

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management Stratégique des Entreprises

Thème :

**L'appropriation des instruments
De gestion de la qualité
Au niveau des entreprises algériennes**
Cas: la norme ISO 9001 au niveau de l'ENIEM

Présenté par :

M.TAHIR Zakari

M.SERKHANE Kamel

Jury composé de :

Président : M.DRIR Mohammed

Examinatrice : Mme. MATMAR Dalila

Rapporteur : M.ZERKHFAOUI Lyes

Année universitaire : 2016-2017

Remerciements

Aucun travail ne s'accomplit dans la solitude, nous adressons nos remerciements à tous ceux qui ont aidé, participé à la réalisation de ce travail.

S'il nous est impossible de laisser à l'impasse le soutien que nous avons reçu de la part de notre entourage, c'est pourquoi nous tenons, avant tous, à adresser un remerciement très particulier à MR ZERKHFAOUI pour son encadrement et son suivi durant la réalisation de ce modeste travail et même en dehors du cadre officiel, aussi pour son orientation et ses conseils prodigieux qui ont su jouer le poids.

Nous présentons aussi nos vifs remerciements à notre maître de stage MR BONNAR pour son soutien et son apport quant à l'accomplissement de notre stage au sein de L'ENIEM.

Nous remercions bien entendu les membres de notre jury pour leur appui et leur participation, ils aimablement acceptent de relire notre travail et de nous faire part de leurs utiles remarques.

Nos sincères remerciements au personnel de l'unité commerciale de l'entreprise ENIEM d'oued-Aïssi et à l'ensemble des services apparents.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce petit compte rendu de notre petite expérience pratique.

Dédicace

Je tiens à remercier tout d'abord le bon dieu de m'avoir mis sur le droit chemin et de m'avoir éclairé la voie du savoir.

Je dédie ce modeste travail :

– A mes chers Parents qui m'ont encouragé et soutenu durant tout mon cursus :

« Que dieu les protège »

– A mon frère ANIS, mes sœurs et mes chers petits neveux DJAZ, ISHAK, ANIA, MEHDI.

– A mes chers amis(e) que je respecte beaucoup spécialement :

– MASSI, KHALED, ARRIS.

– A mon binôme « KAMEL » et sa famille.

– A tous ceux qui sont chers pour moi, et ceux qui m'ont aidé de loin ou de prêt.

Dédicace

C'est avec profonde gratitude et sincère mots, que je dédie ce mémoire à:

- Ma petite famille:

- Ma mère, qui à œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous ses sacrifices consentis et ses précieux conseils.*
 - Mon père, qui peut être fier et trouver ici le fruit de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans l'avenir, merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi.*
 - Ma sœur, mon frère et mes grands parents qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples de persévérances, de courage et de générosité.*
 - Mes professeurs du département des sciences de gestion qui doivent voir dans ce travail la fierté d'un savoir bien acquis.*
- Je dédie aussi ce travail à ma grande famille mes amis, et à tous ceux qui ont contribué à la réussite de ce travail.*

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I :La norme ISO 9001 du management de la qualité à la qualité total	4
Introduction	5
Section 1 : Évolution historique de la notion de qualité	6
Section 2 : Approche managériale de la qualité	19
Section 3: présentation de la norme ISO9001 orientation et contenu	26
Conclusion	30
Chapitre II:L'approbation de la norme : un enjeu pour réussir tout projet de certification 31	31
Introduction	32
Section 1 : Origines et postulats de base d'une théorie de l'instrumentation en gestion.....	33
Section 2 : L'appropriation des instruments de gestion : un enjeu majeur pour tout projet de changement.....	43
Section 03 : Pour un modèle de l'appropriation des instruments de gestion centré sur la qualité.....	51
Chapitre III:Étude de cas: analyse du degré d'approbation de la norme ISO9001 au sein de l'ENIEM.....	58
Introduction.....	59
Section 1 : Présentation de l'ENIEM	59
Section 2 : Méthodologie de l'enquête.....	67
Section 3 : Présentation et percussio n des résultats	76
Partie 1 : analyse des principaux résultats de l'entretien.....	77
Partie 2 : Analyse des principaux résultats du questionnaire.....	81
Conclusion générale	90
Bibliographie	93
Annexes	94

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : trois regards sur l'appropriation.	47
Tableau n°2: Nature, objet et formes des documents développés par l'ISO 9000.	56
Tableau n°3: les principales évolutions de l'effectif employé.....	60
Tableau n°4: Répartition des effectifs de l'ENIEM par CSP.....	61
Tableau n°5: Évolution du niveau d'instruction entre 2005 et 2012.....	62
Tableau n°6: L'évolution du taux d'encadrement de 2001 à 2012.....	62
Tableau n°7: Origine des licences de fabrication utilisées par l'ENIEM	63
Tableau n°8: échantillon retenu par direction.....	74
Tableau n°9: caractéristiques de la norme Iso 9001- 2000.....	81
Tableau n° 10: nature des changements	82
Tableau n°11 : origines et orientations de la norme	83
Tableau n°12: degré de formalisation au sein de l'ENIEM.....	84
Tableau n°13: nature du processus de décision	85

TABLE DES FIGURES

Figure 1: Les étapes du processus d'appropriation des instruments de gestion	50
Figure 2: Répartition des effectifs de l'ENIEM par CSP.	61
Figure 3: taux d'encadrement de 2001 à 2012 est représenté ci-après	63
Figure 4: Échantillon retenu.....	74
Figure 5 : caractéristiques de la norme ISO 9001- 2000	81
Figure 6: degré de formalisation au sein de L'ENIEM	84
Figure 7: nature de processus de décision.....	85

Liste des abréviations :

- **SMQ** : Système management qualité
- **ISO** : Organisation international de normalisation
- **TQM** : Total Quality management
- **TQL** : Total Quality Learning
- **OMC** : Organisation mondial du commerce
- **ENIEM** : entreprise national des industries de l'électroménager
- **SONELEC** : Société national de fabrication et montage des matériaux électrique et électronique
- **PDCA** : Plan do check Act
- **DRH** : Directeur des ressources humaines
- **RQM** : Responsable qualité management
- **DG** : Directeur général
- **PDG** : Président directeur général
- **AO** : Apprentissage organisationnel
- **AFAQ** : Association française de l'assurance qualité
- **SAV** : Service après vente
- **OST** : Organisation scientifique du travail
- **R&D** : Recherche et développement
- **USA** : United state of America
- **UE** : Union européenne

Introduction générale

Introduction générale

Le changement de millénaire assiste à une nouvelle vague de mondialisation et de la globalisation financière. Les entreprises sont, de plus en plus, ouvertes à une concurrence mondiale où les facteurs contribuant à la compétitivité tels que la qualité, les prix concurrentiels et la livraison dans les délais sont amenés à jouer un rôle primordial.

La devise « *Le client est roi* » se vérifie encore plus de nos jours. À mesure que s'améliore la qualité de vie, la demande de produits et de services de meilleures qualités augmente également. Partout dans le monde, les clients exigent que le produit ou le service pour lequel ils ont payé corresponde à leurs spécifications, réponde à leurs attentes ; et qu'il fonctionne comme prévu. La qualité est alors vue comme la capacité de répondre aux attentes du consommateur à un coût et à un prix, tous les deux, « acceptables » l'un par l'entreprise, l'autre par le client.

Pour faciliter cette activité, l'arrivée de la série de normes ISO 9000, 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, 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. De cette série, la norme ISO 9001 dans sa version 2000 aide beaucoup les entreprises, en ce qu'elle spécifie particulièrement les exigences pour un système de management de la qualité et porte l'efficacité du système à satisfaire les exigences des clients.

Motivation du choix du sujet :

Notre choix s'est porté sur le thème de l'appropriation des instruments de gestion de la qualité au niveau des entreprises algériennes cas de la norme ISO9001, vu l'importance que possède cet élément dans le management de la qualité et dans le management stratégique en générale, cela avec adéquation avec la formation que nous avons suivis pendant deux ans.

Problématique

Au vu de la densité d'informations et de notions rencontrées, aussi avec l'analyse faite au niveau des entreprises, nous avons donc concentré nos recherches autour de notre cas pratique dans ce sens notre problématique se présente comme suite :

- **quel est le degré d'appropriation des instruments de gestion de management de la qualité au niveau de l'ENIEM ?**

Afin de répondre à la problématique soulevée, nous avons jugé utile de formuler deux hypothèses :

- **H 1** : le degré d'appropriation des instruments de gestion de la qualité est faible chez les salariés.
- **H 2** : tout projet d'appropriation de la norme de qualité nécessite des dispositifs d'implication de la ressource humaine.

Objet de l'étude :

Notre recherche s'inscrit dans un domaine pratique, à savoir celui du management de la qualité au sein des entreprises publiques algériennes et son articulation avec le développement des normes de certification, et le degré d'appropriation des instruments de gestion de management de la qualité. Suite à l'interprétation des données collectées, notre recherche nous permettra d'apporter des résultats plus au moins tangibles à notre problématique.

Objectif de la recherche :

Notre recherche a été réalisée dans l'objectif principal est de répondre à notre problématique en premier lieu, ensuite :

- Montrer l'importance des instruments de gestion au niveau des entreprises.
- Acquérir des connaissances dans le domaine de la certification qualité.
- Connaître l'atmosphère et les conditions de travail du personnel et des cadres dirigeants après la certification.
- Avoir une idée sur la capacité du personnel à s'approprier les outils du management de la qualité.

Choix de l'organisme d'accueil :

L'enquête menée dans le cadre de notre travail de recherche a été réalisée au niveau de l'entreprise nationale industrielle d'électroménagers (ENIEM).notre choix a été réalisé par rapport a sa réputation au niveau national, la qualité des produits et aussi a son ancienneté dans ce secteur d'activité qui est considéré comme première usine ouverte en Algérie après l'indépendance.

Méthode de collecte d'information :

L'élaboration de notre étude s'est fait en s'appuyant sur une méthode d'analyse qualitative, Elle permet de comprendre le problème de notre recherche. Les outils que nous avons utilisés sont :

- Un entretien semi directif avec le DRH et RMQ afin de comprendre le système de mise en place des outils de gestions et les techniques de sensibilisation des nouvelles normes de management qualité.
- Un questionnaire direct avec les employés et les cadres dirigeants qui sont liés directement à l'application des procédures de la norme ISO9000.
- La documentation, et les procédures, et autre régalement remis par la personne chargé de la RH au sein de ladite entreprise.

Plan de rédaction :

Notre travail est subdivisé en trois chapitres comme suit :

- Le premier chapitre abordera la norme ISO 9001 de la notion de qualité de manière générale. Nous allons donc définir l'évolution historique et origines de la notion qualité, son approche managériale qui déterminé les outils de management de la qualité et sa gestion.
- Le second chapitre est basé sur l'appropriation de la norme de qualité au niveau des entreprises. Origines et postulats de base d'une théorie de l'instrumentation en gestion, l'appropriation des instruments de gestions et l'implication du personnel pour réussir tout un projet.
- Le troisième et dernier chapitre sera consacré a la présentation de l'organisme d'accueil (ENIEM), méthodologie de l'enquête (questionnaire et grille d'entretiens semis-directifs), présentation et discussion des résultats qui seront précédés par une analyse qualitative du degré d'appropriation de la norme ISO9001.

Chapitre I :

**La norme ISO 9001 du management
de la qualité à la qualité total**

Introduction

Si l'on se base sur la définition internationale normalisée du terme qualité, à savoir aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences (**AFNOR, 2001: p.22**)¹, on peut affirmer, bien que l'on puisse difficilement le démontrer, que le souci de qualité commence vraisemblablement dès les premières activités de production de l'homme. En effet, les premiers hommes qui ont eu l'idée de tailler le silex étaient très probablement déjà soucieux de la qualité de leur travail (et de celui de leurs pairs) dont dépendait la satisfaction de leurs besoins physiologiques (chasser pour se nourrir) et de leurs besoins de sécurité.

Grâce à l'avènement de l'écriture, plusieurs découvertes archéologiques indiquent non seulement l'existence très ancienne d'une préoccupation pour la qualité des fabrications, mais aussi la mise en œuvre, déjà à l'époque, de dispositifs particuliers, humains et techniques, permettant de contrôler cette qualité. Ainsi par exemple, au temps des royaumes pharaoniques, un corps d'inspecteurs avait pour fonction la vérification des différentes étapes de la construction des pyramides (**JURAN, 1993a : p.43**). D'autres traces écrites confirment par ailleurs l'utilisation de dispositions spécifiques permettant de prévenir la fabrication de la non-qualité. Ainsi, le célèbre code d'Hammourabi² décrit non seulement les prescriptions techniques relatives au procédé de fabrication des maisons au II^{ème} millénaire avant J.C., mais également les sanctions qu'encourageaient les maçons qui ne les avaient pas respectées (JOUSLIN DE NORAY, 1990).

¹- Cette définition est extraite de l'édition 2000 de la norme internationale ISO 9000 (*Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*).

² -Le roi Hammourabi fut, vers 1750 avant J.C., le fondateur de l'empire babylonien. P 81

Section 1 : Évolution historique de la notion de qualité :

1- Origines historiques de la notion de qualité

Au XIX^{ème} siècle, avec la généralisation de l'entreprise industrielle au détriment du compagnonnage, les problèmes liés à la dispersion naturelle des pièces produites en série se généralisent, mais l'émergence et l'utilisation de solutions à ces problèmes aussi. Ainsi, en 1840, apparaît la notion de l'acceptable, définie comme une limite de tolérance, et avec elle l'utilisation de gabarits acceptables. Trente ans plus tard sont introduits les gabarits acceptables/non acceptables, c'est à dire les limites supérieure et inférieure de tolérance **(HERMEL, 1989: p.27)**. Par ailleurs, la révolution industrielle s'accompagne d'un fort accroissement de la division du travail¹ : les pièces nécessaires à la fabrication des produits finis ne sont plus forcément fabriquées au sein de la même manufacture, d'où « la nécessité de poser et d'écrire un certain nombre de règles pour permettre la compatibilité de ces pièces les unes par rapport aux autres » **(GALLAND, 2001a : p.7)**.

L'exemple le plus souvent avancé de ce travail de mise en compatibilité par des règles est celui de la description et de la limitation du nombre de filets de vis par l'Anglais Whitworth (1841), travail qui donnera naissance à un ensemble de normes pour l'Angleterre et sa zone d'influence². La normalisation sous cette version³ permet ainsi les échanges entre entreprises concourant à la fabrication de produits finis et contribue, de ce fait, au développement du commerce. L'idée consistant à considérer la qualité en tant qu'attribut ou dispositif indispensable à la rationalité marchande (se référer par exemple à SALAIS 1991 ; et à CALLON 1998) indique, selon nous, que l'essor de la qualité au cours du XIX^{ème} siècle procède, dans une large mesure, du mouvement de la normalisation technique: «Si l'on observe la qualité d'aujourd'hui sans oublier celle d'hier, on s'aperçoit qu'elle croise le mouvement historique de la normalisation industrielle qui, après avoir concerné l'harmonisation des dispositifs techniques (équipements ferroviaires, matériels électriques, filetages...) s'étend désormais de plus en plus au domaine social, avec la définition de standards en matière d'hygiène, de sécurité, ou de services » **(COCHOY et DE TERSSAC, 1999).**²

¹ - Adam Smith, «**De la richesse des nations**». P 24.

² - COCHOY et DE TERSSAC, 1999 : p.4

2- L'inspection De La Qualité

Au début du XX^{ème} siècle, la maîtrise dimensionnelle des pièces produites en série est perçue comme la problématique principale de la maîtrise de la qualité des fabrications. Les pays les plus industrialisés voient, à cette époque, la mise en place d'institutions nationales normatives concourant à aider les entreprises à résoudre cette problématique. En France, le Laboratoire Central d'Électricité est créé en 1882 afin de « fournir au public des indications aussi précises que possible sur la valeur des différents appareils inventés ». Puis, en 1901, le Laboratoire National d'Essais, avec sa vocation élargie aux essais physiques, chimiques et mécaniques à destination des industriels, puis de l'Etat et enfin des particuliers (**DRAGOMIR et HALAIS, 1995**)¹. En cette même année, le Engineering Standards Comité est créé en Angleterre. Considéré comme le véritable premier organisme normalisateur, il prendra son nom actuel en 1928 : British Standard Association (MAZALEYRAT, 2000). Une institution équivalente est mise en place en Allemagne en 1917, le NDI, qui deviendra le DIN actuel (Deutsches Institut für Normung). En France, le Ministère du Commerce et de l'Industrie ordonne, par décret du 10 juin 1918, la création de la Commission Permanente de Standardisation (CPS), ancêtre de l'AFNOR (Association Française de Normalisation), elle-même créée en 1926 (**GALLAND, 2001 : p.7**).

Selon plusieurs chercheurs, l'objectivation des activités industrielles en opérations humaines et machiniques clairement individualisables est une des innovations majeures de l'Organisation Scientifique du Travail (**VELTZ, 1993 ; COURPASSON, 1996**)². En effet, elle permet à l'appareil de production taylorien de fonctionner au travers de critères normatifs de la performance individuelle, scientifiquement fondés, mais « reposant sur la notion d'un travailleur hypothétique, jeune, en bonne santé, et supposant des modèles mécanistes du fonctionnement de ce dernier » (**LAVILLE et TEIGER, 1979**)³. Au moyen de ces normes d'employabilité individualisées, « une sélection de la main d'œuvre est rendue possible, de manière non aléatoire » (**COURPASSON, 1996**)⁴. Quant à la gestion taylorienne de la qualité des fabrications, elle aussi ne se conçoit qu'au travers de normes préétablies : elle se concrétise essentiellement par une inspection par rapport aux standards, permettant d'établir la conformité (ou la non-conformité) des actes accomplis et de leurs conséquences.

¹ - dragomir et halais 1995. P31

² - veltz. Op. Cit. p 151 ; courpasson op. Cit. p 241.

³ - la ville et teiger 1979, p 279.

⁴ - courpasson 1996. PP. 241-242.

3-Le Contrôle De La Qualité

3-1- La remise en cause de l'inspection unitaire :

De 1900 à 1930, la généralisation progressive mais très rapide, au sein des entreprises, du système taylorien d'organisation du travail favorise l'émergence d'un réel "marché de masse". D'une part, l'accroissement de l'efficacité productive fait baisser les prix de revient des produits fabriqués et donc leur prix de vente, les rendant par la même plus accessibles. D'autre part, « en proposant aux ouvriers un idéal d'enrichissement rendu possible par certaines augmentations de salaires », le taylorisme « contribue au mouvement général d'augmentation du pouvoir d'achat de la population ouvrière, déjà entamé depuis la fin du XIX^{ème} siècle par les revendications syndicales et politiques » (MISPELBLOM, 1995 : p.24).

Comme conséquence de ce développement économique (auquel participe donc le taylorisme), la production augmente et avec elle l'importance des séries. Or, l'augmentation induite du nombre de pièces à inspecter, couplée à une organisation taylorienne du travail qui parcellise les tâches et, avec elle, les responsabilités, entraîne une augmentation des défauts de fabrication, non pas linéaire mais exponentielle. A grande échelle, la démarche scientifique de Taylor se heurte donc à un coût de mise en œuvre qui met en cause sa pertinence comme moyen pour réduire les coûts globaux de production : «Après 1930, de nombreux producteurs désiraient réduire le coût des inspections multiples nécessaires pour évaluer la conformité » (REEVES et BEDNAR, 1994 : p.422).

3-2- Le développement du contrôle statistique de la qualité :

Depuis le début du XIX^{ème} siècle, l'impossibilité de traduire et de comprendre en termes scientifiques les variations inéluctables des caractéristiques dimensionnelles des produits fabriqués en série avait imposé la mise en œuvre d'une inspection unitaire des fabrications, cause première d'une augmentation des coûts d'inspection proportionnellement aux quantités produites. L'introduction progressive des modèles probabilistes dans presque tous les domaines de la science¹ permet de résoudre cette incompréhension sur laquelle butaient les défenseurs de l'Organisation Scientifique du Travail : « Même si Le Chatelier affirme avec force que le but essentiel est la connaissance des lois qui régissent la production, son propos balancé trahit un embarras. Il ne verse pas dans une représentation caricaturale ou idéaliste qui

¹ MARQUETTE, 1993 : note 21.

consisterait à nier l'écart entre la modélisation de l'action productive et la situation réelle rencontrée lors de l'exploitation concrète d'un système industriel. Toutefois, l'auteur ne parvient pas à attribuer au hasard un rôle et un statut pléniers, il craint en effet que la reconnaissance de cette dimension de la réalité ne vienne contrarier le développement de la méthode scientifique au sein de l'industrie. A y regarder de près, Le Chatelier donne l'avantage à la notion de déterminisme, parce qu'il ne voit pas que les phénomènes aléatoires peuvent, eux aussi, s'inscrire dans un projet de type systématique et être un objet d'étude, une source d'information et de connaissance pour l'amélioration de l'efficacité productive » (MARQUETTE, 1993)¹.

En 1924, Shewart adresse à son supérieur hiérarchique une note interne qui propose l'utilisation d'un graphique de contrôle permettant la maîtrise statistique de la qualité des fabrications, la célèbre carte de contrôle dont l'utilisation, de nos jours, est normalisée² et largement étendue. Le principe de son utilisation repose sur deux notions nouvelles et centrales, le Niveau de Qualité Acceptable (NQA) et les limites de contrôle, dont les mises en œuvre communes peuvent être résumées de la manière suivante:

- Le NQA correspond à un pourcentage accepté de produits défectueux, déterminé à partir d'un arbitrage coût/bénéfice : en effet, plus ce pourcentage de défectueux devra être faible, plus le plan d'échantillonnage statistique correspondant devra être coûteux, car la fréquence et la taille de l'échantillonnage devront être d'autant plus importantes ;
- Les limites de contrôles correspondent aux limites que les caractéristiques des échantillons prélevés ne devront pas dépasser pour garantir statistiquement que l'ensemble de la production reste inscrite au sein des tolérances du produit, excepté évidemment le pourcentage accepté de défectueux (le NQA). Par ailleurs, tout résultat en dehors des limites de contrôle indique l'existence d'une cause assignable à éliminer, afin de rétablir le processus "sous contrôle".

Walter A. Shewart publiera, dès la fin de l'année 1925, un article dans le Journal of the American Statistical Association, puis révélera plus largement les résultats de ses recherches, en 1931, avec la publication de son premier et principal ouvrage « Economic control of quality of manufactured product » (New York : Van Nostrand). Selon plusieurs chercheurs qui se sont intéressés à l'histoire de la qualité, cet ouvrage « apporta les fondements de

¹ MARQUETTE, 1993 : p.10

² Cinq normes internationales relatives aux cartes de contrôle existent de nos jours dont ISO 7870 : 1993 (Cartes de contrôle ; guide général et introduction) et ISO 8258 : 1991 (Cartes de contrôle de Shewart).

nombreux principes de la qualité utilisés aujourd'hui » (REEVES et BEDNAR, 1994 : p.422). C'est ce que nous nous proposons d'expliciter maintenant.

3-3- La maîtrise statistique et économique de la qualité : une rupture par rapport à la logique taylorienne

En s'appuyant sur l'ouvrage de Le Chatelier « Science et Industrie » (1925)¹ et sur celui de Shewart « Statistical Method from the Viewpoint of quality control » (1939), Christian Marquette donne, dans un article de Performances Humaines et Techniques paru en 1993, une description intéressante de l'innovation conceptuelle introduite à l'époque au travers de la maîtrise statistique de la qualité. « Par la connaissance des variations et la recherche de leurs causes, l'opération de contrôle "permanente et auto correctrice" contribue à l'amélioration de la qualité des produits. Cette conception ne va pas sans étendre le champ d'action de la fabrication. Comme l'auteur (Christian Marquette se réfère ici à Shewart) s'efforce de le souligner, le relevé permanent des mesures de qualité, l'organisation des données de l'expérience passée, la préparation de l'acquisition de nouvelles données permettant de se rapprocher de plus en plus près d'un état idéal de contrôle, constituent un processus scientifique dynamique d'acquisition de connaissances ». Selon les propres propos de Shewart, « une norme de qualité économique n'est pas le simple emprisonnement du passé sous forme d'une spécification, mais bien le déploiement de l'avenir tel qu'il est relevé dans les processus de production et d'inspection et interprété sur le relevé permanent de la qualité » (MARQUETTE, 1993).

Ainsi, pour Christian Marquette, le passage de l'inspection au contrôle statistique de la qualité correspond à un changement de paradigme praxéologique² car il ouvre (et même systématise) « des voies de connaissance permettant de réaliser l'action productive d'une façon plus efficace » (MARQUETTE, 1993).

Selon nous, il faut en effet reconnaître à Shewart d'avoir développé et systématisé, en terme de pratiques, le principe fondamental de prévention, un des fondements de l'assurance de la qualité et de la qualité totale. Mais contrairement à ces deux autres phases de l'histoire de la qualité, la maîtrise statistique et économique de la qualité ne fait pas référence au client : les Niveaux de Qualité Acceptable (NQA), issus de raisonnements scientifiques et économiques, sont déterminés par les bureaux d'études et non imposés par les clients.

¹ Le Chatelier « Science et Industrie » 1925.p32

² MARQUETTE, 1993 .p8_11_13

Pourtant, ils ne relèvent pas d'une universalité scientifique mais bien de l'intérêt de l'entreprise à minimiser ses coûts d'inspection. Dès lors, le NQA laisse planer une ambiguïté : qui, en effet, définit ce qui est acceptable, dès lors que n'est plus invoquée la science ? Nous verrons, dans notre paragraphe relatif à l'assurance de la qualité, qu'avec la généralisation croissante de la consommation de masse, c'est le client qui jouera ce rôle.

3-4- L'impact de la seconde guerre mondiale

Si du début du XX^{ème} siècle jusqu'aux années 1930, les pouvoirs publics des pays les plus industrialisés, soucieux des intérêts économiques et commerciaux de leur nation respective, ont fortement contribué à l'institutionnalisation de la normalisation, la promotion et la conduite de l'élaboration normative au cours de cette période sont essentiellement réalisées par les entreprises elles-mêmes¹. En effet, les firmes trouvent au travers de la normalisation un double avantage, économique et commercial. D'une part, la standardisation de la production industrielle leur permet de réaliser d'importantes économies d'échelle², tant au niveau de leur propre production qu'au niveau de celle de leurs fournisseurs. D'autre part, la normalisation technique des composants et produits fabriqués leur favorise l'accès à de nouveaux marchés, aussi bien nationaux que mondiaux. Ainsi, avant la seconde guerre mondiale, l'élaboration des normes consistait, aux plans national ou international, en un processus « de type volontaire, nécessitant un accord entre les principaux industriels du secteur » (GALLAND, 2001a : p.8).

Le rôle central pris par l'industrie militaire, dès le XVIII^{ème} siècle, dans le mouvement général de la normalisation d'une part, et dans celui de la qualité d'autre part, s'accroît à l'aube puis au cours de la seconde guerre mondiale. Dès le milieu des années 30, les autorités publiques allemandes et soviétiques interviennent fortement dans le pilotage de l'industrie et transforment progressivement leurs normes nationales en règlements, qui s'imposent alors à l'ensemble des acteurs concernés. Selon les historiens de la normalisation, « les premiers succès de l'armée allemande ont été en partie imputés à leur effort de normalisation/réglementation³ ». « De même, le succès de la contre attaque américaine est aussi habituellement mis en partie au crédit de la normalisation » (GALLAND, 2001a : p.8).

¹ GALLAND 2001.p.7

² MAZALEYRAT, 2000.p22.

³ GALLAND 2001.p.8

En effet, dès 1940, des commissions spécifiques de l'armée américaine travaillent sur la définition de standards de qualité précis. Les membres de l'équipe de Shewart qui avaient collaboré à la théorisation et à la mise en œuvre des principes du contrôle statistique de la qualité sont mis à contribution. En 1942, Deming réalise plusieurs conférences à l'Université de Stanford et au Ministère de la Guerre ; un groupe de travail est constitué à l'Université de Columbia avec Juran et Dodge notamment pour améliorer la qualité et la productivité des industries de l'armement (HERMEL, 1989 : p.36). De ces différents groupes de réflexion et de travail naissent les Military Standards, premières normes du contrôle statistique de la qualité, qui seront très largement utilisés comme références jusque dans les années 70, période au cours de laquelle les pays industrialisés éditeront leurs propres normes nationales.

4- L'assurance De La Qualité :

4-1- L'émergence progressive de la focalisation client

Comme conséquence du mode de croissance keynésien, initialisé après la crise économique de 1929 puis accéléré à l'issue de la seconde guerre mondiale, le rapport d'échange entre producteurs et consommateurs se métamorphose progressivement : à la production de masse succède la consommation de masse qui alimente la première. Tout d'abord aux États-Unis, puis quelques années plus tard en Europe occidentale et au Japon, la liberté des agents économiques conduit à une offre des produits déterminée par la possibilité de compter sur la dynamique de la surconsommation et non déterminée par une planification scientifique de la consommation. Les consommateurs, de plus en plus nombreux et anonymes, achètent des produits de plus en plus nombreux et différenciés. Or, si la science ne peut justifier la nature et le niveau de la consommation il se pose une question de cohérence entre l'organisation de la production, héritière du rationalisme taylorien, et l'organisation des échanges, qui échapperait à ce même rationalisme. Pour évaluer la qualité, les entreprises sont ainsi confrontées à la nécessité de dénouer le dilemme suivant :

- Soit la qualité est établie par le client, mais comment la connaître sur un marché de masse ?
- Soit la qualité est établie par l'entreprise, mais comment concilier la raison qui doit animer la production et la multiplicité des comportements de consommation ?

Parallèlement, l'accroissement régulier du secteur des services au sein de l'économie occidentale¹ conduit, à partir des années 1950, à des évolutions progressives dans la manière avec laquelle les théoriciens précurseurs de la qualité, tels que J.M. Juran, A.V. Feigenbaum et W.E. Deming appréhendent la place du client au sein du concept de qualité (**REEVES et BEDNAR, 1994 : p.423**). Ainsi, par exemple, dans la première édition de son ouvrage de référence, « Quality control handbook », Juran ne fait que distinguer, dans une perspective interne à l'entreprise, la qualité de la conception de la qualité de conformité (JURAN, 1951). Dans la deuxième édition (JURAN et ALI, 1962), il complète cette distinction par une troisième composante, la marketplace quality, qu'il définit comme l'aptitude d'un produit spécifique à satisfaire les souhaits d'un client spécifique. Enfin, dans la troisième édition de son ouvrage (**JURAN et ALI, 1974**), il introduit une unique et large définition de la qualité, fitness for use qu'il décrit comme « la manière avec laquelle un produit sert avec succès les objectifs de l'utilisateur » ; et ajoute qu'il s'agit d'un concept universel, applicable à la fois à la production industrielle et aux services, même s'il reconnaît les difficultés supplémentaires posées dans le cadre de ces derniers. Cependant, même si les théoriciens précurseurs de la qualité ont donné du point de vue conceptuel une place grandissante au client, « ils n'ont donné que peu de conseils pratiques sur comment connaître ses souhaits de telle manière que les spécifications appropriées des produits et services puissent être établies » (**REEVES et BEDNAR, 1994**). Dès la fin des années 1950, les chercheurs en marketing ont quant à eux essayé de développer des méthodes pour évaluer précisément les désirs et préférences des consommateurs (BAYTON, 1958 ; CARDOZO, 1965). Ils ont à ce titre apporté une importante contribution à la compréhension, à la définition et à la mise en œuvre de la qualité dans les organisations tout autant manufacturières que de services (KUEHN et DAY, 1962).

4-2- Une logique préventive et contractuelle centrée sur les processus

Cette émergence progressive de la focalisation client² correspond concrètement, au sein des firmes, à l'idée de l'existence d'un "client-roi" qui serait représentatif de la "moyenne des clients réels". Il est supposé orienter l'activité économique par ses désirs qu'il s'agit de satisfaire. Les salariés se trouvant être, eux aussi, des clients réels ou potentiels, il est alors difficile de concilier l'existence d'un consommateur souverain, autonome et mû par des désirs extérieurs à l'entreprise avec celle d'un agent fonctionnel d'exécution dans l'organisation. C'est dans ce contexte que la nécessité d'une relation de confiance rationnelle entre la firme

¹ REEVES et BEDNAR, 1998. p.423.

² DEAN et BOWEN .1994. p.395

et ses clients donne naissance au concept de fiabilité du produit qui correspond à « la probabilité qu'il a de fonctionner sans défaillance pendant une période donnée, dans des conditions définies » (FEY et GOGUE, 1991 : p.199). Les modèles probabilistes viennent, une nouvelle fois, au secours des praticiens de la qualité. Cela se concrétise par la mise en place de tests de fiabilité de plus en plus élaborés et utilisés au cours des différentes étapes de la fabrication.

Dès lors, l'objectif de satisfaction du client au moyen de processus fiabilisés à un coût optimum conduit au principe d'assurance de la qualité qui consiste en « la mise en œuvre d'un ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner confiance en l'obtention régulière de la qualité requise »¹. Le principe repose sur l'idée selon laquelle « avant de pouvoir assurer la qualité, il convient de la construire » (IGALENS, 1993). Cette idée simple a priori constitue cependant une évolution profonde, car elle marque le passage d'une qualité centrée sur le produit à une qualité centrée sur les processus organisationnels : c'est par la maîtrise des processus de l'organisation, et plus particulièrement par la maîtrise du processus de production à cette époque, que la qualité des produits sera obtenue. Cette volonté de maîtrise se traduit essentiellement par :

- L'identification et la formalisation des processus, des tâches qui y concourent et des responsabilités respectives des acteurs, notamment par la rédaction et la mise en application d'une documentation appropriée et régulièrement actualisée ;
- La définition et l'utilisation d'indicateurs qui témoignent du fonctionnement des processus et qui permettent de les piloter, c'est-à-dire qui permettent de mettre en œuvre si nécessaire des actions préventives et correctives adaptées, et ce, en prévention de l'apparition de produits défectueux. La mise en œuvre régulière de revues par la direction et d'audits permettant de maintenir le système efficient, de l'ajuster aux évolutions et de procéder à des améliorations.

4-3- La normalisation au service du client

Aux États-Unis, l'impulsion normative donnée au cours de la seconde guerre mondiale est entretenue dans le secteur industriel de l'armement, dès la fin du conflit. En 1959, l'Armée de l'Air, puis le Département de la Défense publient à destination de leurs fournisseurs la première norme reconnue d'assurance de la qualité, le standard MIL-Q-9858 (CRUCHANT,

¹-ISO 9000 : 2000 dans AFNOR, 2001 : p.26.

1995 : p.84). Compte tenu de la nécessaire fiabilité des matériels et de l'utilisation souvent unique des productions de l'industrie militaire, la notion d'assurance de la qualité s'impose en effet tout naturellement dans ce secteur. Dans le cadre de l'OTAN (Organisation du Traité de l'Atlantique Nord), la coopération interalliée qui est établie pour la fabrication des armements permet à cette norme américaine de s'imposer en Europe au travers de la création des référentiels AQAP (Allied Quality Assurance Publications). Trois modèles sont définis : AQAP-1 qui s'applique aux entreprises devant prouver la maîtrise de la qualité en conception et fabrication ; AQAP-4 pour les entreprises uniquement concernées par la fabrication, la conception étant externe; et AQAP-9 lorsque des contrôles finaux suffisent à garantir la qualité des produits finis (cas des assemblages par exemple). Ces trois modèles vont à leur tour servir de référence aux différents pays occidentaux qui se doivent de surveiller sur leur territoire l'exécution des contrats. A partir de 1980, le SIAR (Service de la surveillance industrielle de l'armement), qui représente la France au groupe de travail de l'OTAN, va ainsi évaluer les systèmes qualité des industriels français de l'armement sur la base des Règlements sur l'Assurance de la Qualité RAQ-1, 2 et 3, équivalents des AQAP-1, 4 et 9 (**CRUCHANT, 1995 : p.39**). L'adoption du principe de subsidiarité par la Direction Générale de l'Armement (DGA), le Département de la Défense américain et l'OTAN, selon lequel il n'est pas nécessaire de créer des normes militaires si le besoin est couvert par des normes civiles équivalentes, va affranchir les organismes de normalisation nationaux de la prédominance des Etats-Unis et entraîner le développement des normes civiles en matière d'assurance de la qualité (**IGALENS et PENAN, 1994 : p.17**). La norme Britannique BS 5750 est ainsi publiée dès 1982, et les normes internationales de la série ISO 9000, qui permettront le développement mondial de la certification des systèmes qualité, seront promulguées en 1987. Si la certification des systèmes qualité est donc plutôt récente dans les secteurs de l'industrie civile, la certification des produits, quant à elle, se met en place dans les pays les plus industrialisés dès le début des années 1950.

En effet, à la fin de la seconde guerre mondiale, les organismes de normalisation nationaux et internationaux reprennent leur activité d'avant 1939. L'International Standard Organisation (ISO) est créée en 1948 sous la forme qu'elle gardera jusqu'à nos jours, et l'après-guerre correspond au développement simultané des deux types de normes, nationales et internationales. En France, cette période est marquée par une innovation fondamentale, les

débuts de la certification des produits (GALLAND, 2001a : p.9)¹. La certification d'un produit réside dans l'attestation fournie par un organisme certificateur de la conformité de ce produit à un certain nombre de normes garantissant la sécurité d'utilisation, l'aptitude à l'emploi et la qualité sélective dudit produit (COURET et ALI, 1995). La marque NF, créée par l'AFNOR avant la guerre, se met en place à partir des années 1950. En fait, les débuts de la certification des produits marquent l'arrivée dans le champ de la normalisation d'un personnage inconnu jusque-là : le consommateur. « Ceci est un événement d'importance capitale dans l'évolution de la normalisation et de ses instances » (GALLAND, 2001: p.9): la norme n'est plus seulement un « outil technique de bonne entente industrielle, mais aussi une arme de conquête des marchés » (COCHOY, 2000).

5- La Qualité Totale

La littérature scientifique présente généralement le développement historique des principes de la qualité totale de deux manières différentes, mais non contradictoires :

- Soit comme une extension en profondeur des principes de l'assurance de la qualité (focalisation client, logique préventive et contractuelle centrée sur les processus), tant à l'extérieur de la firme qu'à l'intérieur (HERMEL, 1989 : pp.31-32 ; GOMEZ, 1994 : p.37) ;
- Soit comme un embranchement parallèle au mouvement de l'assurance de la qualité, développé au Japon dès les années 1950, puis systématisé (BEAUMONT, 1996 : p.64).

En synthèse, c'est la volonté de clarifier leur analyse historique qui a conduit les auteurs à privilégier l'un ou l'autre de ces deux modes de présentation. Tout autant soucieux de la clarté de nos propos, nous choisissons pourtant de nous inspirer de ces deux logiques temporelles à la fois, car toutes deux nous semblent rendre compte de la réalité historique. Ainsi, l'assurance de la qualité, telle que définie par ses théoriciens précurseurs (mais aussi couplée à de nouveaux apports théoriques), constitue bien le socle conceptuel de l'embranchement qui se développe dès les années 1950 au Japon sous la dénomination de Company-Wide Quality Control (CWQC).

1- GALLAND 2001. p.8

A partir des années 1990, dans la lignée du (TQM)¹, deux nouvelles notions managériales vont émerger au sein des discours et politiques des entreprises les plus performantes, ainsi qu'au travers de plusieurs contributions académiques en sciences de gestion : le TQL (Total Quality Learning) et le Word-Class.

5-1- Les origines de la qualité totale et l'apport de l'école japonaise

Au cours de la seconde guerre mondiale, le Japon avait formé, à l'instar des autres Etats en conflit, divers groupes de travail industriels et scientifiques. Au sortir de la défaite, l'un d'eux continue ses activités de recherche dans le but de participer à la reconstruction du pays et prend le nom de Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE). Dans l'équipe du général américain Mac Arthur, alors proconsul militaire à Tokyo, il y a de nombreux ingénieurs des Laboratoires Bell. Ils expliquent à la JUSE comment le contrôle statistique de la qualité a amélioré l'efficacité de la production industrielle militaire, et quel est l'apport des travaux de Shewart et Deming. La JUSE décide donc de recourir aux services d'un expert et, en mars 1950, Deming est invité à faire un cycle de conférences. Deming commente : « Il était vital de ne pas répéter au Japon en 1950 les mêmes erreurs qu'aux Etats-Unis. Le management devait comprendre où se trouvaient ses responsabilités. Mais comment toucher le top management japonais ? L'obstacle fut surmonté par le président de la JUSE et du Keidan-ren (le patronat japonais), qui en juillet 1950 m'amena les 21 dirigeants japonais. Je fis encore d'autres conférences avec le top management cet être-là, d'autres encore en 1951 et 1952, et bien d'autres par la suite ». La JUSE qui comprend que la survie du Japon « dépend de l'exportation et que dans la compétitivité internationale la qualité constituera un atout majeur » développe alors un vaste programme de promotion de la qualité (**FEY et GOGUE, 1984 : p.24**). Axé sur le contrôle statistique et sur les méthodes préventives de l'assurance de la qualité, il est d'abord orienté vers les dirigeants, puis vers les ingénieurs et les techniciens. Avec les droits d'auteur que Deming lui abandonne, la JUSE fonde en 1951 le prix Deming qui récompense les entreprises (2 ou 3 chaque année) qui ont réalisé des améliorations particulièrement brillantes dans le domaine de la qualité.

En 1954, Juran est à son tour invité par la JUSE pour des cours de management. Les bases de son enseignement sont construites à partir des problèmes concrets de qualité qu'il avait été amené à devoir résoudre. Pour Juran, «l'obstacle majeur à l'amélioration de la qualité aux États-Unis se situait dans les barrières organisationnelles qui correspondaient au

1-“Total Quality Management” (TQM) est l'appellation la plus fréquemment employée dans la littérature scientifique anglo-saxonne. Elle l'est aussi dans les travaux de recherche en langue française, ou bien traduite par “Management par la Qualité Totale” (MQT). Le TQM fait référence à des concepts, des principes, des modèles et des techniques explicités de manière précise dans la littérature en sciences de gestion.

cloisonnement entre départements » (JURAN, 1983). La première chose qui étonne alors Juran, c'est la réceptivité de son auditoire à cet argument des barrières organisationnelles. Les dirigeants et cadres supérieurs qui l'écoutent, à la différence de son public américain d'ingénieurs et de responsables du contrôle qualité, sont rapidement convaincus (JURAN, 1993a : p.43).

5-2- Le développement international du concept et des pratiques de qualité totale

A partir des années 1970, des bouleversements économiques, politiques et sociaux font apparaître ce qui peut se présenter comme des limites au mode de croissance keynésien, ainsi qu'au rapport de production qui en résulte. La crise économique que vivent les pays industrialisés « correspond à une modification de la dynamique de la structure des marchés » (BORONAT et CANARD, 1995)¹. Le mode de croissance qui s'instaure fait place à une consommation qui devient plus sélective. « La crise bénéficie, en effet, à des catégories sociales et exclut, au contraire, d'autres catégories. Le mythe du client-roi apparaît moins comme le client avide de consommer que comme un être sélectif et d'une certaine manière sélectionné dans le corps social » (GOMEZ, 1994)². En conséquence, le système de production se voit confronté à une modification qualitative de la demande, et l'individu se situe progressivement au centre des préoccupations :

- Au niveau du rapport d'échange : le "client-roi", en tant que client représentatif de la "moyenne des clients réels", fait place à un client singularisé d'autant plus soucieux de satisfaire ses besoins, de plus en plus spécifiques et au moindre coût, que son pouvoir d'achat se stabilise, voire diminue, et que l'offre et la concurrence se mondialisent.
- Au niveau du rapport de production : la pression du chômage et la flexibilité du travail conduisent à remettre en cause la socialisation du risque par la firme (acquis sociaux, emploi pérennisé). Par ailleurs, la flexibilité de l'offre nécessite des salariés responsables et impliqués dans la recherche de la satisfaction du client singularisé.

A partir des années 1970 commence, aux États-Unis puis en Europe, une période d'imitation du modèle de management nippon : le Total Quality Management (TQM) se traduit au début par une importation d'outils managériaux en provenance du Japon (CHEVALIER, 1989 ; KANO, 1993), soumise à des effets de mode (LAWLER et MOHRMANN, 1985) et dont la mise en place est presque toujours déléguée.

1- BORONAT et CANARD, 1995 : p.95

2- GOMEZ, 1994 : p.33

Section 2 : Approche managériale de la qualité

1-Définition de concepts

1.1 La qualité

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

En fait, laquelle des définitions importent le plus pour l'entreprise si ce n'est celle donnée par l'utilisateur du produit lui-même, sachant que ce dernier constitue sa raison d'être et sa condition de pérennité. L'utilisateur du produit définit la qualité comme : «l'aptitude d'un produit à satisfaire ses besoins»⁽¹⁾ ou tout court « aptitude à l'emploi »⁽²⁾ selon les termes de Juran. C'est de là que les qualitiens (spécialistes de la qualité) se sont inspirés pour définir finalement la qualité comme : «ensemble de propriétés et caractéristiques d'un produit qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites»⁽³⁾.

1.2 La gestion de la qualité

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

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

1 - KELADA J., **Gestion intégrale de la qualité**, QUAPEC, 1987, p. 16.

2 - JURAN J. M., **Gestion de la qualité**, AFNOR, 1983, p. 15.

3 - Recueil de normes françaises, AFNOR, 1989, p. 70.

1.3 La politique qualité

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

1.4 Les objectifs qualités

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

1.5 Les coûts de la qualité

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

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

- **Les coûts de prévention** : ce sont les coûts de mesures préalables prises pour des raisons préventives afin d'éviter les erreurs avant qu'elles n'arrivent. On peut intégrer dans cette catégorie : le coût de planification des inspections, les programmes de qualification, les programmes de formation à la qualité et les dépenses du département qualité.

- **Les coûts de détection** : l'inspection entrante, l'inspection en cours de fabrication, inspection finale, métrologie et maintenance et les dépenses du département qualité.

- **Le coût de défaillances internes** : c'est le coût détecté avant que le produit ne quitte l'entreprise productrice ; il englobe : les rebuts, les réparations en production, la réparation

des produits achetés et les actions correctives.

- **Le coût de défaillances externes** : est celui détecté après l'expédition du produit vers différentes destinations. Ce sont généralement : les dépenses de garantie, les dépenses post-garanties et l'assistance au client.

2-Les outils de management de la qualité

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

2.1 Le cycle de PDCA

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

- **1^{ère} étape : Préparer (Plan):** Cette première étape consiste en l'élaboration d'un plan d'action concernant une expérience ou un changement sur la base des prévisions. Exemple : si l'entreprise se prépare à faire l'expérience d'un nouveau fournisseur, c'est qu'elle pense trouver certaines différences par rapport à son fournisseur habituel en matière de prix, délais, qualité.
- **2^{ème} étape : Développer (Do):** Il s'agit de faire l'expérience en respectant soigneusement le plan d'action. Certaines entreprises essaient de modifier le plan d'action en pleine exécution, ce qui est une erreur, car les modifications du plan d'action doivent être laissées au cycle suivant.
- **3^{ème} étape : Comprendre(Check):** Cette étape a pour but d'observer les effets du changement ou de l'essai, d'étudier les résultats enregistrés, de chercher ce qui apporte un plus à la connaissance du problème. L'usage des méthodes statistiques à ce niveau est important car il permet de mieux comprendre le phénomène
- **4^{ème} étape : Agir (Act):** Pour cette dernière étape, deux situations peuvent se présenter :
 - L'essai est concluant** : dans ce cas, il faut mettre en œuvre le changement étudié, qui peut être, par exemple, une nouvelle méthode de travail, une nouvelle spécification.

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

2.2 Les cercles de qualité (ou cercles de progrès)

Un cercle de qualité est un petit groupe d’employés qui se charge volontairement de contrôler la qualité dans un atelier (ou bureau)⁽¹⁾. Son but est d’améliorer la motivation et les conditions de travail des employés en mettant en place une procédure de dialogue consultatif, leur permettant d’exprimer leurs suggestions d’amélioration et d’étudier les modalités d’application associées⁽²⁾.

En plus de l’objectif principal cité en haut, plusieurs autres objectifs sont associés aux cercles de la qualité, entre autres⁽³⁾:

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

2.3 Le manuel qualité

Le manuel qualité est l’un des outils indispensables exigé lors de la certification ISO. Il est défini par les normes française [NFX 50-109-1982] comme : «document décrivant les dispositions générales prises par l’entreprise pour obtenir la qualité de ses produits ou services»⁽⁴⁾.

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

¹ - ISHIKAWA K., **La gestion de la qualité outils et applications pratiques**, Dunod, 1986, p. 132.

² - DOUCET C. Op. Cit., p. 65.

³ - KELADA J.Op. Cit. 103

⁴ - DOUCET C. Op. Cit, p. 237.

en outre avoir l'assurance que l'entreprise est bien apte à réaliser les travaux avec une excellente qualité.

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

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

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

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

2.4 L'audit qualité

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

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

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

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

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

3-Gestion de la qualité à travers la chaîne de fabrication

Après avoir eu la conviction que la qualité est l'affaire de tous et partout dans l'entreprise, il s'agit de voir maintenant, comment elle se gère au niveau de chaque maillon de la chaîne de fabrication. Mais avant cela, nous devons nous arrêter sur la définition de la chaîne qualité. Elle se définit comme : « l'ensemble d'activités qui concourent à la satisfaction du client, de façon à ce que la déficience d'un maillon ne neutralise pas les efforts faits par ailleurs»⁽¹⁾. Cela dit, on doit s'assurer que l'effort de la qualité est homogène tout au long de la chaîne qualité, c'est-à-dire de la détermination des besoins à l'après vente.

3.1 Qualité et marketing

Le rôle du marketing en matière de qualité est déterminant. Il consiste à établir les caractéristiques que le produit devra satisfaire. Ces caractéristiques peuvent être fonctionnelles, c'est-à-dire que le produit fini aura la fonction pour laquelle il a été conçu ;

1 - DOUCET C., Op. Cit., p. 131.

comme elles peuvent être non-fonctionnelles, c'est-à-dire qu'il aura un usage autre que celui pour lequel il est conçu ⁽¹⁾.

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

3.2 Qualité et conception

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

3.3 Qualité et élaboration du produit

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

3.4 Qualité et distribution

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

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

1 - KELADA J., Op. Cit. p. 18.

Section 3: présentation de la norme ISO9001 orientation et contenu

1-Parcours de l'ISO jusqu'à la version 2008

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

1-1- ISO 9000 version 1987

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

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

1-2-ISO 9000 version 1994

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

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

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

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

1-3- Le référentiel ISO 9000 version 2000

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

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

les parties intéressées.

- **ISO 9011** : Elle constitue la référence en matière d'audit qualité et d'environnement

1.4 L'ISO 9001 version 2008

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

1.4.1 Évolutions de la version 2008 par rapport à la version 2000

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

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

1.4.1.1 Renforcement de la notion de conformité produit

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

1.4.1.2 Compatibilité avec d'autres référentiels

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

1.4.1.3 Une meilleure prise en compte des processus externalisés

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

Conclusion

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

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

Chapitre II:

**L'approbation de la norme : un
enjeu pour réussir tout projet de
certification**

Introduction

Au centre des connaissances développées par les sciences de gestion et des pratiques Managériales, se trouvent les outils de gestion. En effet, ils sont à la fois le produit d'un savoir Académique qui trouve sa concrétisation dans un outil formalisé et le produit de ce qu'en font les utilisateurs.

Des normes ISO, de nouvelles règles comptables, de nouvelles techniques d'évaluation des compétences...etc. ; les organisations sont de plus en plus exposées à des objets ou bien des outils de gestion poussés par l'État, des cabinets de conseil et des organismes de certification et mise en œuvre par les Acteurs de l'organisation qui peuvent ensuite de les approprier.

L'objet de ce troisième chapitre de notre thèse est de présenter dans un premier temps les concepts de base d'une théorie de l'instrumentation en gestion. Dans un second temps nous mettrons l'accent sur le processus d'appropriation et de diffusion des outils de gestion au sein des organisations.

La troisième section du chapitre en question nous permettra de mettre l'accent sur les mécanismes d'appropriation de la convention d'effort centré sur la qualité.

Section 1 : Origines et postulats de base d'une théorie de l'instrumentation en gestion

1- L'outil de gestion : Regards sur un concept novateur dans les sciences du Management.

L'instrumentation en gestion, appelée aussi « *outil de gestion* » est une des plus grandes caractéristiques des organisations modernes, elle constitue un vecteur privilégié de rationalisation des phénomènes Managériaux, cette expression n'est évidemment pas un « *concept savant* » comme le précise HATCHUEL ⁽¹⁾ mais s'intègre dans une approche de la gestion comme Ingénierie depuis le début des années 1960. Cependant, il fallait attendre le début des années 1980, pour voir se concrétiser une définition de l'instrument de gestion comme « Moyens conceptuels ou matériels visant à réduire la complexité et a simplifier le réel dans la conduite des entreprises ».

Dans la ligne des travaux de Berry, les recherches du Centre de Gestion Scientifique de l'école des MINES(CGS) ont approfondi ce thème afin de lui donner de nouveaux prolongements dans les différentes disciplines des sciences de l'organisation.

1-1-Outil de gestion : les portées d'un concept

Selon DE VAUJENAY, la terminologie utilisée dans ce domaine est fortement influencée par la théorie de régulation conjointe de (JEAN DANIEL RAYNAUD 1988) ⁽²⁾. Celle-ci opère une distinction entre quatre (04) concepts dont la composante épistémique nous permettra d'établir une distinction.

1-1-1- L'objet de gestion

Selon DE VAUJENAY et AL ⁽³⁾, celui-ci sera défini comme « tout signe, technique ou savoir faire locale et élémentaire, dont le but est d'orienter ou de faciliter une action collective et microsociale ». Dans ce sens, les schémas, les codes et les interfaces des outils informatiques constituent des objets de gestion dès qu'ils sont mobilisés dans le cadre de l'action organisationnelle.

1-HATCHUEL Armand et WEIL Benoit (1992), *l'expert et le système*, édition economica, p142

2-JEAN DANIEL RAYNAUD (1988) . p43

3-DE VAUJANY François et AL (2005), *de la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, éditions EMS management et société, p70

1-1-2- Une règle de gestion

Celle-ci correspond aux énoncés ou bien discours, voire les pratiques Internes et externes destinées à l'usage des membres d'une organisation et dont la finalité est purement normative telles que les règles comptables et fiscales, les règlements internes et toute convention ¹ destinée aux parties prenantes internes ou externes obéissant à une logique de régulation des activités productives et sociales au sein des entreprises.

1-1-3- La notion de dispositif de gestion

Selon HATCHUEL et MOLLER⁽¹⁾, les dispositifs de gestion correspondent à « un ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé qui vise à intégrer les outils de façon cohérente et dans le respect de certaines règles de gestion.

1-2- L'outil de gestion

Pour DE VAUJENAY et ALL l'outil de gestion « sera un ensemble d'objectifs de gestion, intégré de façon systématique et codifiée. Dans une logique fonctionnelle ou toute autre logique d'Acteur ».

Pour MOISDON⁽²⁾, « les outils de gestion constituent un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveau de qualité ou de tout autre paramètre, destiné à instruire les diverses actes classiques de la gestion que l'on peut regrouper dans la trilogie ! Prévoir, décider et contrôler ».

Cette définition, nous permet de distinguer l'outil de gestion des autres concepts, précédemment cités et ce malgré l'interdépendance existante entre eux. Ainsi, le fait que l'outil de gestion est obligatoirement formel, ceci le distingue de la règle de gestion qui ne l'est pas forcément. Le concept de dispositif de gestion quant à lui est plus large que le concept d'outil vu qu'il spécifie les types d'objets, de règles ou d'outils à un moment donné.

¹ - HATCHUEL Armand et SEGRETTIN Blanche (2012), **refonder l'entreprise**, édition Seuil. P92

² -JC MOISDON. **Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation**. Edition SELI Arslan.p115

2- L'instrumentation en gestion

Comme le souligne GILBERT ⁽¹⁾, « l'instrumentation est un terme désignant à la fois un contenu et un processus », en tant que contenu, il désigne « un ensemble d'instruments courant le même champ fonctionnel et permettant la conduite des pratiques de gestion sur un champ ». En tant que processus, il rejoint le thème de changement organisationnel, désignant une création formée d'une succession d'activités qui aboutissent à l'application d'un ou de plusieurs instruments à des pratiques de gestion.

2-1-Définition de l'instrument de gestion

2-1-1- L'instrument comme un artefact

Dans son sens générique le terme "instrument" désigne «un objet fabriqué servant à exécuter quelque chose, à faire une opération, ainsi l'instrument exerce une influence sur les agents du système organisationnel et peut avoir pour objet la régulation de leurs activités». Cette approche est développée par le psychologue russe VYGOSTSKY (1934) qui considère l'activité instrumentale comme l'une des principales formes du comportement humain à côté du langage, pour LEGALER et LESCOURNE l'instrument est «un dispositif à la fois technique et sociale qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur».

Une brève analyse de cette définition met l'accent sur la capacité des instruments de gestion à réduire l'incertitude et à donner un sens aux activités collectives.

Dans une approche normalisatrice ; ALEXANDRE MALLARD (2009), insiste sur la capacité des instruments de gestion à jouer un rôle interactionniste entre l'acteur et son environnement.

Enfin, LORINO ⁽²⁾ (2002), a développé « une théorie instrumentale des outils » qui considère l'outil de gestion dans sa double nature subjective et objective c'est-à-dire un objet (artefact) ⁽³⁾, matériel, informationnel ou symbolique), mais aussi un schéma interprétatif d'utilisation et d'action, ainsi, selon toujours le même auteur, l'outil de gestion se transforme

¹ - GILBERT Patrick (1998), l'instrumentation de gestion: la technologie de gestion, science humaine, édition economica, P25

² - LORINO Philippe et TEULIER Regine (2005), **entre connaissance et organisation l'action collective**, l'entreprise face au défi de la connaissance, édition la découverte, P52

³ - un outil artificiel.

en instrument dès qu'il subit une interprétation située dans l'espace et dans le temps par un sujet agissant.

2.1.2. Caractéristiques des instruments de gestion

Selon PATRICK GILBERT, les instruments de gestion connaissent un cycle évolutif dès qu'ils se diffusent dans un milieu social et organisationnel, ce dernier distingue quatre (04) caractéristiques qui légitiment le mode d'existence de ces instruments au sein des organisations, en l'occurrence :

- Les instruments de gestion répondent à des problèmes de la conjoncture où ils émergent et intègrent les connaissances sur le fonctionnement des entreprises.
- Les instruments de gestion peuvent être exploités de différentes manières, selon les exigences et les logiques de fonctionnement des organisations.
- Les instruments de gestion donnent lieu à des résultats différents selon le type d'organisation dans lequel ils se développent.
- La diffusion et l'implantation des instruments de gestion sont fortement influencées par l'histoire de l'entreprise.

Ces caractéristiques avancées par GILBERT expliquent une forte interaction entre l'instrument de gestion et l'organisation, ainsi, GILBERT Patrick ⁽¹⁾, distingue trois (03) variables d'analyse, qui permettent d'expliquer cette interaction.

- L'orientation relations- connaissances qui nous permet de distinguer les outils orientés production de connaissances, les outils dont la finalité est de créer les formes organisationnelles et enfin les outils mixtes qui intègrent les deux (02) approches.
- Le degré de formalisation des outils de gestion est différent, ainsi, certains outils sont plus forts que d'autres.
- Le degré de contextualisation entre l'outil et les acteurs qui permettent aux gestionnaires de mesurer à chaque fois l'écart entre l'outil et son utilisation au sein de l'organisation à un moment donné.

¹ - GILBERT Patrick (1998), l'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine, édition economica, P192

2.1.3. L'intérêt d'une approche par les instruments de gestion en Management

L'approche par les instruments de gestion a opéré de multiples changements dans le cadre de la recherche en Management, ainsi elle constitue une rupture par rapport à des approches qui considéraient que les instruments de gestion étaient neutres et ne pouvaient en aucun cas exercer un effet structurant sur l'organisation.

HATCHUEL et SEGRESTIN Considèrent l'approche en question comme une démarche de recherche innovante, dans le sens où elle permet d'expliquer les différents réseaux d'acteurs existants au sein de l'organisation via les effets cognitifs et normatifs qu'exercent les instruments (HATCHUEL et SEGRESTIN, 2012)⁽¹⁾.

Pour (LORINO 2002), les instruments de gestion constituent un moyen permettant d'anticiper les inerties dans le cadre d'un processus de changement organisationnel grâce à leur effet formel et explicite.

La prise en considération de la dimension collective et organisationnelle lors de l'étape de l'implantation des instruments de gestion permet d'éviter la confrontation avec la hiérarchie. Enfin, pour (HATCHUEL) ces instruments permettent d'initier un projet d'apprentissage organisationnel grâce à l'interaction existante entre l'instrument lui-même et le langage managérial susceptible de se développer entre les différents acteurs du système organisationnel (HATCHUEL 2006)⁽²⁾.

2-2- Les composantes des instruments de gestion

Selon GILBERT(1998)⁽³⁾, l'instrument de gestion est un artefact qui obéit à un phénomène d'origine artificielle, ainsi, une analyse affluée de ce dernier est indispensable pour comprendre sa composante, la littérature consacrée à l'approche par les instruments de gestion distingue trois (03) représentations en l'occurrence :

2-2-1-Les niveaux de construction et de destruction des instruments de gestion

GILBERT (1998) distingue quatre (04) niveaux pour expliquer la structure des instruments de gestion :

¹ -HATCHUEL Armand et SEGRESTIN Blanche (2012), refonder l'entreprise, édition seuil, p88

² - HATCHUEL Armand. PO .CIT. p63

³ - GILBERT Patrick (1998), l'instrumentation de gestion: la technologie de gestion, science humaine, p46

- Le niveau opérationnel : qui constitue les supports concrets permettant à l'instrument d'être mis en œuvre.
- Le niveau procédural : qui précise les étapes à suivre et les procédures nécessaires afin de faire fonctionner l'instrument.
- Le niveau conceptuel : structuré autour des notions et des concepts élaborés spécifiquement pour le champ d'application de l'instrument.
- Le niveau argumentatif : il intègre les croyances, les schèmes d'interprétation ainsi que les normes de comportement qui imposent aux agents du système social ou organisationnel, les règles à suivre.

2-2-2-Les éléments d'une technique managériale

(HATCHUEL et WEIL 1992)⁽¹⁾, Considèrent les instruments de gestion, comme des techniques Managériales qui exercent des effets structurants sur l'action collective, ainsi selon ces deux (02) auteurs, trois éléments composent une instrumentation de gestion :

- Une philosophie gestionnaire : articulée autour des différents dispositifs sociocognitifs dans lesquels évoluent les instruments.
- Un substrat technique : ou un dispositif matériel qui permet à l'instrument de gestion de fonctionner.
- Une vision simplifiée des relations organisationnelles, il s'agit d'identifier les principaux acteurs et leurs rôles autour de l'instrument de gestion.

2-2-2-Les instruments de gestion et leur double nature

Selon (RABARDEL 1995) ⁽²⁾ l'instrument de gestion est constitué de deux (02) composantes en interaction permanente au sein de l'organisation : une composante pragmatique qui se traduit dans les activités productives telles que la transformation, la gestion et la régulation et une composante de médiation qui permet de prendre connaissance de l'instrument, de ses propriétés ainsi que de son rôle dans le cadre de l'élaboration, voire l'exploration des ressources internes et externes.

La théorie pragmatique et sémiotique appliquée aux outils de gestion, que LORINO qualifie également de « théorie instrumentale des outils » ; (LORINO 2005)⁽³⁾, considère

¹ -HATCHUEL Armand. OP. CIT. p74

² -RABARDEL Pierre et DUBOIS Denis (1995), **représentations pour l'action**, édition Octares, p57

³ -LORINO Philippe et TEULIER Regine (2005), **entre connaissance et organisation : l'action collective**, l'entreprise face au défi de la connaissance, édition la découverte, p38

l'instrument de gestion dans sa double nature objective et subjective : c'est un objet (un artefact matériel informationnel ou symbolique), mais également un schème interprétatif d'utilisation et d'action, qui contient la dimension significative et psychologiques associée à l'utilisation de l'outil et à la mise en action qui en découle.

2-3- Classification des instruments de gestion

Cette typologie résulte essentiellement du Triptyque fonction- structure- processus qui constitue les usagers de bases d'un instrument de gestion, (GILBERT 1998), distingue trois (03) types d'instruments en l'occurrence :

2-3-1-Selon le domaine d'intervention

C'est la classification la plus dominante, elle est constituée des différents instruments de gestion que l'on rencontre dans les différentes fonctions de l'entreprise tels que les instruments de comptabilité, de gestion des ressources humaines, de stratégie...etc.

2-3-2-Selon les caractéristiques des instruments

Cette classification s'appuie sur la dimension structurelle de l'instrument de gestion selon deux (02) niveaux d'appréciation :

- Le degré d'autonomie de fonctionnement de l'instrument : qui distingue le simple outil de la machine, celle-ci est un mécanisme conçu et construit par l'homme afin de régler et transformer des mouvements.
- Le degré d'interactivité de l'instrument avec le contexte : dans ce contexte (LOUART 1995),distingue trois (03) catégories d'instruments d'action selon l'importance de leur interaction avec l'environnement allant des instruments les plus fermés jusqu'à ceux qui ont besoin d'ouverture avec leur contexte :
- Les premiers instruments, les plus fermés, ont une forme préconstruite et sont appliqués directement avec une passivité de leurs utilisateurs.
- Les deuxièmes instruments de gestion sont conditionnés par leur environnement car ils l'analysent et l'explorent.
- Les troisièmes instruments de gestion sont les plus ouverts, car ils ne peuvent pas être opérationnels sans l'intervention de leurs utilisateurs, ainsi, ils s'enrichissent et se consolident au fur et à mesure du processus de l'action.

2-3-3-Selon les usagers sociaux

Les deux (02) catégories d'instruments de gestion qui découlent de ce critère de classification sont fortement influencées par la structure : gestionnaire prévoyance, décision et contrôle, ainsi, les instruments à étudier ressortent de deux (02) paramètres :

- **Selon l'impératif de gestion :** (LORINO 1989) ⁽¹⁾ distingue deux (02) impératifs de gestion auxquels peut répondre une instrumentation de gestion, d'un coté, les outils d'aide à la décision par les intermédiaires des règles qui devraient être cohérentes, avec les orientations stratégiques de l'entreprise et qui nécessitent des indicateurs clairs afin d'être en cohérence avec la réalité managériale de l'entreprise. De l'autre coté les outils de mesure qui servent à évaluer de manière continue l'état du système et les écarts entre les objectifs fixés et les résultats atteints.
- **Selon les usagers dans les contextes de mutations accélérées :** cette classification est développée par (JC MOISDON 1997) ⁽²⁾ qui propose une nouvelle doctrine de l'instrumentation en gestion qui lie l'instrumentation et l'organisation. Dans ce contexte trois (03) types d'outils de gestion sont avancés : les outils d'investigation des fonctionnements organisationnels qui déterminent le fonctionnement de l'entreprise, les outils de pilotage de la mutation qui accompagnent les transformations de l'organisation et amorcerait de nouveaux apprentissages et enfin les outils d'exploration du nouveau qui orientent les métiers au sein de l'entreprise et transforment les savoirs de base des acteurs : cette classification des instruments de gestion est indispensable dans le sens qu'ils doivent être agencés en vue de leur usager et leur éventuelle appropriation au sein des organisations.

3- les différentes approches de la notion d'instruments

Dans le cadre de son analyse sur les instruments de gestion, (GILBERT 1998) ⁽³⁾ distingue trois (03) approches afin d'expliquer l'action qui exerce l'instrument sur une réalité organisationnelle.

3-1- L'approche rationaliste

Dans cette approche, l'instrument n'exerce aucun pouvoir sur l'organisation, aussi il ne constitue qu'un moyen qu'applique l'utilisateur dans un contexte précis.

¹ -LORINO 1989. Op. Cit. p105

² -MOIDSON. OP. CIT. p93

³ - GILBERT. OP .CIT. p 69

Selon cette approche l'utilisateur choisira l'instrument le plus adéquat à partir de l'objectif qu'il s'est fixé. (GILBERT) considère que cette première approche constitue la fonction la plus implicite de l'instrument de gestion vu que ce dernier est assimilé à un simple opérateur.

3-2- L'approche contingente

Dans ce cas, l'instrument exerce un effet sur l'utilisateur, ainsi, l'instrument intègre des présupposés sur le fonctionnement de l'entreprise et ces derniers s'accordent avec la réalité du système organisationnel. Dans le cadre de cette approche, les instruments sont fortement influencés par les contextes dans lesquels ils sont opérationnels.

3-3- L'approche politique

Celle-ci considère tout instrument de gestion comme instrument de pouvoir, ainsi cette approche dans les instruments de gestion exerce un effet régulateur sur les différents rapports de pouvoirs existants entre les différents acteurs.

3-4- L'approche cognitive

Dans le cadre de cette approche, les instruments véhiculent des croyances, des connaissances et des théories, ils dotent ainsi l'utilisateur d'un certain nombre de moyens lui permettant d'agir sur la réalité organisationnelle.

L'instrument de gestion est conçu comme un moyen permettant la professionnalisation d'une fonction et un moteur d'accumulation des apprentissages.

La prise en considération de ces différentes approches permet de dépasser l'approche rationnelle et de mieux représenter les interactions entre l'instrument, les acteurs qui le mettent en œuvre et enfin le contexte ou la réalité organisationnelle.

4- Les conditions d'efficacité des instruments de gestion

La mise en œuvre des instruments de gestion engendre des difficultés et des effets différents selon le contexte et l'organisation. Ainsi, pour qu'un instrument soit accepté par les acteurs, il doit répondre à un certain nombre d'exigences, telle qu'avancées par (GILBERT 1998):

- Un contexte facilitant : les enjeux de la mise en place de l'instrument doivent avoir le sentiment de gagner quelque chose. La fonction ressources humaines doit être au

centre du processus afin d'encourager l'implication et la coopération entre les unités opérationnelles et ce dans l'objectif de faciliter le processus d'appropriation.

- Un responsable ressources humaines bien préparé : de bonnes connaissances théoriques et une expérience de terrain permettent au DRH de faciliter le pilotage du processus de gestion entamé.
- Un processus de changement maîtrisé : la communication de l'opération de mise en place des nouveaux instruments de gestion aux différents acteurs : salariés et responsables est d'une importance capitale afin de sensibiliser à l'importance du changement.

Nous constatons via ces conditions que l'élément humain est au centre de la réussite d'une telle démarche, ainsi, des résistances de la part des acteurs peuvent être rencontrées, cependant une bonne communication et une diffusion de l'information au sujet de l'instrument de gestion utilisé peut favoriser une meilleure acceptation de celui-ci par les acteurs qui en feront usage, d'où l'importance d'un Management participatif favorisant l'empowerment et l'implication de la ressource humaine.

Section 2 : L'appropriation des instruments de gestion : un enjeu majeur pour tout projet de changement.

1- L'appropriation : objet, regards et contenu d'un concept

1-1- L'appropriation des instruments de gestion

En se référant au dictionnaire de langue française le concept d'appropriation est défini comme : « l'action de rendre propre à un usage, à une destination ».

Au-delà de cette définition, (AMAURY GRIMAND 2008) ⁽¹⁾, postule que l'appropriation est « fondamentalement un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent et réinventent les modèles de l'action collective ».

Pour (SEGRESTIN 2004) ⁽²⁾, l'appropriation est « une action d'innovation produit des apprentissages dignes de considération, si l'apprentissage qui est en fait sur le terrain redéfinit de l'espace de discussion à l'intérieur duquel les acteurs en présence règlent les problèmes qu'ils affrontent ».

En analysant ces deux (02) définitions, nous constatons que ces auteurs refusent de réduire l'instrument de gestion à sa simple dimension technique, mais ils le considère comme une entité mixte intégrant d'un coté des artefacts matériels et symbolique et de l'autre coté des registres d'actions et d'usage qui vont leur donner du sens.

En s'appuyant sur la théorie de la régulation conjointe développée par JEAN DANIEL RAYNAUD (1998), nous pouvons associer les instruments de gestion aux deux types de régulations développées par l'auteur, en l'occurrence les régulations autonomes et les régulations de contrôles qui facilitent l'intégration des parties prenantes dans l'espace socio organisationnel et permettent ainsi une meilleure appropriation de la convention d'effort.

Selon les tenants de ce modèle tout processus d'appropriation passe nécessairement par une étape de pré appropriation qui sera fortement influencée par la perception et l'interprétation de chaque acteur au sein de l'organisation donnant lieu à des schèmes cognitifs différents nécessitant une convention d'effort cohérente afin de réduire les risques liés au phénomène de résistance au changement.

¹ - DE VAUJAY ET GRIMAND. OP. CIT. p55

² -SEGRESTIN 2004. **les chantier du manager**, P113

1-2- Les conditions d'efficacité du processus d'appropriation des instruments de gestion

Afin de réussir le processus d'appropriation, il est indispensable de rompre avec une conception des instruments de gestion, qui constitue à notre sens un facteur de blocage empêchant toute dynamique d'appropriation de s'impulser au sein de l'organisation. Cette approche réductionniste est caractérisée par les traits suivants :

- L'efficacité d'un outil de gestion dépend naturellement de ses propriétés intrinsèques, ainsi, il ne sa puissance de la vérité technique et la qualité de son désigne suffirait pour le définir.
- La relation entre l'instrument de gestion et l'action est directe et sans intermédiation, dans ce sens, les schémas de raisonnement qui le caractérise sont considérés comme des vecteurs de rationalisation.
- La décontextualisation de l'instrument de gestion et son autonomie lui permettent d'être mobiliser quelque soit la contrainte spatio-temporelle.
- Le rapport entre l'acteur et l'instrument de gestion est qualifiée d'extériorité, en d'autres termes, il y'a absence d'interaction entre l'instrument et l'acteur.

Face à cette approche, et compte tenu des niveaux d'analyse de la dynamique appropriative, le modèle analytique de l'appropriation se pose comme une alternative vu qu'il permet au modèle représentationniste de dépenser les instruments de gestion et leur usage au sein des organisations.

Ce modèle analytique, que nous avons adopté dans le cadre de notre travail reconsidère la conception des instruments de gestion via un certain nombre de traits que nous pouvons résumer ainsi :

- L'instrument de gestion n'est pas seulement un substrat technique et formel. Il est une entité mixte regroupant d'un coté des artefacts, matériels ou symboliques et de l'autre coté des registres d'action et d'usage qui vont leur donner sens.
- Tout outil de gestion est modelé par le sujet qu'il lui imprime ses intentions, son style et le rend propre à un usage donné.
- Tout instrument de gestion est malléable, il subit ainsi des transformations et des réinventions à chacun de ses usages.

- Le rapport entre l'acteur et l'instrument de gestion est qualifié d'un double rapport vu qu'il permet au même temps à l'acteur de réaliser une économie cognitive et un effort réflexif relatif à l'opérationnalisation effective de l'instrument.

Pour conclure, nous pouvons affirmer que la valeur d'un instrument de gestion ne peut en aucun cas se limiter à l'analyse de ses caractéristiques intrinsèques sans les lier aux capacités cognitives et sociales de l'acteur qui en fera usage dans un contexte donné.

1-3- Regards sur d'autres perspectives appropriatives

Selon DE VAUJANY (2005), il existe trois (03) regards susceptibles d'expliquer une dynamique appropriative, ces trois conceptions ne sont pas exclusives et permettent d'expliquer la nature, le rôle et le statut des instruments de gestion ainsi que la relation entre les phases de leur conception et leur usage.

1-3-1- L'appropriation dans la perspective rationnelle ou inscrutable

Cette perspective conçoit l'outil de gestion comme un vecteur de rationalisation de l'action et de la décision Managériale, ainsi, dans le cadre de cette perspective, les usagers de l'instrument sont dans un registre dominant de prescription et de normalisation des comportements. L'appropriation est jugée dans ce cas « instantanée » et l'instrument ne servira qu'à résoudre des problèmes substantiels, ainsi, il tue la légitimité de sa puissance technique et sa capacité à modéliser l'action des acteurs du système organisationnel en leur fixant des règles ou des normes de conduite

1-3-2- L'appropriation dans la perspective socio politique

Cette perspective considère l'appropriation comme un enjeu dans la structuration des rapports sociaux au sein de l'organisation, ainsi, en s'inspirant de la sociologie critique (BOUSSARD et MAGENERI 2003), les instruments de gestion sont considérés « comme des machines à fabriquer des interprétations » et qui contribuent à basculer les positions et les rapports de force au sein des entreprises, ainsi, les instruments de gestion peuvent faire objet d'éternuement d'usage, à des fins de valorisation personnelle ou dans le cadre des stratégies d'influence.

Dans ce cas, le processus d'appropriation sera fortement influencé par le contexte organisationnel et institutionnel dans lequel il se déploie. Le passage d'un Management par approche système à un Management basé sur les processus tel que le prône les normes de qualité de la famille ISO 9000 que nous considérons dans le cadre de notre travail comme un

instrument de gestion peut être lu comme un changement de convention d'effort selon l'interprétation de (PIERRE YVES GOMEZ) ⁽¹⁾, que nous avons développé dans le chapitre deux (02), ainsi que comme un basculement de la convention de qualification qui régit les relations marchandes de l'entreprise avec les parties prenantes extrêmes en l'occurrence ses clients.

L'appropriation des instruments de gestion dans cette perspective au sein des organisations est le résultat des stratégies d'acteurs, mobilisant des mécanismes politiques différents leur permettant de garder, voire d'élargir leur marge de manœuvre tout en réduisant leur zones d'incertitudes d'où la nécessité des deux (02) types de régulations (RAYNAUD 1988) que nous avons développé précédemment afin d'assurer un processus d'appropriation cohérent des instituts de gestion.

1-3-3- L'appropriation dans la perspective psycho cognitive

MILLER définit l'appropriation comme « *un processus d'acquisition de nouvelles connaissances par des acteurs capables et désireux de les exploiter pour améliorer les processus de décision ou influencer d'autres acteurs organisationnels* » ⁽²⁾.

Dans cette perspective d'appropriation, l'instrument de gestion est appréhendé comme un support d'apprentissage permettant à l'acteur de questionner et d'interroger sa propre pratique.

Cet apprentissage est envisagé comme un double mouvement intégrant une assimilation des connaissances et une accommodation de l'acteur ainsi en développant une « théorie d'usage » de l'apprentissage (ARGYRIS et SHON 1978) ⁽³⁾, affirment que l'apprentissage organisationnel intervient lorsque les individus agissent sur la base de leurs cartes cognitives afin de détecter les erreurs et transformer les instruments de gestion afin de les rendre plus compatibles avec leurs schèmes cognitives.

Selon toujours les mêmes auteurs, l'utilisateur essaye dans le cadre du processus d'appropriation de ces instruments d'apporter des actions correctives permettant d'un côté de réduire les écarts et de l'autre côté appréhender deux (02) types d'apprentissages organisationnels :

¹ -GOMEZ. P.Y. **QUALITÉ ET THÉORIE DE CONVENTION**, édition economica, 1934. P84

² - MILLER G.(1972), **perspective sur la détection de problèmes par les réseaux sociaux**. p27

³ - ARGYRIS. L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL.P91

- Un apprentissage en simple boucle qui vise à changer les stratégies d'actions sans pour autant « remettre en cause les valeurs qui les sous-tendent ». ce type d'apprentissage est incomplet vu que les instruments de gestion mobilisés par les dirigeants dans ce contexte, ne permettent aucunement de modifier les représentations des acteurs et expliquer d'une manière inscrutable le processus d'appropriation.
- Un apprentissage en double boucle qui est amorcé dans l'objectif de changer les valeurs et les croyances qui orientent les stratégies d'action.

ARGYRIS met l'accent sur la difficulté de mettre en place ce deuxième type d'apprentissage vu les habitudes prises et les résistances aux changements individuels et collectifs qui se développent au sein de l'organisation.

Le tableau ci-après représente une synthèse des trois (03) regards sur l'appropriation des instruments de gestion que nous avons développé en précisant pour chaque perspective la nature des outils de gestion, leur processus d'appropriation ainsi que les points de vu et les fondements théoriques de chaque perspective.

Tableau 1 : trois regards sur l'appropriation.

	Nature des objets et outils de gestion	Nature du processus d'appropriation	Point de vue lié à la perspective	Fondements théoriques
Perspective rationnelle	Un vecteur de rationalisation, un outil de travail	Un processus normalisé, l'appropriation est « instantanée »	L'enseignant en gestion et la régulation de contrôle	Théories micro-économique classique Théories fayoliennes et tayloriennes.
Perspective sociopolitique	Un outil de valorisation (« une médaille ») de rhétorique (un « argument ») ou d'influence (un « atout »)	Un acte social, l'appropriation est un processus collectif qui s'inscrit dans la durée	La régulation autonome	Sociologie des organisations (CROZIER et FRIEDBERG 1997 ; SAINSAULIEU, 1995) sociologie générale (BOURDIEU, 1979, 2000 ; GIDDENS, 1984 ; ARCHER, 1982, 1995)
Perspective psychocognitive	Un support d'apprentissage, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information	Un processus psycho-cognitif, l'appropriation est un processus individuel ou collectif qui s'inscrit dans la durée	La régulation autonome	Théorie de la rationalité limitée SIMON (1975, 1982) psychologie cognitive de PIAGET (1967, 1977) perspective psychanalytique (PAGÈS et ALL, 1992)

SOURCE: Tableau page 28 du livre coordonné par DE VAUJENAY.

1-4- Les axiomes d'une théorie sur l'appropriation des instruments de gestion

Partant du postulat que tout modèle théorique s'appuie sur des hypothèses permettant de lui donner des fondements méthodologiques, la perspective appropriative des instruments de gestion a réintroduit la question de l'action et du sens dans les sciences de gestion, cette réintroduction a permis au tenants de cette théorie (DAVID 2004)⁽¹⁾, (GRIMAND 2008)⁽²⁾, (MOISDON 2005)⁽³⁾ de mettre en avant quatre (04) axiomes de référence pour expliquer tout processus d'appropriation des instruments de gestion.

- **Axiome 01 :** toute appropriation est une forme contingente qui articule les quatre (04) catégories d'éléments (objet, outil, dispositif et règle), ainsi, la perspective appropriative amène à renoncer à la fiction d'une stabilisation du fonctionnement organisationnel par les outils de gestion. (DAVID 1996) propose d'appréhender les instruments de gestion sous l'angle de la rationalité interactive afin de dépasser la vision normalisatrice des comportements attribués aux outils en question.
- **Axiome 02 :** « Tout outil de gestion conçu à distance des acteurs ou dans une logique De coproduction présente une certaine flexibilité instrumentale in interprétative. (DE VAUJENAY 2005) ⁽⁴⁾, de ce point de vue, aucun outil de gestion ne prédétermine l'usage qui peut en être fait, ce qui donne lieu à des phénomènes de détournement », de réinterprétation, voir même d'instrumentalisation des outils de gestion selon la vision des acteurs et du contexte organisationnel.
- **Axiome 03 :** « L'appropriation est un phénomène complexe qui nécessite l'activation des trois (03) regards afin d'être appréhendé dans toute sa richesse ». Cette dynamique d'appropriation s'inscrit dans un processus de régulation conjointe, articulant une régulation de contrôle permettant de normaliser et de standardiser les apprentissages et une régulation autonome qui permet aux acteurs du système organisationnel de détourner ou de réinventer l'outil en vu d'un usage local.
- **Axiome 4 :** « L'appropriation est un processus long qui débute bien avant la phase d'utilisation de l'objet et se poursuit bien après l'apparition des premières routines d'utilisation ».

¹ - DAVID A. *l'aide a la décision entre outils et organisation* .p 34

² -GRIMAND. OP. CIT. p 89

³ - MOISDON. OP. CIT. p 83

⁴ - DE VAUJANY François et al, *de la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, p95

Ainsi, l'arrivée des autres outils de gestion au sein de l'organisation va pousser les acteurs à faire évoluer l'outil de façon récurrente donnant lieu à un processus d'appropriation qui ne s'achève pas par la formation de routines définitive.

Pour conclure, les axiomes que nous venons de présenter expliquent l'appropriation comme un processus contingent, ouvert, complexe et continu.

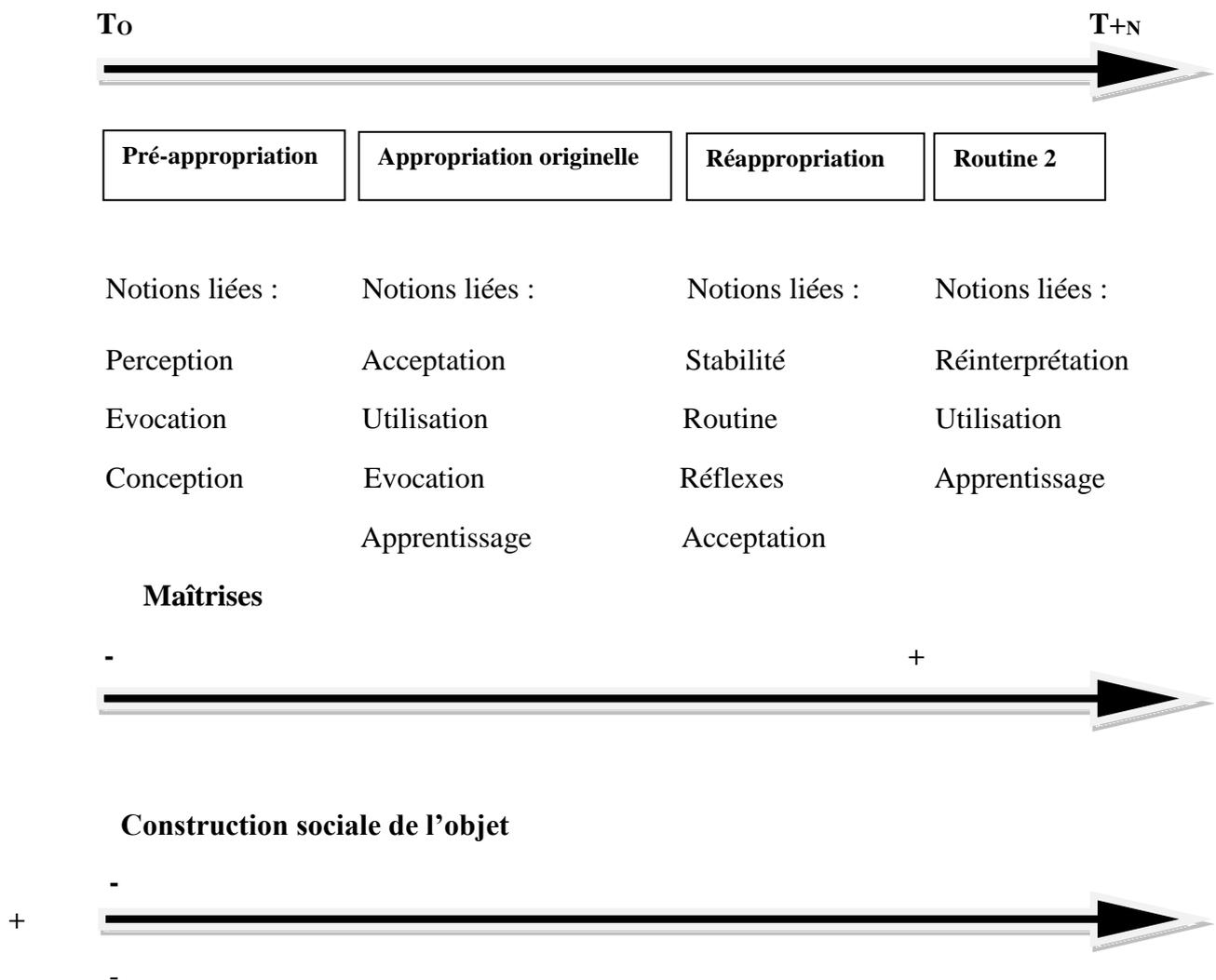
1-5-Les étapes du processus d'appropriation des instruments de gestion

Partant de l'idée que le processus d'appropriation des instruments de gestion est fortement influencé par le contexte institutionnel et organisationnel, nous pouvons distinguer quatre (04) étapes qui structurent le processus en question :

- **Etape 01 : « La pré-appropriation de l'outil » :** cette étape est marquée par l'introduction d'une nouvelle innovation Managériale qu'AUMAURY GRIMAND ⁽¹⁾ qualifie de « mythe rationnel » qui mobilise de nouvelles idées et de nouveaux concepts régissant le fonctionnement organisationnel. A noter aussi que lors de cette étape, l'architecture et les contours formels de l'outil commence à se dessiner et engage une distribution des rôles autour du déploiement de l'outil au sein de l'organisation.
- **Etape 02 : «L'appropriation originelle » :** lors de cette étape, l'instrument de gestion dispose d'une forte évocation auprès des acteurs, ce qui lui permettra d'être accepté en vu de son usage, a noter que les premiers apprentissages font leur apparition lors de cette phase donnant lieu à des premières routines.
- **Etape 03 : « Réapparition des routines d'utilisation » :** progressivement, les premières routines d'utilisation de l'outil vont se développer dans une démarche faite d'expérimentation et d'apprentissages par essais erreurs avec comme objectif la recherche d'une action collective efficace et efficiente.
- **Etape 04 : « la réappropriation de l'outil de gestion » :** des écarts vont apparaitre entre les prescriptions initiales des concepteurs de l'outil et des usagers dont il a fait objet au sein de l'organisation, cette étape suit une logique contingente, différente d'une organisation à une autre, ainsi, on assistera soit à un éternuement de l'outil et sa réinterprétation par les utilisateurs qui ne reconnaissent pas sa légitimité ou bien son intégration dans les usagers de l'organisation développant ainsi des apprentissages et de nouvelles routines (**voire figure 1**).

¹ - AMAURY GRIMAND. OP. CIT. p53

Figure 1: Les étapes du processus d'appropriation des instruments de gestion



SOURCE : COCHY et DE TERRAC (p167 livre de Farid). (p172)

1-6-Pour une conception ouverte de l'instrumentation des outils de gestion

L'appropriation des outils de gestion est fortement dépendante des contextes organisationnel dans lequel ces outils se déploient. Le processus d'appropriation, dans ces contexte peut être expliquer par une logique de causalité circulaire qui donne lieu à une succession de boucles itératives entre les différentes phases ; ces phases se cristallisent dans le développement d'apprentissages donnant lieu à des routines qui véhiculent des interprétations, des détournements et des réinventions des usagers initiaux des outils de gestion.

Section 03 : Pour un modèle de l'appropriation des instruments de gestion centré sur la qualité.

1-L'implication du personnel : une condition pour bâtir une dynamique appropriative de la qualité

1-1- Définition de la notion d'implication.

La perspective normative de la qualité met la notion d'implication au centre d'un projet de gestion intégrale de la qualité, ainsi, la notion d'amélioration continue que l'on rencontre dans le cadre des référentiels qualité ISO 9000 est souvent associée aux notions de décentralisation de délégation de pouvoir et d'auto contrôle (WARNOTTE et ROUSSAU 1994)₁ précisent que « l'implication de chaque employé dans le processus de qualité est fortement préconisé à un tel point que certains auteurs stipulent que tous les employés doivent être incorporés dans le processus organisationnel de prise de décision ».

Dans la même logique (STASHEVSK et ELIZUR, 2000), considèrent que les éléments rationnels et techniques qui forgent le Management de la qualité ne seront d'aucun intérêt si le personnel de l'entreprise n'est pas convaincu de la nécessité de s'engager dans le cadre d'un processus d'amélioration continue dans toutes les fonctions de l'entreprise.

Enfin, la participation créer une interactivité entre le sommet stratégique et la ligne opérationnelle permettant une meilleure résolution des problèmes organisationnels liés à la qualité.

1-2- La notion d'empowerment

Selon (THOMAS et VELTHOUSE 1990), « l'empowerment est le processus de motivation intrinsèque par lequel un employé en vient à donner son plein rendement au travail dans une organisation ».

De son côté (HONOLD 1997), définit l'empowerment comme « un acte de construction, de développement et d'augmentation du pouvoir à travers la coopération, la partage et le travail en équipe ».

A partir de ces deux définitions, nous constatons que l'empowerment du personnel joue un rôle très important dans la réussite d'un projet d'appropriation des instruments de gestion de la qualité.

Enfin, l'un des gourous de la qualité, en l'occurrence (FEIGENBAUM 1994), précise que l'efficacité des ressources humaines dans une organisation dépend largement du type d'empowerment qu'ils ont reçu.

Ainsi, la satisfaction des employés est nécessaire pour assurer la satisfaction des clients et l'amélioration continue.

1-3- La nécessité de l'existence d'une contrepartie à la demande d'implication

L'introduction des outils de gestion dans le raisonnement managériale des entreprises nécessite à ce que des réponses puissent être trouvées sur la nature de la relation d'emploi qui lie les employés aux salariés.

Dans ce sens, la norme de qualité ISO 9000 que nous avons considéré au passage comme une instrumentation de gestion et une convention d'effort qui vise à réguler les activités productives et les comportements humains au sein de l'organisation se traduit d'un côté par des exigences accrues en termes d'implication des salariés dans le travail, de l'autre côté, par un ensemble de reconnaissances que les employeurs doivent respecter. Ces exigences sont en nombre de 03 trois :

- Mettre l'accent sur les régulations autonomes et leur légitimité dans le Management
Des entreprises, ainsi, les outils de gestion quel que soit leur pertinence ne peuvent prétendre qu'à une rationalisation partielle et inachevée vu que les situations de gestion sont fortement influencées par le contexte organisationnel et les subjectivités des auteurs ;
- La mise en place d'un espace de progression et de professionnalisation dans l'emploi
Permettant aux salariés de s'épanouir et d'émerger dans un climat favorable en assurant leur intégrité physique et morale ;
- Mettre en place une organisation qualifiante dont l'objectif n'est pas seulement la Formation mais le développement des compétences dans des conditions appropriées.

Ces contreparties à l'implication exigées par les employeurs constituent des conditions à toute dynamique d'appropriation des instruments de gestion.

2- Les normes ISO comme une instrumentation de gestion :

2-1- Les normes ISO et la rationalisation de l'organisation

Le référentiel ISO se définit comme une conception moderne et rationnelle du Management, développant ainsi de « bonnes pratiques » à appliquer quel que soit les contextes et les domaines d'activités des entreprises.

Vu que les normes ISO 9000 véhiculent des informations, des procédures à suivre et des représentations élaborées de l'organisation ; Elles constituent donc selon (DAVID 1996) ⁽¹⁾ « des dispositifs formalisés permettant l'action organisée », permettant ainsi une meilleure maîtrise sur l'activité et les ressources de l'organisation. Cependant l'ISO serait considérée également comme un mécanisme engendrant des charges de travail supplémentaires et une rigidité de l'organisation à travers la codification des savoirs faire et la formalisation excessive des procédures (Barbier, 1998), considère ainsi l'outil de gestion comme un dispositif mettant en relation plusieurs acteurs (des instances internationales de certification et d'élaboration des normes, des entreprises, des cabinets de conseil...etc.) et pas uniquement comme de simples documents ou une accumulation de procédures écrites.

Cette conception rejoint la définition développée par (HATCHUEL et WEIL 1992) ⁽²⁾ qui conçoit les instruments de gestion comme une technique Managériale composée d'un substrat technique, d'une philosophie gestionnaire et d'une vision simplifiée des relations organisationnelles.

2-2- La norme ISO comme une instrumentation de gestion artificielle

Les contextes internes et externes de l'organisation ainsi que la perception des acteurs exercent une influence sur l'appropriation des instruments de gestion centrés sur la qualité. (GILBERT 1998) : on distingue trois (03) niveaux d'appropriation :

- Le niveau procédural rappelle que les procédures ISO prescrivent le rôle des acteurs.
- Le niveau conceptuel renvoie à la philosophie gestionnaire.
- Le niveau argumentatif prend en considération les arguments à prendre pour convaincre les acteurs de l'utilité de la norme ISO.

¹ - DAVID Albert. OP. CIT. p50

² -HATCHUEL Armand et SEGRESTIN Blanche (2012), **refonder l'entreprise**, édition, seuil, p82

De son côté (LOUART 1995) ⁽¹⁾ précise que toute instrumentation de gestion est rejetée si elle est trop éloignée du contexte réel de l'organisation ; ainsi, la norme ISO ne peut avoir un impact sans la collaboration des acteurs ressources humaines de l'entreprise.

2-3- L'écrit comme outil de gestion : les apports de normes d'assurance qualité ISO 9000

Le système d'assurance qualité met chaque acteur face à un dilemme opposant l'obtention d'une reconnaissance écrite de ses responsabilités et l'émergence d'une possibilité de contrôle accrue née de la consignation écrite des pratiques de travail.

2-3-1. l'apport de la certification ISO en termes de paramètre de formalisation

A côté des documents qui formalisent et manifestent les relations techniques, organisationnelles et hiérarchiques de l'entreprise, l'adoption du dispositif Iso 9000, provenant de la mise en place du système qualité procure de nouveaux documents qui renforcent la traçabilité, le contenu et le nombre de ces documents dépendants de l'entreprise, ainsi on distingue :

- une manuelle qualité, qui énonce la politique qualité et décrit le système qualité de l'entreprise ;
- des fiches de description de postes, qui détaillent le contenu de chaque poste de travail (missions et responsabilités) ;
- les tableaux de répartition des responsabilités ;
- les procédures particulières, qui concernent l'organisation des actions de travail entre les services ;
- les instructions opératoires qui visent l'organisation des actions de travail, au niveau de l'opérateur ;
- les documents individuels ; documents gérés tels que les listes, plans et tableaux où sont notés les informations relatives aux différentes opérations.

Après avoir identifié l'ensemble des documents qu'apporte le référentiel Iso 9000, on peut avancer que ce dernier apporte des changements par rapport aux documents déjà présents au sein de l'entreprise à partir de quatre "4" caractéristiques :

¹ - PIERRE LOUART. *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*. p70

2-3-2- La systématique

Les normes ISO 9000, introduisent une écriture systématique, ainsi si on revient à la liste des documents cités ci-dessus, on s'aperçoit que l'obligation d'écriture ne laisse rien à l'écart : elle porte autant sur le travail individuel (fiches de postes, instructions opératoires) que sur les relations interpersonnelles (organigramme, tableau de répartition des responsabilités), elle concerne à la fois l'organisation des services (procédures particulières) et leur coordination fonctionnelle, (procédures générales), elle s'intéresse autant aux grandes lignes de l'action organisationnelle (manuel qualité) qu'aux détails (Documents individuels) et à la traçabilité des actions (formulaire d'enregistrement), ainsi si les normes Iso 9000 innovent, ce n'est nullement en introduisant la logique d'écriture dans l'entreprise, mais en généralisant cette logique de façon systématique.

2-3-3- La quantité de l'écrit

Dans ce constat, on découvre que ce qui importe aux yeux du qualificateur, « c'est moins la disparition de l'oral dans l'organisation mais son inscription dans un cadre formel systématique afin de « faciliter la coordination grâce à une meilleure codification des procédures mais aussi un meilleur contrôle en aval »

2-3-4- La périodicité

Non seulement la normalisation introduit une obligation d'écriture systématique, mais elle instaure une contrainte de « réévaluation permanente » de ce qui est écrit, tous les documents du système qualité sans exception sont soumis à un impératif de « mise à jour permanent » par rapport aux anciennes pratiques, on distingue ici un changement majeur, ainsi à part le règlement intérieur et le contrat de travail qui étaient écrits une fois pour toutes, les autres documents faisaient l'objet d'actualisations imprévisibles (réunions des différents conseils et comités) ou mutuelles (rapport d'activité), avec Iso 9000, les règles doivent constamment être réévaluées, corrigées, modifiées et réécrites.

2-3-5- Le caractère réflexif et cadré

Avec Iso 9000, tout sera écrit, et (en principe) ce qui est écrit correspondra toujours à l'état présent des pratiques, autrement dit le référentiel normatif inaugure un nouvel usage de l'écriture, il s'agit moins de figer les pratiques sous forme de règles écrites que de faire évoluer les écrits en parallèle avec la variation des actions, ainsi la norme Iso 9000 visent à mettre à jour les savoirs organisationnels dans l'espace à travers la restitution publique

générale et codifié de ce que ce fait et se dit, et dans le temps, au sens de réévaluation permanente des éléments restitués et consignés.

Cette double présence de l'écrit, spatial et temporelle, confère à l'écriture une nouvelle dimension, celle d'une codification réflexive.

Dans l'entreprise qui n'est pas certifiée : les acteurs savent tout ce qu'ils ont à faire. Mais l'organisation ne sait rien de ce que les acteurs savent et font, avec l'ISO 9000 l'entreprise obtient un gain cognitif vu que les savoirs personnels sont publiés et débouchent sur un usage réflexif.

Le tableau suivant précise la nature, l'objet, la forme et l'origine des documents produits

Tableau N° 2: Nature, objet et formes des documents développés par l'ISO 9000.

NOM	OBJET	FORME	RÉDACTION
Procédures générales	Organisation du travail entre les services : description des étapes, des responsabilités, des documents utilisés	Logigramme Et description	Responsable Assurance- qualité
procédures	Organisation du travail dans les services : description des étapes, des responsabilités, des documents utilisés	Logigramme Et description	Responsable De service
Instructions opératoires	Organisation du travail au niveau de l'opérateur	description	opérateur
Documents individuels	Documents gérés : listes, plans, tableaux	Pas de forme spécifique	opérateur
Formulaires d'enregistrement	Formulaires sur lesquels on note des informations	formulaire	opérateur

Source : cochy. De tersac .op.cit .p 688

Conclusion

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

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

Chapitre III:

**Étude de cas: analyse du degré
d'approbation de la norme
ISO9001 au sein de l'ENIEM**

Introduction

Nous consacrons ce chapitre à la présentation de notre étude de cas, en l'occurrence l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), ainsi nous abordons successivement son historique, ses choix stratégiques, l'évolution de ses ressources humaines et enfin sa politique et ses objectifs qualité.

Section 1 : Présentation de l'ENIEM

1- Profil de l'entreprise

1-1- Évolution historique

L'ENIEM est issue de la restructuration organique de la SONELEC (société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique), le 02 janvier 1983, elle se transforme en société par action (SPA) le 08 octobre 1989 par décret présidentiel N° 83-19 dont le siège social est à Tizi-Ouzou. Elle est située dans la zone industrielle de Oued-Aissi à une dizaine de kilomètres à l'est du chef-lieu de la wilaya, occupe une superficie de 55H dont 12.5H sont couverts. La mission de cette dernière consistait à fournir et à commercialiser des produits électroménagers dans l'objectif de satisfaire la demande nationale qui était de plus en plus importante. Le capital social de cette dernière est évalué à 10.279.800.000 DA.

1-2- Structure et composante de l'entreprise

L'ENIEM est structurée autour de six unités productives et de sept directions fonctionnelles, ces dernières sont chapeautées par un président directeur général (PDG) ; à noter que l'ENIEM dispose aussi d'une filiale spécialisée dans la production de lampes électriques, située dans la wilaya de Mascara.

2- Structure et évolution des effectifs au niveau de l'ENIEM

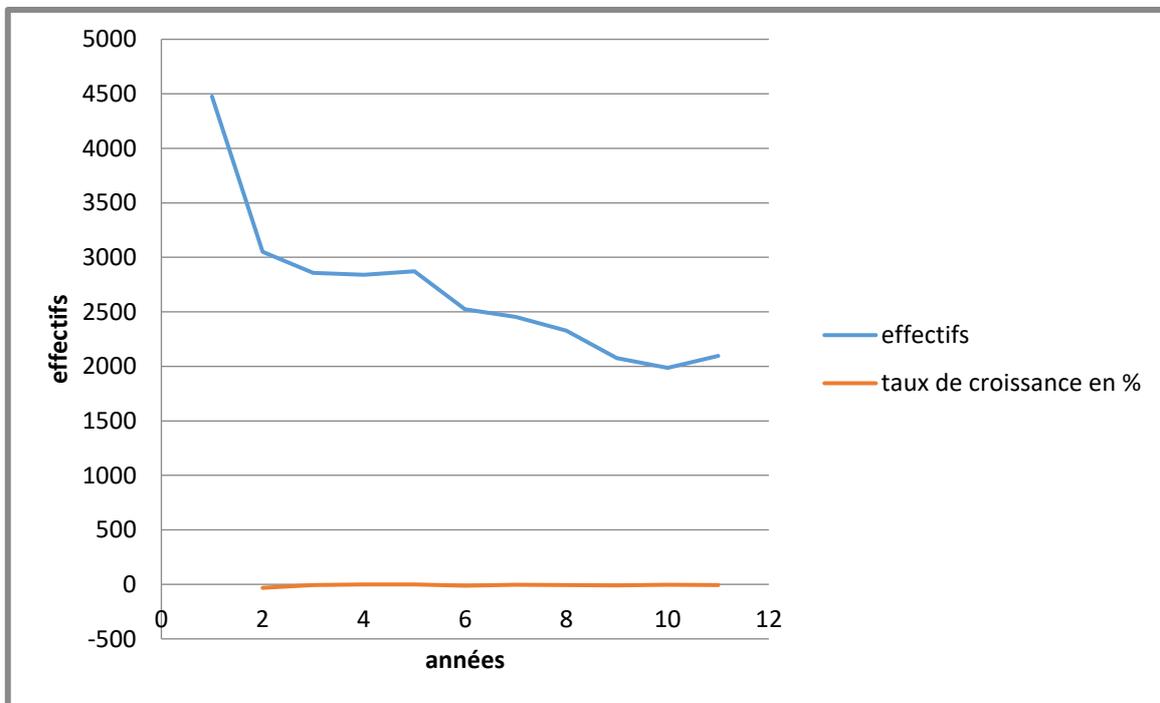
Les effectifs pléthoriques ont toujours accompagné l'évolution de cette entreprise, ceci a engendré un alourdissement de la masse salariale générant à plusieurs reprises des conflits ouverts entre la direction et les représentants des salariés, cependant, nous assistons à une baisse significative des effectifs depuis 1995 vu les répercussions du plan d'ajustement structurel paraphé avec le FMI (Fond Monétaire International).

Tableau N° 3: les principales évolutions de l'effectif employé

Années	1995	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Effectifs	4476	3051	2856	2839	2873	2524	2454	2327	2076	1986	2096
Taux de croissance %		-31,83	-6,39	-0,6	-1,19	-12,14	-2,77	-5,17	-10,78	-4,33	-5,53

Source : STATISTIQUE ENIEM.2012

Schéma N° 1: principales évolutions de l'effectif employé



Nous observons d'après le tableau ci-dessus que les effectifs de l'ENIEM ont été divisés par deux de 1995 à 2010 (-55,6%). Ceci est expliqué principalement par la crise qu'a vécu le secteur industriel en Algérie depuis le milieu des années 1990 mais aussi par des départs massifs à la retraite depuis quelques années. A noter enfin que l'augmentation des effectifs à partir de 2009 est expliquée principalement par les différents dispositifs de recrutement que l'état a mis à la disposition des entreprises publiques et privées en vue d'une meilleure insertion professionnelle des jeunes.

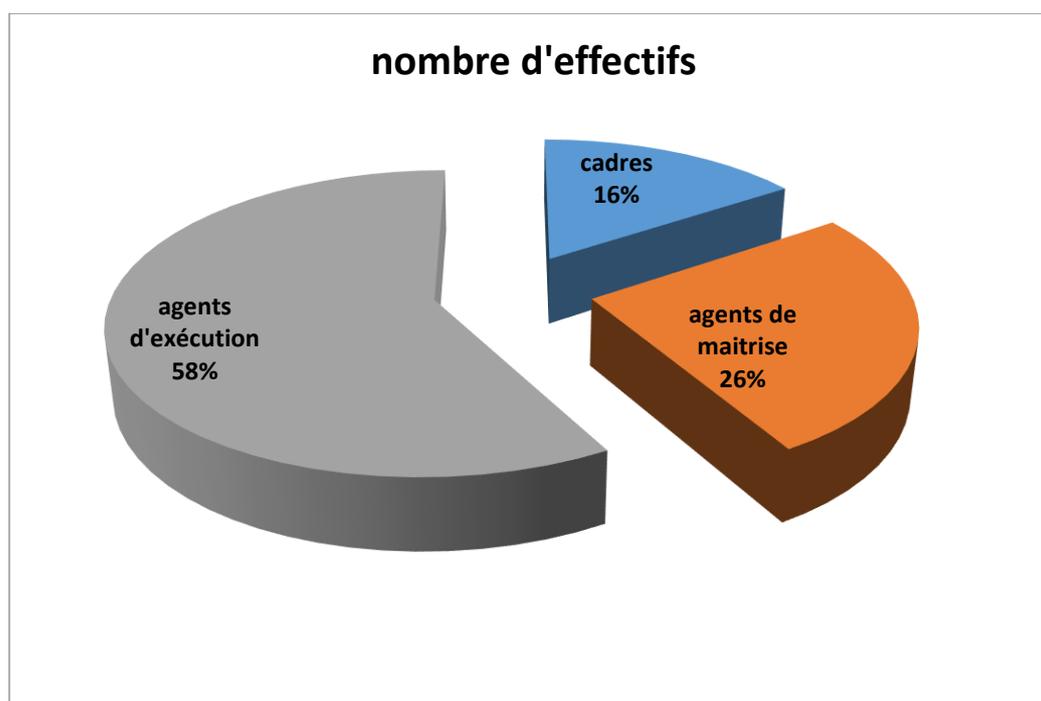
2-1-Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles (CSP) :

L'intégralité de l'effectif employé par l'ENIEM est réparti en trois catégories socioprofessionnelles comme le montre le tableau suivant :

Tableau N° 4: Répartition des effectifs de l'ENIEM par CSP.

CSP	Nombre d'effectifs	%
Cadres	330	15,63%
Agents de maîtrise	552	26,14%
Agents d'exécution	1229	58,21%
Total	2111	100%

Figure N° 2: Répartition des effectifs de l'ENIEM par CSP.



3-La structuration organisationnelle de l'ENIEM:

Le schéma structurel de l'ENIEM est articulé autour :

- D'une direction générale.
- De sept (07) directions fonctionnelles
- De six (06) unités opérationnelles

4-Niveau d'instruction et taux d'encadrement des salariés

Le manque de niveau d'instruction a constitué pendant longtemps une faiblesse au niveau des entreprises publiques à l'instar de l'ENIEM, ce niveau d'instruction bas et perceptible beaucoup plus au niveau des agents d'exécution, cependant nous constatons, ces dernières années au niveau de l'ENIEM, un net recul du pourcentage des employés ayant un niveau d'instruction bas au profit des employés ayant un niveau d'instruction secondaire ou universitaire.

L'évolution du niveau d'instruction des employés de l'ENIEM entre 2005 et 2012 est présentée dans le tableau suivant :

Tableau N° 5: Évolution du niveau d'instruction entre 2005 et 2012.

Niveau d'instruction	Nombre d'effectifs		Pourcentage		Ecart
	2005	2012	2005	2012	
Universitaire	109	165	3,58%	7,81%	+ 4,29%
Secondaire	232	308	7,57%	14,59%	+1.92%
Moyen	800	825	26,1%	39,08%	+12,98%
Primaire	1923	813	62,76%	38,51%	- 24,25%

S'agissant du taux d'encadrement au niveau de cette entreprise, nous constatons que ce dernier a connu, une baisse significative entre 2005 et 2012, cette baisse est expliquée selon le Directeur des ressources humaines par les départs en retraite importants qui ont touché cette catégorie socioprofessionnelle.

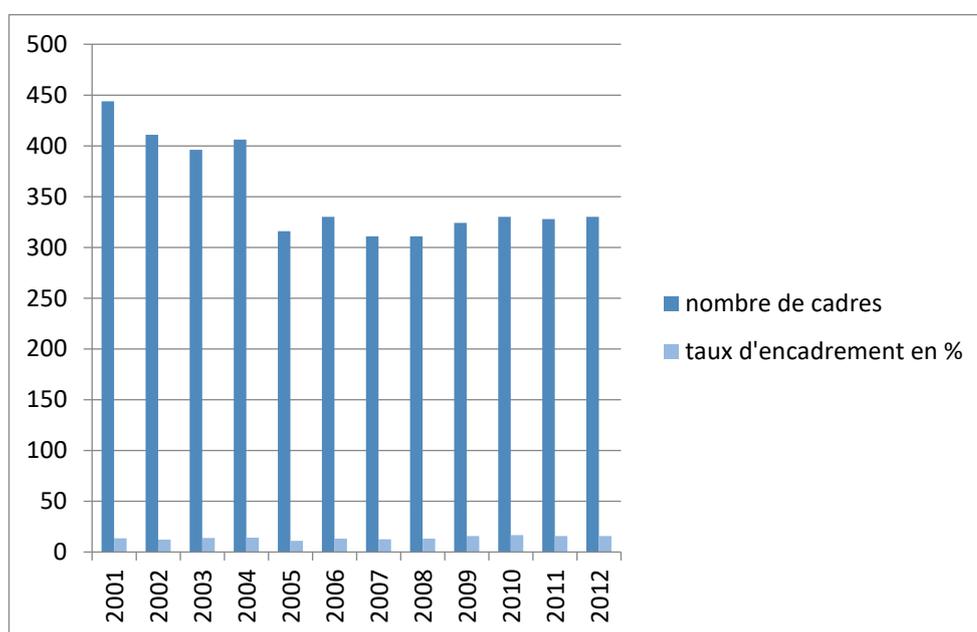
L'évolution du taux d'encadrement de 2005 à 2012 est représenté ci-après.

Tableau N° 6: L'évolution du taux d'encadrement de 2001 à 2012

Années	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nombre de cadres	444	411	394	406	316	330	311	311	324	330	328	330
Taux d'encadrement en %	13,54	12,32	13,81	14,30	10,99	13,07	12,67	13,36	15,60	16,62	15,65	15,63

Source : STATISTIQUE ENIEM.2012

Figure N° 3: taux d'encadrement de 2001 à 2012 est représenté ci-après



5- Les technologies intégrées au niveau de l'ENIEM :

Depuis sa création et jusqu'à ce jour, l'ENIEM a exploité des technologies étrangères issues principalement des contrats de licences, cette dépendance technologique a engendré des charges supplémentaires dans le cadre des activités opérationnelles de l'entreprise, à noter qu'au début de son activité d'exploitation, l'ENIEM a exploité des licences de deux grandes marques Allemande et Japonaise, en l'occurrence BOSCH et TOSHIBA. Les licences exploitées par l'ENIEM, ainsi que leurs pays d'origine sont représentées dans le tableau ci-après.

Tableau N° 7: Origine des licences de fabrication utilisées par l'ENIEM

Produits de l'ENIEM	Marque	Pays d'origine
Réfrigérateurs	BOSCH et TOSHIBA	Allemagne et Japon
Cuisinières	TACHNOGAZ	Italie
Climatiseurs	TCL	Chine

Source : STATISTIQUE ENIEM.2012

Cet objectif constituait une priorité dans un contexte marqué par la supériorité de l'offre par rapport à la demande et l'absence de concurrence qu'elle soit locale ou étrangère.

L'ouverture qu'a connue l'économie nationale depuis le milieu des années 1990 a exercé une influence importante sur la structure du marché des produits électroménagers, en effet ce dernier est devenu de plus en plus concurrentiel, ce qui a obligé la direction de l'ENIEM de réorienter ses choix stratégiques de base en vue de garantir sa pérennité sur le marché, d'autant plus que le poids de l'endettement pesait sur la structure financière de l'entreprise. A partir de cette situation, la direction de l'ENIEM a pris la décision d'abandonner certains domaines d'activités stratégiques tels que le petit appareil électroménager, pour se recentrer sur trois activités constituant le cœur de son métier, en l'occurrence :

- Le froid
- La cuisson
- La climatisation

La commercialisation des produits issus de ces activités est assurée par des agents agréés (au nombre de 200), qui lui permettent de couvrir l'intégralité du territoire national.

Dans le cadre de ses orientations stratégiques à long et moyen terme, l'ENIEM envisage la poursuite des objectifs suivants :

- Une meilleure utilisation des capacités de production ;
- La mise en place de partenariats avec des sociétés étrangères (à noter que cette initiative a échoué à plusieurs reprises) ;
- Une meilleure maîtrise des coûts qui demeurent trop élevés ;
- La sous-traitance de certaines activités notamment dans l'activité cuisson ;
- L'augmentation de couverture du marché potentiel ;

- La réduction de l'impact des fluctuations du taux de change qui exerce une hausse des prix, notamment dans l'activité climatisation (CKD) montage.

6- La démarche de certification et la politique qualité au niveau de l'ENIEM

Face aux difficultés structurelles qu'a connues l'ENIEM durant les années 1990, liées essentiellement à un problème de débouchés accompagné d'une mauvaise situation financière, la direction de l'époque a adopté des mesures qui visaient la réduction des coûts et l'élimination des défauts de fabrication en vue de satisfaire les exigences de son portefeuille clients. Dans ce contexte, la direction de l'ENIEM a choisit délibérément la gestion par la qualité en vue de réduire les coûts de fabrication et offrir des produits de meilleure qualité à ces clients. C'est ainsi qu'un premier diagnostic qualité a eu lieu en 1995 et ce après que l'entreprise ait mis en place pour la première fois un comité qualité. Ce diagnostic a constitué le premier pas permettant de lancer officiellement une démarche d'assurance qualité en 1997, qui a débouché sur l'adoption de la politique qualité mise en place par le comité qualité de l'entreprise.

5-1-La certification ISO 9002 version 1994 au niveau de l'ENIEM

Dans l'objectif d'obtenir une conformité de sa politique qualité aux normes internationales de Management qualité, l'ENIEM s'est engagée à obtenir l'une des certifications proposées par l'ISO dans sa version 1994 (ISO 9001, 9002 ou bien 9003), le choix de la direction a porté sur l'ISO 9002 version 1994 qui « reconnaît la capacité de l'entreprise à répondre aux normes internationales en matière de production, d'installation et de prestations associées ».

Pour décrocher cette certification, la direction s'est engagée dans un vaste programme de révision, de modification et d'amélioration continue de tous les paramètres ayant une incidence sur la qualité du produit. Une fois ce programme mis en place, les responsables de l'ENIEM ont sollicité un audit externe, celui-ci a été effectué par l'AFAQ (association Française de l'assurance qualité) et a permis de dégager un certain nombre de non conformités mineures.

La réussite de cet audit documentaire a motivé les responsables de l'entreprise à solliciter un audit de certification selon la norme ISO 9002, ce dernier a eu lieu du 16 au 20

Mai 1998 par les auditeurs de l'AFAQ et a permis à l'ENIEM de décrocher la certification ISO 9002 à partir du premier Juillet 1998 et ce pour une période de trois années.

5-2-L'adoption de la norme ISO 9001 version 2000

Dès que l'ISO a édité la nouvelle famille des normes ISO 9000 version 2000, l'ancienne version 1994 est devenue caduque, c'est ainsi que les autorités de l'ISO ont donné un délai jusqu'au 31 Décembre 2003 afin que toutes les entreprises certifiées ISO puissent s'adapter à la nouvelle version. Ainsi, à partir de Janvier 2002, l'ENIEM s'est engagée dans un processus d'adaptation à la nouvelle version (9001 version 2000). Accompagnée dans cette démarche par un organisme de certification Canadien accrédité (QMI), l'ENIEM a obtenu la certification ISO 9001 en Janvier 2003 et a réalisé avec succès l'audit de suivi qui a eu lieu en Avril 2004.

5-3-L'adaptation à la nouvelle version de la norme ISO 9001 version 2008

La certification de l'ENIEM selon les exigences de l'ISO 14000 pour le respect de l'environnement en 2004 ne lui permettait pas de continuer à fonctionner avec la version 2000 de l'ISO 9000 (exigence des autorités de l'ISO), c'est ainsi que cette entreprise s'est retrouvée contrainte d'engager un autre audit de certification en vue de reconnaître la conformité de son système Management qualité aux normes internationales de Management de la qualité.

Section 2 : Méthodologie de l'enquête

Dans le cadre de cette section il s'agira pour nous de présenter la démarche que nous avons utilisé afin d'approcher le sujet, de définir le terrain de la recherche et l'instrument de collecte d'information privilégié.

Nous nous limiterons à l'aspect méthodologique de notre travail qui sera articulé autour de 03 aspects majeurs à savoir :

- L'objet de l'enquête ;
- Le champ temporel ;
- la méthodologie de l'étude.

1. Définition de l'objet de l'enquête :

Le but de notre enquête est de déterminer l'impact de la certification qualité de type Iso9001 version 2000 sur l'organisation de l'ENIEM et de déceler les facteurs qui ont facilité l'appropriation de la dite norme par les agents du système organisationnel, ainsi que les phénomènes de résistance au changement qui sont susceptibles d'accompagner ce processus.

La notion d'appropriation en gestion est difficile à appréhender au sein d'une entreprise, car elle évoque pour le personnel les pratiques d'autorité, de pouvoir et de stratégie d'acteurs adoptée par chaque groupe afin de juger la pertinence d'une nouvelle instrumentation en gestion et sa capacité de mobilisation de la ressource humaine.

La nature de l'enquête qui devrait s'intéresser beaucoup plus aux dimensions rationnelles et relationnelles de la certification à guider notre choix vers une approche hypothético-déductive de type qualitative véhiculé par un certain nombre d'outils tels que l'observation, les entretiens et enfin un questionnaire.

2. Le champ temporel de l'étude

Ce deuxième aspect s'intéresse à la variable temporelle qui a influencé notre étude du point de vue du fond et de la forme.

Pour ce qu'il s'agit d'un premier paramètre nous présenterons la durée consacrée au processus de collecte d'informations et l'exploration du terrain de la recherche, sur le volet du fond, nous tenterons d'élaborer une synthèse des impacts de la mise en place du système management qualité au niveau de l'ENIEM.

2.1 La durée de l'étude :

La variable temps constitue une contrainte majeure dans le cadre des travaux à caractère scientifique, cette variable a guidé notre recherche, dans la mesure où elle nous a permis dans un premier temps de collecter une masse d'informations sur l'organisation et le fonctionnement de l'ENIEM et ce dans le but de répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses.

Dans un 2^{ème} temps, cette variable a constitué une contrainte vu qu'elle nous a empêché de faire une analyse comparative entre l'étape avant et post-certification afin d'appréhender les effets de la norme Iso9001Vs2000 sur l'organisation de la dite entreprise.

Cette contrainte n'a pu malheureusement être négociée dans le cadre d'un protocole d'étude avec la direction, dans ce sens notre enquête s'est déroulée en 03 mois, entre le mois de septembre et novembre 2017. Cette période était consacrée à toutes les méthodes et outils de collecte d'informations que nous avons utilisées : l'analyse documentaire, les entretiens avec les responsables ainsi que l'administration et la récupération du questionnaire.

2.2 L'impact de la certification en termes de durée :

ENIEM a été certifié ISO9001/2000 en 1998, lorsque nous avons entamé notre étude, cette entreprise a fonctionné pendant 19 ans sous une certification dont les mots d'ordre sont l'orientation client et l'approche processus, nous jugerons de notre part qu'une telle période est plus qu'indispensable pour l'imprégnation de cette nouvelle culture et son appropriation par les agents du système organisationnel.

Ceci nous permettra de répondre à notre problématique, de confirmer ou d'infirmer les hypothèses posées au préalable. Enfin, l'objectif était d'inscrire notre recherche dans une vision procédurale faisant de la norme Iso90001version 2000 une nouvelle instrumentation de gestion impulsant une nouvelle dynamique organisationnelle et ne pas se limiter à une approche substantive dont le principal objectif est l'obtention d'un label qui inspire énormément d'entreprises nationales qu'elles soient publiques ou privées

3. Méthodologie de l'étude

L'analyse d'un phénomène organisationnel constitue un exercice épistémologique qui nécessite des connaissances précises et une prise de recul par rapport à l'objet de recherche, dans le cadre de notre étude nous nous sommes appuyés sur un paradigme épistémologique post-positiviste orienté vers une approche hypothético-déductive.

3.1 Définition de l'approche hypothético-déductive :

Pour Igalens¹ et Roussel “ une démarche hypothético –déductive part de propositions avancées par la théorie .celle-ci repose sur un ensemble de concepts dont l'articulation constitue les bases d'un modèle qui reproduit une interprétation cohérente des phénomènes observés. L'hypothèse énonce le sens et le type de relation supposées existée entre les concepts inclus dans le modèle”

Pour les post- positivistes, il n'est pas toujours possible de saisir pleinement et parfaitement la réalité organisationnelle dans sa globalité, à partir de cette contrainte nous avons tenté d'approcher cette dernière « au plus près » en multipliant les méthodes de collecte d'informations (voir infra).

Cette approche, comme l'annonce sa définition part du postulat de l'existence préalable des hypothèses formulées dans le cadre de la construction de l'objet à étudier.

Selon GAVARD et Al², la démarche hypothético-déductive comprend 03 étapes :

- -le choix de l'objet de la recherche défini par une problématique qui va cerner le sujet ;
- -construire un cadre théorique à partir d'une revue de la littérature et des connaissances sur le sujet ;
- -la déduction des hypothèses sur la base du cadre théorique, elles permettent aux chercheurs d'établir des liens logiques entre les concepts et de vérifier leur conformité aux faits.

Dans notre cas, nous avons émis au préalable 02 hypothèses majeures à vérifier (voire l'introduction générale).

Ces dernières puisent leurs sources des différents apports des théories du changement organisationnel ainsi que du modèle de référence que nous avons utilisé, en l'occurrence le modèle conventionnaliste des organisations .ceci nous a permis de mettre l'accent sur des concepts important obéissant à des liens de cause à effet représentés de la manière suivante :

- -la convention d'effort incarnée par la norme ISO9001 version 2000, constitue une variable explicative du changement organisationnel opéré au sein d'Electro-Industries ;

¹ In GRawitz.M. méthodes des sciences sociales, 11eme édition, Dalloz, 2001, p92.

²- Gavard et Al, méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, édition Pearson éducation 2004. p 64.

- -le dispositif matériel représenté par les nouveaux paramètres de formalisation et de coordination qui a pour objectif de diffuser l'énoncé (discours) de la norme devient une variable expliquée ;
- -enfin l'appropriation de la norme par les agents du système organisationnel résulte de plusieurs mécanismes d'appropriation que la direction de ladite entreprise a tenté de mettre en place grâce à la participation, la formation ...etc.

3.2 Rôle de l'observation dans le cadre de notre étude

Dans le cadre d'une recherche hypothético-déductive, l'observation peut être définie comme « une stratégie particulière d'interaction avec le terrain ¹»celle-ci permet de porter attention aux personnes, aux organisations, à leurs intentions ainsi qu'à l'ensemble des ressources qu'elles mobilisent.

Dans notre cas l'observation avait un double objectif :

- -observer pour mieux décrire et comprendre les changements opérés au sein d'électro-industries depuis la mise en place du nouveau système management qualité (2004), c'est-à-dire évaluer ses effets sur le système organisationnel (à moyen terme) ;
- -observer pour contextualité les données (observation ponctuelle) et éviter les biais de reconstruction à priori, c'est-à-dire accéder au temps réels à des informations nous permettant d'approfondir notre étude et interpréter la réalité du contexte organisationnel de l'entreprise et ce grâce aux entretiens et questionnaire établis au près des dirigeants.

3.3 Sources et natures des informations mobilisées

Afin de mieux comprendre la réalité du système organisationnel de l'ENIEM et l'impact de la certification sur ce dernier, nous avons contracté 02 cadres supérieurs ayant une expérience assez longue au sein de cette entreprise , nous avons jugé que ces responsable sont capables de nous procurer une masse d'informations sur une longue période, relatives aux différentes restructurations qu'a subit l'ENIEM mais aussi l'impact qu'a exercé la certification sur le fonctionnement et l'organisation de cette entreprise .

Ces responsables et les directions faisant sources d'informations sont :

- -La direction management qualité/ environnement : la personne ciblée est le RMQ ;
- -La direction des ressources humaines : personne ciblée le DRH.

1- Gavard et Al, *OP cit* p140.

Au niveau de chaque direction, la nature de l'information à collecter n'était pas homogène, alors que l'entretien avec le responsable management qualité portait sur des aspects liés à la certification et ses impacts sur le management de l'entreprise, celui avec la directrice des ressources humaines avait pour objectif d'avoir une vision plus ou moins claire sur les dispositifs d'implication et de motivation des ressources humaines.

3.4 Les techniques de collecte d'informations

Il existe une multitude de technique de collecte d'informations en sciences de gestion allant de l'entretien aux techniques projectives, dans le cadre de notre recherche, nous avons mobilisé 03 techniques en l'occurrence :

L'analyse documentaire, les entretiens semi directifs et le questionnaire, à noter que cet outil a été le dernier à être opérationnalisé dans l'objectif de compléter les informations collectées grâce aux deux premières techniques.

3.4.1- l'analyse documentaire

Les sources documentaires que nous avons utilisées dans le cadre de l'étude primaire sont :

- L'organigramme générale de l'entreprise (voir annexe 2) ;
- Un document portant sur les exigences du système management Iso 9001version 2000 (Annexe n°1) ;
- Le site web de l'entreprise (historique, domaines d'activité, gamme de produits...etc ;
- Quelques mémoires et rapport de stage élaborés sur l'entreprise et disponibles au sein du service formation.

3.4.2 Les entretiens semi directifs

L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées en science de gestion, il peut être vu comme :

- Une conversation avec un objectif ;
- Un dispositif de face à face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche ;

Les données collectées nous renseignent d'abord sur la pensée de la personne qui parle, mais aussi sur la réalité qui fait l'objet du discours et qu'on aimerait expliquer.

Les entretiens que nous avons réalisé auprès des responsables cités plus haut étaient différents en terme d'objectivité et de pertinence de l'information et ce pour plusieurs raisons :

- -L'entretien avec le responsable du management qualité a constitué une étape clé dans le cadre de notre recherche, vu que le responsable en question est directement impliqué dans la mise en place de la norme Iso 9001/2000 et son appropriation par le personnel ;
- -L'entretien avec le DRH a porté beaucoup plus sur la réduction des phénomènes de résistance aux changements grâce au plan de formation et de diverses techniques de participation ;

A noter enfin que ces entretiens se sont déroulés après avoir présenté notre thème et notre problématique à la direction qui a pris énormément de temps afin de nous fournir une réponse positive.

3.4.3 Le questionnaire

Après l'interview, le questionnaire reste l'instrument le plus utilisé dans toutes sortes d'enquêtes ou de recherches en sciences sociales.

L'administration du questionnaire à un échantillon du personnel de L'ENIEM avait un double objectif :

- Confirmer les informations obtenues par les interviews semi directifs ;
- Compléter et approfondir les réponses obtenues grâce à l'outil cité ci-dessus.

Un pré test du questionnaire a été effectué au mois de septembre 2017, aux responsables ciblés dans le cadre des entretiens semi –directifs.

- -Le taux de réponse était de 50%, les responsables ayant répondu sont le responsable management qualité et l'assistant du directeur des ressources humaines. Ce pré –test nous a permis de :
- -Délimiter le champ de l'enquête ;
- -Approfondir certains points jugés pertinents ;
- -Rédiger le questionnaire définitif ;
- -Définir l'échantillon.

Les questionnaires que nous avons remis aux responsables de L'ENIEM étaient composés des rubriques suivantes :

- -Raison d'être de la certification ISO 9001 version 2000 au niveau de L'ENIEM.
- -L'impact du nouveau système management de la qualité sur la structure organisationnelle de l'entreprise.
- -Dimension appropriative du changement opéré au sein de L'ENIEM.

3.4.4 type de questions

Nous avons retenu trois types de questions (voir annexe n°01).

- -13 questions ouvertes : ces questions laissent ouvert le champ de réponse à celui qui est interrogé, elles offrent un double avantage : simplicité et facilité dans le dépouillement.
- -04 questions fermés : ce sont des questions qui ferment les possibilités de réponses possibles, elles sont simples et fixes à l'avance les modalités de réponses.
- 06 questions complexes : ce sont des questions qui sont caractérisées par une double forme d'interrogation, elles sont utiles dans la mesure où elles permettent de s'assurer à la fois d'un fait et des éléments particuliers.
- 04 questions cafeteria : ces questions sont appelées ainsi, car elles présentent une sorte de carte de choix susceptibles d'épuiser tout ce que le sujet peut avoir à répondre sur l'élément considéré.

3.4.5 L'échantillonnage

Pour pouvoir constituer un échantillon d'individus représentatif d'une population, il faut évidemment en premier lieu définir le public auquel on s'intéresse.

Pour notre enquête il s'agit de l'ensemble du personnel de L'ENIEM occupant un poste effectif.

Le problème réside dans le choix d'une fraction représentative de celle –ci, cet échantillon devra constituer un modèle réduit de la population mère.

Vu la contrainte temporelle et la difficulté d'accéder à la population des exécutants et agents de maîtrise travaillant essentiellement dans les ateliers de production, notre enquête s'est intéressée uniquement à la population des cadres ayants au minimum 05 années d'expérience au sein de la dite entreprise.

Dans ce sens nous avons opté pour la méthode des quotas.

Nous avons considéré que 43% de l'effectif est un échantillon représentatif de la population mère (constitué uniquement de cadres).

Ceci nous a donné 50 cadres à interroger sur un ensemble Que compte l'entreprise.

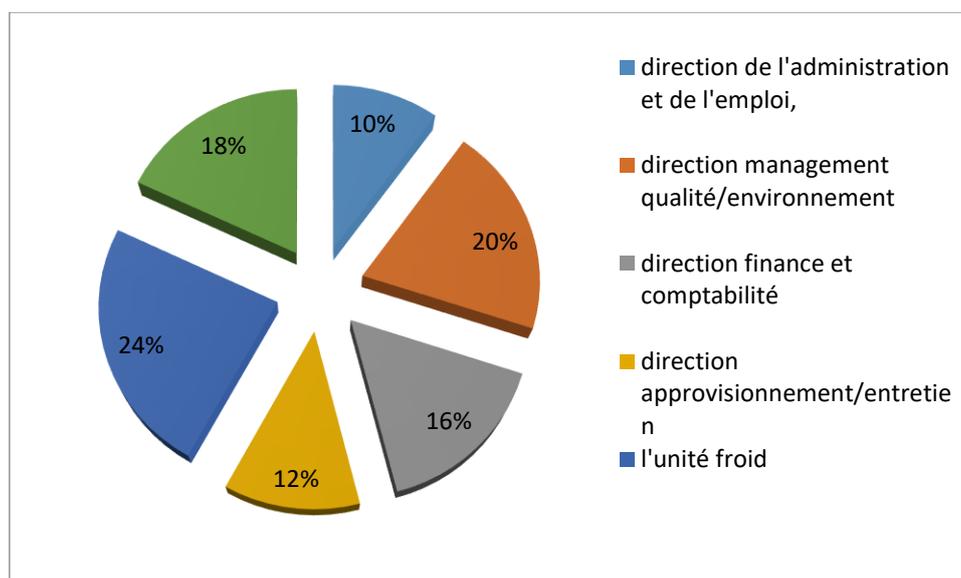
Cet échantillon a donc été choisi en tenant compte des quelques préalables propres à L'ENIEM, en effet nous avons pris en considération un certain nombre de variables afin de respecter des proportions. Ces variables sont :

- -La catégorie socio –professionnelle (cadres)
- -l'ancienneté (plus de 05 années)
- -le nombre d'effectif par direction

Tableau N° 8: échantillon retenu par direction

Direction	Échantillon retenu
- Direction de l'administration et de l'emploi.	05
- Direction management qualité / environnement.	10
- Direction finance et comptabilité.	08
- Direction approvisionnement/ entretien	06
- L'unité froid.	12
- L'unité cuisson	09
Total	50

Figure N° 4: Échantillon retenu



4- L'enquête

Après avoir dégagé un échantillon de 50 cadres, nous avons entamé la phase d'enquête proprement dite et ce le mois de septembre 2017.

Nous avons remis 50 exemplaires du questionnaire (voir annexe n°02) à la direction de l'administration et de l'emploi qui a pris l'initiative de les distribuer aux directions que nous avons choisi.

- l'impact du nouveau système management de la qualité sur la structure organisationnelle de l'entreprise.
- dimension appropriative du changement opéré au sein de L'ENIEM.

Section 3 : Présentation et discussion des résultats

Partie 1 : Analyse de principales informations obtenues par les entretiens

1.1-Raison d'être de la certification au sein de L'ENIEM :

Selon le Responsable Management Qualité (RMQ) de L'ENIEM, le processus de normalisation adopté par l'entreprise depuis 2004 s'inscrit dans le cadre d'une internationalisation de la production et de l'homogénéisation des marché qui doit permettre a l'entreprise de s'adapté a la conjoncture concurrentielle et de s'aligné aux exigences des clients.

A cet effets, le même responsable affirme nous sommes confiants de la qualité de nos produits, mais une certaine catégorie de notre clientèle exige une labellisation de nos produits, afin d'évité tout aléa liés au processus de sélection des fournisseurs».

Le directeur des ressources humaines de la dite entreprise conçoit la certification beaucoup dans un angle de modernisation du management permettant a L'ENIEM de mieux formalisé les procédures du travail et ainsi « mieux située les responsabilités ». ainsi selon ce dernier la certification que nous considérons au passage comme un dispositif de gestion dispose d'une capacité de régulation et de rationalisation des activités permettant de résoudre une large partie des problèmes organisationnels. Ces deux raisons évoquées par ces responsables constituant la réponse les plus répondues dans L'échantillon des salariés que nous avons interrogés, ceci nous permet de dégager deux résultats en l'occurrence :

- La certification qualité par la norme ISO9001 est un discours (énoncé) qui s'inscrit dans le mouvement de globalisation et d'ouverture économique, dans ce sens il n'est pas a l'abri des pressions exercées par son marché.
- La modernisation du système de management qui se traduit par plus de traçabilités dans l'information et plus de transparence, ce qui constitue un gage de confiance supplémentaire à offrir aux clients.

1.2- le dispositif de communication mise en place dans le cadre de la démarche qualité

La direction des ressources humaines, affirme avoir tenu des cycles de réunion de sensibilisation et d'information, en vu d'implantée le système management qualité, le DRH de L'ENIEM affirme a ce titre que ces réunions ont portés essentiellement sue les axes suivants :

- -L'importance des enjeux de qualité dans le cadre de la réduction des couts de non qualité au sein de l'entreprise.
- -Rôle de qualité et sécurité au travail des deux cotés, les employés interviewés dan le cadre de l'enquête confirmaient la tenu de ces réunions, cependant ils jugent ces derniers insuffisantes, comme le cite un employé de l'unité froid «ces réunions on étai expéditives et a sens unique, en plus elles nous permettaient pas en tant qu'agent d'exécution dans les conteurs opérationnels(ATELIER) de nous exprimer sur les vrai problèmes que nous rencontrons quotidiennement dans l'exercice de nos tâches».

Cet écart en matière de perception de la communication entre la direction et les employés nous l'interprétons comme une surestimation des effets structurants de la norme de qualité par la direction qui conçoit cet outil de gestion comme dispositif interdit, a fort caractère pédagogique permettant une sensibilisation rapide des employés de l'entreprise.

1.3- de l'articulation de la phase de conception et de la mise en œuvre e la norme ISO9001 au sein de L'ENIEM

Bien que le directeur management qualité affirme que son département a été fortement associé a la démarche de certification qualité qu'il soit dans le cadre de l'audit de certification ou bien du passage a la nouvelle version de la norme ISO9001(version2008), certain employés interrogés, jugent que la norme a été élaboré et mise en place par des auditeurs qui méconnaissent la réalité socio-organisationnelle de leur entreprise. A ce titre l'un des employés de l'unité transformateur affirme « Lorsque l'ISO vient, il faut que tout soit en place pour donner l'impression que tout fonctionne bien».

De cette réponse découle un aspect de distanciation qui existe entre les concepteurs de la norme (l'organisme de certification) et les usagers opérationnels de cette dernière, en l'occurrence les agents du système organisationnel.

1.4- le label comme principale motivation de L'ENIEM pour obtenir la certification

Selon le RMQ de L'ENIEM «l'entreprise certifiée a plus de chance de se positionner sur son marché», cette argumentation commerciale réduit le certification qualité de type ISO9001 a un simple dispositif technique loin de tout raisonnement managériale. Autrement

dit de la direction de cette entreprise est l'obtention d'un certificat et non la mise en place de procédure permettant d'améliorer la performance.

Cette vision de la qualité est déconnectés des enjeux stratégiques, autrement dit au lieu que la qualité puisse constituer une activité de soutien à la stratégie, cette dernière est assimilée à une stratégie à part entière. Ce constat a été appréhendé via une réponse du directeur des ressource humaines «la norme de qualité ISO9001, constitue un facteur de compétitivité important permettant a l'entreprise d'atteindre les objectifs qui elle s'est fixés dans le cadre de sa stratégie».

1.5- les actions mise en place par L'ENIEM pour l'appropriation du système qualité

1.5.1-la perception de la formation reçue dans le cadre de la démarche qualité

En analysant les réponses des employés par rapport au degré de formation reçues, ces derniers ont affirmé qu'ils ont beaucoup plus participé a des programmes de sensibilisation de courte durées qui a des programme de formation. Un employé de l'unité cuisson affirme «la formation continue et de longue durés est limité au cadre beaucoup plus».

Ces séances de sensibilisation ont portés sur la présentation du système management qualité, le contenu de la norme ISO901 ainsi que sur les notions de procédure et d'amélioration continue. Ces séances de sensibilisations sont devenues plus sélective en associant les employés des mêmes unités opérationnel, a titre illustratif un agent de maitrise au sein de l'unité transformateur, nous a affirmé «lors des séances de sensibilisation, on m'a expliqué que je dois remplir ma fiche de contrôle qualité chaque deux heures tout en précisant le taux de ma production et l'état de fonctionnement de ma machine».

Les employés interrogés nous ont informés aussi que ces séances de sensibilisation sont devenues de moins en moins courantes a partir de juin 2004 (années de l'obtention de la certification ISO9001 par L'ENIEM).

En ce qui concerne les cadres, ces derniers nous ont confirmés qu'ils ont reçu une formation dans un premier temps sur le sujet du management qualité selon la norme ISO9001. Ensuite d'autre formations plus ciblés et plus adaptées a chaque direction ont été dispensées.

1.5.2- la certification qualité et l'amélioration des compétences

Après avoir obtenu la certification qualité, la direction des ressources humaines de L'ENIEM s'est engagée dans un travail de description et des classifications des postes, a ce titre le responsable du management qualité confirme que «cette nouvelle description nous a permis de régler quelques soucis dans le cadre du processus de production». Cette nouvelle classification a permis selon le directeur des ressources humaines de mieux cerner les profils des employés et de consolider leurs qualifications.

A noté aussi que la mise en place du système management qualité a permis au niveau des ateliers :

- -de mieux identifier les postes qui engendrent le plus de défauts.
- -d'établir une hiérarchisation des coûts.
- -de piloter quelques actions correctives et d'exercer un contrôle formel en regroupant les employés qui exécutent dans les même unités opératoires ou bien dans les même processus.

Enfin et force de constater que loin de notre passage au niveau de la direction des ressources humaines de la dite entreprise, nous avons constaté que certaine fiches de postes n'ont pas été actualisées.

1.5.3- le programme de motivation du personnel au sein de L'ENIEM

Notre passage au sein de cette entreprise a révélé que sa direction des ressources humaine n'a mis en place aucun programme u plan d'action pour motivé les employés afin de mieux s'appropriée les outils du mangement qualité. Des ingénieurs de l'unité froid «l'effort fournit, ne correspond pas aux rétributions et de soucient que la certification a engendrés un travail supplémentaire lié a la formalisation quotidienne des procédures».

Les employés interrogés ont exprimé aussi leur insatisfaction par rapport aux politiques et de gestion de carrière, qui constituent selon nous des piliers d'une politique de motivation cohérente.

En ce qui suit toute demande d'implication des salariés en avant de leur direction ne peut donner de résultats en l'absence d'une courte partie directe structurée autour d'un meilleur système de rémunération, d'u développement professionnel et enfin d'une amélioration des conditions de travail.

1.5.4- la nouvelle organisation du travail après certification

Nous soulignons que la structure organisationnelle de cette entreprise n'a pas subi de bouleversement après la première certification en 20014, à ce titre le processus de restructuration organisationnelle entame en vue d'intégrer l'unité prestation technique avec l'unité moteur qui fonctionne uniquement avec 10% de ces capacités de production n'a pas pu être convertie.

Selon quelques employés, la direction de L'ENIEM n'a effectué aucune répartition des tâches après avoir été certifiés et au niveau des ateliers l'entreprise continue de fonctionner selon le critère du produit fini, s'agissant des moyens de coordination es plus utilisés, nous pouvons citer le recoure aux réunions, au manuel de procédure.

La formalisation est sans doute le paramètre de l'organisation qui a le plus évolué au sein de cette entreprise depuis l'avènement de la certification qualité et ce grâce a l'utilisation de nouveaux document tels que :

- -Le manuel qualité qui énonce la politique qualité et décrit le système qualité de l'entreprise ;
- -Les procédures qui décrivent les activités des procédures ;
- -Les instrumentations et les moyens opérationnels qui décrivent les tâches du processus ;
- -Et enfin de nouveaux formulaires qui servent de support aux enregistrements des différentes opérations.

La mise en place du dispositif de management qualité structuré autour de la norme ISO9001 s'est manifesté aussi au niveau de L'ENEIM par le renforcement de l'autorité et du contrôle. Ces 02 paramètres sont appréhendés par les nouvelles règles émises par l'organisme de certification QMI contenu dans le système «management système registration» qui oblige dévaluation dans le cadre de l'amélioration continue en vue d'augmenter la cadence du travail et réduire le nombre d'étapes de fabrication, mais aussi voir plus de responsabilisation des agents d'exécutions au niveau des centres opérationnels afin d'assumée une traçabilité de leur Niveaux d'interventions

Partie 2 : Analyse des principaux résultats du questionnaire

Les premières questions de la première rubrique nous ont servies de fiche signalétique afin d'identifier les répondants, ces questions ont concernées :

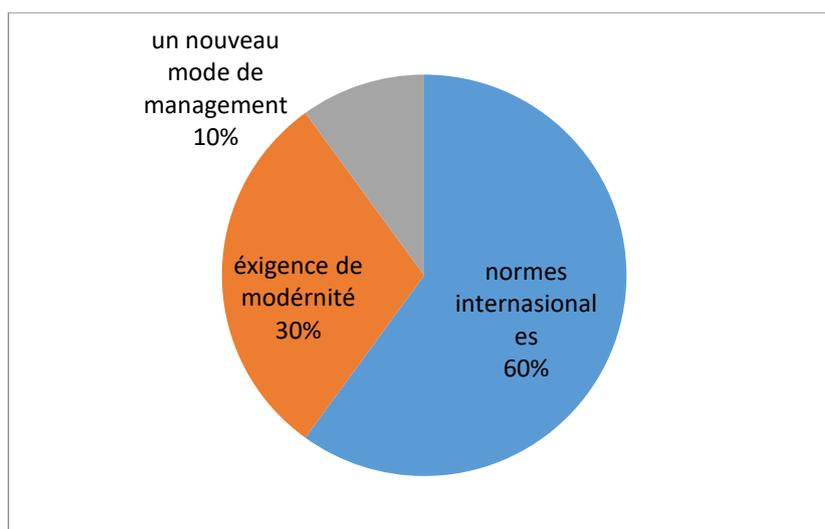
- La présentation de la structure ;
- L'expérience ;
- La nature du poste occupé ;
- Les missions ou les tâches exercées.

1) Afin de vérifier que les cadres concernés par cette enquête disposent d'un minimum d'informations sur la certification de leurs entreprises. Nous leur avons demandé de nous caractériser la norme Iso 9001 version 2000 en quelques lignes, le tableau ci-dessous présente les réponses les plus répandues :

Tableau N° 9: caractéristiques de la norme Iso 9001- 2000

Réponse	%
- Normes internationales	60 %
- Exigence de modernité	30 %
- Un nouveau mode de management	10 %
Total	100 %

Figure N° 5 : caractéristiques de la norme ISO 9001- 2000



A partir de ces éléments de réponses, nous avons constaté que la majorité des cadres interrogés conçoivent la certification comme une exigence de modernité pour adapter

l'entreprise aux exigences de l'internationalisation de la production et uniquement 10% conçoivent cette dernière comme un nouveau mode de gestion capable d'impulser une nouvelle culture managériale et apporter une dynamique organisationnelle.

Ces réponses viennent compléter notre vision par rapport à ce que nous avons constaté à propos de la vision partielle de la normalisation au sein de l'ENIEM.

2) Nous avons voulu savoir la nature et les orientations des changements apportés par la certification, dans ce sens nous avons obtenu les réponses suivantes :

Tableau N° 10: nature des changements

Réponse	%
OUI	30 %
NON	70%
Total	100 %

70% des cadres jugent que la dite certification n'a pas pu insuffler des changements au sein de leur entreprise.

Ces derniers évoquent plusieurs raisons parmi les quelles on peut citer :

- L'entreprise n'a pas procédé à une nouvelle répartition des tâches après la certification.
- La certification n'a pas pu apporter les effets escomptés en matière de productivité.
- L'absence d'un système d'informations garantissant une bonne circulation de l'information (notamment l'information descendante).
- Les cadres jugeant que la normalisation a apporté des changements, citent les raisons suivantes :
 - La capacité de l'entreprise de mieux situer les postes qui engendrent plus de rebuts et de défauts de fabrication ;
 - une meilleure capacité d'écoute client ;
 - La norme a enrichi les procédures au sein de l'entreprise grâce à une meilleure formalisation qui permet plus de traçabilité.

De ce qui suit nous remarquons que la majorité des cadres que nous avons approché se plaignent de la situation figée dans la quelle vit leur entreprise.

3) La dite certification est elle un processus de consultation interne ou seulement un impératif dicté par le marché ?

Tableau N° 11 : origines et orientations de la norme

Réponse	%
- Processus de consultation interne	0%
- Impératif dicté par le marché	100%
Total	100 %

-L'intégralité des cadres avancent les impératifs du marché, en adoptant la grille d'analyse que nous avons mobilisé dans notre cadre théorique, on constate que l'instrumentation de gestion incarnée par la norme Iso 9001/2000 n'a pas pu être convaincante et partagé vu l'inadéquation entre le discours qu'elle a véhiculé (l'énoncé) et les caractéristiques internes de l'organisation (dispositif matériel limité).

*Les questions mobilisées dans la 2^{ème} rubrique de notre questionnaire visent à connaître l'impact du nouveau système qualité sur la structure organisationnelle.

4) Les personnes interrogées jugent que la structure organisationnelle de leur entreprise est de type divisionnaire.

Selon ces derniers ce schéma n'est pas approprié vu que l'unité climatisation fonctionne uniquement à 60% de ses capacités.

5) Selon les mêmes cadres aucune autre répartition des tâches n'a été effectuée après la mise en place du système management qualité, ENIEM continue à fonctionner selon l'ancien mode de gestion, à titre d'exemple certaines fiches de postes sont dépassées et nécessitent une actualisation.

-au sein des ateliers l'entreprise continue de fonctionner selon le critère de l'out put (moteurs/transformateurs).

6) s'agissant des moyens de coordination que l'entreprise utilise, les cadres interrogés ont cité:

- Les réunions
- Le manuel de procédures
- Les notes de service
- Les briefings
- à noter l'absence d'un système intranet au sein de l'entreprise.

Les cadres interrogés dans le cadre de notre enquête jugent qu'il y'a une évolution positive par rapport à la situation pré-certification grâce à l'utilisation de nouveaux documents parmi les quels on peut citer :

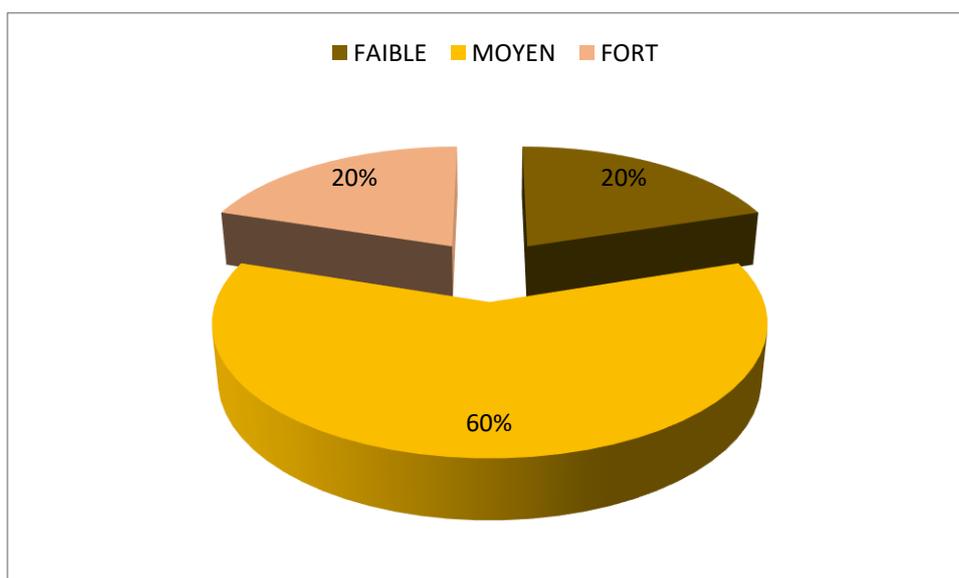
- Le manuel qualité, qui énonce la politique qualité et décrit le système qualité de l'entreprise ;
 - L'utilisation de procédures générales, qui concernent l'organisation du travail entre les services ;
 - L'utilisation de procédures particulières qui concernent l'organisation des actions de travail dans les services ;
 - Présence de nouveaux formulaires d'enregistrement relatifs aux différentes opérations.
- À noter enfin la coordination informelle s'appuyant essentiellement sur les routines et les rapports interpersonnels.

7) comment jugez vous le degré de formalisation au niveau de votre entreprise.

Tableau N° 12: degré de formalisation au sein de l'ENIEM

Réponse	%
Faible	20%
Moyen	60 %
Fort	20 %
Total	100 %

Figure N° 6: degré de formalisation au sein de L'ENIEM



La majorité des cadres interrogés (60%) jugent que le degré de formalisation est moyen au sein de leur entreprise.

Certains cadres avancent même l'absence de procès verbal pour des réunions.

S'agissant des moyens de formalisation les plus utilisés, nous pouvons citer :

- les manuels de procédures ;
- les règlements intérieurs ;
- les plans élaborés par les bureaux de méthodes et les résultats des audits.

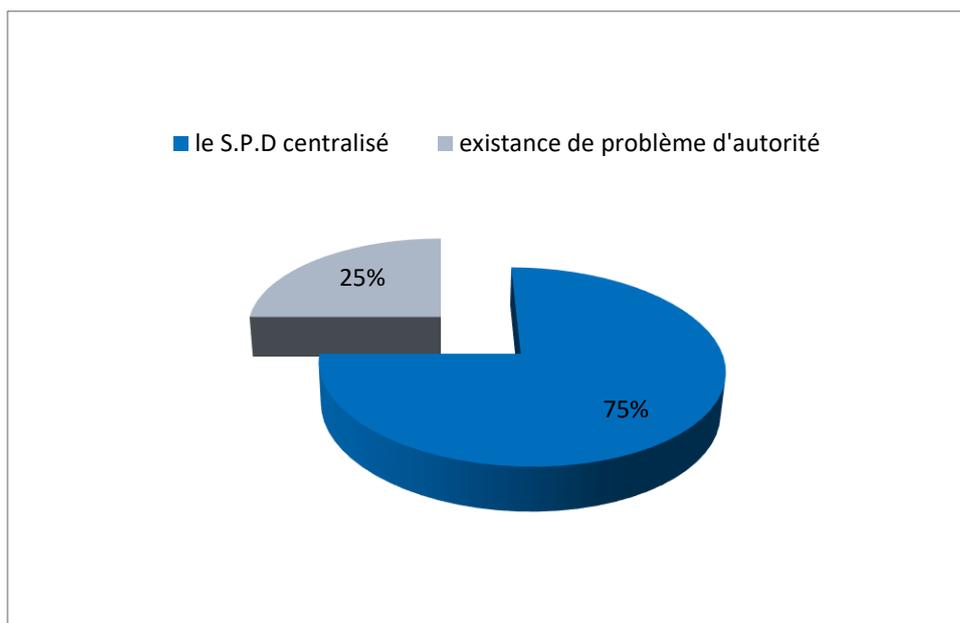
Cependant face à certaines situations, des cadres de l'entreprise ont affirmé que le prescrit est inadapté vu le changement du contexte économique et concurrentiel, ce qui les oblige de recourir à la régulation informelle afin d'éviter la lourdeur de l'organisation.

8) Est-ce que le processus de prise de décision au sein d'ENIEM est suffisamment flexible.

Tableau n°13: nature du processus de décision

Réponse	%
Le système de prise de décision est centralisé	75 %
Existence de problème d'autorité	25 %
Total	100 %

Figure n° 7: nature de processus de décision



Nous constatons à travers les résultats obtenus, que le système de prise de décision de la dite entreprise ne laisse pas de marge de manœuvre aux niveaux hiérarchiques inférieurs, l'incertitude de l'environnement a eu tendance au renforcement de la centralisation, ceci est contradictoire avec le système management qualité qui préconise une approche participative de la gestion via une meilleure maîtrise des processus.

*L'objectif de la dernière rubrique est d'analyser la réaction des acteurs de l'entreprise par rapport à la nouvelle politique qualité que l'entreprise a adoptée.

9) Selon les cadres interrogés les difficultés que l'entreprise a rencontré lors de la mise en place du système management qualité relèvent de 03 niveaux :

- -La maîtrise des documents notamment ceux relatifs à l'enregistrement des aspects liés à la qualité.
- -Les obstacles liés à l'environnement du travail qui n'était pas selon eux, adéquat à l'obtention de résultats positifs concernant la conformité des produits et du système de management.
- -L'adoption d'une nouvelle culture dont les principales caractéristiques sont l'orientation et la satisfaction client.

Ces difficultés sont dues essentiellement à l'histoire de l'entreprise qui n'a pas sût revoir son schéma organisationnel (l'organisation actuelle est de type taylorienne).

En plus de l'endettement qui a handicapé cette dernière pendant plusieurs années.

A noter enfin que la situation financière de l'entreprise s'est améliorée grâce à un assainissement financier.

10) Est-ce que le nouveau système de management qualité est perçu comme un dispositif de motivation inédit ?

Selon la majorité des cadres ce dispositif n'a pas apporté les effets et escomptés en matière de motivation et ce pour cause : « l'effort fournit ne correspond pas aux rétributions », malgré les actions entreprises par la direction afin de sensibiliser les salariés.

11) Selon la population interrogée dans le cadre de notre enquête, la direction doit faciliter l'appropriation de ce système de management par les employés grâce aux actions suivantes :

- -Une gestion plus participative, en organisant des BRAISTORMINGS par ensemble de postes exerçant la même tâche.
- Une politique de formation plus ambitieuse qui ne doit pas se limiter à quelques cadres de la direction générale.

- Un travail de sensibilisation dont l'objectif est une meilleure prise de conscience surtout dans les ateliers de production.
- En terme de comparaison entre la situation pré certification et post –certification par rapport aux comportements des employés, nous avons constaté des améliorations positives dans les aspects suivants :
- Une meilleure communication entre les individus susceptibles de faciliter l'appropriation.
- La recherche de l'efficacité dans beaucoup d'actions entreprises, vu que le système management qualité Iso 9001/2000 arrive à mieux situer les responsabilités.

Conclusion générale

Conclusion générale

Au terme de cette recherche que nous avons consacré à l'étude de l'appropriation de la norme ISO9001 au sein de la première entreprise certifiée en Algérie, il en ressort que malgré l'ancienneté de sa certification, L'ENIEM rencontre beaucoup de problèmes pour dépasser les exigences de la norme et progresser vers la qualité totale. Contrairement au chapitre précédent où nous avons montré l'importance de l'implication pour se conformer aux exigences des normes de l'ISO que nous avons considéré au passage comme une instrumentation de gestion, il semble que l'entreprise ne fait pas autant pour dépasser les exigences de ses normes. En démarrant de l'hypothèse qui dit que le tout dispositif de gestion nécessite une phase d'articulation entre l'étape de conception et de mise en œuvre au niveau des entreprises, le TQM s'inscrit dans la continuité de la certification ISO à condition de le positionner dans une dynamique appropriative d'ensemble qui ne se limite pas à quelques cadres et inclue les salariés, à partir de ce que nous avons développé dans cette recherche il semble que les responsables de l'entreprise se contentent uniquement du label, l'amélioration continue et la performance ne viennent qu'en dernier ressort. En abordant les questions liées à l'implication et au développement de la ressource humaine, qui sont des principes fondamentaux de tout projet de certification, nous avons conclu que le fait d'être une entreprise publique rend difficile le développement de cette question car souvent les décisions échappent à ces dernières. En effet, malgré le dispositif mis en place dans le cadre de la certification dans le but de développer cet aspect, il se trouve réduit aux questions liées à la sensibilisation et aucun réel effort n'est développé pour permettre son amélioration vers une meilleure rémunération ou autre promotion. En termes de développement de la ressource humaine, nous avons constaté beaucoup d'efforts fournis notamment dans la sensibilisation mais pas autant dans la formation, il reste que les conditions de travail n'offrent pas aux employés les possibilités d'exprimer pleinement leurs compétences. L'autre principe fondamental du TQM que nous avons abordé est l'orientation client. Cette dernière est considérée par les experts de l'ISO comme une suite directe de l'écoute client exigée par la certification. En étudiant cet aspect, nous nous sommes rendus compte de l'importance du dispositif exigé par l'ISO et mis en place par l'ENIEM. Ce dispositif constitue en soi un apprentissage organisationnel de longue haleine, mais en se référant aux résultats obtenus et à l'apprentissage réalisé dans le temps pour atteindre l'orientation client, on s'aperçoit que l'entreprise n'arrive même pas à maîtriser ce dispositif, pour ne pas dire réaliser des améliorations afin de dépasser le stade de

L'écoute clients

En définitive, il existe un écart énorme entre l'énoncé véhiculé par l'instrument de gestion de la qualité et les pratiques de mobilisation et de sensibilisation de la ressource humaine au niveau de l'ENIEM d'où le faible degré d'appropriation.

Bibliographie

Bibliographie :

1. Adam Smith, «**De la richesse des nations**». 1776.
2. ARGYRIS. **L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL**. 1978.
3. DAVID A. **l'aide a la décision entre outils et organisation**. 1996.
4. DE VAUJANY François et AL (2005), **de la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion**, éditions EMS management et société.
5. Gavard et Al, méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion, édition Pearson éducation 2004.
6. GILBERT Patrick (1998), **l'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine**, édition economica.
7. GOMEZ. P.Y. **QUALITÉ ET THÉORIE DE CONVENTION**, édition economica, 1934.
8. HATCHUEL Armand et SECRESTIN Blanche (2012), **refonder l'entreprise**, édition seuil.
9. HATCHUEL Armand et WEIL Benoit (1992), **l'expert et le système**, édition economica.
10. In GRawitz.M. méthodes des sciences sociales, 11^{eme} édition, Dalloz, 2001.
11. ISHIKAWA K., **La gestion de la qualité outils et applications pratiques**, Dunod, 1986.
12. JC MOISDON. **Les instruments de gestion a l'épreuve de l'organisation**. Edition SELI Arslan. 1997.
13. JEAN DANIEL RAYNAUD (1988). **Les régulations dans les organisations**.
14. JURAN J. M., **Gestion de la qualité**, AFNOR, 1983.
15. KELADA J., **Gestion intégrale de la qualité**, QUAFEC, 1987.
16. LORINO Philippe et TEULIER Regine (2005), **entre connaissance et organisation l'action collective**, l'entreprise face au défi de la connaissance, édition la découverte.
17. MILLER G. (1972), **perspective sur la détection de problèmes par les réseaux sociaux**.
18. PIERRE LOUART. 1995. **Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines**. Edition Liaisons.
19. RABARDEL Pierre et DUBOIS Denis (1995), **représentations pour l'action**, édition Octares.
20. Recueil de normes françaises, AFNOR, 1989.
21. SEGRESTIN 2004.**les chantier du manager**.

Annexes

Annexe 01

Grille d'entretien

Question a aborder avec le DRH

I-Identification de la structure et profil du responsable

1- Que fait votre entreprise ?

.....

Pouvez-vous définir son ou ses métiers?

.....

- Comment et sur quels marchés diffuse t'elle ses produits ?

.....

2- Existe-il des particularités qu'il faudrait connaitre pour mieux appréhender la réalité de votre entreprise?

- histoire, conditions de création, évolution

- Secteur d'activité, potentiel technologique

- Caractéristiques organisationnelles.

3- Quel est le volume de la structure du personnel occupé au sein de votre entreprise.

- Direction.

- Encadrement.

- Agent de maitrise.

- Agent d'exécution

4- Combien d'années avez-vous passe au sein de cette entreprise ?

.....

5- Depuis quand votre entreprise est elle certifiée ?

.....

II-objectif du dispositif de management qualité et mécanisme de sa conception et mise en place au niveau de l'entreprise.

6- Que signifie pour vous le mot "qualité"?

.....

7- Pouvez-vous nous présenter les principes fondamentaux de ce dispositif de gestion ?

.....

.....

.....

8- Avez-vous été associe a la démarche de mise en place de la norme ISO au sein de votre entreprise ?

.....

9- Pensez-vous que les auditeurs de l'organisme de certification accompagnateur vous ont suffisamment associé au processus de certification (phase de mise en place/ conception)?

.....

10- Comment avez-vous communiqué aux employés l'implantation d'un programme qualité dans votre entreprise ?

.....

11- Qu'est ce qui a motivé votre entreprise à appliquer une démarche qualité (à être certifiée)

- Offrir des produits conformes aux standards internationaux.
- Accroître la satisfaction des clients.
- Avoir plus de chances de se placer sur le marché.

III- actions et moyens mis en œuvre par la fonction RH pour favoriser l'appropriation du dispositif de MGT qualité

12- Quelles sont les actions de l'entreprise par la DRH pour favoriser la mise en place d'une démarche de certification?

.....

13- Quels sont les programmes de formation que vous avez mobilisés dans le cadre de la gestion de la qualité?

.....

14- Quels sont les moyens mis en place pour développer la gestion de la qualité au niveau des différentes unités et Directions?

.....

15- Quelles sont les actions entrepris pour motiver le personnel au travail?

.....
.....

IV- Implication et participation des salariés dans le cadre du projet qualité

16- Quels sont les moyens déployés pour permettre aux employés d'établir des suggestions dans le cadre du processus de certification ?

.....
.....

17- Pensez vous que les salariés ont évolué depuis la mise en place de la démarche qualité?

.....
.....

18- Peut-on parler d'une véritable implication du personnel dans la mise en place de La démarche qualité ? Pourquoi ?

.....
.....

Annexe 02

QUESTIONNAIRE AUX SALARIES

- 1- Faite nous une présentation de la structure ?
.....
- 2- Combien d'années d'expériences avez-vous ?
.....
- 3- Qu'elle est la nature du post occupé ?
.....
- 4- Qu'elles sont les missions ou les taches exercées ?
.....
- 5- En quoi se caractérise la norme Iso 9001 version 2000 ?
.....
- 6- Qu'elle est la nature et les orientations des changements apportés par la certification ?
.....
- 7- La dite certification est elle un processus de consultation interne ou seulement un impératif dicté par le marché ?
.....
- 8- Qu'elle est le type de structure organisationnelle de votre entreprise ?
.....
- 9- Est ce que y'a eu une répartition des taches après la mise en place du système management qualité au sein de l'entreprise ?
.....
- 10- Quel sont les moyens de coordination que l'entreprise utilise ?
.....
- 11- comment juger vous le degré de formalisation au niveau de votre entreprise ?
Faible moyen fort

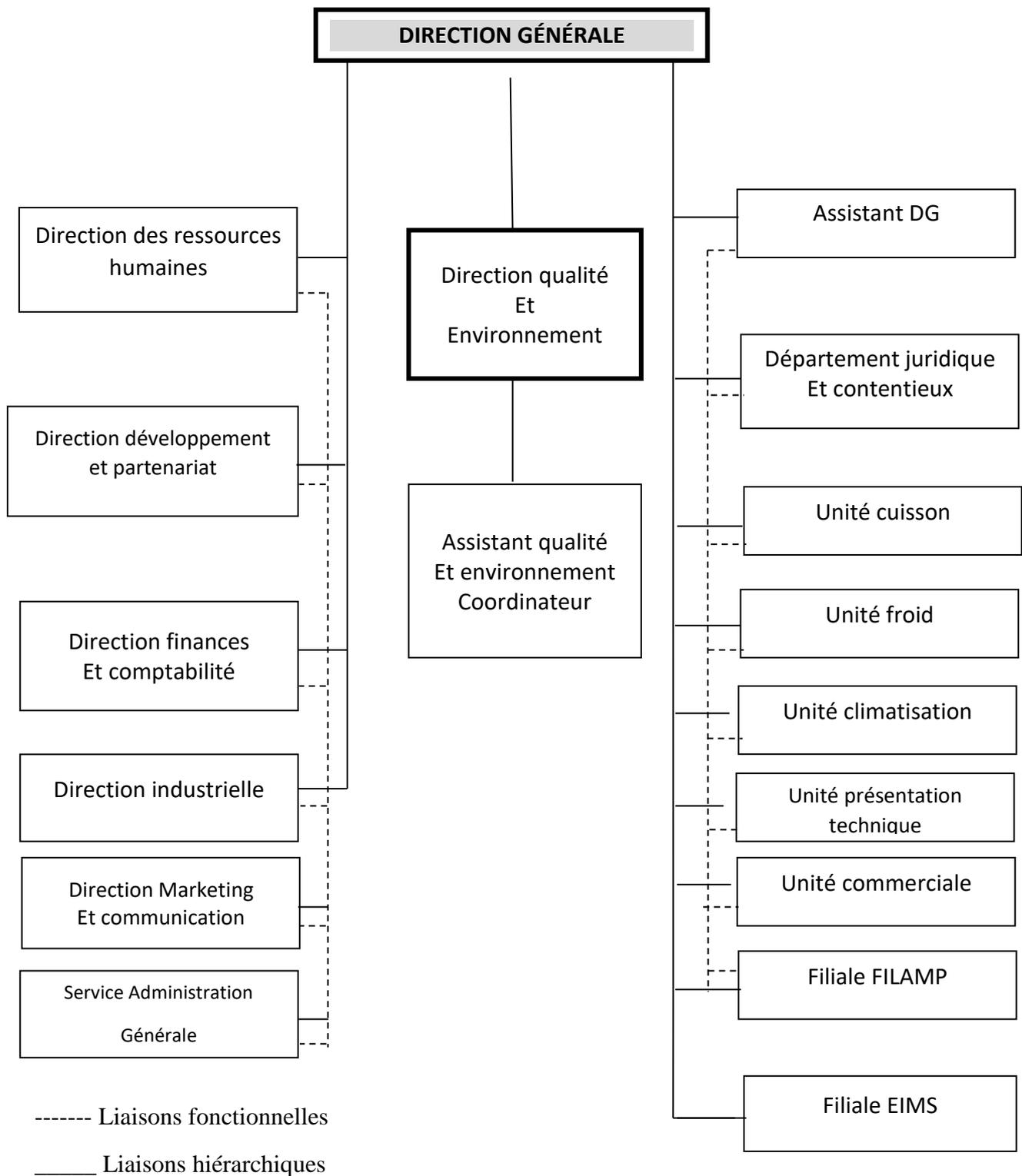
12- Est-ce que le processus de prise de décision au sein d'ENIEM est suffisamment flexible ?
.....

13- Quelles sont les difficultés que l'entreprise a rencontrées lors de la mise en place du système management qualité ?
.....

14- Est-ce que le nouveau système de management qualité est perçu comme un dispositif de motivation inédit ?
.....

15- Comment la direction doit faciliter l'appropriation de ce système de management par les employés ?
.....

Annexe 3: la structuration organisationnelle de l'ENIEM



Source : Direction Générale de l'ENIEM 2012

Table de matières

Introduction générale	1
Chapitre I :	
La norme ISO 9001 du management de la qualité à la qualité total	
Introduction.....	5
Section 1 : Évolution historique de la notion de qualité :.....	6
1- Origines historiques de la notion de qualité	6
2- L'inspection De La Qualité	7
3-Le Contrôle De La Qualité	8
3-1- La remise en cause de l'inspection unitaire :.....	8
3-2- Le développement du contrôle statistique de la qualité :.....	8
3-3- La maîtrise statistique et économique de la qualité : une rupture par rapport à la logique taylorienne	10
3-4- L'impact de la seconde guerre mondiale.....	11
4- L'assurance De La Qualité :	12
4-1- L'émergence progressive de la focalisation client.....	12
4-2- Une logique préventive et contractuelle centrée sur les processus	13
4-3- La normalisation au service du client	14
5- La Qualité Totale	16
5-1- Les origines de la qualité totale et l'apport de l'école japonaise	17
5-2- Le développement international du concept et des pratiques de qualité totale	18
Section 2 : Approche managériale de la qualité	19
1-Définition de concepts.....	19
1.1 La qualité	19
1.2 La gestion de la qualité.....	19
1.3 La politique qualité.....	20
1.4 Les objectifs qualités	20
1.5 Les coûts de la qualité	20
2-Les outils de management de la qualité	21
2.1 Le cycle de PDCA	21
2.2 Les cercles de qualité (ou cercles de progrès)	22
2.3 Le manuel qualité	22

2.4 L'audit qualité.....	23
3-Gestion de la qualité à travers la chaîne de fabrication	24
3.1 Qualité et marketing	24
3.2 Qualité et conception.....	25
3.3 Qualité et élaboration du produit	25
3.4 Qualité et distribution	25
Section 3: présentation de la norme ISO9001 orientation et contenu.....	26
1-Parcours de l'ISO jusqu'à la version 2008	26
1-1- ISO 9000 version 1987	26
1-2-ISO 9000 version 1994	26
1-3- Le référentiel ISO 9000 version 2000	27
1.4 L'ISO 9001 version 2008.....	28
1.4.1 Évolutions de la version 2008 par rapport à la version 2000	28
1.4.1.1 Renforcement de la notion de conformité produit	28
1.4.1.2 Compatibilité avec d'autres référentiels.....	28
1.4.1.3 Une meilleure prise en compte des processus externalisés.....	29
Conclusion	30
Chapitre II:	
L'approbation de la norme : un enjeu pour réussir tout projet de certification	
Introduction.....	32
Section 1 : Origines et postulats de base d'une théorie de l'instrumentation en gestion.....	33
1- L'outil de gestion : Regards sur un concept novateur dans les sciences du Management.....	33
1-1-Outil de gestion : les portées d'un concept.....	33
1-1-1- L'objet de gestion	33
1-1-2- Une règle de gestion.....	34
1-1-3- La notion de dispositif de gestion.....	34
1-2- L'outil de gestion.....	34
2- L'instrumentation en gestion	35
2-1-Définition de l'instrument de gestion.....	35
2-1-1- L'instrument comme un artefact.....	35
2.1.2. Caractéristiques des instruments de gestion.....	36
2.1.3. L'intérêt d'une approche par les instruments de gestion en Management..	37

2-2- Les composantes des instruments de gestion	37
2-2-1-Les niveaux de construction et de destruction des instruments de gestion .	37
2-2-2-Les éléments d'une technique managériale	38
2-2-2-Les instruments de gestion et leur double nature	38
2-3- Classification des instruments de gestion	39
2-3-1-Selon le domaine d'intervention	39
2-3-2-Selon les caractéristiques des instruments	39
2-3-3-Selon les usagers sociaux.....	40
3- les différentes approches de la notion d'instruments	40
3-1- L'approche rationaliste	40
3-2- L'approche contingente	41
3-3- L'approche politique	41
3-4- L'approche cognitive.....	41
4- Les conditions d'efficacité des instruments de gestion	41
Section 2 : L'appropriation des instruments de gestion : un enjeu majeur pour tout projet de changement.	43
1- L'appropriation : objet, regards et contenu d'un concept	43
1-1- L'appropriation des instruments de gestion	43
1-2- Les conditions d'efficacité du processus d'appropriation des instruments de gestion	44
1-3- Regards sur d'autres perspectives appropriatives	45
1-3-1- L'appropriation dans la perspective rationnelle ou inscrutable	45
1-3-2- L'appropriation dans la perspective socio politique	45
1-3-3- L'appropriation dans la perspective psycho cognitive	46
1-4- Les axiomes d'une théorie sur l'appropriation des instruments de gestion	48
1-5- Les étapes du processus d'appropriation des instruments de gestion	49
1-6- Pour une conception ouverte de l'instrumentation des outils de gestion	50
Section 03 : Pour un modèle de l'appropriation des instruments de gestion centré sur la qualité.	51
1- L'implication du personnel : une condition pour bâtir une dynamique appropriative de la qualité	51
1-1- Définition de la notion d'implication.....	51
1-2- La notion d'empowerment	51
1-3- La nécessité de l'existence d'une contrepartie à la demande d'implication	52

2- Les normes ISO comme une instrumentation de gestion :	53
2-1- Les normes ISO et la rationalisation de l'organisation	53
2-2- La norme ISO comme une instrumentation de gestion artificielle	53
2-3- L'écrit comme outil de gestion : les apports de normes d'assurance qualité ISO 9000.....	54
2-3-1. l'apport de la certification ISO en termes de paramètre de formalisation ...	54
2-3-2- La systématique	55
2-3-3- La quantité de l'écrit.....	55
2-3-4- La périodicité	55
2-3-5- Le caractère réflexif et cadré.....	55
Chapitre III:	
Étude de cas: analyse du degré d'approbation de la norme ISO9001 au sein de l'ENIEM	
Introduction.....	59
Section 1 : Présentation de l'ENIEM	59
1- Profil de l'entreprise	59
1-1- Évolution historique.....	59
1-2- Structure et composante de l'entreprise	59
2- Structure et évolution des effectifs au niveau de l'ENIEM.....	59
2-1-Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles (CSP) :	61
3-La structuration organisationnelle de l'ENIEM:	61
4-Niveau d'instruction et taux d'encadrement des salariés	62
5- Les technologies intégrées au niveau de l'ENIEM :.....	63
6- La démarche de certification et la politique qualité au niveau de l'ENIEM	65
5-1-La certification ISO 9002 version 1994 au niveau de l'ENIEM.....	65
5-2-L'adoption de la norme ISO 9001 version 2000	66
5-3-L'adaptation à la nouvelle version de la norme ISO 9001 version 2008	66
Section 2 : Méthodologie de l'enquête	67
1. Définition de l'objet de l'enquête :.....	67
2. Le champ temporel de l'étude	67
2.1 La durée de l'étude :.....	68
2.2 L'impact de la certification en termes de durée :.....	68
3. Méthodologie de l'étude	68
3.1 Définition de l'approche hypothético-déductive :.....	69
3.2 Rôle de l'observation dans le cadre de notre étude	70

3.3 Sources et natures des informations mobilisées	70
3.4 Les techniques de collecte d'informations	71
3.4.1- l'analyse documentaire.....	71
3.4.2 Les entretiens semi directifs	71
3.4.3 Le questionnaire.....	72
3.4.4 type de questions.....	73
3.4.5 L'échantillonnage	73
4- L'enquête	75
Section 3 : Présentation et percussion des résultats	76
Partie 1 : Analyse de principales informations obtenues par les entretiens.....	76
1.1-Raison d'être de la certification au sein de L'ENIEM :	76
1.2- le dispositif de communication mise en place dans le cadre de la démarche qualité.....	76
1.3- de l'articulation de la phase de conception et de la mise en œuvre e la norme ISO9001 au sein de L'ENIEM	77
1.4- le label comme principale motivation de L'ENIEM pour obtenir la certification	77
1.5- les actions mise en place par L'ENIEM pour l'appropriation du système qualité	78
1.5.1-la perception de la formation reçue dans le cadre de la démarche qualité ..	78
1.5.2- la certification qualité et l'amélioration des compétences	79
1.5.3- le programme de motivation du personnel au sein de L'ENIEM	79
1.5.4- la nouvelle organisation du travail après certification	80
Partie 2 : Analyse des principaux résultats du questionnaire	81
Conclusion générale	89
Bibliographie	91
Annexes.....	94