partir de l'étape deux(02).

3.1.2. Action anticipatrice

Dans de nombreuses situations, on n'a pas au départ une idée claire de l'amélioration concrète désirée. On a plutôt besoin, avant d'engager une action d'amélioration, de choisir une orientation pour l'entreprise. Par exemple, on peut avoir besoins de se faire une opinion sur ce que le client désire, sur le produit à développer, ou sur le processus ayant le plus besoins d'être amélioré.

L'organisme doit déterminer les actions permettant d'éliminer les causes de non-conformités potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent. Les actions préventives doivent être adaptées aux effets des problèmes potentiels⁴⁴.

3.2. Démarche de résolution d'un problème

Une démarche de résolution de problème doit être dans l'idéal :

- la plus simple possible : courte, compréhensible, mémorisable,
- application à tous les problèmes (professionnels, personnels),
- respecter un rythme d'une étape par réunion d'une à deux heures.

⁴⁴ Idem, P 15.

3.2.1. Le para-problème

Le préfixe « *para* » exprime l'idée de « *protection contre* ». Le para-problème est la démarche utilisée pour recouvrer la santé : observation, diagnostic, remède et traitement⁴⁵.

Tableau N° 02 : PARA problème

P	OSER 1. Sélection un problème 2. Définie le problème et l'objectif
A	NALYSER 3. Recherché les causes possibles 4. Vérifier les causes principales
R	ESOUDRE 5. Recherché les solutions 6. Choisir une solution (ou plusieurs)
A	GIR 7. Mettre en œuvre le plan d'action 8. Suivre l'action

Source : DETRIE philippe « *conduire une démarche qualité* » 4^e édition, organisation, Paris 2003, P 201

1. Sélection du problème

Découvrir un problème, c'est prendre conscience d'un écart entre une situation réelle non satisfaisante et une situation souhaitée.

- recenser tous les problèmes en l'unité en utilisant par exemple le remue-méninge,
- traiter « à la volée » les problèmes à solution immédiate,
- sélectionné quelques-uns avec un outil comme le pondéré. En cas de désaccord, on utilise l'analyse multicritères ou la matrice de comptabilité,
- pour un groupe de travail, on propose à la hiérarchie trois problèmes à traiter par ordre de préférence.

⁴⁵ DETRIE Philippe, « *conduire une démarche qualité* », édition organisation, 4^e édition, Paris, 2003, P 201-204.

2. Définir le problème et l'objectif

Il s'agit de formuler le problème de façon précise et chiffrée, de telle sorte qu'une personne extérieure puisse appréhender la nature, l'importance et l'actualité du problème.

- Décrire la situation actuelle en utilisant des outils comme QQQQCP, organigramme,
- Chiffrer la situation actuelle en utilisant des outils comme le diagramme de Pareto, les feuilles de relevé, histogramme,
- Décrire la situation souhaitée par la fixation d'un objectif chiffré dans le temps, puis construire un tableau de bord pour mesurer l'atteinte de l'objectif fixé.

Soulever un problème, c'est bien. Le poser, mieux. Cette étape est importante car un problème bien posé est à moitié résolu !

3. Rechercher les causes possibles

La recherche consiste à lister toutes les causes possibles à l'aide de l'outil remue ménéges, puis les classées par nature à l'aide de diagramme causes-effets (diagramme d'ISHIKAWA).

Mais bien sûr chercher les causes, pas les responsables.

4. Vérifier les causes principales

La vérification des causes principales commence par leurs estimations, ensuite les faire valider sur le terrain, enfin les classées entre elles en utilisant les outils suivants : vote pondère, feuilles de relevé, tableaux, graphiques, diagramme de PARETO... .

Une cause générale doit inciter à l'identification des causes plus fines, et donc à la recherche des causes de causes.

5. Rechercher les solutions

Cette recherche consiste à :

- lister toutes les solutions possibles aux causes retenues en utilisant l'outil remue ménéges,
- ne retenir que les solutions les plus pertinentes à l'aide de vote pondère.

L'appel à un spécialiste de l'entreprise, voire à des fournisseurs ou à des experts, peut être utile pour la recherche des solutions.

6. Choisir une solution (ou plusieurs)

Cette étape consiste à :

- Définir des critères de choix (coût, efficacité, quantité, délais...),
- Confronter les solutions aux critères (analyse multicritère, matrice de comptabilité),
- Choisir la (ou les) solution(s) en vérifiant que toutes les solutions ont été soigneusement examinées. Une solution idéale est celle qui satisfait tous les critères,
- Proposer une (ou plusieurs) solution(s).

7. Mettre en œuvre un plan d'action

Dans cette étape, on prépare la mise en œuvre (tableaux, graphiques...). Ensuite, réaliser et vérifier la mise en œuvre.

8. Suivre l'action

Cette dernière étape consiste à :

- mesurer et contrôler les résultats (QQOQCP, diagramme de PARETO, histogramme...),
- établir le compte rendu de l'ensemble du problème traité et le présenter,
- proposer une génération éventuelle.

3.3. Les outils d'amélioration continue :

Une méthode est un ensemble d'outils organisé entre eux suivant une certaine démarche. Les zones noircies indiquent les utilisations habituelles des outils en fonction des phases de la démarche.

Tableau N° 03 : la répartition des outils sur chaque étape de résolution d'un problème :

On distingue deux types d'outils :

- Les outils de base 
- Les outils complémentaires : 

Outils Démarche	Remue- méninges Participation	Votre pondéré	PQQQQCC	Diagramme de Pareto Tableaux Graphiques	Analyse multicritères Matrice de décision	Diagramme causes-effet
Sélectionner un problème						
Définir le problème						
Rechercher les causes possibles						
Vérifier les causes principales						
Rechercher les solutions						
Choisir une solution						
Mettre en œuvre le plan d'action						
Suivre l'action						

Source : DETRIE Philippe. Op. Cité. P 206

3.3.1. Le remue – méninges ou Brainstorming

Cette méthode de travail en groupe est méthode de créativité permettant de produire un maximum d'idées sur un thème donné⁴⁶.

Le déroulement du brainstorming peut être décrit en trois phases :

3.3.1.1. Phase d'organisation

L'animateur rappelle les principes des remue-méninges :

- tout dire : variété, diversité (même si l'idée paraît « *farfelue* »),
- en dire le plus possible : la quantité,
- piller les idées des autres : analogies, variantes, oppositions,
- ne pas commenter, ni critiquer les idées émises, seules les demandes d'éclaircissement sont autorisées,
- une seule idée à la fois par participant,
- faire participer tout le monde. Chacun s'exprime à tour de rôle.

L'animateur expose avec autant de précisions possibles le sujet. Il s'assure que le sujet est bien défini, bien délimité et bien compris par tous. Un très rapide débat peut avoir lieu sur le sujet, non pour le traiter, mais pour se familiariser avec lui et s'assurer de son contenu.

3.3.1.2. Phase de production d'idées

Pendant quelques minutes, chacun des participants réfléchit en silence et inscrit sur un papier les idées qui lui viennent.

Au cours de tours de table successifs, chacun expose son idée jusqu'à ce que plus personne ne trouve d'idée nouvelle. Une personne qui n'a pas d'idée passe son tour.

L'animateur note toutes les idées en gros caractères bien lisibles sur un tableau « paperbord ».

Les idées des autres doivent générer d'autres idées. Ce qui veut dire qu'au cours des tours de tables, de nouvelles idées doivent apparaître.

L'animateur écrit toutes les idées au tableau, en s'assurant qu'elles sont bien comprises.

⁴⁶ ERNOUL Roger : *le grand livre de la qualité*, édition Afnor, Paris 2010, P 48

Il peut être amené à les reformuler et doit dans ce cas obtenir l'adhésion de l'émetteur. Seule la clarté de l'idée est prise en compte à ce stade. On s'efforce de faire des phrases courtes, on peut même se limiter à des mots-clés.

Cette phase de production d'idées doit être assez rapide : 5 à 20 minutes.

3.3.1.3. Phase d'exploitation, validation

L'animateur rejette les idées hors sujet, élimine les redondances, rassemble, avec l'aide du groupe, les idées par nature et par catégorie, en veillant bien à ne pas en perdre.

L'animateur fait avec l'aide du groupe une évaluation d'ensemble et tire des conclusions.

Parfois, il est souhaitable d'utiliser des méthodes de pondération, et de définir des critères de choix pour faire le choix entre plusieurs propositions. Le mieux est que ce dernier travail soit réalisé lors d'une séance ultérieure, de telle sorte que les idées mûrissent et se décantent.

3.3.2. Le vote pondéré (Méthode de Blake et Mouton) :

C'est un outil utilisé pour faire un choix lorsque les données sont qualitatives. C'est la technique de sélection finale du problème que le groupe souhaite résoudre en premier, à partir des résultats d'un vote simple (technique de présélection des problèmes à traiter suite à une séance de Brainstorming). Les sujets sont classés par ordre de priorité avec une pondération décroissante en fonction de leurs classements⁴⁷.

Vote pondéré simple : c'est un vote pondéré mais sans critère. Il est souvent suffisant si le problème étudié n'est pas complexe. Chaque membre du groupe choisit les causes les plus importantes à ses yeux et les classe par ordre d'importance décroissante en attribuant :

- points au premier choix,
- points au deuxième choix,
- point au troisième choix.

⁴⁷ <http://www.previnfo.net/sections.php?op=viewarticle&artid=48>, consulté en Mai 2015 à 14 :25h.

On additionne les points de tous les membres et on retient l'option qui présente le total le plus élevé.

Vote pondéré multicritère : chacune des causes est pondérée en fonction de critères (urgence, fréquence, risque de non-détection, gravité des effets ou sur le coût de non-conformité...). Le groupe se met d'abord d'accord sur les critères à retenir puis élabore un tableau à colonnes (risques des causes) et à ligne (critères) et enfin calcule le poids relatif de chaque cause, par la multiplication des poids attribués à chacun des critères. Le groupe est alors en mesure de décider des causes qui seront en priorité retenues pour analyse.

3.3.3. Le QQQQCP

Le QQQQCP est un outil qui permet de se poser les bonnes questions avant d'aborder un problème. Il n'est en effet pas rare de se jeter tête baissée sur une solution sans avoir fait le tour de la question. C'est une fois la solution mise en œuvre que l'on s'aperçoit que l'on avait oublié un élément important qui remet en cause la solution choisie⁴⁸.

Pour être sûr d'appréhender le plus complètement possible un problème, il faut se poser les questions QQQQCP (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?). La réponse à ces questions permet d'identifier les aspects essentiels d'un problème.

QUI : Qui est concerné, par le problème, quelles sont les personnes impliquées ?

QUOI : Quel est le problème ?

OÙ : En quel lieu le problème se pose-t-il ?

QUAND : À quel moment le problème apparaît-il ?

COMMENT : Sous quelle forme le problème apparaît-il ?

POURQUOI : Quelles sont les raisons qui poussent à résoudre ce problème ?

Enfin, ces questions peuvent chacune être utilement complétées par un **COMBIEN** ? qui permet de donner une réponse chiffrée.

⁴⁸ KAMENMA TSU Matsuba : *Le guide qualité de la gestion de production*, édition DUNOD, 1998, P49

3.3.4. Le diagramme de PARETO

Le diagramme de Pareto est un outil graphique d'analyse, de communication et de prise de décision très efficace. Vilfredo Pareto (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 phénomène⁴⁹.

Cet outil est présenté sous forme d'un histogramme en colonnes, exposant par ordre décroissant d'importance les causes ou problèmes, la hauteur des colonnes est alors proportionnelle à l'importance de chaque cause.

Pour construire le diagramme de Pareto, il faut :

- trier les données dans l'ordre décroissant, en fonction d'un paramètre significatif,
- faire le total,
- calculer pour chaque ligne le pourcentage,
- calculer ligne après ligne les pourcentages cumulés,
- tracer le diagramme en reportant les valeurs comme hauteur de colonnes. conventionnellement, la plus importante est à gauche, puis on procède dans l'ordre décroissant vers la droite,
- reporter en la superposant la ligne des pourcentages cumulés, faire figurer l'axe des pourcentages cumulés à droite.

L'analyse de Pareto a permis de connaître les problèmes les plus importants. Il faut maintenant identifier les causes à l'aide de diagramme d'Ishikawa.

⁴⁹ HOHMANN Christian : *guide pratique des 5S pour les managers et les encadrant*, édition d'organisation, 2006, P259-262

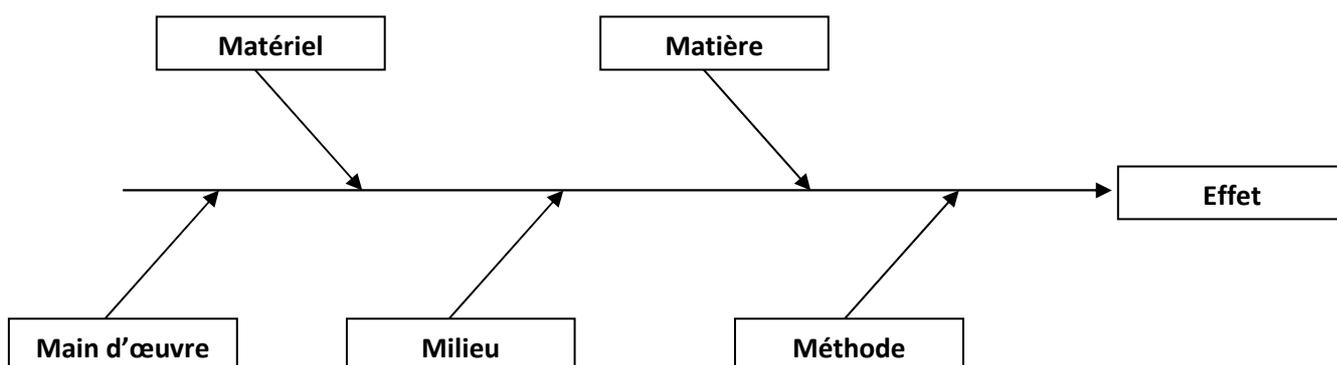
3.3.5. Le diagramme d'ISHIKAWA

Appelé également diagramme causes/effets ou diagramme en arête de poisson d'après sa forme, les premiers diagrammes ont été développés par le professeur Kaoru Ishikawa en 1943.

Le diagramme en arête de poisson se construit après un déballage d'idées, en suite, on regroupe sur une figure en forme d'arête de poisson (Schéma N°07) l'ensemble des familles de causes possibles de l'effet étudié⁵⁰.

L'objectif de cet outil est d'analyser et de visualiser le rapport existant entre un problème et toutes les causes possibles. Le diagramme d'Ishikawa est un outil graphique qui permet de comprendre les causes d'un défaut de qualité et de classer les causes liées aux problèmes posé à l'aides des 5M (Main d'œuvre, Matière, Matériel, Méthode, Milieu).

Schéma N° 07 : diagramme ISHIKAWA



Source : SEDDIKI Abdellah « *management de la qualité* » OPU, Alger, 2004, P 272

3.3.6. La matrice de compatibilité

Cette méthode est adaptée a la prise de décision ou à sa préparation par un groupe. Le choix est fait en fonction de critères à déterminer par le groupe⁵¹.

1. Définition du problème

L'animateur énonce l'objectif avec un maximum de clarté. Il formule clairement les éléments parmi lesquels il faut faire un choix.

⁵⁰ ISHIKAWA Kaoru, *la gestion de la qualité*, édition DUNOD, Paris, 2007, P 175.

⁵¹ ERNOUL Roger, op, Cit, P 66

2. Définition des critères

Le groupe définit au cours d'une séance de remue-méninges les critères de choix. Ceux-ci s'inspirent de considérations telles que : les contraintes imposées par le management ou l'environnement extérieur, les objectifs à atteindre, des fonctions à assurer, des considérations économiques, etc.

3. Réalisation du tableau

On remplit un tableau à double entrée :

- une colonne pour chaque critère de choix,
- une ligne pour chaque élément du choix.

On distingue alors deux méthodes :

A. Matrice de compatibilité

Le groupe examine les compatibilités entre les « éléments du choix » et les « critères ».

On place ⁵²:

- un signe « + » pour indiquer une compatibilité,
- un signe « - » pour indiquer une incompatibilité,
- un « ? » pour indiquer un avis favorable a priori mais méritant vérification,
- rien s'il y a indépendance.

Tableau 04: Matrice de compatibilité

Critères de choix Éléments du choix	Compatible avec le budget	Mise en œuvre facile	Procédé au périment
Procédé A	+	-	?
Procédé B	+	+	-
Procédé C	-	-	+
Procédé D		+	?
Procédé E	+	-	-

Source : ROGR. E « *management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthode* » édition AFNOR, 2010, P67

⁵² ERNOUL Roger, Op. Cit, P 66.

Conclusion

En conclusion à ce chapitre, nous retenons qu'aujourd'hui, la mise en place d'un SMQ selon le référentiel ISO 9001 version 2008 au niveau des entreprises s'avère indispensable pour leur survie. À cet effet on a remarqué, à travers les différentes démarches décrites, que l'important est de bien respecter les exigences de la norme en question car, cette norme repose sur des principes de base et que ses chapitres touchent à tous les processus de l'entreprise et qui met en relief l'orientation client, l'importance de l'implication de la direction et de tout le personnel ainsi que l'intérêt de considérer le fournisseur comme un partenaire.

L'obtention de la certification selon ces référentielles ISO 9001 versions 2008 permet à l'entreprise désireuse de s'engager dans une approche qualité et de travailler selon un standard international.

Cependant, il est à noter que la démarche qualité repose sur le principe d'amélioration continue, et que l'évaluation de ses performances permet d'émettre des appréciations sur la situation de l'entreprise et de se corriger continuellement.

Conclusion de la première partie

A l'issue de cette partie, nous ne retenons que la mise en place d'une démarche qualité.

En effet, comme nous l'avons étudié dans cette partie, il est préférable à l'entreprise d'investir dans la mise en place d'une démarche qualité en récupérant à la longue les frais investis que de subir continuellement des coûts de non qualité.

Nous avons également abordé les différentes étapes de la mise en place du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008, et avons remarqué, à cet effet, à travers les différentes démarches décrites, que l'important est de bien respecter les exigences de la norme en question.

Comme nous avons eu à le constater, la norme ISO 9001 version 2008 est composée de huit principaux chapitres englobant tous les processus de l'entreprise. Cette norme oriente l'entreprise vers la satisfaction permanente des clients et un management participatif et par le leadership.

Cette satisfaction permanente des clients ne peut se faire que par une amélioration continue des performances de l'entreprise. Ces performances doivent être mesurés en permanence afin d'engager des mesures de correction et de progrès.

Deuxième partie

Le management de la qualité au niveau de l'entreprise algérienne

Electro - Industries AZAZGA

Introduction de la deuxième partie

La deuxième partie de ce mémoire présente l'étude d'un cas réel d'une entreprise publique algérienne ayant mis en place un système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2008.

Notre choix de l'entreprise est porté sur Electro – Industries de AZAZGA parce qu'elle fait partie des premières entreprises algériennes à être certifiée. Elle constitue de ce fait un intérêt dans l'appréciation des résultats liés à la mise en place de ce système de management de la qualité.

Le troisième chapitre constitue la présentation de l'organisme d'accueil à l'aide des documents récupérés lors de notre stage au sein de l'entreprise.

Dans le quatrième chapitre qui constitue une étude empirique nous allons détailler notre démarche méthodologique pour le recueil des données et faire une analyse des résultats de l'enquête (analyse quantitative et qualitative).

Chapitre I. Le management de la qualité au sein de l'entreprise

Electro – Industries AZAZGA

La répartition de notre travail c'est faite en deux sections ou nous avons abordé le cadre pratique.

La première section est consacrée à la présentation de l'entreprise Electro – Industries (EI). La deuxième section porte sur la présentation globale de la démarche qualité de l'entreprise et sa certification par rapport aux normes internationales, ainsi que son SMQ.

Electro- industries est une entreprise parmi celles qui ont opté pour la mise en place d'un système de management de la qualité. Elle a intégré le marché en étant la seule entreprise nationale des industries électrotechniques. Toutefois, comme chaque entreprise, Electro-Industries est engagée dans le développement de ses produits en essayant de conquérir plus de parts de marché surtout face aux défis concurrentiels actuels et de le développement des besoins des consommateurs.

Section 01. Présentation de l'organisme d'accueil Electro-Industries

ELECTRO – INDUSTRIES est le fruit de diverses opérations de restriction, de cession des entreprises mère dans le domaine de l'industrie électronique, cette particularité a eu d'ailleurs plusieurs impacts sur le fonctionnement actuel d'entreprise.

Dans ce cas la présentation générale de cette entreprise paraît plus que nécessaire afin de comprendre son fonctionnement et sa position actuelle dans l'économie algérienne.

1.1. Historique de l'entreprise ELECTRO – INDUSTRIES (EI)

L'origine de l'entreprise ELECTRO – INDUSTRIES remonte à la restructuration de SONELEC (Société Nationale d'Electronique) qui a connu des problèmes de gestion due à sa taille, comme toutes grandes sociétés née pendant les années 70 avec la politique industrielle menée en Algérie, ce qui a donné naissance à l'entreprise mère ENEL (Entreprise Nationale des Industries électrotechnique) en 1983.

L'ENEL est réalisée avec des partenaires allemands (SIEMENS) pour les moteurs et (Trafo union) pour les transformateurs. Ces derniers ont contribué à l'organisation de cette

entreprise en formant même le personnel, ils ont placé un complexe intégré qui produit et commercialise des moteurs, alternateurs, transformateurs depuis 1985.

ELECTRO – INDUSTRIES est créée en fin d'année 1998 avec la restructuration de l'entreprise mère (ENEL). Elle est dotée d'un capital social 4753 million de dinars, l'entreprise emploie un effectif de 822 travailleurs dont 17% de cadres, 33% de maîtrise et 50% d'exécution.

En matière de qualité ELECTRO – INDUSTRIES dispose de ses propres laboratoires à l'essai et mesure de ses produits ainsi pour le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication, s'agissant du système documentaire ils utilisent 252 normes internes en plus des normes DIN/VDE et CEI.

Conformément à la loi 88/01 du 13/01/1998 L'ELECTRO – INDUSTRIES est une EPE/ SPA (Entreprise Économique Publique/ Société Par Action) dont l'état détient la totalité de son capital.

1.2. Présentation de la structure de l'entreprise (EI)

Son siège social se situe sur la route nationale N° 12 à 8 km de centre ville d'AZAZGA et 35 km à l'est de la wilaya de Tizi Ouzou et à 135 km de capital d'Alger.

L'entreprise dispose de deux unités ; toutes situées sur le même site.

1.3. Les missions de l'entreprise Electro – Industries

Comme toute autre entreprise son domaine d'activité est le suivant :

1.3.1. La conception

Basées sur l'amélioration continue de ces processus produits et services, l'entreprise dispose de ses propres laboratoires qui assurent l'analyse physique et chimique de ses produits et la maintenance ainsi que le contrôle de son équipement utilisé.

En matière de qualité électro – industrie a procédé à la mise en place de qualité Electro – Industries a procédé à la mise en place de son système qualité en 2002 elle a acquis la

certification du système management de la qualité ISO 2001 : 2000 par QMI canada le 24 juillet 2004.

Du développement de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité et donc l'objectif essentiel d'Electro – Industries est d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leur exigence.

1.3.2. La production

ELECTRO – INDUSTRIES est la principale entreprise dans le domaine de l'industrie électrotechnique, son activité s'adresse au marché des biens d'équipements avec une production de :

- transformateur de distribution,
- moteurs Electrique,
- alternateur triphasés,
- montage de groupe Electrogène.

La capacité de production de transformateur de notre entreprise couvre les besoins du marché à 70% et celle de moteurs à 30% environ.

1.3.3. La commercialisation

Il est bien à signaler qu'Electro – Industries est le seul fabricant en Algérie des produits cités ci – dessous dont elle assure leurs commercialisation et les services après vente afin d'élargir son champ d'activité et assurer la fidélisation de ses clients.

Et pour la gamme de moteurs, les marchés concernés sont divers et touchent essentiellement :

- marché de bien de consommation,
- les administrations,
- marché des biens d'équipements,
- marché industriel.

1.4. Les objectifs d'Electro – Industries

1.4.1. Les objectifs institutionnels

- promouvoir son image de marque,
- faire valoir le côté de l'entreprise dans la société.

1.4.2. Les objectifs commerciaux

Pour les produits transformateurs :

- recherche de nouveau client,
- accroître la part de marché,
- fidéliser et accroître la confiance des clients pour le produit moteur,
- réduire les stocks énormes évolués à 24000 moteurs,
- maintenir les clients actuels,
- informer le public de ces différents métiers de sous traitantes.

1.4.3. Les clients potentiels de l'entreprise

Pour le transformateur : SONELGAS, KAHRIF. Mais pour les moteurs : POVAL, ERIAD, ENMIP.

1.4.4. Gestion de clients

Les clients de l'Electro- industries sont reçus dans les locaux de l'entreprise et sont pris en charge par les représentants commerciaux afin de leur faciliter à meilleurs conditions.

Cette exigence est menée avant que l'entreprise s'engage à livrer un produit à ce client (soumission d'offre, acceptation de contrat ou de commandes, acceptation d'avenants ou contrat ou commande) et doit assurer que :

- les exigences relatives aux produits sont définies,
- les écarts entre les exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment exprimé sont résolues,
- l'entreprise est apte à satisfaire les exigences définie,
- elle doit aussi fournir sous une forme documentée toutes exigences avant d'être accepté,

- informer le client pour toute modification.

1.4.5. Communication avec les clients

La communication avec les clients a pour objet de spécifier les modalités à respecter tels que :

- les produits, les prestations de service, les compétences et les domaines d'intervention,
- les modalités de traitement des consultations des contrats ou des commandes et de leurs avenants,
- les dispositions pour favoriser les retours d'informations des clients, y compris leurs éventuelles réclamations.

Section 02. La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'entreprise Electro - Industrie

2.1. L'objectif du SMQ de l'entreprise

Electro-Industries considèrent que sa clientèle constitue sa seule source de richesse. Pour se faire, elle doit satisfaire les besoins de cette clientèle en lui offrant des produits et des services conformes à ses attentes.

En 2002, l'entreprise a décidé de mettre en place un système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001/ 2000, ce système a été certifiée par QMI canada en 2004.

Le système de management de la qualité d'Electro-Industries a été certifié pour l'ensemble des activités de conception, de production et commercialisation des transformateurs de distribution, des moteurs électriques et des altérateurs.

La certification couronne la performance de l'entreprise à s'adapter aux nouvelles règles de management intégrant la qualité en tant que composante de la stratégie globale de l'entreprise.

L'effort de l'entreprise Electro-Industries se poursuivra avec la mise en place d'un système de management intégré HSE selon les référentiels: ISO 14001 : 2004, OHSAS 18001 : 2007

2.2. La politique qualité de l'entreprise

La fourniture de produits de « qualité » en toute « sécurité » et en préservant « l'environnement » constitue une valeur fondamentale de l'entreprise.

Dans ce cas, l'entreprise s'engage à :

- satisfaire aux exigences légales et réglementaires ainsi qu'aux exigences auxquelles ils ont souscrit, y compris celles des clients et des partenaires en matière de qualité, hygiène, santé, sécurité et environnement,
- améliorer en permanence l'efficacité des systèmes de management de la qualité, hygiène, santé, sécurité, environnement et des performances,
- prévenir la pollution,
- prévenir les préjudices personnels et atteinte à la santé,
- valoriser les ressources humaines,
- accroître la confiance des clients et garantir la conformité des produits,
- améliorer les conditions de travail.

Cette politique est communiquée à toute personne de l'entreprise, mise à la disposition des parties intéressées et sera revue périodiquement en vue de s'assurer qu'elle :

- est adaptée à la finalité de l'entreprise,
- est communiquée et comprise au sein de l'organisme,
- comprend les directives et engagement pertinents avec le niveau d'amélioration possible de l'efficacité,
- fournit un cadre adéquat pour établir et revoir les objectifs du SMI.

La mise en œuvre de la présente politique ne peut réussir et nous ne pouvons atteindre nos objectifs qu'avec la participation, l'adhésion et l'engagement du management et de l'ensemble des travailleurs. Annexe (04)

2.3. La Certification

Le Système de Management de la Qualité d'Electro-Industries a été certifié selon le référentiel ISO 9001 version 2000 en juillet 2004 pour l'ensemble des activités, réenregistrement en 2007 et en juin 2010 et en 2013 selon ISO 9001 version 2008.

Elle couronne la performance de l'entreprise à s'adapter aux nouvelles règles de management intégrant la qualité en tant que composante de la stratégie globale de l'entreprise.

2.4. Le manuel qualité de l'entreprise

L'entreprise possède un manuel qualité qu'elle met à la disposition de ses employés et ces clients. Le manuel est constitué par 09 Sections. Le Manuel QHSE est approuvé par la Direction en ce qui concerne son contenu et vérifié par le Responsable Système QHSE en ce qui concerne le respect des règles de maîtrise documentaire.

Lorsque les dispositifs décrits dans les différents paragraphes de ce manuel sont complétés et/ou détaillés par des procédures écrites, ces procédures portent la même référence que le paragraphe du Manuel. De ce fait, tout le long du texte de ce manuel nous n'y faisons pas référence en détail. A l'inverse, pour les paragraphes sans zones grisées, seules les dispositions signalées dans le présent manuel existent (sauf renvois aux procédures d'autres paragraphes). Annexe (05)

Ce présent manuel renvoie à des définitions issues de la norme ISO 9001 version 2008 qui sont adaptés et applicables dans la politique de l'entreprise, certaines sont rappelées dans l'annexe (04).

2.5. Engagement

L'ambition d'Electro – Industries est de consolider sa place de leader dans le domaine électrotechnique en Algérie et de poursuivre son développement au plan international dans un esprit de partenariat.

Dans le cadre de réalisation du plan stratégique de l'entreprise, le directeur général a décidé de mettre en place des systèmes de management de la qualité, d'hygiène de la santé sécurité et de l'environnement selon les référentiels de la norme internationale ISO 9001 version 2008, 14001/2004 et OHSAS 2007.

L'obtention de la certification renforcera l'image de l'entreprise tant au niveau national qu'international et accroîtra la confiance des clients et partenaires.

2.6. Planification du SMQ

Elle apparait dans :

- la revue de direction,
- le plan d'amélioration qualité,
- le programme d'audits,
- le plan de formation,
- le programme de production,
- le programme commercial.

2.7. Non- conformités

2.7.1. Non conformités Produit

Une procédure documentée portant la même référence que ce paragraphe existe. Elle signale les modalités de notre entreprise pour :

- s'assurer que le produit ou service qui s'avère, suite aux contrôles ou à des réclamations clients, ne pas être conforme aux exigences relatives au produit/service est identifié et maîtrisé de manière à empêcher son utilisation fournie non intentionnelle. Ceci inclut les fournitures, matières, composants et service reçus de nos fournisseurs,
- identifier les responsabilités et autorités associées pour le traitement des produits non conformes,
- traiter le produit non conforme de l'une ou plusieurs des manières suivantes :
 - en menant les actions permettant d'éliminer le non – conformité détectée,
 - en autorisant son utilisation, sa mise à disposition ou son acceptation par dérogation accordée par une autorité compétente ou, le cas échéant, par le client,
 - en menant les actions permettant d'empêcher son utilisation ou son application prévue à l'origine,
- enregistrer la nature des non – conformités et de toutes les actions ultérieures entreprises, y compris les dérogations obtenues, et ce afin de favoriser l'analyse de l'opportunité de mener des actions correctives,
- vérifier de nouveau le produit lorsqu'un produit non conforme est corrigé, afin de démontrer sa conformité aux exigences,

- entreprendre les actions adaptées aux effets, réels ou potentiels, de la non – conformité, lorsqu'un produit non conforme est détecté après livraison ou après que son utilisation a commence.

2.7.2. Analyse des données pour agir

Les analyses sont menées afin :

- d'évaluer l'efficacité du système de management de la qualité : Ceci est fait par le calcul d'indicateurs chiffrés par rapport aux objectifs fixés en termes de coûts de traitement des non conformités,
- d'évaluer les possibilités d'amélioration : Ceci est fait grâce à la valorisation des non conformités (par leurs coûts de traitement), et ce, par non-conformité, ce qui permet de hiérarchiser les non conformités par leurs coûts de traitement par récurrence. Ces aussi par coûts de traitement suite à premier classement par récurrence. Ces valorisations et hiérarchisations permettent de prendre des décisions sur les actions correctives à entreprendre, selon les directives des procédures de « Pilotage » de la série PQG -8,511,
- de donner les informations détaillées aux collaborateurs chargés d'actions correctives et préventives.

2.8. Amélioration contenue

2.8.1. Planification et pilotage global de l'amélioration continue

Cette procédure détaille les interrelations et modalités d'utilisation, des objectifs qualité et la politique de laquelle ils sont établis, des résultats d'audits, de l'analyse des données, des actions correctives et préventives ainsi que de la revue de direction, dans des « **boucles de gestion – amélioration** » permettant d'évaluer l'efficacité du système de management de la qualité. Cette « boucles de gestion – amélioration » constituent notre méthode opérationnelle pour dynamiser la « Roue de Deming » dans une démarche plutôt de management par la qualité que de management de la qualité.

2.8.2. Actions correctives

Une procédure documentée définit les modalités pour mener des actions afin d'éliminer les causes de non conformités pour éviter qu'elles ne se reproduisent. Elle s'appuie sur les procédures d'analyse des données pour établir la hiérarchisation des problèmes et

s'assurer que les actions correctives entreprises seraient les plus adaptées aux effets des non conformités rencontrées. Cette procédure définit les exigences pour :

- procéder à la revue des non – conformités (y compris les réclamations du client).

Détermine les causes de non – conformités.

- évaluer le besoin d'entreprendre des actions pour que les non conformités ne se reproduisant pas,
- déterminer et mettre en œuvre les actions nécessaires,
- enregistrer les résultats des actions mis en œuvre,
- procéder à la revue des actions correctives mises en œuvre.

2.8.3. Action préventives

Une procédure documentée PR 844.12 définit les méthodes à utiliser pour déterminer les actions permettant d'éliminer les causes de non-conformité potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent. De même, elle définit les méthodes permettant de s'assurer que les actions préventives mises en œuvre soient celles les plus adaptées aux effets des problèmes potentiels. Cette procédure définit les exigences pour :

- a. déterminer les non-conformités potentielles et leurs causes,
- b. évaluer le besoin d'entreprendre des actions pour éviter l'apparition de non-conformités,
- c. déterminer et mettre en œuvre les actions nécessaires,
- d. enregistrer les résultats des actions mises en œuvre,
- e. procéder à la revue des actions préventives mise en œuvre.

Conclusion

En conclusion à ce chapitre nous retenons que la norme ISO 9001 version 2008, repose sur des principes de base et que ses chapitres touchent à tous les processus de l'entreprise.

Nous retenons également, que cette norme met en relief l'orientation client, l'importance de l'implication de la Direction et de tout le personnel.

L'obtention de la certification selon ces référentielles ISO 9001 versions 2008 peut, donc, permettre à l'entreprise de travailler selon un standard international, tel appliqué aux États-

Unis ou en Europe. Cependant, le management par la qualité doit être un état d'esprit et s'ancrer définitivement dans la culture des entreprises algériennes.

Cependant, il est à noter que la démarche qualité repose sur le principe de l'amélioration continue et que l'évaluation de ses performances permet d'émettre des appréciations sur la situation de l'entreprise et de se corriger continuellement.

Après avoir présenté le Système de Management de la Qualité à travers ses concepts, son évolution et sa modélisation dans les normes ISO, qui représentent, aujourd'hui, la référence incontournable pour toute entreprise qui s'engage dans une approche Qualité, et après avoir présenté l'entreprise ou nous avons mener notre étude nous essayerons de restituer l'expérience d'implantation d'un tel système au niveau de cette entreprise algérienne ayant une activité industrielle.

L'étude de la mise en place du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008 au sein de cette entreprise fera l'objet de notre étude.

Chapitre II. Analyse des résultats de l'enquête

Section 01. Analyse quantitative

Une démarche quantitative a été adoptée pour réaliser la partie pratique de notre mémoire. Un traitement purement quantitatif nous permet de faire une relation d'entrée que nous avons abordée dans la partie théorique et ce que nous avons observé dans la partie pratique. En effet, nous trouvons plus pertinent de réaliser un questionnaire adressé aux personnels de l'entreprise Electro – Industries.

Le questionnaire utilisé (annexe03) est composé de trois parties :

Partie 1 : Questions liées aux informations personnelles,

Partie 2 : Questions liées aux SMQ,

Partie 3 : Questions liées à la certification et l'amélioration continue.

1.1. La méthode quantitative

Dans cette méthode, nous allons présenter le questionnaire et l'analyse des résultats.

1.1.1. Objectif d'une démarche quantitative

L'objectif d'une démarche dite quantitative est de mesurer des opinions et des comportements permettant ainsi de décrire les caractéristiques d'une population¹. La démarche quantitative a pour objectif de vérifier les hypothèses. Cependant, la méthode de recueil des données et des outils ne sont pas les mêmes. En effet une démarche quantitative nécessite l'établissement de questionnaire pour la collecte des données. Un questionnaire est un document qui aboutit à des réponses dites fermées de type « oui, non », semi fermées ou ouvertes. Le but étant de mesurer des comportements.

1.1.2. Les avantages et les inconvénients d'une démarche quantitative

Une démarche quantitative est fondée sur des analyses statistiques, permettant de donner force aux résultats, du fait de la démarche d'analyse des données. Cependant comme toute démarche, elle possède des limites. Tout d'abord, le point de vue de l'enquêté n'est pas

¹ COUVREUR, Agathe et LEHUEDE, Franck, « Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives », Cahier de recherche n° 176, Paris, CREDOC, 2002, P75.

pris en compte. Ce type de démarche ne permet pas de retranscrire les opinions exactes de ces derniers. De plus, cette démarche ne donne que des réponses suscitées, et non spontanées.

L'enquêté doit se soumettre aux réponses attendues. Lors d'une démarche quantitative, entre l'enquêteur et l'enquêté, il ne se réalise aucune relation d'écoute et de compréhension.

1.2. Présentation et déroulement du questionnaire

Nous allons voir quel est l'objet du questionnaire et comment nous avons prélevé et construit notre échantillon.

1.2.1. Objet du questionnaire

L'objet du questionnaire est de savoir est ce que :

- Le SMQ certifiée à la norme ISO 9001 version 2008 influent positivement sur la satisfaction des clients,
- La certification selon la norme ISO 9001 version 2008 est synonyme de réussite pour l'Electro – Industries,
- La mise en œuvre d'un SMQ est avant tout un outil de management qui permet l'amélioration de l'organisation et un bon fonctionnement de l'Electro – Industries.

1.2.2. Construction de l'échantillon

Pour construire l'échantillon des travailleurs à sonder, nous allons nous appuyer sur une liste des travailleurs par catégorie socioprofessionnelle. Cette caractéristique nous permettra d'utiliser la méthode de quotas. Nous allons interroger 32 travailleurs sur une population mère de 316² (échantillon de 10% par rapport à la population mère) entre cadre supérieur, cadre, agents de maîtrise et agents d'exécution.

²L'effectif de l'unité Transformateur, information récolté au sein de l'entreprise.

La procédure de la construction de l'échantillon des travailleurs est donnée dans le tableau suivant :

Tableau N°05 : Répartition de l'effectif sondé

	Effectif Unité transformateur (U.T.R)		
	Effectif par unité	Effectif par unité (%)	Effectifs sondé par unité
Cadre supérieur	05	0,5	1
Cadre	13	1,3	1
Maitrise	66	6,6	7
Exécution	232	23,2	23
TOTAL	316	31,6	32

Source : informations récolté au sein de l'entreprise

Remarque

Notre analyse sera basée sur un échantillon de 28 personnes, car sur 32 questionnaires distribués, on a récupéré 28. Le taux de réponse est approximativement 87,5%.

Section 02. Analyse qualitative

Dans cette section, nous présenterons les résultats obtenus et leurs analyses.

2.1.Résultats de l'enquête

Les réponses au questionnaire destiné aux travailleurs de l'Electro – Industries (UTR) sont données dans le tableau N°06 :

Tableau N°06 : les réponses des questionnaires

Question posées	Réponses %			
	Genre sexe	Homme		Femme
60,71		39,29		
Age	Moins de 25ans	De 25 ans à 35 ans	De 36 ans à 46 ans	Plus de 46 ans
	0	28,57	42,86	28,57
Catégorie professionnelle	Cadre supérieur	Cadre	Maitrise	Exécution
	3,57	3,57	25	67,86
Ancienneté	Mois de 05 ans		De 05 ans à 10 ans	Plus de 10 ans
	17,86		21,43	60,71
Avez déjà entendu parler de la qualité	Oui	Non	Non spécifier	
	100	0		
Existe – il un manuel qualité dans votre entreprise	85,72	7,14	7,14	
Avez – vous déjà participé à des cercles de qualité	64,29	32,14	3,57	
Votre entreprise dispose t'elle d'un SMQ ?	89,29	3,57	7,14	
Votre entreprise vous a-t-elle déjà assurée une formation sur le SMQ ?	53,57	46,43		
Participez –vous à des formations?	78,57	21,43		

la politique qualité et les objectifs qualité de l'entreprise sont – ils affichés ?	85,72	7,14	7,14
Êtes-vous impliqué et motivés à la réalisation des objectifs qualité ?	96,43	3,57	
Est – ce que vous êtes satisfait de l'application du SMQ ?	64,29	28,57	7,14
Considérez – vous le SMQ comme :	Un avantage	Une contrainte	Non spécifier
	92,86	0	7,14
Êtes – vous satisfaits des changements apportés après la mise en place du système de management de la qualité ?	Oui	Non	Non spécifier
	85,72	10,71	3,57
Est-ce que la mise en place du SMQ a permis à votre entreprise de mieux satisfaire les clients ?	85,72	7,14	7,14

Après la certification du système de management de la qualité de votre entreprise ELECTRO – INDUSTRIES selon la norme ISO 9001 : 2008, que diriez – vous ?	Cela alourdit votre travail		Travail ni plus simple ni plus compliqué		L'organisation de votre travail s'en trouve facilitée		
	3,57		57,14		39,29		
Remarquez –vous l'amélioration de l'image de votre entreprise suite à la mise en place du SMQ ?	Oui		Non		Non spécifier		
	78,57		17,86		3,57		
D'après vous, la mise en œuvre d'un SMQ a pour objectif :	La satisfaction du client		Les défis de concurrence		La performance		Le label qualité
	50		28,57		42,86		53,57
Connaissez – vous la norme ISO 9001 versions 2008 ?	Oui		Non		Non spécifier		
	85,72		10,71		3,57		
votre entreprise Electro – Industries a obtenu la certification ISO, de la qualité, que diriez – vous ?	Cela n'a rien modifié à votre travail		Quelques changements dans votre travail		Votre travail a beaucoup changé		
	14,29		50		35,71		
Comment jugez – vous la communication dans l'entreprise EI ?	Très bonne	Bonne		Assez bonne		Pas bonne	
	3,57	42,86		35,71		17,86	

Avez-vous déjà entendu parler de la démarche d'amélioration continue ?	Oui		Non		Non spécifier	
	53,57		32,14		14,29	
Que veut dire pour vous la démarche d'amélioration continue ?	Résoudre des problèmes	Implication du personnel	apprentissage	Esprit d'équipe	Participation	
	32,14	39,29	29,43	39,29	39,29	
Adoptez – vous une méthode continue dans votre activité ?	Oui		Non		Non spécifier	
	84,71		0		14,29	
Si c'est oui, laquelle :	Action Corrective		Action Préventive		Autre	Non spécifier
	33,33		33,33		18,19	15,15

Sources : établi par nos soins à base des résultats du questionnaire

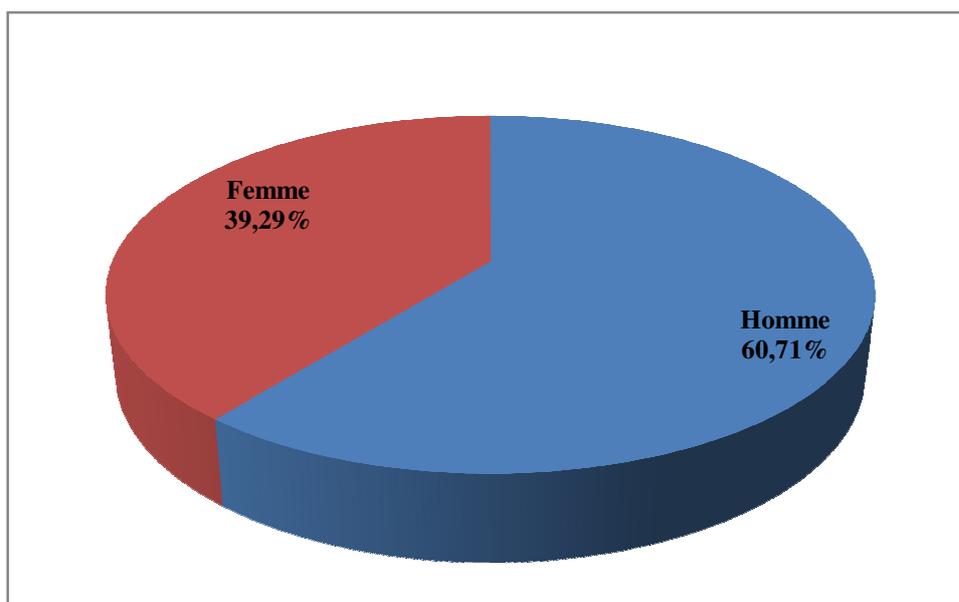
2.2. Analyse des résultats du questionnaire

Pour savoir si EI a réussi l'implantation du système de management de la qualité nous avons posé des questions relatives à la satisfaction des travailleurs, les résultats obtenus vont nous permettre de répondre à la question principale à savoir si **La mise en place d'un système de management de la qualité conforme aux normes internationales (ISO 9001 : 2008) permet-elle d'améliorer la gestion de la qualité de l'entreprise Electro-Industries d'AZAZGA ?**

Le traitement des résultats des questionnaires est obtenu par l'utilisation du logiciel EXCEL.

Tableau N° 07 : Genre sexe (Homme / Femme)

	Effectifs	Pourcentage (%)
Homme	17	60,71
Femme	11	39,29
Total	28	100

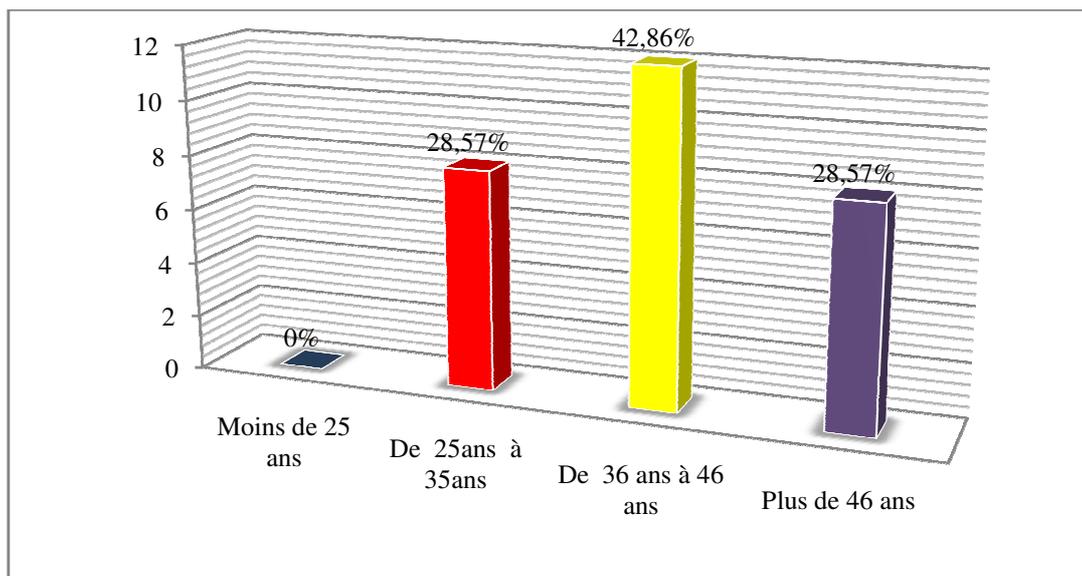


Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

L'effectif sondé touche 60,71% d'hommes et 39,29% de femmes. Ce qui explique que l'E.I recrute plus d'homme que de femmes, vu l'importance des responsabilités attribuées aux hommes par rapport aux femmes.

Tableau N° 08 : Age

	Effectifs	Pourcentage (%)
Moins de 25 ans	0	0
De 25 ans à 35 ans	8	28,57
De 36 ans à 46 ans	12	42,86
Plus de 46 ans	8	28,57
total	28	100

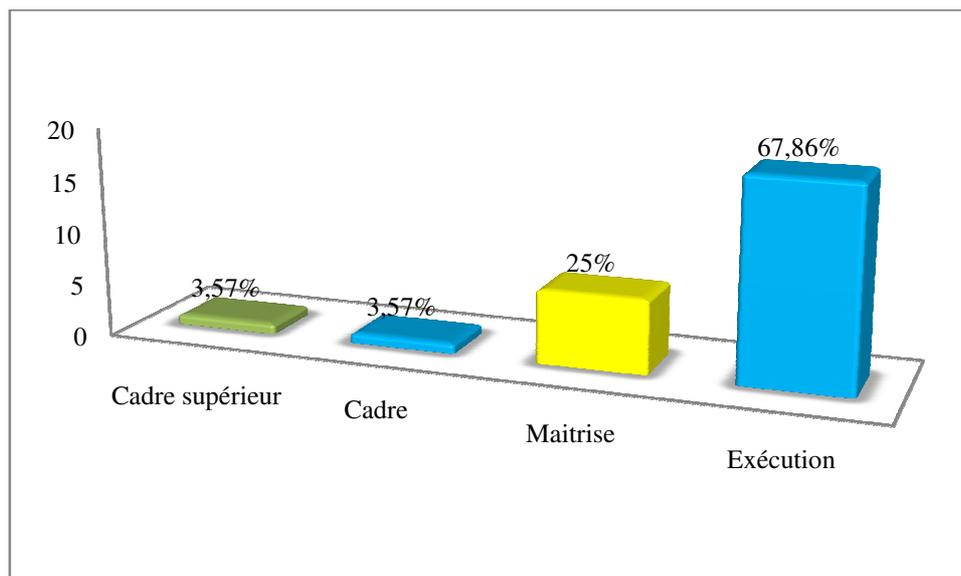


Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

D'après le tableau N°08, le pourcentage des salariés ayant plus de 46 ans est de 28,57% alors que celui de 36 ans à 46 ans est de 42,86% et pour les personnes de 25 ans à 35 ans il est de 28,57%. Donc la catégorie d'âge de plus de 46 ans constitue un pourcentage important relatif à un nombre de 28/32 de répondant au questionnaire. Ces résultats expliquent que l'expérience professionnelle est importante pour l'Electro – Industries.

Tableau N° 09 : Catégorie professionnelle

	Effectifs	Pourcentage (%)
Cadre supérieur	1	3,57
Cadre	1	3,57
Maitrise	7	25
Exécution	19	67,86
Total	28	100

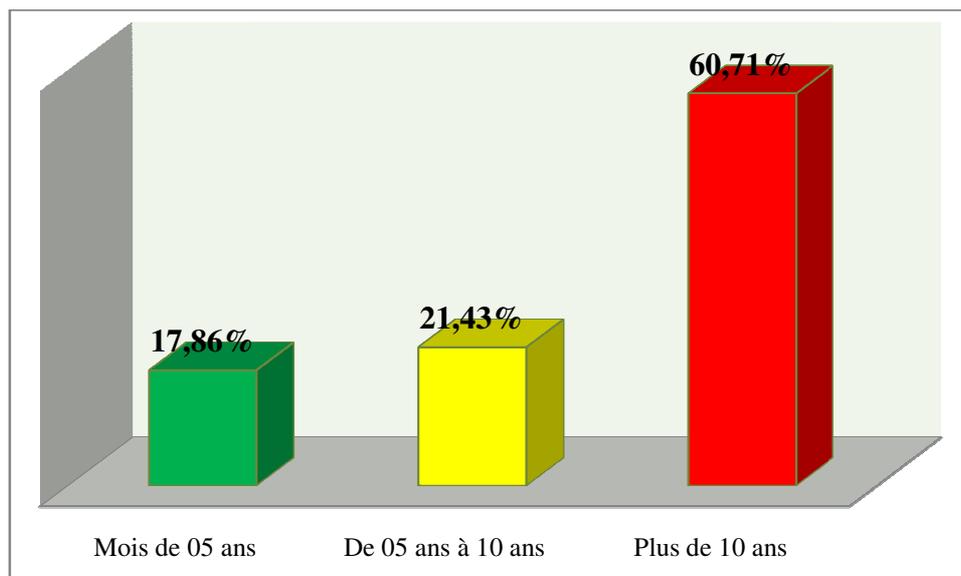


Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

Le tableau N°09 nous montre les pourcentages qui concernent la nature des postes occupés. Alors nous avons en premier, la catégorie exécution avec un taux de 67,86%, qui est relativement important car cette catégorie constitue le moteur du fonctionnement de cette entreprise. En deuxième, un taux de 25% pour la catégorie maitrise. Ensuite, en troisième un taux de 3,57% pour les deux catégories cadre et cadre supérieur.

Tableau N° 10: ancienneté

	Effectifs	Pourcentage (%)
Mois de 05 ans	5	17,86
De 05 ans à 10 ans	6	21,43
Plus de 10 ans	17	60,71
Total	28	100

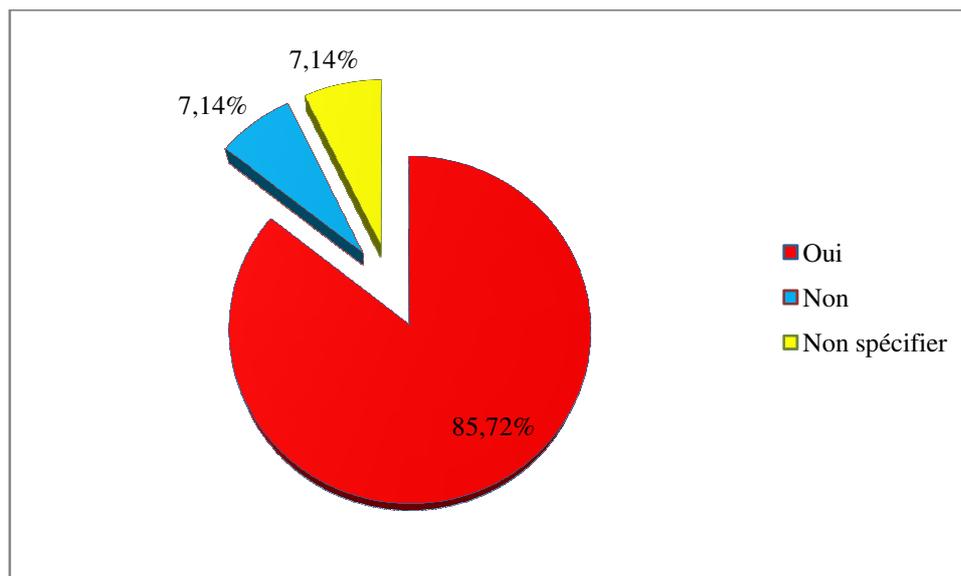


Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

Le tableau N°10 indique l'ensemble des années de service (l'ancienneté professionnelle) du personnel questionné de l'E I. D'après ce tableau, on remarque que la majorité des questionnés de l'entreprise ont plus de 10 ans de service équivalant à un pourcentage de 60,71%, en deuxième temps, de 05 ans à 10 ans d'ancienneté, le taux indiqué est de 21,43%. Pour ceux de mois de 05 ans, le taux est de 17,86%. Les questionnés de plus de 10 ans d'expériences représentent le taux élevé, qui justifie la stabilité des attitudes professionnelle par cette catégorie et leur identifications en termes de loyauté pour cette entreprise.

Tableau N° 11 : Existe-il un manuel qualité dans votre entreprise ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	24	85,72
Non	2	7,14
Non spécifier	2	7,14
total	28	100



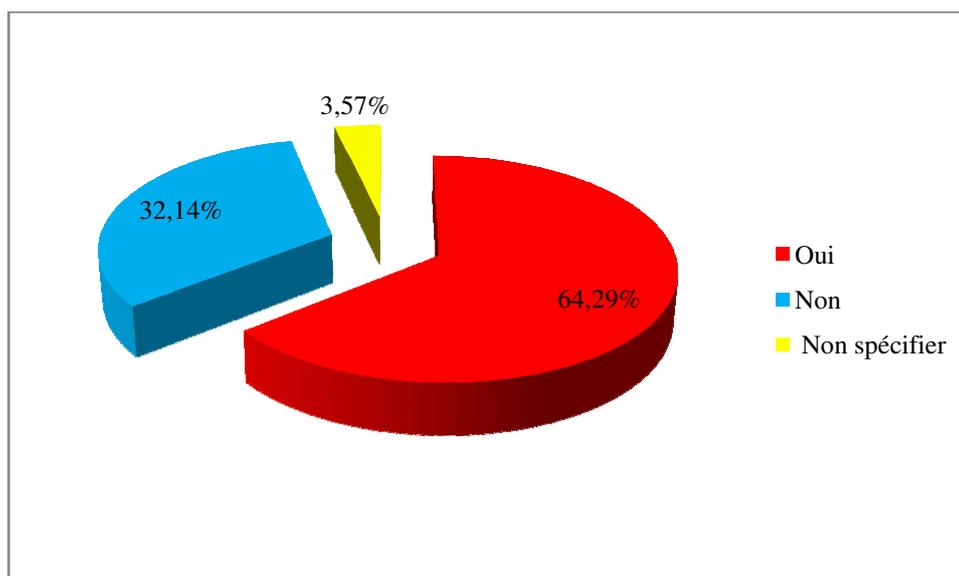
Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

85,72% des questionnés sont informés de l'existence d'un manuel qualité. Réponse négative : 7,14%. Ne se prononce pas : 7,14%.

Pour confirmer ce résultat, les questionnés confirment dans la question 01 (voir annexe 03), on remarque que la totalité des questionnés sont au courant ou déjà entendu parler de la qualité

Tableau N° 12 : Avez-vous déjà participé à des cercles de qualité ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	18	64,29
Non	9	32,14
Non spécifier	1	3,57
Total	28	100



Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

La majorité des travailleurs ont déjà participé à des cercles de qualité soit 64,29%, parmi eux, sur 32,14% qui n'ont pas participé et 3,57% qui ne se prononcent pas.

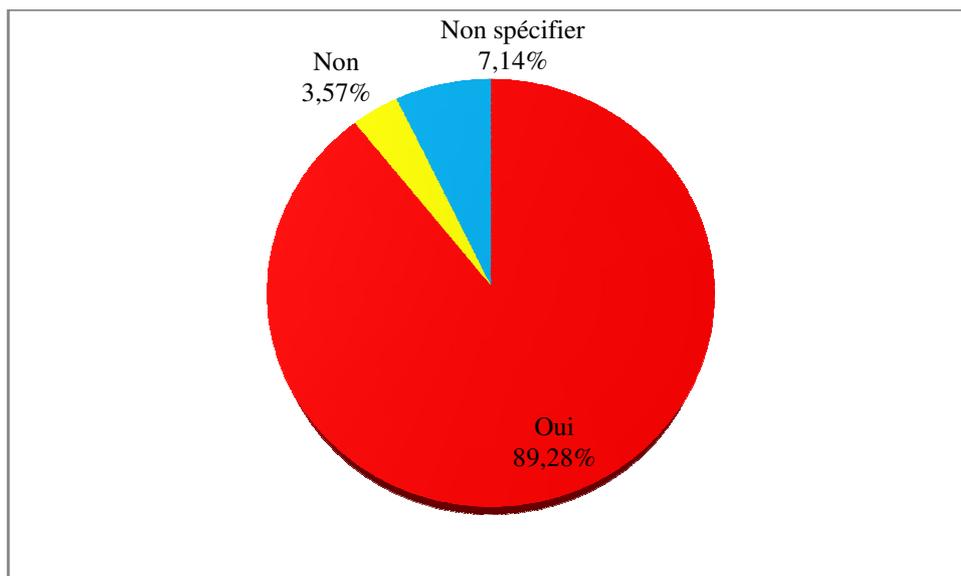
Pour confirmer ce résultat, les questionnés confirment dans la question 08 (voir annexe 03), l'affichage des objectifs qualité avec un taux 85,72% par contre seulement 7,14 nient l'affichage et 7,14% non spécifier.

On peut en déduire que les moyens de communication interne qu'utilise l'EI est assurée par :

- L'affichage de la politique qualité et des objectifs de l'EI au niveau de toutes les structures et des ateliers de production,
- La sensibilisation du personnel est assurée par des actions en interne.

Tableau N°13 : Votre entreprise dispose – t –elle d'un SMQ ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	25	89,29
Non	1	3,57
Non spécifier	2	7,14
Total	28	100

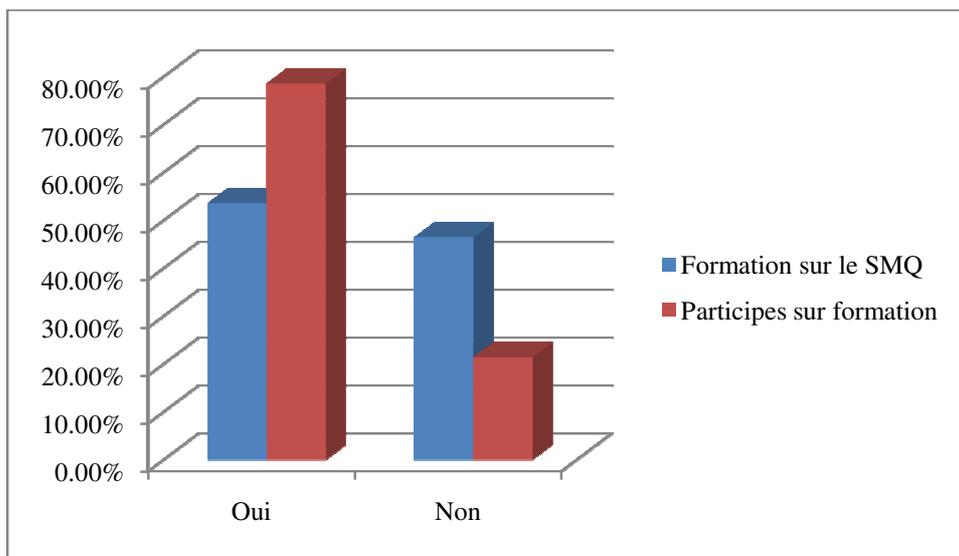


Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

D'après figure, on remarque que 89,28% des travailleurs jugent que l'entreprise Electro – Industries il dispose un SMQ, il y a 3,57% que dite non, et 7,14% sans réponse.

Tableau N°14 : existence et participation en formation

	Oui	Non
Formation sur le SMQ	53,57%	46,43%
Participes sur formation	78,57%	21,43%

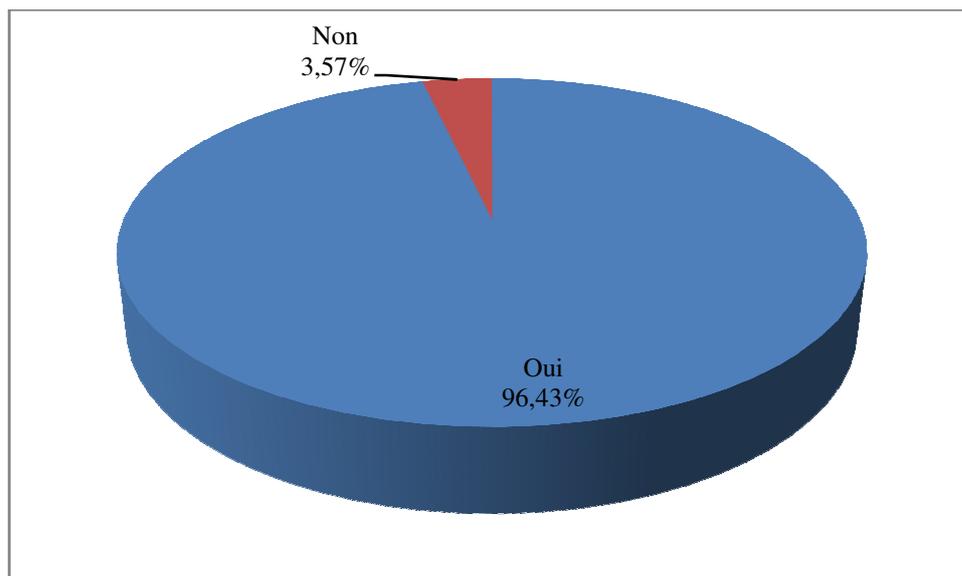


Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

A partir du graphe et du tableau N°14 ci – dessus, on constate que 53,57% des questionnés reçoivent des formations sur le SMQ et 78,57% y participe. Par contre, 21,43% ne sont pas au courant de l'existante de la formation et 46,43% n'en bénéficient pas. D'après cette lecture, on comprend que seulement une catégorie du personnel de l'EI bénéficie d'une formation SMQ, l'entreprise a opté pour une politique de formation qui lui permet d'atteindre ces objectifs et à soutenir sa stratégie. Le but ultime de la formation étant l'amélioration de la performance, les comportements, les compétences dans le sens désiré et de maintenir son avantage compétitif.

Tableau N°15 : Êtes-vous impliqué et motivés à la réalisation des objectifs qualité ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	27	96,43
Non	1	3,57
Total	28	100

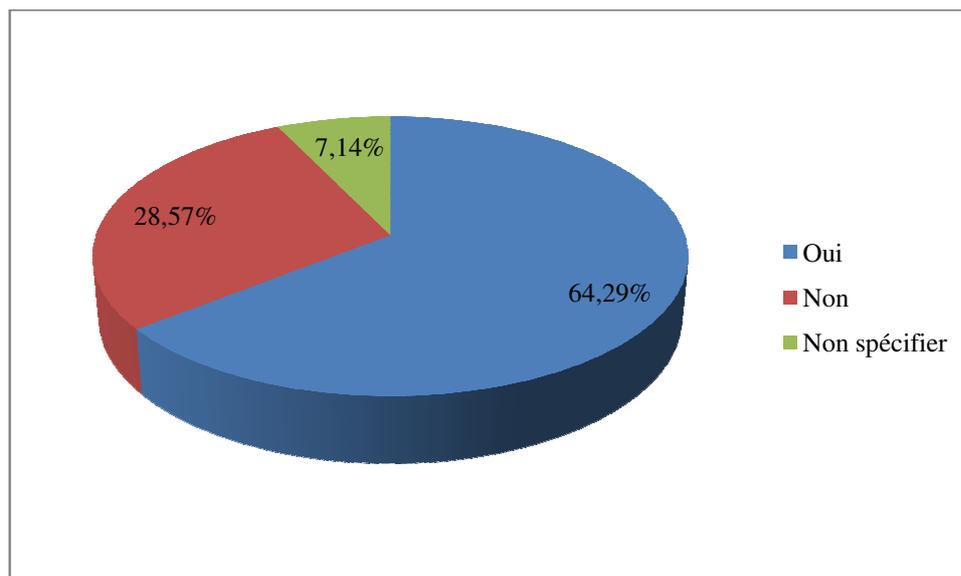


Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

A travers le tableau N°15, 96,43% de la population sont impliqués et motivés à la réalisation des objectives qualités, 3,57% ne sont pas motivés et impliqués à la réalisation des objectifs, et cela est expliqué par la mise en œuvre d'un système qui prend en considération les attentes du personnel.

Tableau N° 16 : Est – ce que vous êtes satisfait de l'application du SMQ ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	18	64,29
Non	8	28,57
Non spécifier	2	7,14
Total	28	100



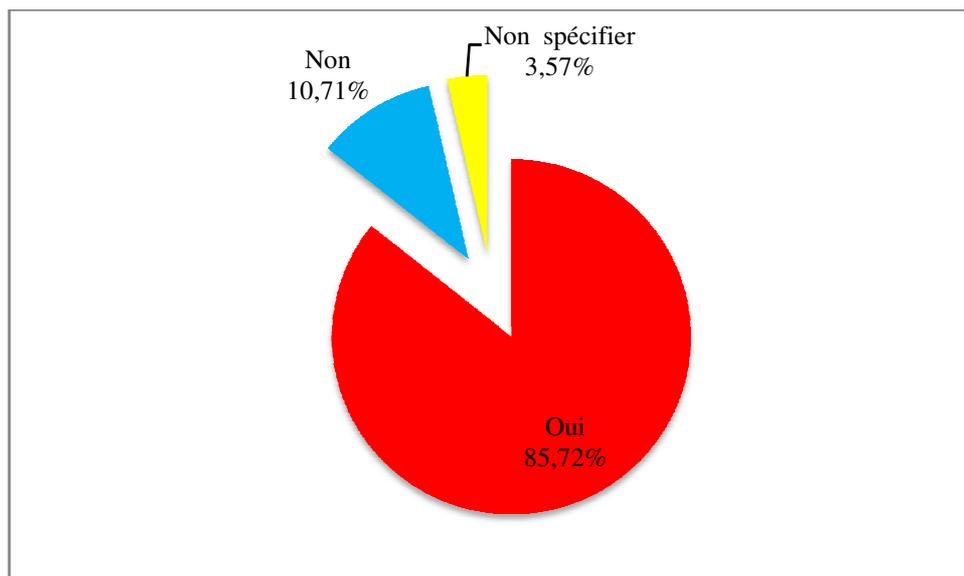
Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

Une lecture du tableau N°16, montre que 64,29% de la population questionnés sont satisfait de l'application du SMQ. Par contre 28,57% sont insatisfait et 7,14% ne se prononce pas.

Pour confirmer ce résultat, les questionnés confirment dans la question 11 (voir annexe 03) considère le SMQ comme un avantage avec un taux 92,86% par contre 7,14% ne se prononce pas. Une grande partie du personnel approuvent les améliorations apportées pas les SMQ.

Tableau N° 17 : Êtes – vous satisfaits des changements apportés après la mise en place du système de management de la qualité ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	24	85,72
Non	3	10,71
Non spécifier	1	3,57
Total	28	100

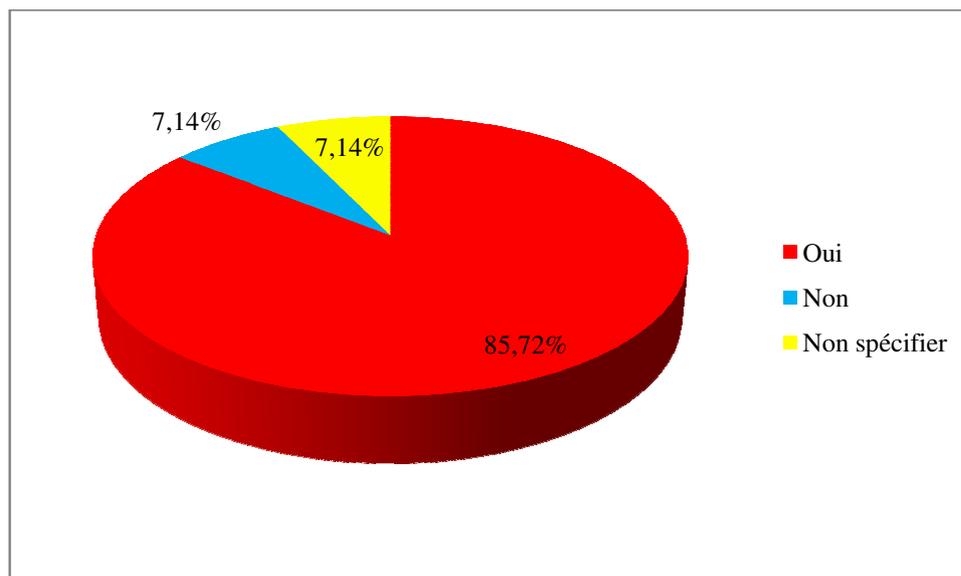


Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

La majorité du personnel questionné (85,72%) sont satisfaits des changements apportés après la mise en place du système de management de la qualité. 10,71% ne sont pas satisfaits, et 3,57% ne se prononce pas.

Tableau N° 18 : Est-ce que la mise en place du SMQ a permis à votre entreprise de mieux satisfaire les clients ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	24	85,72
Non	2	7,14
Non spécifier	2	7,14
Total	28	100

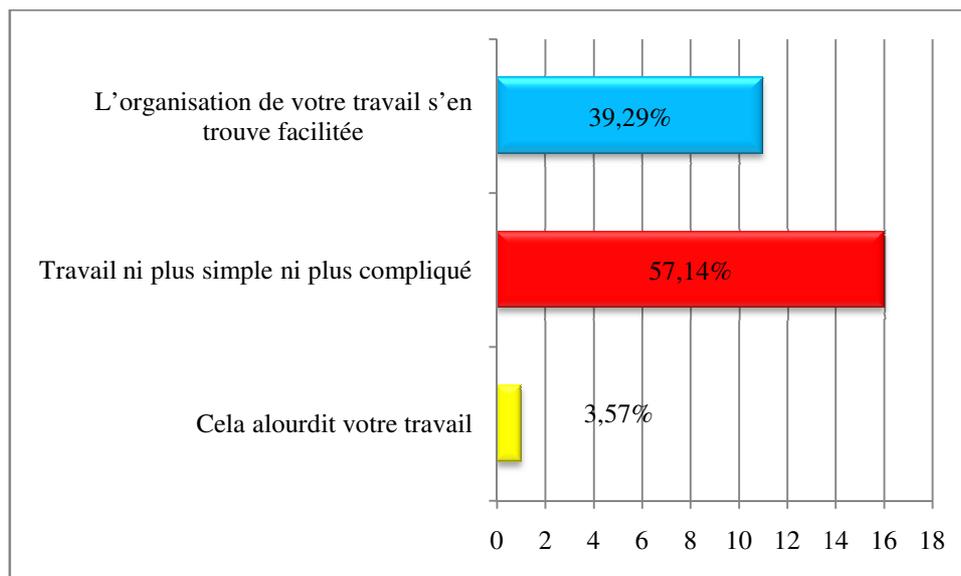


Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

Dans le tableau N°18, on constate que 85,72% des questionnés affirment que le SMQ est un moyen qui a permis à l'Electro – Industries de mieux satisfaire les clients et seulement 7,14% de ces questionnés affirment le contraire et 7,14% non spécifier. D'après ces résultats- là, on peut dire que le SMQ de l'EI contribue beaucoup à la satisfaction client et à ses politiques commerciales.

Tableau N°19 : Après la certification du système de mangement de la qualité de votre entreprise ELECTRO – INDUSTRIES selon la norme ISO 9001 : 2008, que diriez – vous ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Cela alourdit votre travail	1	3,57
Travail ni plus simple ni plus compliqué	16	57,14
L'organisation de votre travail s'en trouve facilitée	11	39,29
Total	28	100

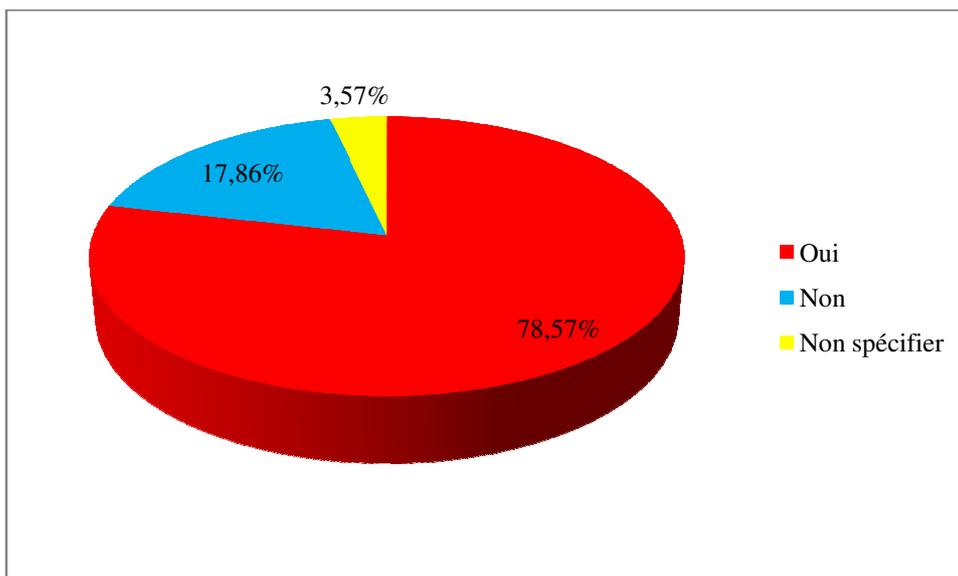


Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

Ici la majorité (57,14%) des questionnés déclarent que la certification du système de management de la qualité de l'entreprise n'a pas d'impact sur le travail qui est ni plus simple ni plus compliqué, par contre 39,29% déclare que l'organisation de leur travail s'en trouve facilitée. Pour 3,57% la certification alourdit leur travail.

Tableau N°20 : Avez- vous remarqué l'amélioration de l'image de votre entreprise suite à la mise en place du SMQ ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	22	78,57
Non	5	17,86
Non spécifier	1	3,57
Total	28	100

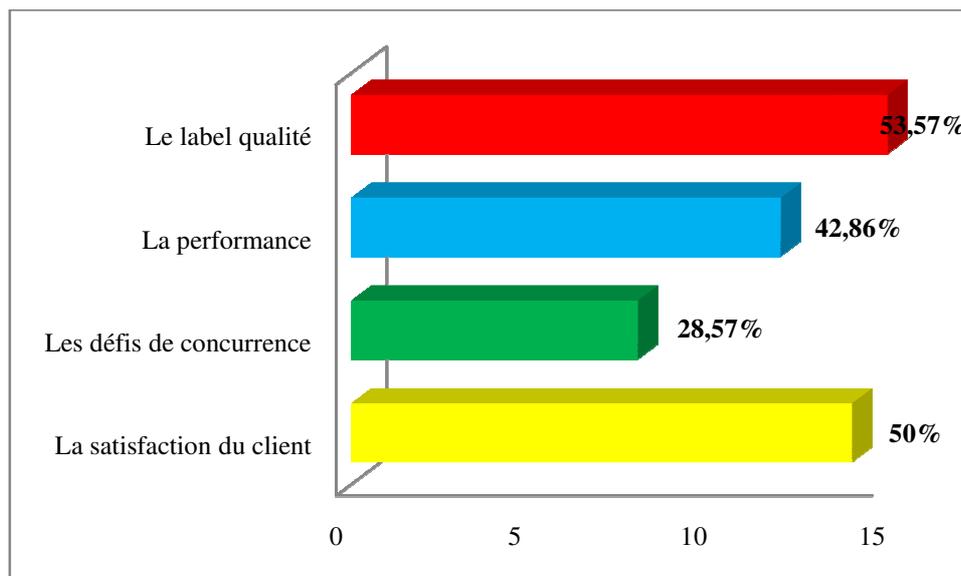


Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

A partir du tableau N°20, on constate que 78,57% des questionnés confirment qu'il y a une amélioration de l'image de l'entreprise suite à la mise en place du SMQ, tandis que les 17,86% qui restent, n'ont remarqué l'amélioration de cette dernière et 3,57% ne répondent pas sur question. On peut dire que l'image de l'Electro – Industries est significativement très bonne.

Tableau N°21: D'après vous, la mise en œuvre d'un SMQ a pour objectif :

	Effectifs	Pourcentage (%)
La satisfaction du client	14	50
Les défis de concurrence	8	28,57
La performance	12	42,86
Le label qualité	15	53,57



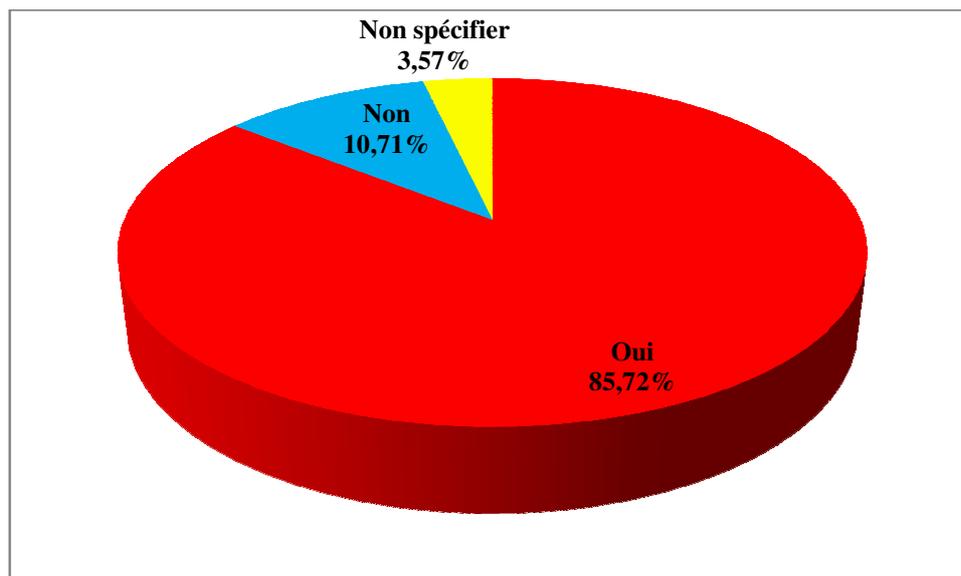
Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

53,57% des questionnés que l'objectif de la mise en place d'un SMQ visent le label qualité, 50% disent que c'est pour la satisfaction du client, 42,86% pour la performance et 28,57% disent que c'est pour les défis de la concurrence.

Toutefois, la majorité affirme que l'objectif de cette démarche SMQ si recherche bonne qualité est pour la satisfaction des clients, on peut appuyer cela par débat qu'on fait avec un assistant qualité de l'Electro – Industries qui nous a souligné essentiel de l'entreprise.

Tableau N°22 : Connaissez – vous la norme ISO 9001 versions 2008 ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	24	85,72
Non	3	10,71
Non spécifier	1	3,57
Total	28	100

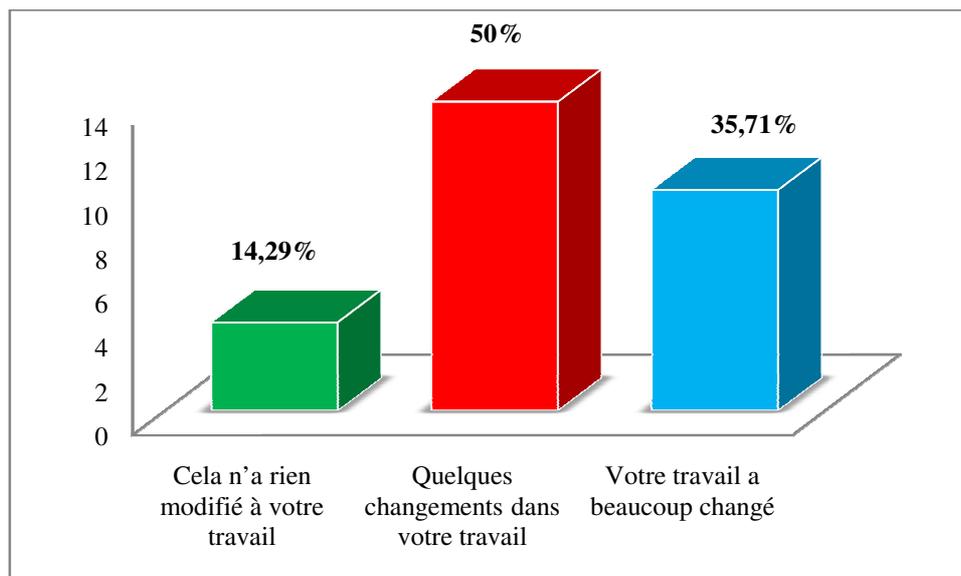


Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

D'après les résultats, on remarque que 85,72% du personnel questionné connaissent la norme ISO 9001 version 2008, contre seulement 10,71% n'ont jamais entendus parler de cette norme et 3,57% du personnel questionné ne répondent pas. Donc la communication et la sensibilisation sont bonnes.

Tableau N°23 : votre entreprise ELECTRO – INDUSTRIES a obtenu la certification ISO, de la qualité, que diriez – vous ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Cela n'a rien modifié à votre travail	4	14,29
Quelques changements dans votre travail	14	50
Votre travail a beaucoup changé	10	35,71
Total	28	100

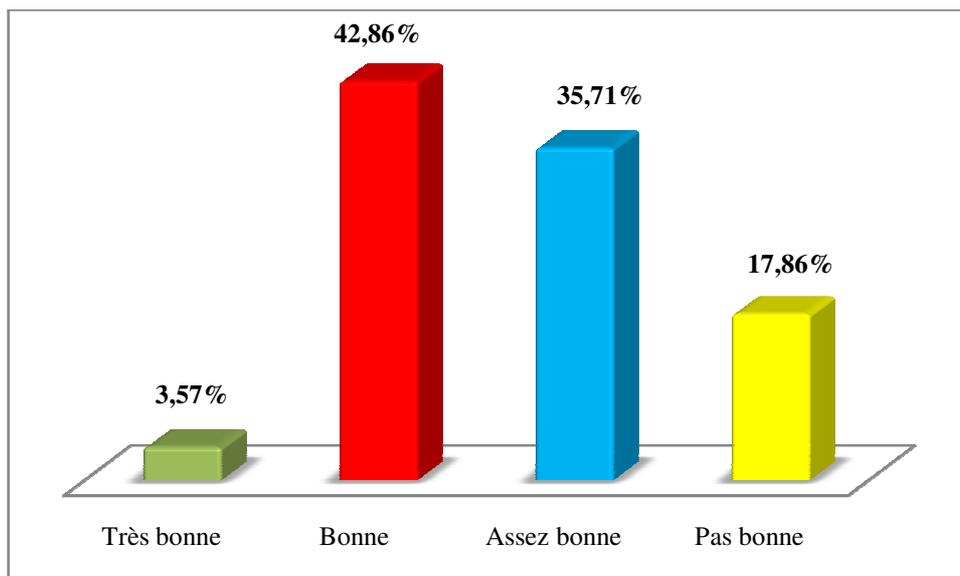


Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

On remarque dans le tableau N°23 et figure, parmi les 32 questionnés, 50% considèrent il existe quelques changements dans votre travail, 35,71% votre travail à beaucoup changé et 14,29% cela n'a rien modifié à votre travail. Donc, on peut comprendre par ce résultat que la certification ISO 9001 :2008 est un outil de travail permettant de mieux organiser, optimiser et améliorer le fonctionnement de l'EI. Et lui permet aussi la maîtrise de ses coûts, l'amélioration de la qualité de ses produits et une meilleure satisfaction de ses clients.

**Tableau N°24 : Comment jugez – vous la communication dans l'entreprise
ELECTRO – INDUSTRIES ?**

	Effectifs	Pourcentage (%)
Très bonne	1	3,57
Bonne	12	42,86
Assez bonne	10	35,71
Pas bonne	5	17,86
Total	28	100

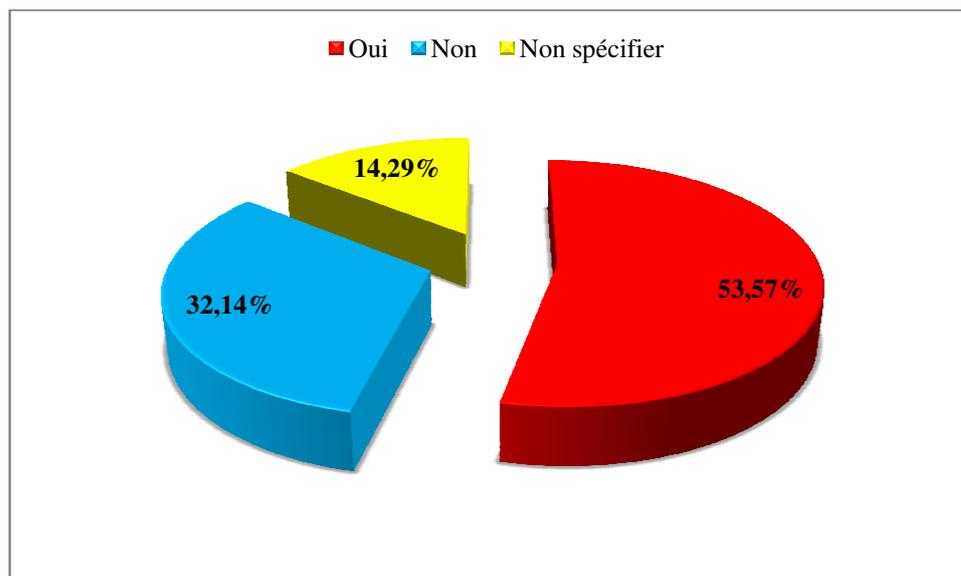


Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

A travers ce tableau N°24, on constate qu'un taux de 42,86% juge que la communication dans l'entreprise est bonne, taux de 35,71% voit qu'elle est assez bonne, 17,86% juge la communication de l'Electro – Industries pas bonne et seulement 3,57% pour très bonne.

Tableau N°25 : Avez-vous déjà entendu parler de la démarche d'amélioration continue ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	15	53,57
Non	9	32,14
Non spécifier	4	14,29
Total	28	100



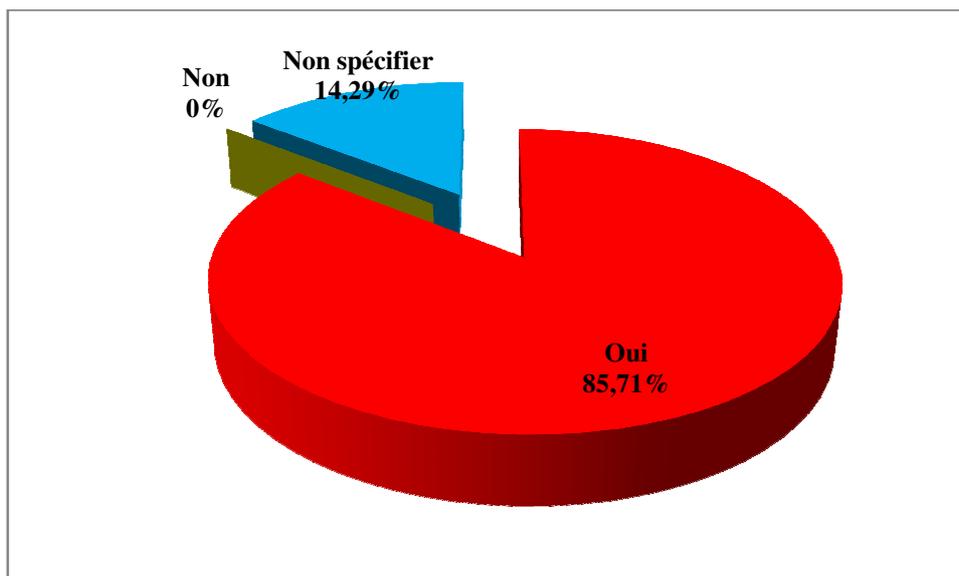
Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

D'après les résultats, on remarque que 53,57% des questionnés ont déjà entendus parler de la démarche d'amélioration continue, contre seulement 32,14% n'ont jamais entendus parler de cette démarche et 14,29% si non spécifier.

Quand tenu de ces résultats, nous constatons que la démarche d'amélioration continue permet à la fois une participation et une implication dans le processus et aussi la résolution des problèmes toute en bénéficiant d'un apprentissage. L'ensemble du personnel étant impliqué engendre un esprit d'équipe (questionne 21, annexe 01).

Tableau N° 26 : Adoptez – vous une méthode continue dans votre activité ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	24	85,71
Non	0	0
Non spécifier	4	14,29
Total	28	100

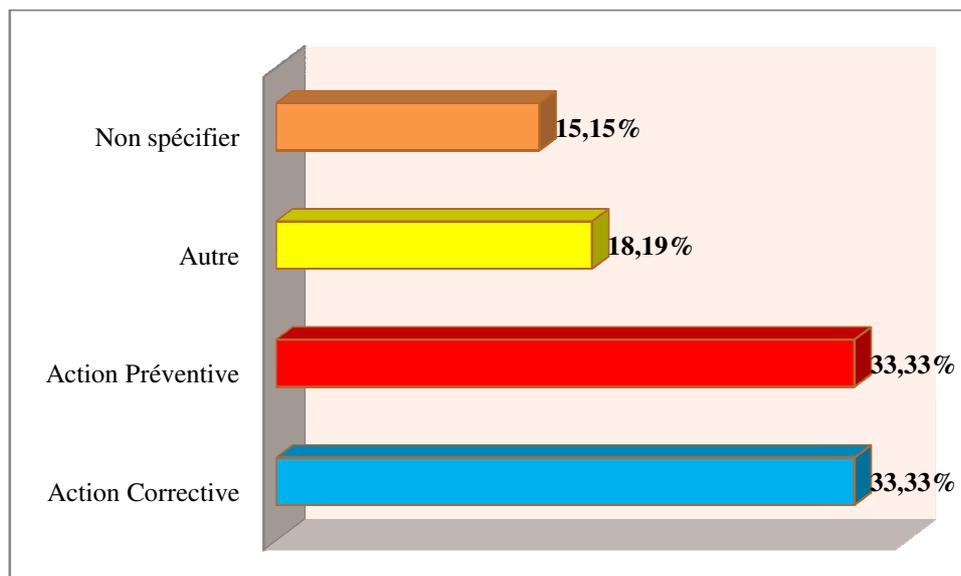


Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

On constate que 85,71% adopte la méthode d'amélioration continue dans leurs activités par contre 14,29% reste sans réponse. Nous déduisons que la majorité utilise cette méthode dans leurs activités.

Tableau N° 27 : Si c'est oui, laquelle :

	Effectifs	Pourcentage (%)
Action Corrective	11	33,33
Action Préventive	11	33,33
Autre	6	18,19
Non spécifier	5	15,15
Total	33	100



Source : Etabli par nous-mêmes d'après les résultats de notre enquête.

Parmi les 85,71% qui pratiquent la méthode, il y a 39,29% qui adoptent une des actions préventive ou corrective et 21,43% qui adoptent d'autres actions non spécifiés et 17,86 % sans réponse.

2.3. Analyse des résultats

L'entreprise avant l'utilisation du SMQ était en économie socialiste dirigée, elle avait des problèmes de traçabilité, exigence du marché en termes de qualité et prix et absence de concurrence, mes avec l'arrivé de nouveaux acteurs économique, la concurrence c'est accentuer, ce qui fait que les entreprises ont du opter pour un nouveau système de gestion et de management pour faire face aux nouvelles exigences et les satisfaire.

L'utilisation du SMQ pour l'entreprise a était un des moyens d'accroitre les parts de marché et d'assuré sa compétitivité. La mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ) basé sur la norme ISO 9001 :2008, lui fait évité les erreurs, améliorer leurs services et la qualité de leur produits et la fait gagné en efficacité

Conclusion des résultats

D'après les informations collectées, l'analyse et le traitement des données du questionnaire, nous pouvons enfin répondre à la problématique de départ par la confirmation ou infirmation des hypothèses.

Tout d'abord, la première hypothèse : le SMQ certifiée à la norme ISO 9001 version 2008 influe positivement sur la satisfaction des clients.

D'après les résultats obtenus de notre enquête, la satisfaction des clients et la réponse aux besoins du marché sont les principales raisons qui poussent l'Electro - Industries à mener une démarche de certification, nous avons constaté que les questionnés ont mentionnés que les clients sont la partie intéressée par le SMQ et que l'un des objectifs de ce système est la satisfaction du client, Ce qui confirme notre première hypothèse.

Concernant la deuxième hypothèse : la certification selon la norme ISO 9001 version 2008 est synonyme de réussite pour l'Electro -Industries.

A partir des résultats obtenus, la majorité des questionnés ont montrés leurs satisfaction après que l'EI obtient la certification ISO 9001, les questionnés déclarent que l'EI a bien évolué après l'obtention de cette certification qui est importante à l'amélioration de la qualité des produits.

A propos de l'environnement de travail, la certification à apporter des changements dans le travail et à contribuer à l'amélioration de cet environnement.

Donc la deuxième hypothèse est confirmée.

Pour la troisième et dernière hypothèse : la mise en œuvre d'un SMQ est avant tout un outil de management qui permet l'amélioration de l'organisation et un bon fonctionnement de l'Electro - Industries.

D'après nos résultats, le SMQ est considéré comme un avantage, grâce à la mise en place de ce système. Il apparait donc du point de vue des questionnés que la mise en place d'un SMQ a permis à l'entreprise d'améliorer la satisfaction clients. Donc la troisième hypothèse est confirmée.

Cependant, la démarche qualité de l'Electro - Industries demeure insuffisante à certains niveaux. A travers notre enquête, les questionnés ont suggérés l'amélioration suivantes :

- améliorer la communication interne et l'environnement du travail,
- former le personnel de différent niveaux et pas seulement les cadres et responsables,
- impliquer et motiver tout le personnel dans le SMQ et non seulement une partie,
- prendre l'avis du personnel et les faire participer à la prise de décisions.

Conclusion de la deuxième partie

La mise en place d'un système de management de la qualité au sein de l'entreprise Electro – Industries est conforme à la norme ISO 9001 :2008, cela est affirmé par la réussite de la démarche qualité attestée par l'obtention du certificat ISO, sur la base des résultats enregistrés par le Système de Management de la Qualité mis en place par l'entreprise.

Cette expérience confirme que la réussite du projet qualité repose sur la volonté et l'implication effective de la Direction de l'entreprise ainsi que tous les autres employés.

Il importe d'obéir aux principes reconnus de leadership, d'implication de tout le personnel et des responsables du management de la qualité. Cette implication est obtenue par la sensibilisation, la formation de l'ensemble des acteurs liés au projet qualité et une délégation ordonnée des responsabilités dans les différentes étapes de gestion du projet.

Il est entendu que toute action de progrès dans l'entreprise provoque des résistances et que la volonté manifestée de la Direction Générale de porter le projet constitue un facteur-clé de succès car elle peut lever les contraintes ou tout au moins en atténuer sensiblement les effets négatifs.

Outre son aspect formel, l'engagement de la Direction Générale de l'entreprise, doit être consigné dans le manuel qualité et s'exprimer de manière effective à travers les revues de Direction.

Ces revues ont pour objectif de faire le point des non – conformité enregistrés et permettent de prendre les mesures correctives, en sa présence et avec la participation de l'ensemble des principaux acteurs du système de management de la qualité.

L'expérience de l'EI montre bien l'imbrication qui existe entre la démarche qualité et les mesures de réhabilitation et de mise à niveau des autres fonctions et structures de l'entreprise.

Néanmoins, pour la bonne compréhension des choses, nous tenons à signaler les limites de notre étude au sujet la période de référence 2014-2015 retenue pour construire notre analyse pour confirmer le lien étroit entre la mise en place du système de management de la qualité et les performances au sein de l'EI.

Nous avons constaté par ailleurs que le responsable assurance qualité constitue un élément déterminant dans la réussite du projet qualité.

En effet, le Responsable de Management de la Qualité constitue la pièce maîtresse de l'édifice qualité et qu'il devra nécessairement disposer de compétences à la mesure de la responsabilité qui lui est confiée.

Au-delà des compétences techniques, le Responsable de Management de la Qualité devra disposer de capacités en management pour animer des équipes pluridisciplinaires, piloter un projet de longue durée où la mobilisation de tous est constamment requise.

La certification obtenue par l'EI lui permettra certainement d'acquérir les standards internationaux en matière de performance et de qualité.

Conclusion générale

Conclusion générale

Au départ de notre travail, nous avons posé une question principale « l'Electro – Industries a-t-elle bien réussi la mise en place de son SMQ conformément à la norme ISO 9001 version 2008 ? ». Pour réaliser ce travail, nous sommes passés par un cadre théorique basé sur le SMQ et un cadre pratique basé sur une enquête de terrain par le biais d'un questionnaire destiné au personnel de l'Electro – Industries.

Dans un premier temps, nous avons vu que si la performance d'une entreprise repose sur sa capacité d'innover et sur son degré de flexibilité et réactivité, la qualité constitue aujourd'hui un facteur clé de succès. Elle implique une amélioration continue visant l'excellence par la qualité totale. En effet, l'entreprise ne peut assurer sa pérennité sur un marché ou exercer la concurrence par les prix qu'en faisant de la qualité un facteur clé de succès.

La qualité est une arme stratégique indispensable (au même titre que la maîtrise des coûts des délais et de l'innovation...) pour faire face à la concurrence actuelle. Toutefois, celle-ci ne peut être réalisée que par un bon management de la qualité et une bonne politique qualité prédéterminée. Pour cela, une adhésion aux normes internationales est nécessaire pour renforcer les démarches de l'entreprise et augmenter la satisfaction des clients, car les normes jouent le rôle d'assurance vis-à-vis des clients et de véritables guides pour les fournisseurs.

En perspective de marché a imposé la nécessité d'adhésion de l'Algérie à l'OMC, les autorités algériennes encouragent les entreprises à intégrer la démarche qualité et offrent même des aides financières aux entreprises désireuses d'obtenir la certification selon la norme ISO 9001.

L'économie de marché a imposé la nécessité d'adapter des modes de gestion performants tel que la mise en place de système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008, qui s'oriente clairement vers la satisfaction client selon les directives et règlements reconnus par l'ensemble de la communauté internationale.

Dans ce contexte l'entreprise nationale des industries de l'électroménager 'Electro – Industries', a été l'une des toutes premières entreprises algériennes à avoir décidé de

se mettre au niveau des exigences internationale en optant pour une démarche qualité basées sur la norme ISO 9001.

De cette manière, elle a atteint les objectifs tracés, à savoir la satisfaction de sa clientèle et l'amélioration continue de ses performances.

Electro – Industries 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 un nouveau système de management de l'environnement, dans le but d'assurer la sécurité de son personnel et la maîtrise de ses impacts environnementaux.

Nous pouvons dire que le système de management de la qualité s'avère un réel moyen pour l'amélioration des performances d'une entreprise, ainsi que la satisfaction de la clientèle. Et comme réponse à la question principale, le SMQ mis en place l'Electro – Industries est réussi et il est bien conforme aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008.

En conclusion, il est important de noter que notre travail est loin de cerner tous les aspects et concepts portant sur le 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 traitée sous d'autres angles et d'autres parties intéressées.

bibliographie

Référence Bibliographiques

1) Ouvrage :

1. Bernard Forman, « *du manuel qualité au manuel de management* », édition afnor, Paris, 2001.
2. CANAR Frédéric, « *Management de la qualité* », lextenso édition, paris. 2009
3. CHERFI (Z) « *la qualité : démarché et outils* » édition Lavoisier, Paris, 2002.
4. COESTIER (B) et STEPHAN (M), « *économie de la qualité* », édition la découverte, paris, 2004.
5. Cruchant, L « *que sais-je ? La qualité* », 4ème édition, presse universitaire de France, 1998.
6. DARBEL (M), IZAR (L) ET SCARAMUZA (M), « *notion de base sur le management* », édition Foucher, paris, 2006.
7. DETRIE Philippe, « *conduire une démarche qualité* », édition organisation, 4eme édition, Paris, 2003.
8. ERNOUL Roger : « *le grand livre de la qualité* », édition Afnor, Paris 2010.
9. FRANÇOIS (C) et VIRGINIE (L) et SYLVE (R) : « *la qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance* », édition Economica, Paris, 2002.
10. GERD. F, KAMISKE et PETER BRAUER.J : « *Management de la qualité de A à Z* », édition Masson, Paris, 1994.
11. HOHMANN Christian : « *guide pratique des 5S pour les managers et les encadrant* », édition d'organisation, 2006.
12. ISHIKWA Kaoru, « *la gestion de la qualité* », édition Dunod, Paris, 2007.
13. JAMBART Claude : « *assurance qualité* », édition Economica, 2001.
14. JAMBART Claude : « *assurance qualité : la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 en pratique* », édition Economica, 2001.
15. Jean Marie GOGUE, « *Management de la qualité* », 3ème édition, édition Economica, Paris, 2001.
16. Jean Marie GOGUE, « *les six samourais de la qualité* », édition Economica, 1990.
17. KAMENMA TSU Matsuba : « *Le guide qualité de la gestion de production* », édition DUNOD, 1998.

18. MICHEL Périgord, « *Réussir la Qualité Totale* », les éditions d'Organisation, Paris, 1987.
19. OURUT Abderrhamane « les dirigeants face à la performance de leurs entreprises le rôle de la direction dans un SMQ », édition Alger – livre, 2006
20. OURUT Abderrhamane « management de la qualité, rôle de la direction dans le système de management de la qualité », édition Alger – livre, Alger, 2009
21. PIENT (Claude), « *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2008* », 2^e édition, AFNOR, 2009.
22. SEDDIKI Abdallah, « *management de la qualité* », OPU, Alger, 2004.

2) Revue :

1. Algérie-FMI, in Revue l'Economie « Le fardeau de la dette », n° 01, Mensuel économique, édité par l'agence de Presse service, février 1993.
2. DORBES (H), « *comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME* », revue science de gestion d'entreprise, 2005.
3. Encyclopédie de la gestion et du management (E.G.M.), Sous la direction de Robert Le Duff, Ed. DALLOZ, Paris, 1999.
4. « l'histoire du FMI », in Revue Finances et développement, Volume 41, n°3, publication trimestrielle du FMI, septembre 2004.
5. Guide de la qualité, du contrôle de la qualité et de la normalisation, Edition Grand Alger Livres, Alger, 2004.
6. M. L. DHAOUI, « Mondialisation et mise à niveau », in Revue Gestion et Entreprise : numéro spécial mise à niveau des entreprises, n° 16-17, INPED, juillet –octobre 2001.
7. Média BANK, Journal interne de la banque d'Algérie, n°71, Avril - Mai 2004.
8. « Politiques d'accompagnement et mise à niveau : première évaluation », in Revue Gestion et Entreprise : numéro spécial mise à niveau des entreprises, n° 16-17, INPED, juillet –octobre 2001.
9. S. ABDELAZIZ, « Comprendre la Mondialisation », in Revue Gestion et Entreprise, n° 02, INPED, janvier 1998.
10. « *PME* » revue science de gestion d'entreprise, 2005.
11. T. BOUHOUCHE, « Économie mondiale : principales évolutions en 2033 », la Revue

3) Séminaire :

1. CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996.
2. N. BOUYAHIAOUI, *Mondialisation /Globalisation : Réadapter pour mieux relever les défis*, séminaire Ministère de l'Agriculture, Mai 2003

4) Mémoires et thèses :

1. MEZIANI Mustapha, thèse de doctorat : « *La contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Evaluation des performances managériales* », Université de Bejaia, 2012.
2. TALEB Fetta et LELLOU Linda, « *la qualité du produit au sein d'une entreprise exportatrice* », 2002-2003, mémoire de fin d'étude, UMMTO.
3. YAHOUI et SAHNOUNE, « *la démarche qualité dans une entreprise* », promotion 2005, mémoire de fin d'étude, UMMTO.

5) Les normes internationales :

1. Directives ISO/CEI, partie 2, « *Règles de structure et de rédaction des normes internationales* », 5eme édition, Genève, 2004.
2. NF EN ISO 9000 : 2005, « *système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France.
3. Norme ISO 9001, 4eme édition, 2008.
4. ISO. Directives ISO/CEI, partie II : « *Règles de structure et de réaction des Normes internationales* », 5ème édition, 2004.

6) Documents administratifs :

1. Duplicata sur les transformateurs de distribution de l'EI.
2. Manuel des 10 clés pour la réussite d'une certification selon l'ISO 9001 :2008.
3. Manuel qualité de l'entreprise électro industrie.
4. Système de qualité de l'EI.
5. Déclaration de l'ancien directeur général du Fonds Monétaire International (FMI), Les relations.

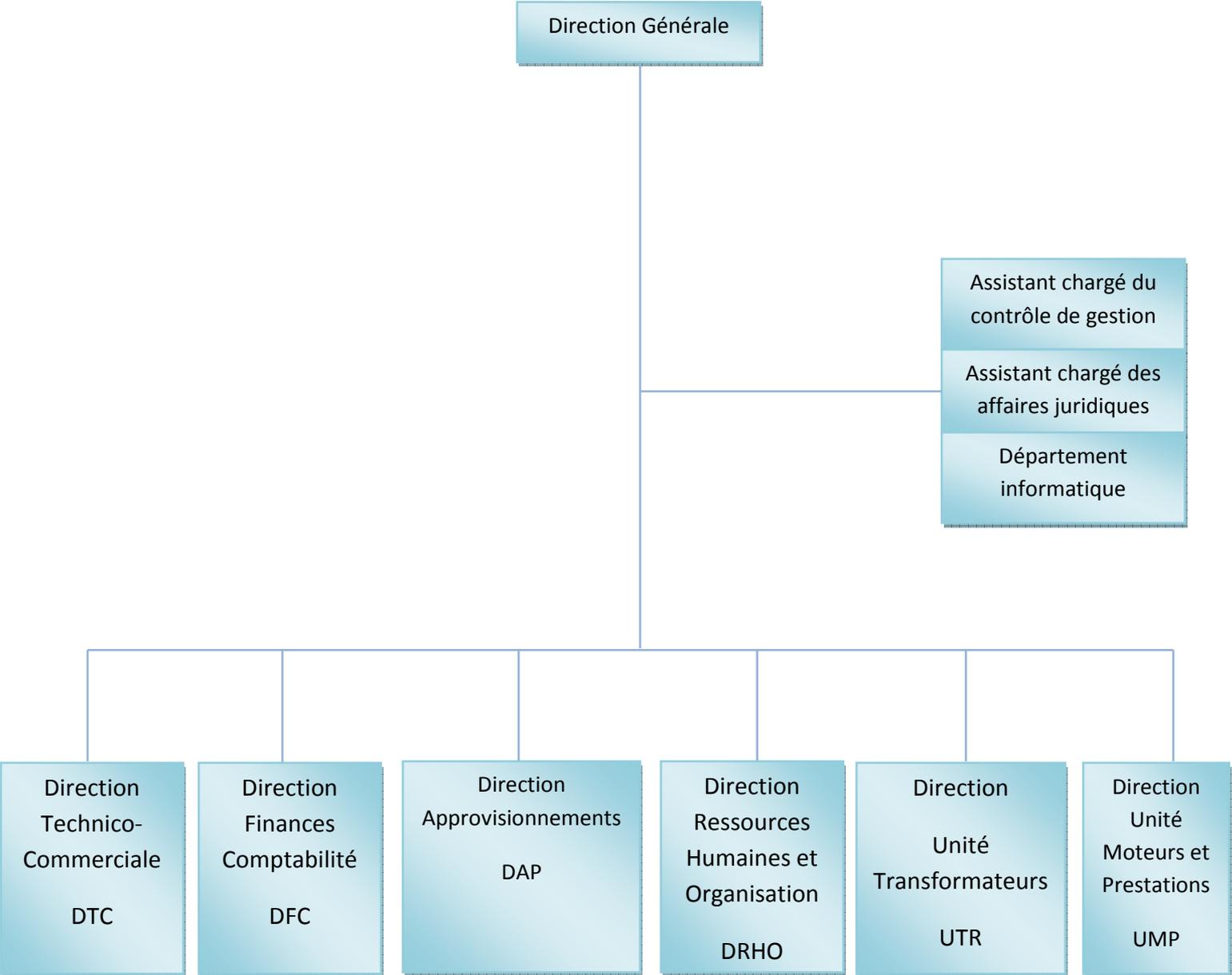
6. DORBES (H) « *comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une*
7. NF EN ISO 9000 :2008 « *système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire* ».
8. Manuel de la norme ISO 9001 version 2008.
9. Recherche documentaire, En génie industriel, « *Amélioration continue : de nombreuses méthodes* », décembre 2002.

7) Références électronique :

1. [Http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso](http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso).
2. <http://www.previnfo.net/sections.php?op=viewarticle&artid=48>.
3. OCDE : Les perspectives économiques 2007, [http:// www.oecd.org](http://www.oecd.org).
4. Site du Ministère de l'Industrie : <http://www.mir-algeria.org>.
5. site officiel de l'ISO est à l'adresse www.iso.ch.
6. www.memoireonlin.com, la problématique de mise en place d'un processus de gestion de la qualité et de certification.
7. www.iso.org
8. www.plusconseil.net « *amélioration continue* ».

annexes

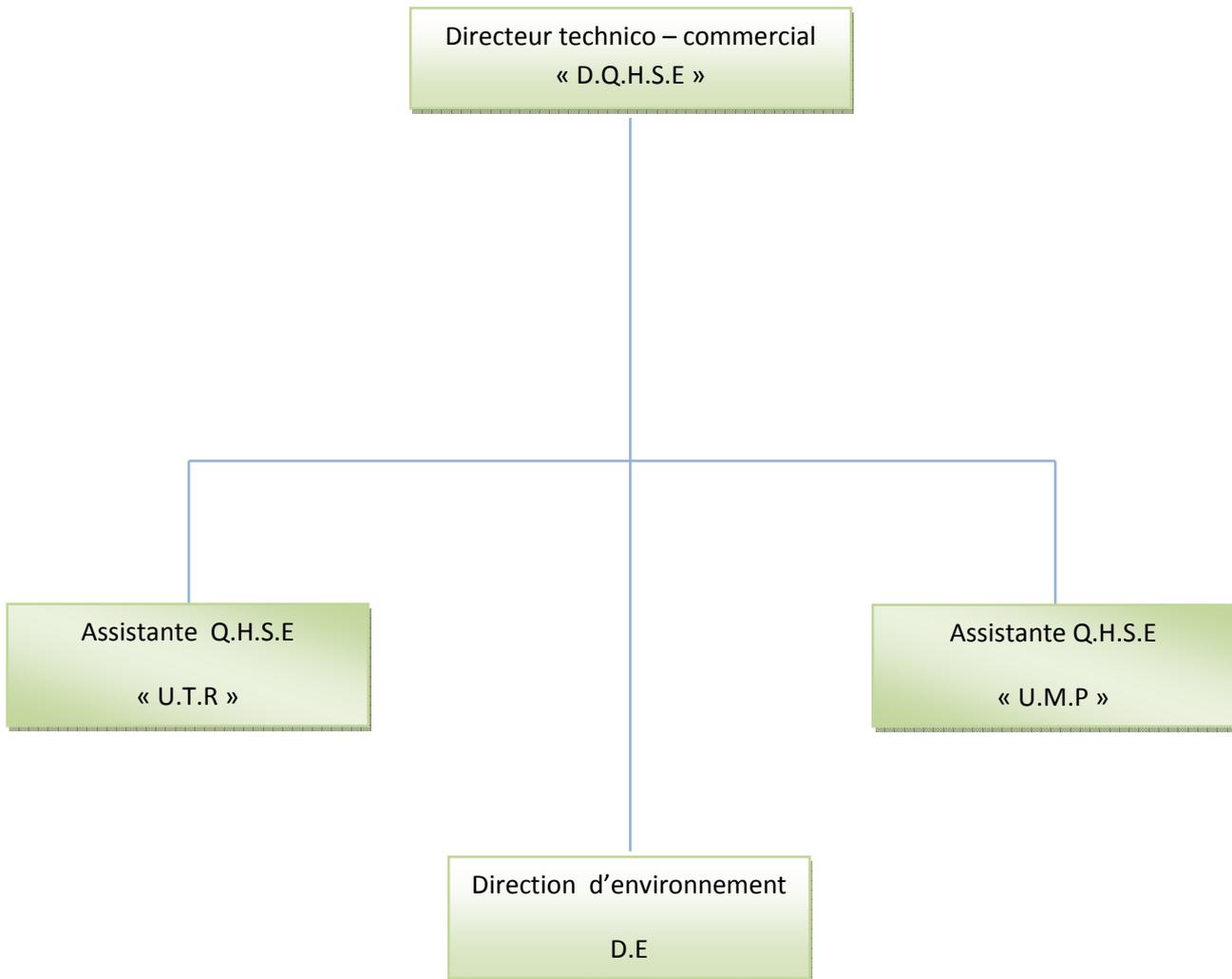
Schéma N°08 : Organigramme de l'Electro – Industries



Sources : Service information de l'entreprise Electro - Industries

Annexe 02. Organigramme de la direction technico – commercial (D.Q.H.S.E)

Schéma N°09 : Organigramme de la direction technico – commercial (D.Q.H.S.E)



Sources : Service information de l'entreprise Electro - Industries

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU

Faculté des Sciences Économique, des Sciences Commerciales et de Gestion

Département des Sciences Commerciales

Option : Marketing et Management des Entreprises

Questionnaire de recherche sur le thème :

La mise en place d'un système de management de la qualité
selon la norme ISO 9001 version 2008

Cas de l'entreprise Electro – Industries AZAZGA

Nous sommes des étudiants en fin de cycle et dans le cadre d'obtention d'un diplôme de master II en Marketing et Management des Entreprises, à la faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.

Notre but dans cette recherche est d'étudier la mise en place d'un système de management de la qualité au sein de l'entreprise « Electro- Industries ». Nous avons jugé utile d'élaborer ce questionnaire comme instrument de collecte d'informations.

Nous vous remercions d'avance de répondre aux questions posées et nous tenons à vous rassurer que les informations recueillies ne seront utilisées que pour des fins scientifiques et de manière anonyme.

Annexe 03. Questionnaire de recherche

Question liées aux informations personnelles

– Votre sexe :

Homme

Femme

– Votre âge :

Moins de 25 ans

25 ans à 35 ans

36 ans à 46 ans

plus de 46 ans

– Catégorie professionnelle :

Cadre sup

Cadre

Maitrise

Exécution

– Ancienneté :

Moins de 05 ans

De 05 ans à 10 ans

Plus de 10 ans

Annexe 03. Questionnaire de recherche

Question liées au système de management de la qualité

1. Avez – vous déjà entendu parler de la qualité ?
 - Oui
 - Non

2. Existe-il un manuel qualité dans votre entreprise ?
 - Oui
 - Non

3. Avez – vous participé déjà à des cercles de qualité ?
 - Oui
 - Non

4. Votre entreprise dispose –t –elle d’un SMQ ?
 - Oui
 - Non

5. Votre entreprise vous a déjà fait une formation sur le SMQ ?
 - Oui
 - Non

6. Participez- vous à des formations ?
 - Oui
 - Non

7. La politique qualité et les objectifs qualité de l’entreprise sont-ils affichées ?
 - Oui
 - Non

8. Etes-vous impliqués et motivés à la réalisation des objectifs qualité ?
 - Oui
 - Non

Annexe 03. Questionnaire de recherche

9. Est – ce que vous êtes satisfait de l'application du SMQ ?

- Oui
- Non

10. Considérez-vous le SMQ comme :

- Un avantage
- Une contrainte

11. Etes – vous satisfaits des changements apportés après la mise en place du système de management de qualité ?

- Oui
- Non

12. Est-ce que la mise en place du SMQ a permis à votre entreprise de mieux satisfaire les clients ?

- Oui
- Non

13. Après la certification de système de management de la qualité de votre entreprise ÉLECTRO – INDUSTRIES selon la norme ISO 9001 : 2008, que diriez vous ?

- Cela alourdi votre travail
- Travail ni plus simple ni plus compliqué
- L'organisation de votre travail s'en trouve facilitée

14. Remarquez-vous l'amélioration de l'image de votre entreprise suite à la mise en place du SMQ ?

- Oui
- Non

15. D'après vous, la mise en œuvre d'un SMQ a pour objectif ?

- la satisfaction du client
- Les défis de concurrence
- la performance
- Le label qualité

Question liées à la certification et
l'amélioration continue

16. Connaissez-vous les normes ISO 9001 versions 2008 ?

Oui

Non

17. Votre entreprise ÉLECTRO - INDUSTRIES a obtenu la certification ISO 9001, de la qualité, que diriez – vous ?

- Cela n'a rien modifié de votre travail

- Quelques changements dans votre travail

- Votre travail a beaucoup change

18. Comment juge – vous la communication dans l'entreprise électro – industries ?

- Très bonne

- Bonne

- Assez bonne

- Pas bonne

19. Avez – vous déjà entendu parler de la démarche d'amélioration continue ?

- Oui

- Non

20. Que veut dire pour vous la démarche d'amélioration continue ?

- Résoudre des problèmes - Esprit d'équipe

- Implication du personnel - participation

- Apprentissage

21. Adoptés – vous une méthode d'amélioration continue dans votre activité ?

- Oui

- Non

Si c'est oui, laquelle :

Action Corrective

Action Préventive

Autres



SGP . CABELEQ

ENTREPRISE DES INDUSTRIES ELECTROTECHNIQUES
المؤسسة الوطنية للصناعات الكهروتقنية



EPE / ELECTRO - INDUSTRIES / SPA

Société par action au capital de 4.753.000.000 DA

08 MAI 2010

POLITIQUE QHSE

Electro-Industries est spécialisée dans la conception, le développement, la production et la commercialisation des moteurs électriques, des transformateurs de distribution et des groupes électrogènes.

Ainsi la fourniture de produits de « **Qualité** » en toute « **Sécurité** » et en préservant « **l'Environnement** » constitue une valeur fondamentale de notre entreprise.

Dans ce cadre, nous nous engageons à :

- ☞ Satisfaire aux exigences légales et réglementaires ainsi qu'aux exigences auxquelles nous avons souscrit, y compris celles de nos clients et de nos partenaires en matière de Qualité, d'Hygiène, de Santé sécurité et Environnement
- ☞ Améliorer en permanence l'efficacité de nos systèmes de management de Qualité, d'Hygiène, de Santé sécurité et Environnement et nos performances
- ☞ Prévenir la pollution
- ☞ Prévenir les préjudices personnels et atteinte à la santé
- ☞ Valoriser les ressources humaines
- ☞ Accroître la Confiance de nos clients et Garantir la Conformité de nos produits
- ☞ Améliorer les conditions de travail

Cette politique est communiquée à toute personne de l'entreprise, mise à la disposition des parties intéressées et sera revue périodiquement en vue de s'assurer qu'elle :

- ☞ Est adaptée à la finalité de l'entreprise
- ☞ Est communiquée et comprise au sein de l'organisme
- ☞ Comprend les directives et engagements pertinents avec le niveau d'amélioration possible de l'efficacité
- ☞ Fournit un cadre adéquat pour établir et revoir les Objectifs du SMI

La mise en œuvre de la présente politique ne peut réussir et nous ne pouvons atteindre nos objectifs qu'avec la participation, l'adhésion et l'engagement du management et de l'ensemble des travailleurs.

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

M. YOUNSI

Section	§ ou Sous-Section	INTITULE DE LA SECTION	UMP	UTR
M-1		COUVERTURE DU MQHSE		
M-2		SOMMAIRE GENERAL		
M-3		VOCABULAIRE		
M-4		NOTRE SOCIETE ET SON SYSTEME DE MANAGEMENT		
	4.000	La Société		
	4.100	Ses processus		
	4.210	Interrelation entre les processus		EI
	4.220	Le Manuel QHSE		EI
	444.01	Maîtrise des documents		EI
	444.02	Maîtrise des enregistrements		EI
M-5		RESPONSABILITES DE LA DIRECTION		
	5.100	Engagement		EI
	5.200	Ecoute Client et réglementation		
	5.300	Politique QHSE		EI
	5.400	Planification		EI
	5.410	Objectifs		EI
	5.420	Planification QHSE		EI
	5.500	Organisation-Communication		EI
	5.510	Organisation		EI
	5.520	Responsable Système		EI
	5.530	Communication		EI
	5.600	Revue de Direction		EI
M-6		MANAGEMENT DES RESSOURCES		
	6.100	Mise à disposition		DRHO
	6.200	Ressources humaines		DRHO
	6.210	Affectation du personnel		DRHO
	6.221	Formation-Compétence		DRHO
	6.222	Sensibilisation		EI
	6.300	Installations		
	6.400	Environnement		DTC
	6.410	La Sante & sécurité Au travail		EI
	6500	Médecine du travail		EI

Documents
Général

Procédures et
Instructions

NOTA : ■ = THEMES POUR LESQUELS des DOCUMENTS EXISTENT, les PROCEDURES PORTANT la MEME REFERENCE QUE le N° du PARAGRAPHE.

Section	§ ou Sous-Section	INTITULE DE LA SECTION	UMP	UTR	
M-7		PROCESSUS DE REALISATION DES PRODUITS -SERVICES			
	7.100	Planification –généralités			EI
	7.200	Processus relatifs au client			
	7.210	Identification des exigences			
	7.220	Revue des exigences			
	7.230	Communication / Clients			
	7.300	Conception/Développement			
	7.310	Planification du développement.			
	7.320	Eléments d'entrée			
	7.330	Eléments de sortie			
	7.340	Revue de développement			
	7.350	Vérifications du développement.			
	7.360	Validations du développement.			
	7.370	Maîtrise des modifications			
	7.400	Achats			DAP
	7.410	Evaluation continue des fournisseurs			DAP
	7.411	Sélection homologation des fournisseurs			DAP
	7.420	Expression Interne des besoins			
	7.430	Information et Vérifications des achats			DAP
	7.500	Processus de production			
	7.510	Planning-Ordonnancement			
	7.511 à15	Processus de fabrication de moteurs / Alternateurs			
	7.516 à18	Processus de fabrication de transformateurs			
	7.519	Processus de sous-traitance			
	7.520	Validation des processus			
	7.530	Identification et Traçabilité			
	7.540	Propriété du client			
	7.550	Préservations Manutentions-Stockage			
	7.600	Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure			



NOTA : ■ =THEMES POUR LESQUELS des DOCUMENTS EXISTENT, les PROCEDURES PORTANT la MEME REFERENCE QUE le N° du PARAGRAPHE.

Section	§ ou Sous-Section	INTITULE DE LA SECTION	UMP	UTR
M-8	8.000	MESURES, ANALYSES ET AMELIORATIONS		
	8.100	Planification		
	8.210	Satisfaction du client		EI
	8.220	Audit interne		EI
	8.230	Mesures / surveillances des processus		EI
	8.240	Mesures / Surveillances des produits		
	8.310	Non conformités Produit / Service		
	8.400	Analyse des données		EI
	8.510	Planification et Pilotage Global de l'amélioration		EI
	8.520	Actions correctives		EI
	8.530	Actions préventives		EI

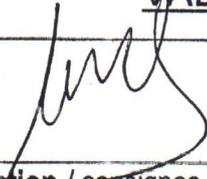
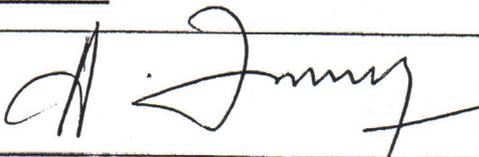
Documents
Général

Procédures et
Instructions

NOTA : [] = THEMES POUR LESQUELS des DOCUMENTS EXISTENT, les PROCEDURES PORTANT la MEME REFERENCE QUE le N° du PARAGRAPHE.

[] = Exigences non applicables

VALIDATION DU MANUEL QHSE

 Visa de Vérification / consignes de maîtrise documentaire par le RQHSE M. AKLI	 Visa d' Approbation du contenu (fond) de cette section par le Président Directeur Général, M. YOUNSI
--	---

Historique des 3 dernières éditions

N° d'ordre	Dates d'édition	Création, Modifications, Refontes, Nature des Modifications
N-0	13.01.04	Création
N-1	07.04.07	Modification induite par le jumelage UIMAGE / UPT
N-2	29.06.09	Modification induite par le changement de Direction
N-3	07.04.10	Modification induite par refonte du SM
N-4	07.04.13	Modification induite par mise en place HSE

N° Diffusion contrôlée Diffusion non contrôlée

Remis le : à : Structure /Organisme

3.100 - Définitions

Les définitions issues de la normalisation ISO 9000 Ed 2008 sont applicables et dont certaines sont rappelées ci-dessous :

Action Corrective	Action visant à éliminer la cause d'une non conformité ou d'une autre situation indésirable détectée Action visant à éliminer la cause d'une non conformité potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable NOTE 1 : Il peut y avoir plusieurs causes à une non conformité potentielle
Action Préventive	NOTE 2 : Une action préventive est entreprise pour empêcher l'occurrence alors qu'une action corrective est entreprise pour empêcher la réapparition
Amélioration Continue	Activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences
Amélioration de la Qualité	Partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité
Caractéristique	Trait distinctif.
Conformité	Satisfaction d'une exigence
Correction	Action entreprise pour éliminer une non-conformité détectée
Défaut	Non-satisfaction d'une exigence relative à une utilisation prévue ou spécifiée Autorisation d'utiliser ou de libérer un produit non conforme aux exigences spécifiées
Dérogation (après production)	NOTE : Une dérogation est généralement limitée à la livraison d'un produit qui possède des caractéristiques non conformes, dans des limites spécifiées pour une durée et quantité convenue
Dérogation (avant production)	Autorisation de s'écarter des exigences spécifiées à l'origine pour un produit avant sa réalisation NOTE : Une dérogation (avant production) est généralement accordée pour une quantité ou une durée limitée, et pour une utilisation spécifique
Direction	Personne ou groupe de personnes qui oriente et contrôle un organisme au plus haut niveau
Document	Support d'information et l'information qu'il contient
Efficacité	Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés
Efficiences	Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées
Enregistrement	Document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité
Exigence	Besoin et attente pouvant être formulés, habituellement implicites ou imposés

Management	Activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme
Management de la Qualité	Activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme en matière de qualité
Manuel QHSE	Document spécifiant les systèmes de management QHSE d'un organisme
Non-conformité	Non-satisfaction d'une exigence
Objectif Qualité	Ce qui est recherché ou visé, relatif à la qualité
Organisation	Ensemble de responsabilités, pouvoirs et relations entre les personnes
Organisme	Ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, pouvoirs et relations
Plan Qualité	Document spécifiant quelles procédures et ressources associées doivent être appliquées par qui et quand, pour un projet, produit, un processus ou un contrat particulier
Politique Qualité	Orientations et intentions générales d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction
Procédure	Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus
Processus	Ensemble d'activités corrélées et interactives qui transforme des éléments entrants en éléments de sortie
Produit	Résultat d'un processus
Qualité	Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences
Rebut	Action sur un produit non conforme visant à empêcher son usage tel que prévu à l'origine
Réparation	Action sur un produit non conforme pour le rendre acceptable pour l'utilisation prévue
Reprise	Action entreprise sur un produit non conforme pour le rendre conforme aux exigences
Spécification	Document formulant des exigences
Système	Ensemble d'éléments corrélés et interactifs
Système de Management	Système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs
Système de Management de la Qualité	Système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des tableaux.....	I
Liste des schémas.....	II
Liste des abréviations.....	V
Sommaire	VI
Introduction générale.....	1
Première partie. Cadre théorique du système de management de la qualité	
Introduction de la première partie	4
Chapitre I. Conjoncture économique et cadre conceptuel de la qualité	
Introduction	5
Section 01. Dimension économique	5
1.1. Contexte économique international.....	5
1.2. Contexte économique national.....	8
1.3. Les démarches qualité en Algérie.....	11
Section 02. Concepts et dimension de la qualité	12
2.1. Historique de la qualité.....	12
2.2. Définition de la qualité.....	15
2.3. Caractéristiques de la qualité.....	17
2.4. Les objectifs relatifs à la qualité.....	19
2.4.1. Les objectifs de l'entreprise.....	19
2.4.2. Les objectifs des clients.....	20
2.5. Les enjeux de la qualité.....	20
Section 03. La normalisation et la certification	21
3.1. La norme.....	21

3.2. La normalisation.....	22
3.2.1. Les avantages des Normes Internationales ISO	22
3.2.2. Rôle de la normalisation.....	23
3.3. La certification.....	23
3.3.1. Types de certification.....	24
3.3.1.1. La certification du personnel	24
3.3.1.2. La certification de produit.....	24
3.3.1.3. La certification de système de management.....	25
3.4. Processus de certification.....	25
3.5. Petit historique sur ISO.....	29
3.6. Avantages de la norme ISO.....	30
3.7. La famille ISO 9000.....	30
3.8. La certification à la norme ISO 9001 version 2008.....	31
3.9. Intérêt de la certification	32
Conclusion	32

Chapitre II. Le management de la qualité selon la norme ISO 9001

Introduction	33
Section 01. Concepts du management de la qualité	33
1.1. Définition du management de la qualité.....	33
1.2. Les huit principes du management de la qualité.....	35
1.2.1. Organisme l'écoute du client (Orientation Client).....	35
1.2.2. Leadership.....	35
1.2.3. Implication du personnel	36
1.2.4. L'approche processus.....	37
1.2.5. Management par approche système.....	38
1.2.6. Amélioration continue.....	39
1.2.7. Approche factuelle pour la prise de décision.....	40
1.2.8. Relation mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.....	40
1.3. Les principales composantes du management de la qualité.....	41
13.1. La planification de la qualité.....	41

1.3.2. La maîtrise de la qualité.....	41
1.3.3. L'assurance qualité.....	42
1.3.4. L'amélioration de la qualité.....	42
Section 02. Le système du management de la qualité	43
2.1. Définition du système de management de la qualité.....	43
2.2. Les étapes de la mise en œuvre d'un SMQ.....	45
2.2.1. Diagnostic de l'existant	45
2.2.2. Lancement de la mise en œuvre	45
2.2.3. Formation à la gestion d'un système de management de la qualité.....	46
2.2.4. Mise en place du système de management de la qualité	46
2.2.5. Gestion du système de management de la qualité	46
2.2.6. Mise en œuvre et formation de l'audit qualité interne	45
2.2.7. Audit interne	47
2.2.8. Choix de l'organisme certificateur	47
2.2.9. Audit de certification et de suivi	47
2.3. Les exigences du système de management de la qualité.....	48
2.3.1. Exigence générales.....	48
2.3.2. Exigence relatives à la documentation.....	48
2.3.2.1. Vue d'ensemble.....	48
2.3.2.2. Manuel du management de la qualité (MMQ).....	49
2.3.2.3. Maîtrise des documents.....	49
2.3.2.4. Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité.....	50
2.3.3. Les exigence de la norme ISO 9001 : 2008.....	50
Section 03. La démarche d'amélioration continue.....	54
3.1. Définition de l'amélioration continue.....	54
3.1.1. Action corrective.....	54
3.1.2. Action anticipatrice.....	55
3.2. Démarche de résolution d'un problème.....	55
3.2.1. La para – problème.....	56
3.3. Les outils d'amélioration continue.....	58
3.3.1. Le remue – méninges ou Brainstorming.....	60

3.3.2. Le vote pondéré (Méthode de Blake et Mouton)	61
3.3.3. Le QQQQCP.....	62
3.3.4. Le diagramme de PARETO.....	63
3.3.5. Le diagramme d'ISHIKAWA.....	64
3.3.6. La matrice de comptabilité.....	64
Conclusion	66
Conclusion de la première partie.....	67
Deuxième partie : Le management de la qualité au niveau de l'entreprise algérienne électro - industries AZAZGA	
Introduction de la deuxième partie.....	68
Chapitre I. Le management de la qualité au sein de l'entreprise électro industries AZAZGA	
Introduction	69
Section 01. Présentation de l'organisme d'accueil Electro - Industries	69
1.1. Historique de l'entreprise ELECTRO – INDUSTRIES (EI).....	69
1.2. Présentation de la structure de l'entreprise (EI).....	70
1.3. . Les missions de l'entreprise Electro – Industries.....	70
1.3.1. La conception.....	70
1.3.2. La production.....	71
1.3.3. La commercialisation.....	71
1.4. Les objectifs d'Electro - Industries.....	72
1.4.1. Les objectifs institutionnels.....	72
1.4.2. Les objectifs commerciaux	72
1.4.3. Les clients potentiels de l'entreprise.....	72
1.4.4. Gestions de clients	72
1.4.5. Communication avec les clients.....	73

Section 02. La mise en place du système de management de la qualité au sein de l'entreprise électro industrie	73
2.1. L'objectif du SMQ de l'entreprise	73
2.2. La politique qualité de l'entreprise	74
2.3. La certification	74
2.4. Le manuel qualité de l'entreprise	75
2.5. Engagement	75
2.6. Planification du SMQ	76
2.7. Non – conformités	76
2.7.1. Non conformités produit	76
2.7.2. Analyse des données pour agir	77
2.8. Amélioration contenue	77
2.8.1. Planification et pilotage global de l'amélioration continue	77
2.8.2. Actions correctives	77
2.8.3. actions préventives	78
Conclusion.....	78

Chapitre II. Analyse des résultats de l'enquête

Introduction	80
Section 01. Analyse quantitatives	80
1.1. La méthode quantitative	80
1.1.1. Objectif d'une démarche quantitative	80
1.1.2. Les avantages et les inconvénients d'un démarche quantitative	80
1.2. Présentation et déroulement du questionnaire	81
1.2.1. Objet du questionnaire	81
1.2.2. Construction de l'échantillon	81
Section 02. Analyse qualitatives	82
2.1. Résultats de l'enquête	82
2.2. Analyse des résultats du questionnaire	86

Conclusion.....	106
Conclusion de la deuxième partie.....	108
Conclusion générale	110
Références bibliographiques.....	VIII
Annexes.....	XII