



جامعة بجاية
Tasdawit n' Bgayet
Université de Béjaïa

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique
Université Abderrahmane Mira - Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de
Master en science de gestion
Option Management des Organisations

Thème

Etude De L'impact Du Système De Management
Qualité Sur La Performance Des Entreprises
Étude de cas : Cevital, Tchic-Lait, CO.GB, EPB

Présenté par : Mr: HAMA Nadjim.

Membre du jury :

Président : CHENINI Moussa

Rapporteur : MEZIANI Mustapha

Examineur : SADOU Mohammed

Année Universitaire : 2012/2013

Remerciements

Notre reconnaissance va en premier lieu à Dieu, qui nous accorde santé et protection, et nous comble de ses bénédictions tous les jours de notre vie.

Et en deuxième lieu spécialement à mon promoteur et généralement à tous ceux qui ont contribué à la réalisation et à la réussite de notre travail.

Liste des Tableaux

Tableau 1- Distinction entre la norme ISO 9001 et 9004 version 2000.....	16
Tableau 2- Quelques exemples de critères de performance.....	36
Tableau 3- L'Effectif de l'EPB.....	49
Tableau 4- L'Effectif de TCHIN-LAIT.....	51
Tableau 5 - L'Effectif de Cevital.....	53
Tableau 6- La Répartition de l'effectif de C.O.G.B.....	56
Tableau 7- L'Effectifs des entreprises retenues et leur secteur d'activité.....	62
Tableau 8- Items de mesure des variables.....	63
Tableau 9- Corrélation des Items de la variables « efficacité par le SMQ ».....	63
Tableau 10- Récapitulatif des résultats du test des hypothèses.....	71

Liste des Schémas et Figures

Liste des Schémas :

Schéma 1- Le management de la qualité en boucle fermé.....	11
Schéma 2- La Roue de Deming (PDCA).....	12
Schéma 3- Le management qualité en boucle ouverte.....	13
Schéma 4- Le management qualité complet.....	14
Schéma 5- Le processus générique.....	20
Schéma 6- La conception d'un système ouvert.....	22
Schéma 7- La structure documentaire.....	24
Schéma 8- Mesurer la performance de l'entreprise.....	33
Schéma 9- Organigramme de l'EPB.....	50
Schéma 10- Organigramme de l'entreprise Tchén-Lait.....	52
Schéma 11- Organigramme de Cevital.....	55
Schéma 12- Organigramme de CO.GB.....	57
Schéma 13- Model conceptuel de la recherche.....	64

Liste des Figures :

Figure 1- L'efficacité par le SMQ	65
Figure 2- L'efficience par le SMQ	67
Figure 3- La satisfaction des clients.....	69
Figure 4- Le Degré de sensibilisation avant la mise en œuvre d'SMQ.....	70

Liste des Abréviations

ISO	Organisation Internationale de standardisation.
SMQ	Système de Management Qualité.
PE	Performance des Entreprises
PDCA	Plan, Do, Contrôle, Act.
TQM	Totale Quality Management.
MQ	Management qualité.
EPB	Entreprise Portuaire de Bejaïa.
CO.GB	Corps Gras de Bejaia.
EFQM	European Fondation For Quality Management
ACQ	Amélioration Continue de la Qualité
Q	Question
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
CA	Chiffre d’Affaire

Sommaire

Remerciement.....	i
Liste des tableaux	ii
Liste des Schémas et Figures.....	iii
Liste des Abréviations	iv
Sommaire.....	v
Introduction Générale	3
Première partie : Approche théorique du SMQ et de la PE	4
Introduction à la première partie.....	4
Chapitre 1- le système de Management Qualité.....	5
1) Le concept « Qualité »	6
2) Le Système de Management Qualité.....	9
3) La mise en place d'un SMQ.....	18
4) Les Deux Approches du SMQ	20
5) Les documents du SMQ	23
Chapitre 2- La Performance des Entreprises.....	27
1) Le concept « Performance ».....	28
2) Les leviers de la Performance de l'ISO 9001.....	30
3) La mesure de la Performance des Entreprises.....	33
4) Le lien entre le SMQ et la PE.....	42
Conclusion de la partie	45
Deuxième partie : Cas pratique (Etude de cas).....	46
Introduction à la partie	46
Chapitre 3- Présentation des Organismes d'accueil.....	47
1) L'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB)	48
2) Tchir-Lait (Candia).....	50
3) CEVITAL.....	52
4) Corps gras de Bejaïa (CO.GB).....	56
Chapitre 4- L'Etude Empirique.....	59
1) La Démarche Méthodologique.....	60
2) La vérification des hypothèses	64

Conclusion de la partie	72
Conclusion générale.....	73
Bibliographie.....	75
Annexe	78
Table des Matières.....	87

INTRODUCTION GENERALE

Les changements dans le monde ne cessent de s'accélérer. Les mutations touchent toutes les entreprises de par le monde; et aucun pays ne peut rester en marge de ce mouvement international (la mondialisation).

Face à ce contexte, l'Algérie connaît une mutation importante dans tous les domaines, et plus particulièrement économique et social. Cette situation ne cesse d'évoluer en raison de la mondialisation, favorisée par la mise en place de différents dispositifs (réglementaires, législatifs, sécuritaires, infrastructures, moyens de financement...), le marché algérien est accueillant et opportun, ce qui explique ; la création de nouvelles entreprises, le développement rapide de celles qui existent déjà, et l'accroissement cumulatif des investisseurs internationaux.

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

En effet, c'est pour faciliter cette activité, qu'est arrivée 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 en 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 sur l'efficacité du système à satisfaire les exigences des clients.

¹ OUARET. A, « comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché : la mise à niveau par le management de la qualité ISO 9000 », Edition ENAP, Alger, p. 13.

En Algérie comme partout ailleurs, le management de la qualité s'impose à toute entreprise désireuse de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante, puisque c'est lui qui achète le produit et/ou sollicite le service et fait prospérer l'entreprise. Pour cela, il doit être pris en compte à tous les niveaux de l'entreprise. Certains dirigeants d'entreprises algériennes l'ont compris, bien que le concept de management de la qualité soit pratiquement récent en Algérie, et engagé au sein de leurs structures un système de management de la qualité, source de bonne performance et de satisfaction de la clientèle.

En outre, les entreprises algériennes ont pour mission de fournir, continuellement au consommateur Algérien un produit d'une qualité supérieure. Le choix de faire notre étude de cas dans ces entreprises ; CEVITAL, CO.GB, TCHIN LAIT, EPB est surtout motivé par l'existence d'une certification ISO 9001 version 2000. Le choix de notre thème qui est « L'étude de l'impact du Système de Management de la qualité sur la performance des entreprises » n'est pas fortuite. Son importance ainsi que sa relation avec notre spécialité sont les facteurs qui ont motivé notre choix. Pour cela, nous essayerons de répondre à la problématique générale suivante : **quel est l'impact du Système de Management sur la performance des entreprises ; COGB, Cevital, Tchil-Lait, EPB?**

Ce sujet suscite de notre part un véritable intérêt, dans la mesure où son étude permettra de mieux connaître cet élément stratégique qu'est la qualité, de comprendre le système de management de la qualité et d'appréhender son impact sur les entreprises Algériennes. Cela, afin de faire des propositions allant dans le sens de l'amélioration de la compétitivité de ces entreprises. Ce qui devra contribuer à une prise de conscience du présent et à une vision de l'avenir de la part des responsables d'entreprises algériennes.

En Algérie, la culture de la qualité tant au niveau des entreprises qu'au niveau des consommateurs n'est pas encore aussi forte. Pour atteindre notre objectif, notre étude se construit autour des trois hypothèses suivantes :

- Le Système de Management Qualité influe positivement sur l'efficacité et la performance des entreprises.
- Le SMQ influe positivement sur l'efficacité et la performance des entreprises.
- Le SMQ influe positivement sur la satisfaction des clients et la performance des entreprises.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, notre étude se subdivisera en deux grandes parties, comportant chacune deux chapitres. La première partie (partie théorique)

Introduction Générale

étudiera à partir de la revue de littérature les concepts du SMQ et de la performance des entreprises, dans un premier chapitre (chapitre 1) nous présenterons le système de management de la qualité. Le deuxième chapitre (chapitre 2), quant à lui, abordera en profondeur la notion de performance des entreprises, en précisant d'une part la manière dont elle est perçue et définie dans le cadre de cette recherche, et d'autre part, en dégagant les liens établis dans la littérature entre le SMQ et la performance des entreprises. Pour ce qui est de la deuxième partie (partie pratique) de cette étude, elle présentera la méthode de la recherche ainsi que les résultats statistiques. En effet, le troisième chapitre de cette partie présentera les organismes d'accueil. Pour finir, le quatrième chapitre examinera la méthodologie de la recherche en détaillant les hypothèses, ainsi que la mesure des variables, procèdera à une analyse et interprétation des résultats, pour déboucher sur une vérification des hypothèses.

Première Partie :
Approche Théorique
du Système de
Management Qualité
et de la Performance
des Entreprises

Introduction

Dans cette première partie nous allons essayer d'aborder théoriquement les deux éléments de notre problématique à savoir le système de management qualité et la performance des entreprises. L'objectif principal de cette partie est de répondre à la question suivante : quel est l'impact du SMQ sur la performance des entreprises ? Pour cela, dans un premier chapitre nous allons décrire assez possible et tenter d'éclairer brièvement le SMQ en tant que élément de performance des entreprises, dont nous exposerons ses composantes, ses apports et ses objectifs, sa démarche de mise en œuvre. Dans le deuxième chapitre nous allons décrire assez possible et essayer de définir la performance des entreprises, ses indicateurs de mesure, ainsi que sa relation avec le système de management qualité sur le plan doctrinale. En effet, cette étude théorique nous servira d'avantage dans la deuxième partie de notre mémoire, du fait qu'elle soit une assistance pour faciliter notre recherche.

Chapitre 1- Le **Système de** **Management Qualité**

Dans le contexte économique actuel marqué par la concurrence de plus en plus vive et des clients toujours plus exigeants, il ne suffit plus de produire pour vendre. Il faut encore s'efforcer de satisfaire les besoins des clients en leur offrant au meilleur coût, un produit meilleur par ses performances, par son esthétique, par sa maintenance, bref par sa qualité.

De ce fait, la qualité constitue l'un des moteurs essentiels de la compétitivité des entreprises modernes. Elle est devenue un enjeu stratégique majeur dans une concurrence mondiale de plus en plus exacerbée.

Les entreprises sont donc appelées à adopter des démarches qualité en intégrant dans leurs stratégies les techniques modernes du management de la qualité. A ce titre, dans ce premier chapitre nous allons essayer d'expliquer le SMQ en détail.

1) Le concept « Qualité »

La qualité est de plus en plus une variable essentielle pour toute entreprise qui propose des biens et/ou des services sur un marché. La qualité d'un produit couvre sa performance, mais aussi sa disponibilité. Elle est devenue un argument essentiel pour les entreprises.

1-1) Définition de la qualité

L'organisation International de standardisation ISO définit la qualité comme *« l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites »*¹.

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

D'autres experts de la qualité la définissent comme étant² :

- **W.E.DEMING** : « La qualité est le degré de satisfaction ».
- **P.B.CROSBY** : « C'est la conformité aux spécification ».
- **C.HERSAN** : « C'est la conformité aux besoins ».
- **P.LYONNET** : « C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur ».
- **J.JURAN** : « C'est l'aptitude à l'emploi ».
- **K.ISHIKAWA** : « la qualité est l'aptitude à satisfaire le client ».

Mais en fin de compte, il appartient au seul client de décider si, pour lui, la qualité est présente ou non.

1-2) L'évolution du concept qualité

Le concept de la qualité a connu plusieurs phases de développement, nous allons présenter dans cet élément les phases phares de de son évolution débutant du contrôle qualité

¹COESTIER. B, STEPHAN. M, « Economie de la qualité », Edition la découverte, paris, 2004, p, 7.

²GERD F.KAMISKE et JORG PETER BAUER, « *management de la qualité de A à Z* », Masson, Paris 1994, pp17-22.

a la TQM. Pour DANIELLE. D « C'est de la contradiction des idées et des forces que vient l'évolution »³.

1-2-1) Le contrôle qualité

Le contrôle de la qualité est « la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités, qui visent à garantir leur conformité aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop important »⁴. On peut trouver deux formes de contrôle de la qualité :

A) Le contrôle a posteriori

Jusqu'aux années quarante, la qualité des produits était vérifiée à l'aide du contrôle a posteriori en sortie d'usine afin d'empêcher les produits défectueux d'arriver aux clients. Ceci peut nous rappeler de la fameuse idée de division des tâches de l'un des fondateurs des grandes théories du management, F.W.TAYLOR (1856-1915) aux USA. Après quelque temps, il fallut remettre en question cette pratique du moment qu'elle présente plusieurs lacunes ; le fait que les produits défectueux sont détectés après le processus de production alors que généralement les erreurs se passent pendant les premières étapes de production.

B) Le contrôle a priori

Partant de l'inconvénient du contrôle a posteriori, il était essentiel de détecter les défaillances au cours du processus de fabrication. Après application, on se rendit compte que le nombre de défaillance diminuait au fur et à mesure. Même cette méthode a été remise en cause dans la mesure où elle présente plusieurs manques, à savoir que le contrôle se limitait au processus de production tout en ignorant la qualité des fournitures et matières utilisées dans la fabrication. En effet ces deux formes de contrôle ne permettent qu'une diminution partielle des anomalies, la prévention devient alors un élément primordial ; c'est la naissance de « l'assurance qualité ».

1-2-2) L'assurance qualité

L'assurance de la qualité est d'après FRANÇOIS CABY et al en (2002) ; « l'ensemble approprié de dispositions préétablies et systématiques, destinées à donner

³FRANÇOIS. C, VIRGINIE. L, SYLVIE. R, « la qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance », Edition Economica, Paris, 2002, p. 16.

⁴STEPHEN. R, DAVID. D, PHILIPPE. G, « Management : l'essentiel des concepts et pratiques », 6 Edition Pearson Education, Paris, 2008, p. 410.

confiance en l'obtention régulière de la qualité requise»⁵. En termes d'objectifs, le client veut avoir l'assurance de la qualité, c'est-à-dire la confiance appropriée en ce que la qualité voulue sera obtenue ; l'entreprise doit acquérir elle-même cette confiance et en procurer les fondements au client et en termes opérationnels, assurer la qualité, c'est définir et mettre en œuvre les dispositions propres à fonder cette confiance aux yeux de l'entreprise elle-même (assurance interne de la qualité), mais aussi aux yeux des clients et utilisateurs (assurance externe de la qualité). L'assurance de la qualité vient en complément au contrôle de la qualité pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie. Elle a aussi comme fonction interne, de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place. Mais le caractère centralisateur de la démarche d'assurance qualité, ainsi que les multiples procédures, entraînent parfois une certaine dérive bureaucratique, masquant alors l'objectif de conformité de la production aux attentes des clients.

1-2-3) Le Management de la Qualité (MQ):

Suite aux lacunes que présentent les deux méthodes, le MQ vient inhérentes leurs imperfections, l'une d'entre elles considérée comme la plus importante est le fait d'avoir négligé l'aspect managérial et donc l'organisation de l'entreprise. Cette dernière méthode est fondée sur la participation de tous les membres de l'entreprise et visant au succès à long terme par la satisfaction du client.

A) Définition du management qualité

Selon la norme ISO 9000 version 2000 Le management par la qualité peut se définir comme étant «*un ensemble d'activités de la fonction générale du management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les moyens telles que la planification, l'assurance, l'amélioration, de la qualité dans le cadre du système qualité*»⁶. Cette orientation et ce contrôle de l'organisme en matière de qualité passent, généralement, par l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité; constituant du même coup, les missions et les composantes du management de la qualité.

Définissons brièvement quelques notions qui découlent de cette définition :

⁵FRANÇOIS. C. VIRGINIE. L, SYLVIE. R, op. cit, P. 12.

⁶[Http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso p 2](http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso_p2) (consulté en janvier 2013).

- **La politique qualité** : « *Ce sont les orientations et objectifs généraux de qualité exprimés par la Direction et formalisés dans un document écrit* »⁷.

- **L'objectif qualité** : « *Ce qui est recherché ou visé, relatif à la qualité* »⁸.

Selon la norme ISO 9000 : 2005 La politique qualité et les objectifs qualité sont établis pour fournir un axe d'orientation à l'organisme. Ensemble, ils déterminent les résultats escomptés et soutiennent l'organisme dans la mise en œuvre des ressources permettant d'atteindre ces résultats. La politique qualité fournit un cadre permettant d'établir et de revoir les objectifs qualité. Il est nécessaire que les objectifs qualité soient cohérents avec la politique qualité et avec l'engagement pour l'amélioration continue et que leurs résultats soient mesurables. La réalisation des objectifs qualité peut avoir un impact positif sur la qualité du produit, l'efficacité opérationnelle et les performances financières et donc sur la satisfaction et la confiance des parties intéressées.

- **Le système qualité** : Il peut être défini comme étant «*la description de l'organisation et des fonctionnements liés aux niveaux d'intervention de la qualité (niveau Opérationnel, niveau du management, au niveau de la fonction qualité elle-même)*»⁹.

1-2-4) Le Total Quality Management (TQM)

Est selon la norme ISO 9000 : 2005 «*L'ensemble des principes et méthodes ... visant à mobiliser toute l'entreprise vers l'amélioration continue pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût* »¹⁰

L'objectif du management de la qualité devrait être le «Total Quality Management» (TQM), c'est une base structurée pour la gestion de l'entreprise visant à réduire les coûts et à accélérer les processus parallèlement à l'amélioration de la qualité. Le TQM se base sur l'engagement du personnel envers la politique qualité de l'organisme et le principe du Zéro défaut.

2) Le Système de Management Qualité : le SMQ a plusieurs définitions relatives à plusieurs auteurs du management, nous allons essayer de donner deux :

⁷DORBES. H, « *comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME* », in revue Science de Gestion d'entreprise 12, 2005, P. 1.

⁸Ibid.

⁹CHERFI. Z, « *la qualité ; démarche, méthodes et outils* », Edition Lavoisier, paris, 2002, P. 107.

¹⁰CHERFI. Z, op. cit, p, 7.

Selon DORBES. H en 2005 Le Système de Management de la Qualité est « *l'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité* »¹¹.

Selon l'ISO 9000: 2000, le management de la qualité est défini comme étant « *l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* »¹².

D'après ces deux définitions nous réalisons que le SMQ est relatif à une certaine démarche établie dans l'entreprise pour construire le cœur de la politique qualité sur le terrain.

2-1) Objectif

Le management qualité est un système évolutif de pratique, d'outils et de méthodes de formation pour la conduite des entreprises. Il vise à satisfaire les besoins du client dans un monde de rapide évolution, à renforcer la compétitivité de l'entreprise et donc à assurer la réussite de celle-ci à long terme. Le management de la qualité vise également à gérer systématiquement les risques de l'entreprise. En termes de qualité, il améliore les performances de l'entreprise en particulier par l'élimination des défauts sur les produits, par la conception de produits plus attrayants, la réduction des délais et des coûts et l'amélioration du service.

2-2) Les principales composantes du management de la qualité

Tout chef d'entreprise, de la PME à la grande entreprise ne peut pas être insensible aux réclamations de ses clients car il sait qu'il en va de la pérennité de son entreprise. Il doit mettre en place un système qualité (organisation, procédures, moyens et processus) pour rendre opérationnel et efficace le management de la qualité. Il peut être présenté en boucle fermée comme le présente le Schéma 1.

2-2-1) La planification de la qualité

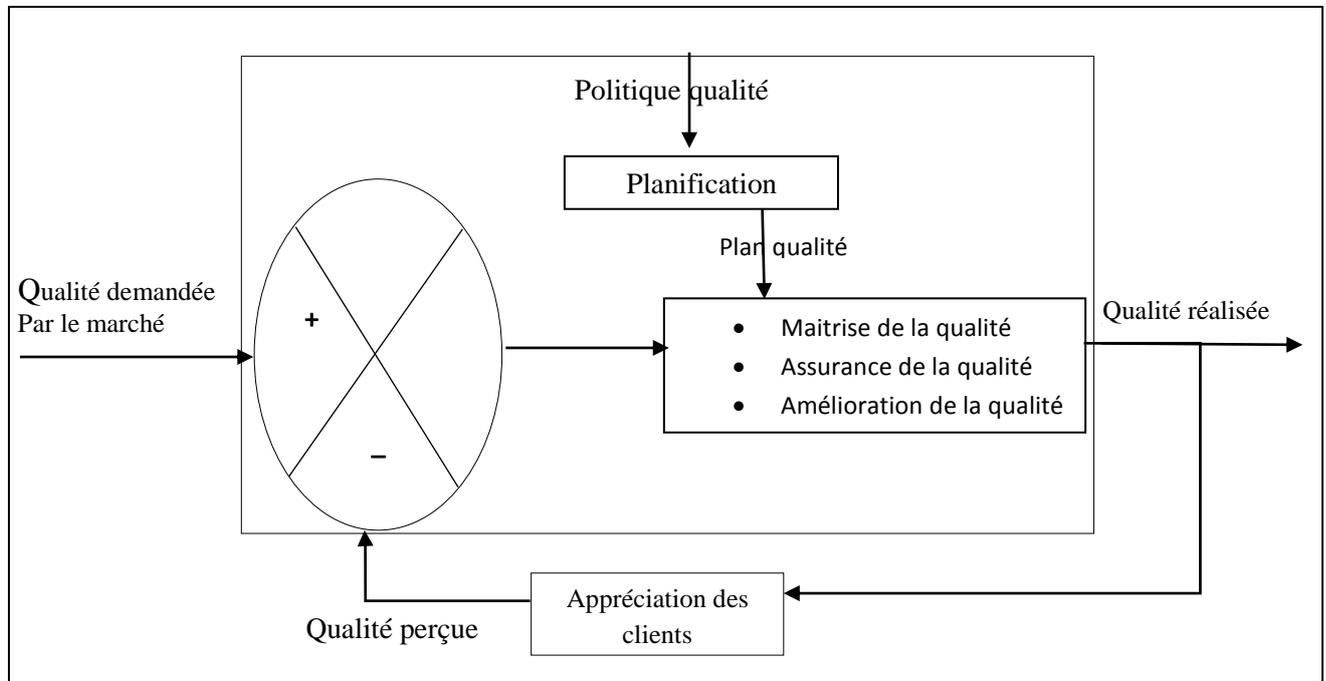
La planification qualité permet de définir les objectifs stratégiques de la direction et les exigences de qualité au niveau du produit. Pour préparer la mise en œuvre du système de management de la qualité. Comme elle s'intéresse mutuellement à l'élaboration des plans

¹¹ DORBES. H, *op. cit.*, P. 1.

¹² NF EN ISO 9000 : 2000, « *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France, (3.2.8), p.9

qualité et l'amélioration continue de la qualité. Schématiquement, le management de la qualité, peut se représenter comme une dépendance en boucle fermée.

Schéma 1- Le management de la qualité en boucle fermée.



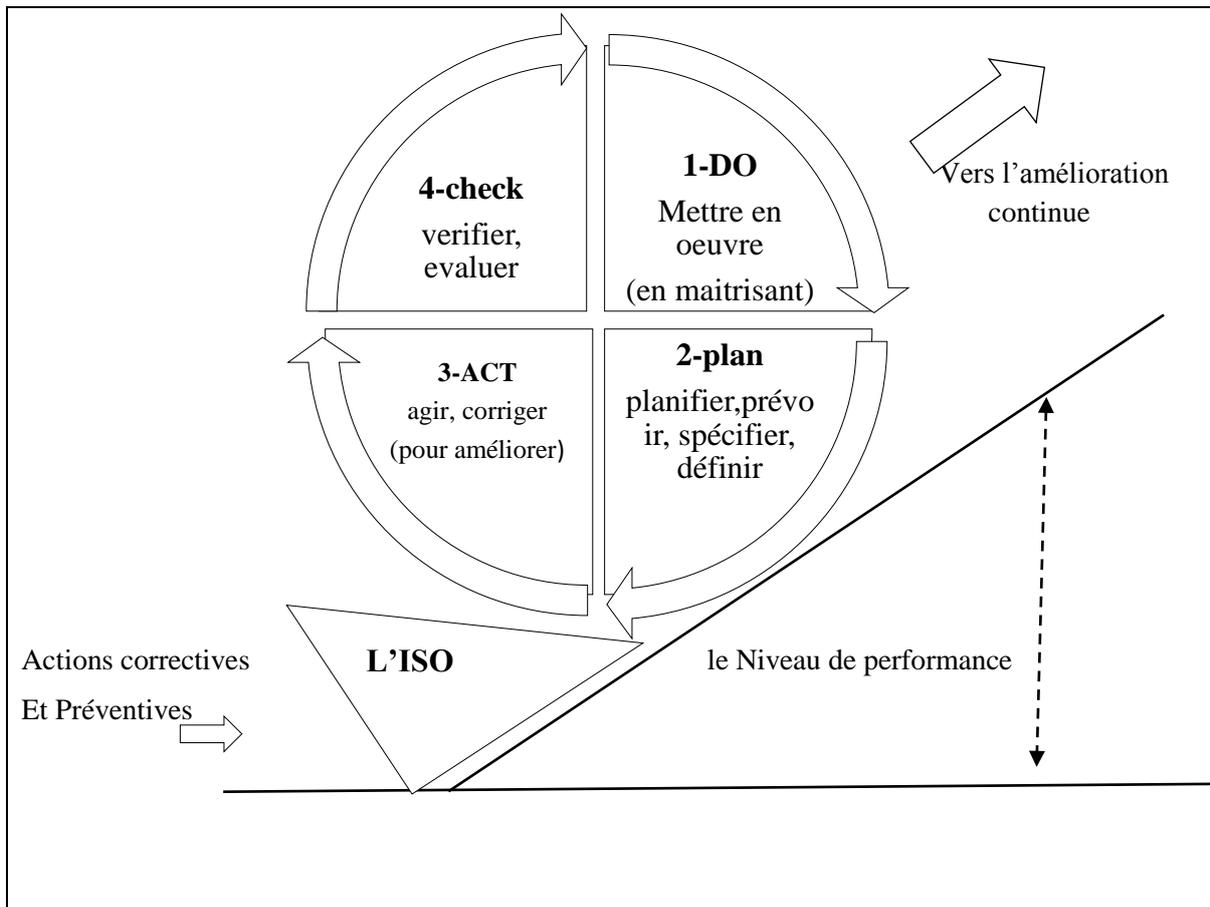
Source: DURET D. & PILLET M., « *Qualité en production - De l'ISO 9000 à Six Sigma* », Edition d'Organisation n°2, Paris, 2002, p. 44.

Remarque : si la qualité réalisée par le fournisseur n'est pas complètement perçue par le client, c'est vraiment une perte pour le fournisseur car il a dépensé de l'argent pour réaliser une valeur ajoutée dont le client n'a pas du tout conscience. A contrario, le client peut trouver tout à fait insuffisante la qualité produite. Il fera des comparaisons avec l'offre de la concurrence en fonction de ses propres moyens de mesure ou d'estimation.

2-2-2) Maitrise de la qualité par une approche « processus »

Il est conseillé aux entreprises d'adopter une approche processus pour maîtriser la qualité. Cela permet de bien identifier pour chaque opérateur, chaque service son produit, ses clients et ses fournisseurs. À partir de cette analyse, il sera possible d'associer au processus une démarche type « Roue de Deming ou Plan, Do, Check, Act », comme le montre le schéma suivant :

Schéma 2- La roue de Deming (PDCA).



Source: OUARET. A, op. cit. P. 107.

Par ailleurs :

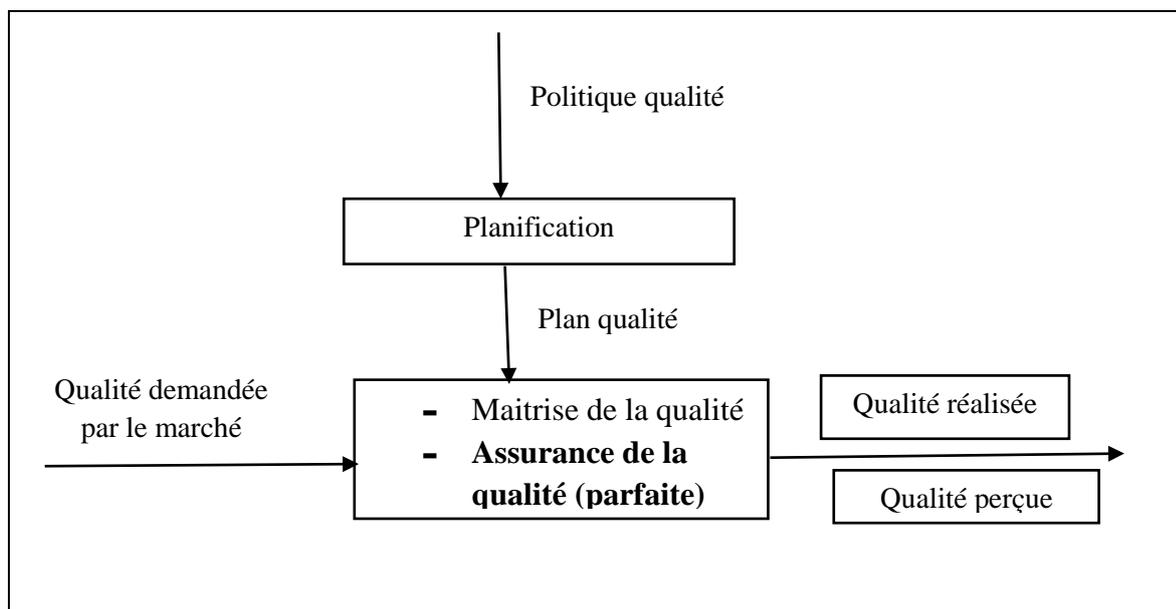
- Planifier : en fonction des objectifs clients, du contexte de production et du retour client.
- Faire : à l'aide des ressources de l'entreprise.
- Vérifier : les écarts éventuels des produits (sortie).
- Agir: rendre plus robuste le processus et si possible le rendre plus performant.

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

2-2-3) Assurance et Amélioration de la qualité

L'assurance de la qualité vient en complément de la maîtrise de la qualité (base du système) pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre, sera effectivement celle qui lui sera fournie. Notons qu'elle a aussi comme fonction interne de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place. Dans l'absolu, si le client a entièrement confiance sur la qualité fournie, on devrait pouvoir fonctionner en boucle ouverte :

Schéma 3- Le Management qualité en boucle ouverte.



Source: DURET. D. PILLET. M., op. cit, P. 44.

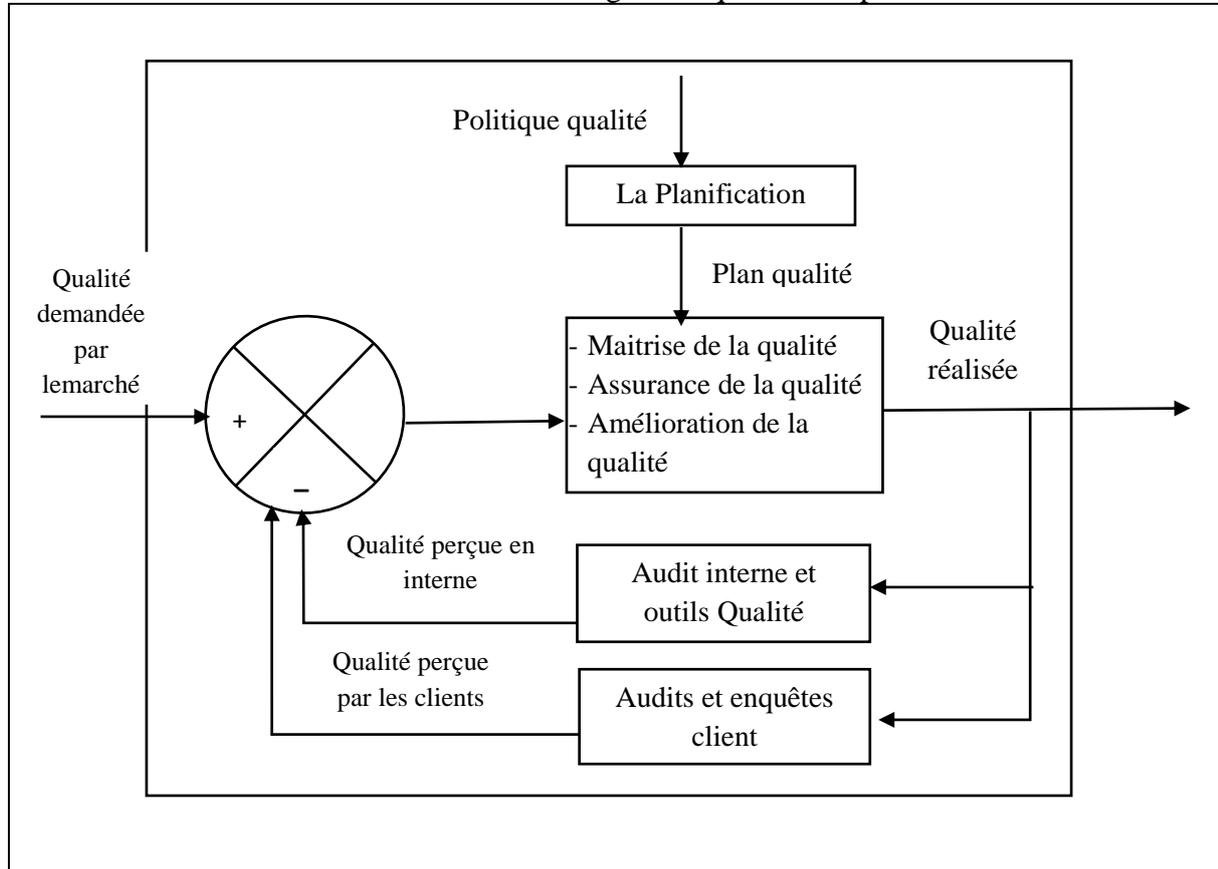
En réalité, en fonction des divers aléas dus aux contextes externes et internes de l'entreprise, on gardera un fonctionnement partiel et allégé en boucle fermée. Ce rôle sera rempli par les audits et les enquêtes clients. L'audit qualité est; «*l'activité qui permet de détecter, de corriger dès que possible les défaillances pouvant intervenir dans l'activité opérationnelles et mettant en péril l'atteinte des objectifs qualité et d'établir le plan d'amélioration de la qualité d'une action ou processus*»¹³, il est fait par une personne indépendante au service, fera une comparaison entre ce que l'on doit faire (ce qui est écrit) et ce que l'on fait réellement. En cas de différence, soit on doit revoir la façon de procéder, soit on doit modifier ce qui est écrit pour transcrire les modifications apparues dans le nouveau

¹³CHERFI. Z, op. cit, P. 107.

processus. L'audit interne est organisé par l'entreprise, l'audit externe par le client ou par l'organisme certificateur.

En résumé, le management de la qualité peut-être résumé par le schéma suivant :

Schéma 4- Le management qualité complet.



Source: DURET. D. PILLET. M., op. cit, P. 47.

Remarquons que l'appréciation client n'est plus subie mais provoquée de manière à être plus réactif.

A) Audit des Systèmes de management de la Qualité

Les audits de système peuvent être internes pour que l'organisme vérifie l'efficacité de son propre système et externe pour par exemple faire évaluer un fournisseur ou pour certifier un organisme (audit de tierce partie). Les audits interne son exigés par la norme ISO : 9001 version 2000 pour déterminer si le SMQ est conforme aux dispositifs planifiés et si il est entretenu d'une manière efficace. L'organisation des audits doit être définit dans une procédure documentée, laquelle le manuel qualité fera référence.

B) Mesurer la satisfaction des clients : Il a été signalé que «*L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées*»¹⁴. Donc, La satisfaction des Clients doit être mesurée de façon factuelle et chiffrée pour que l'on puisse établir un plan de progrès précis avec des objectifs clairs. Il est conseillé de réaliser des mesures : ciblées (par exemple après une livraison) ou globales (par exemple, annuellement, une enquête de satisfaction suivie d'une analyse statistique).

2-3) Le SMQ suivant le référentiel iso 9001 version 2008

Les normes Internationales relatives au SMQ sont une famille appelée « ISO 9000 ».

2-3-1) Le Contexte

Les normes ISO 9000 sont nées en 1987. Les trois révisions en 1994, 2000 et 2008 que les normes ont vécues, font aujourd'hui de véritables outils de progrès adaptables à tous les domaines de l'activité sociale et économique et à toutes les tailles de structures. Elles sont toujours soumises à la révision en raison d'insuffisances (rappelons la révision de 2000 par exemple).

2-3-2) Structure de la nouvelle famille iso 9000

La famille des normes ISO 9000 énumérées ci-dessous a été élaborée pour aider les organismes, de tous types et de toutes tailles, à mettre en œuvre et à appliquer des systèmes de management de la qualité efficaces. Les quatre normes principales sont :

L'ISO 9000 : Décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie.

L'ISO 9001 : Spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir des produits satisfaisant aux exigences des clients et à la réglementation applicable, et qu'il vise à accroître la satisfaction de ses clients.

ISO 9004: Fournie des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité. L'objet de cette norme est l'amélioration des performances de l'organisme et la satisfaction des clients et des autres parties intéressées.

¹⁴FRANÇOIS. B, BENOIT. C, « *comprendre l'ISO 9001 :2008* », Edition Afnor, Paris, 2009. P. 26.

Chapitre 1 : Le Système de Management Qualité

ISO 19011 : Fournit des conseils sur l'audit des systèmes de management de la qualité et des systèmes de management environnementaux.

Ces normes forment un ensemble cohérent relatif aux systèmes de management de la qualité et facilitent la compréhension mutuelle dans le cadre des échanges commerciaux nationaux et internationaux.

Tableau 1: Distinction entre la norme ISO 9001 et 9004 version 2000.

	ISO 9001 Exigences (« doit »)	ISO 9004 Recommandations (« il convient »)
Sur quoi porte-t-elle ?	Tous les processus ayant un impact sur la qualité du produit.	Tous les processus.
Quel est l'objectif ?	Maîtrise des processus et efficacité.	Performance de l'organisme et efficience.
Quelle est la cible visée ?	Client.	Parties intéressées.
Quel outil d'évaluation ?	Audit qualité	Auto-évaluation

Source : MATHIEU. S, « *Anticiper les normes ISO 9000 : Version 2000* », AFNOR, Paris, 2000.

L'ISO 9001 et l'ISO 9004 constituent un couple cohérent de normes de SMQ. Elles sont conçues pour être utilisées soit séparément, soit de façon complémentaire : ISO 9004 à la même structure que l'ISO 9001, chaque article incluant les exigences de l'ISO 9001. Elle est basée sur les huit principes du management de la qualité présentés dans l'ISO 9000, qui y sont plus développés que dans l'ISO 9001. A travers ceux-ci la norme est un outil pour l'autoévaluation et l'amélioration des performances.

2-3-3) Les huit principes du SMQ¹⁵

Nous fournissons une perspective générale des huit principes de management de la qualité sous-tendant les séries ISO 9000. Nous donnons une vue d'ensemble de ces principes et montrons comment, ensemble, ils peuvent constituer une base pour l'amélioration de la performance et l'excellence organisationnelle.

- **Principe 1 : L'Orientation client** : Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

- **Principe 2 : Leadership** : Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. *«La décision stratégique devra alors pouvoir se faire aux niveaux décentralisés (moins élevés dans la hiérarchie)»¹⁶*, il convient aux dirigeants de créer et de maintenir un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

- **Principe 3 : Implication du personnel**: Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

«Ce sont les opérateurs de ces processus qui sont les plus à même d'identifier les causes des dysfonctionnements et d'imaginer des solutions pour y remédier. Si l'on admet ce principe, la nécessité du travail en groupe pour améliorer la qualité devient un nouveau principe évident»¹⁷.

- **Principe 4 : Approche processus** : Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

- **Principe 5 : Management par approche système** : Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

- **Principe 6 : Amélioration continue** : Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

- **Principe 7 : Approche factuelle pour la prise de décision** : Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

¹⁵MITONNEAU. H, « réussir le passage à la version 2000 de la norme ISO 9001 », Edition démos, Paris, 2000, P. 168.

¹⁶JOHAN. B, « stratégie d'entreprise », Edition BERTI, Alger, 2011, P. 19.

¹⁷KOLTH. F, « La qualité essai sur l'évolution des pratiques de management », Paris, Edition Vuibert, 2002, p 53.

- **Principe 8 : Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs:** Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

2-4) L'Apport du Système de Management Qualité

Les entreprises qui managent par la qualité, améliorent le niveau de performance de leurs organisations dans la mesure dont elles peuvent en retirer quatre avantages importants¹⁸ :

- La satisfaction de leurs clients

- La diminution des conflits internes entre les fonctions : Lorsque les circuits internes ne fonctionnent pas correctement, le temps, l'argent et l'énergie sont gaspillés. Le personnel a le sentiment de travailler dur pour atteindre les objectifs fixés et d'être abandonné par les autres fonctions lorsque les performances ne suivent pas. La vision d'ensemble donnée par le système qualité contribue à faire prendre conscience à chacun que chaque fonction est interdépendante.

- La rationalisation des méthodes de travail : Contrairement aux idées reçues, la bonne mise en place d'un système qualité, avec son plan et son manuel, allège les procédures et n'exige que le juste nécessaire.

- L'amélioration des performances financières : Mal organisée, une organisation perd des ventes, gâche sa main d'œuvre et gère maladroitement ses investissements.

Malgré ses avantages, le SMQ présente aussi quelques **inconvenients**, le fait qu'il soit attaché à la norme ISO qui est posée souvent à la révision grâce aux insuffisances qu'elle présente, aussi la certification est coûteuse (des coûts très importants pour avoir la certification ISO), s'ajoute sa faiblesse lorsque il s'agit des problèmes culturels auxquels il est confronté et doit faire face (l'adhésion des employés aux projets de l'entreprise).

3) La mise en place d'un système de management qualité

Sous cette citation « *La gestion de la qualité totale est tout simplement la mise en pratique de la simple logique.* »¹⁹. Chaque entreprise a sa démarche de mise en œuvre de son SMQ, en d'autres termes la mise en place d'un SMQ nécessite en générale cinq étapes essentielles selon Abdelhamid OUARET en 2002 dont²⁰ :

¹⁸ MAYEUR. S, « *guide opérationnel de la qualité : faut-il tuer la qualité totale ?* », Edition Maxima, Paris, 2003, P. 113.

¹⁹ ISHIKAWA. K, « *TQ ou la qualité japonaise* », Edition AFNOR Gestion, Paris, 1989.

²⁰ OUARET. A, op. cit. p. 220.

3-1) La prise de décision

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

3-2) Le Diagnostic

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

3-3) Monter le projet

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

3-4) La Certification

L'audit de certification consiste en un examen de la fondation des procédures et de leur réelle application sur le terrain. La certification est « *la Procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un processus, un service ou une entreprise est conforme aux exigences spécifiées* »²¹. Sur rapport de l'auditeur, il faudra éventuellement apporter des actions correctives en réponse à des écarts constatés. Enfin, un comité de certification accordera le certificat. Celui-ci sera valable trois ans, avec un suivi annuel, et est reconductible tant que le système fonctionne correctement.

²¹ NF EN ISO 9000 :2008, « *système de management qualité-Principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France, (2.8.2). p. 5.

3-5) L'Amélioration continue

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

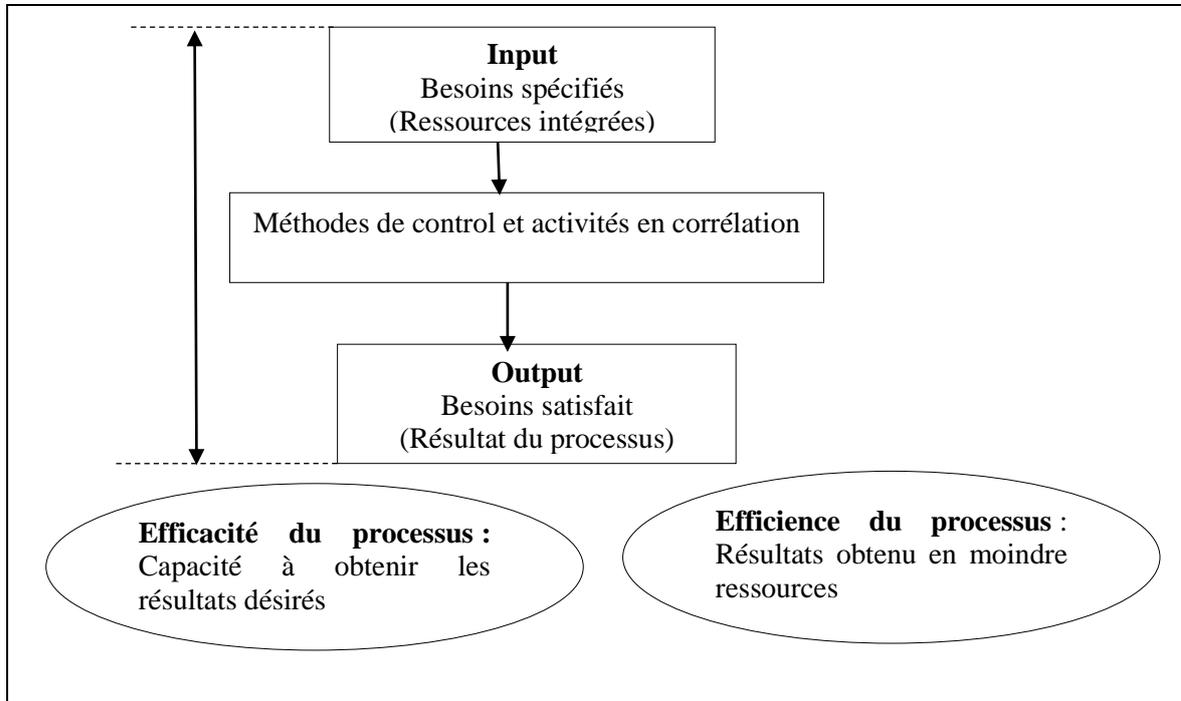
4) Les Deux Approches du SMQ

Le management dans l'entreprise peut être mené suivant d'eux approches selon la norme ISO 9001 : 2008 à savoir :

4-1) Le management par approche processus

Un processus peut être défini comme un «ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sorties»²², Comme le montre le schéma 5. En d'autre terme «L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus en vue d'obtenir le résultat souhaité.»²³.

Schéma 5- le processus générique.



Source : FRANÇOIS. B, BENOIT. C, op. cit, P. 67.

²² FRANÇOIS. B, BENOIT. C, « comprendre l'ISO 9001 :2008 », op cit, P. 67.

²³ Ibid.

Le management par approche processus est un puissant outil pour organiser et gérer les activités de l'entreprise de façon à créer de la valeur pour la clientèle et d'autres parties intéressées.

La structure des organismes correspond souvent à un organisme hiérarchisé d'unités fonctionnelles. La structure est d'ordinaire verticale, la responsabilité des résultats à fournir étant répartie entre des unités fonctionnelles.

Toutes les parties impliquées ne se représentent pas toujours le client final et/ou d'autres parties intéressées. On accorde souvent une moins forte priorité aux problèmes qui interviennent aux limites d'interfaces qu'aux objectifs à court terme des différentes unités. Les mesures adoptées visant d'ordinaire les fonctions plutôt que l'intérêt d'ensemble de l'organisme, la partie intéressée n'en retire pas ou guère d'amélioration. L'approche processus introduit un management horizontal, qui abaisse les barrières entre les différentes unités fonctionnelles en unifiant leur centration sur les objectifs principaux de l'organisme. Elle améliore également le management des interfaces entre processus. La performance d'un organisme peut être améliorée grâce à l'approche processus. L'approche processus consiste à gérer les processus en tant que système, lequel système est constitué du réseau de processus corrélés, ce qui permet de mieux cerner la valeur ajoutée. Au paragraphe 4.1 Exigences générales de la norme ISO 9001: 2008; « *L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la présente Norme internationale. L'organisme doit ;*

- *déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme.*

- *déterminer la séquence et l'interaction de ces processus.*

- *déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus.*

- *assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus.*

- *surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus.*

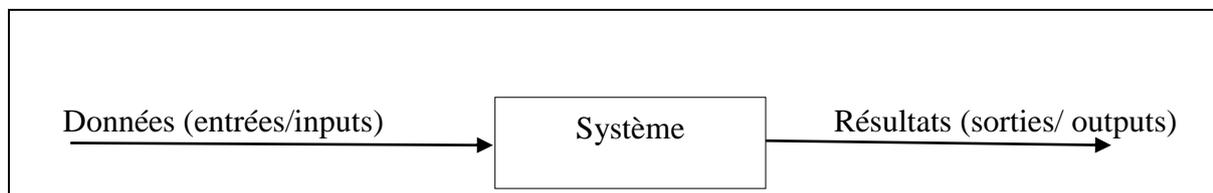
- *mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.*

– *L'organisme doit gérer ces processus conformément aux exigences de la présente Norme internationale*».²⁴

4-2) Le management par approches systémiques

D'après Joël de Rosnay en 1975, « *Un système est un ensemble d'éléments, abstraits ou concrets, en interaction* »²⁵. Il est ouvert sur un environnement dont il est séparé par une frontière établissant la limite entre l'intérieur et l'extérieur. Il transforme des données, aussi appelées entrées ou inputs, en résultat, nommés sorties ou outputs comme le montre le schéma suivant :

Schéma 6- La conception d'un système ouvert.



Source : STEPHEN. R, DAVID. D, PHILIPPE. G, op. cit, P. 19.

L'approche systémique définit le système comme un ensemble d'éléments interdépendants agencés de manière à former un tout cohérent. Les sociétés sont donc des systèmes, tout comme les ordinateurs, les automobiles. Il existe deux grands types de systèmes : les systèmes ouverts et les systèmes fermés. Les systèmes fermés n'interagissent jamais avec leurs environnement et n'en subissent aucune influence. A l'inverse, une approche sous l'angle de système ouvert reconnaît l'existence d'interactions dynamiques entre le système et son environnement.

D'un point de vue managérial, l'approche systémique est en fin de compte extrêmement pertinent. Les fonctions du manager imposent en effet à celui-ci de coordonner et de combiner tout un ensemble d'activités professionnelle afin qu'un système composé d'éléments interdépendants (l'entreprise) puisse atteindre ses objectifs. Elle reconnaît que les entreprises ne fonctionnent jamais en vase clos. Leur survie requiert une interaction efficace avec leur environnement. C'est une approche qui nous permet d'une part de formaliser, structurer l'ensemble des processus de l'organisme et leurs interrelations et d'autre part

²⁴OUARET. A, op. cit. p. 111.

²⁵MEIER. O, « Le dico du manager », Edition Dunod, paris, 2009. P. 201.

d'assurer la cohérence, l'efficacité et la maîtrise de l'organisme mis en place et de clarifier les responsabilités des pilotes de processus et du système global.

5) Les documents du Système de Management de la Qualité

Concevoir, produire et distribuer engendrent une masse d'informations importante. La gestion de ce flux d'informations entraîne une création de documents qui peut rapidement dégénérer et échapper à tout contrôle et si l'on veut prouver que la qualité est bien présente, il va falloir fournir des enregistrements témoins. La preuve « qualité » va bien évidemment porter sur les contrôles et essais réalisés mais également être fournie par l'enregistrement du savoir-faire de l'entreprise. C'est tous ce qui va donner naissance à une suite de documents (manuel, procédures, instructions, fiches...) qui devront impérativement être structurés.

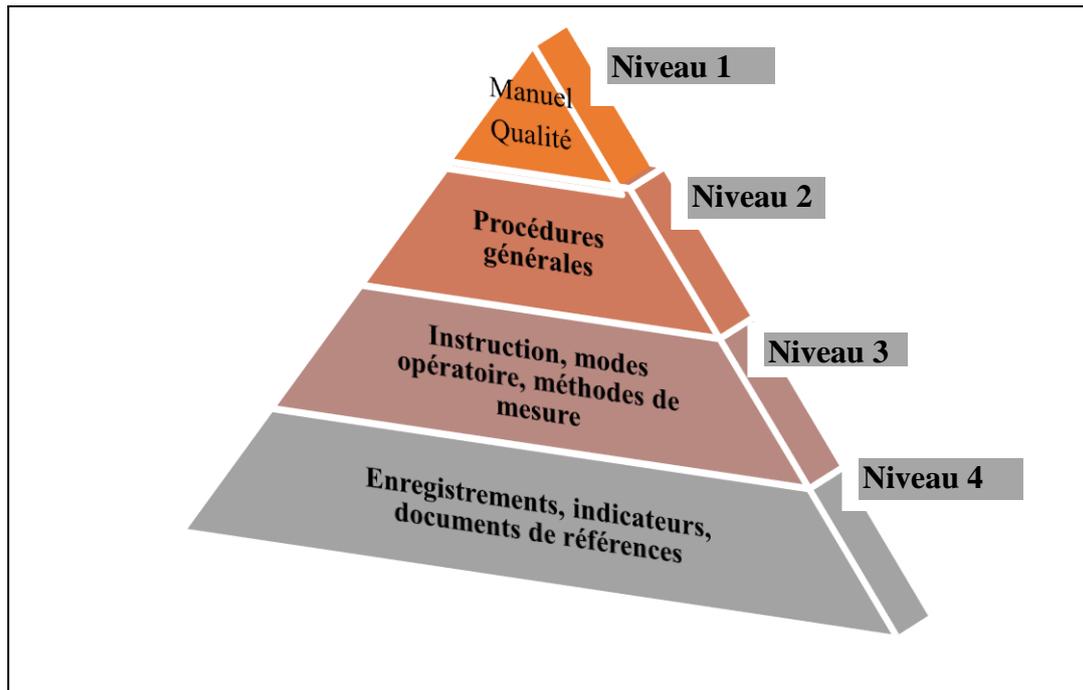
5.1) La structure des documents qualité

La solution la plus couramment rencontrée, consiste à répartir les documents qualité en quatre niveaux :

- 1- Manuel de la qualité et cartographie des processus.
- 2- Procédures générales.
- 3- Instructions, modes opératoires, méthodes de mesure.
- 4- Enregistrements, indicateurs, documents de références.

La structure est souvent représentée sous forme de pyramide (Schéma 7), où chaque strate matérialise un niveau. Cette représentation imagée correspond au chapitre 4.2 de la norme ISO 9001, « Exigences relatives à la documentation ». Elle peut laisser croire à une relation d'ordre entre les différents niveaux, alors que c'est sans doute le niveau quatre qui est le plus important, les autres niveaux étant au service de celui-ci car il est la preuve tangible de la qualité réalisée. Par contre, il n'est pas obligatoire de documenter tous les processus s'il n'y a pas de risque, cela dépend de la culture et de la taille de l'entreprise et surtout de la compétence du personnel.

Schéma 7- La Structure documentaire.



Source : BOERI. D, « maîtriser la qualité, tout sur la certification et la qualité totale : les nouvelles normes ISO 9001 version 2000 », Edition Maxima, paris. P. 68.

Décrivons brièvement le contenu de chacune des strates de la pyramide :

5.1.1) Manuel qualité et cartographie des processus

Le chapitre 4.2.2 du modèle ISO 9001 constitue la trame de ce niveau. C'est un document précisant le domaine d'application et décrivant le système de management de la qualité mis en place. Ce niveau peut aussi constituer une « vitrine qualité » pour le client potentiel.

Selon la norme ISO 9000 : 2000 le Manuel qualité est un « *document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme* »²⁶. Il doit contenir en premier ; la présentation succincte de l'entreprise, sa politique et objectifs qualité et en deuxième les réponses aux exigences de la norme en reprenant les paragraphes point par point.

²⁶ MARGERAND. J, GILLET-GOINARD. F, « Manager la qualité pour la première fois », Edition d'Organisation, Paris, 2006, P. 145.

5.1.2) Procédures organisationnelles

Les chapitres 4 à 8, du modèle ISO 9001, sont universels et développés en fonction du contexte de l'entreprise en mettant l'accent sur les exigences documentaires de la norme. Le niveau d'abstraction est assez élevé, pour les informations complémentaires et détaillées, on est renvoyé au niveau trois grâce à une codification des documents. Les procédures décrivent la manière d'accomplir une activité ou des activités des processus. Elles sont propres à l'entreprise (procédures générales ou organisationnelles), à un atelier, un service, une action, une technique,... (Procédure opérationnelle ou instruction ou mode opératoire). Elles peuvent faire l'objet d'un document, on parlera alors de procédures documentées. Elles seront enregistrées sur support papier ou informatique.

5.1.3) Procédures opérationnelles, instructions, modes opératoires

À ce niveau, il s'agit de formaliser le savoir-faire de l'entreprise de manière à la rendre moins vulnérable face aux divers aléas qui peuvent surgir. Cela permet également, de définir une rigueur de travail qui assurera la pérennité de la qualité proposée au client. Par exemple, on peut citer le traitement d'une non-conformité d'un produit, les fiches de postes, etc.

5.1.4) Documents spécifiques : Enregistrements, imprimés, indicateurs

Les documents appartenant à ce niveau, représente un justificatif de conformité aux exigences définies par la norme 9000 et pour prouver l'efficacité du SMQ, l'entreprise doit établir un certain nombre d'enregistrement. Ceux-ci sont en général réalisés de formulaire types, que l'entreprise a défini auparavant. En plus de prouver aux clients et auditeurs externes que le SMQ décrit dans le manuel qualité et effectivement mis en œuvre.

On peut dire que Le Système de Management Qualité vise à rendre l'entreprise plus flexible, plus dynamique, et plus compétitive. A travers, le management de la qualité, c'est tout le personnel de l'entreprise qui doit partager une seule vision de la qualité, une vision qui place le client au centre des préoccupations de l'entreprise.

Le management de la qualité, ne doit pas être l'affaire de la direction ou de quelques membres de l'entreprise. Cette démarche exige l'adhésion et l'implication de tout le monde au sein de l'entreprise, la qualité est l'affaire de tous.

Dans le même ordre d'idées, il nous faut signaler que, l'affirmation selon laquelle la qualité coûte chère est totalement fautive, l'investissement dans la qualité réduit de façon significative l'ensemble des coûts et permet à l'entreprise d'augmenter sa compétitivité. Une analyse des coûts de non-qualité, permet à l'entreprise de disposer d'un indicateur fiable de mesure de l'amélioration, et de s'attaquer aux zones de surcoûts et de gaspillage.

En effet, penser et agir qualité, suppose une prédisposition chez l'ensemble des parties prenantes, et pas seulement l'entreprise. Des clients qui ne sont pas exigeants en matière de qualité, n'incitent guère à la recherche de l'amélioration de la qualité et de l'excellence.

Chapitre 2- La Performance des Entreprises

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

L'objectif de ce travail étant d'apprécier l'influence du paramètre SMQ sur la performance des entreprises. Ainsi, afin d'atteindre cet objectif, ce deuxième chapitre mènera une réflexion sur le concept de performance, ses leviers et dimensions, indicateur de performance et par la suite, il sera fait état sur la base de la littérature existante, des liens pouvant exister entre le SMQ et la performance des entreprise.

1) Le concept de la performance

Le concept de performance a plusieurs significations, sa définition nécessite l'explication de son contenu pour ne pas confondre entre la performance et les autres mots à savoir ; l'efficacité, l'efficience...etc.

1-1) **Définition** : plusieurs définitions de la performance existent, dont :

Pour L'ORINION. P en 1997 : « *la performance dans une entreprise représente tout et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût* »¹.

Pour DIMITRE WEISS : « *la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe dans la direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion* »².

Pour KHEMAKHEM : « *la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service unité entreprise, branche,...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés* »³.

De ces définitions nous pouvons dire que la notion de la performance découle du degré d'atteinte des objectifs. Autrement dit la performance réside là où il y a une conformité entre les résultats obtenus et les objectifs tracés.

1-2) La distinction entre la performance et les notions voisines

Le mot performance et souvent confondu avec les termes efficacité, efficience, et afin de lever cette confusion, nous allons expliquer chacun de ces concepts:

1-2-1) L'efficacité

Elle peut être définie comme étant « *le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace. On s'exprimera donc degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système* »⁴. L'efficacité est un concept qui est au cœur de toutes démarches cherchant à évaluer les performances des entreprises.

¹LEBAS. M, « *oui, il faut définir la performance* », in revue française de comptabilité, n°269, juillet, août, 1995, p. 66.

²WEISS.D.K.O, « *la fonction RH* », Edition d'organisation, paris, 1988, P. 675.

³KHEMAKHEM. A, « *la dynamique de contrôle de gestion* », Edition Dunod, Paris, 1992, p. 311.

⁴BOIOSLANDELLE. H. M, « *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils* », Edition Economica, paris, 1998, P. 318.

A travers cette définition on peut dire qu'une organisation est efficace lorsqu'elle se montre apte à atteindre ses objectifs.

- **Evaluation de l'efficacité du système** : Un système est efficace lorsqu'il produit l'effet attendu par l'équipe de management. Avant de déterminer son efficacité, il convient donc d'envisager son effet, le résultat attendu, celui qui intéresse le client, qu'il soit interne ou externe. Ce résultat s'exprime le plus souvent, et au minimum, en termes de qualité, de coût et de délai (c'est le fameux « triptyque Q/C/D »). Lorsque le résultat attendu est quantifié, il faut considérer la relation de cause à effet entre les performances du système et les processus qui composent le système, pour repérer les processus d'influence. Dans un système maîtrisé, la performance est corrélée à trois facteurs majeurs de variation :

- Les ressources humaines.
- Les ressources techniques.
- Les ressources méthodologiques mises en œuvre pour faire fonctionner les activités et les processus.

En conséquence, la connaissance des ressources mises en œuvre pour le fonctionnement des processus et du système devrait permettre d'anticiper son résultat. Ainsi, s'il est hautement utile de mesurer l'efficacité individuelle de chaque processus du système, il est primordial d'évaluer leur fonctionnement croisé et interactif, avec pour objectif ultime la satisfaction du client (elle est évaluée en terme d'efficacité par le respect des engagements en termes de Qualité) et l'amélioration du système de management (par le respect des objectifs en termes de gain inscrits dans les plan d'amélioration). Les résultats de ces deux types d'évaluation sont des composantes incontournables pour effectuer une revue de direction objective, porteuse d'enseignement et de prise de décisions. À cette fin, l'équipe de management peut utiliser une grille d'évaluation d'efficacité, par rapport à la satisfaction du client et par rapport à l'amélioration continue (c'est la qualité totale qui est visée). Cette grille n'est pas une panacée. Elle se situe exclusivement au niveau de l'efficacité du système de management de la qualité.

1-2-2) L'efficience

Une organisation est efficiente quand il y a adéquation entre les moyens alloués et les résultats obtenus. L'efficience peut être définie comme étant « *le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre* »⁵. On vérifie alors que l'organisation utilise judicieusement ses ressources s'il est souvent possible de calculer les frais encourus. L'efficience est mesurée par la quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée, tandis que l'efficacité traduit le degré d'atteinte des objectifs visés par l'entreprise et serait donc une notion plus large que celle d'efficience.

2) Les leviers de performance de l'ISO 9001⁶

Les huit principes tels qu'ils viennent d'être définis conduisent lors de leur mise en œuvre dans l'entreprise, à ce qui pourrait être appelé une « efficacité dynamique ». L'amélioration des performances de l'organisme, qui est au cœur de la démarche, est assurée par un emploi approprié des leviers préconisés. Est-il nécessaire de rappeler que les huit principes, bien que présentés un à un sont pourtant interdépendants ? Que serait, par exemple, l'approche processus sans l'orientation client ?

2-1) Un levier de satisfaction des clients – principe 1

Alors que dans l'utilisation de la norme il était possible de perdre ou moins de vue la satisfaction des clients, l'ISO 9001 :2000 est toute entière vers eux. Les exigences des clients, définies comme leurs besoins et attentes constituent la donnée d'entrée du SMQ.

Pour cela la responsabilité de la direction est :

- D'assurer le recueil d'information via l'écoute des clients ainsi que le respect des attentes qui en découlent.
 - De veiller à leur intégration dans la politique et les objectifs qualité.
 - D'utiliser la communication interne pour faire comprendre à chaque acteur sa contribution à la satisfaction client.
 - De mettre en place un système de communication efficace vers ses clients pour les informer sur les produits, traiter les commandes gérer leurs réclamations...
 - De se doter d'une mesure de la perception qu'a le client de son niveau de satisfaction.
- L'entreprise peut ainsi « reboucler » par rapport aux besoins et attentes identifiés initialement pour améliorer sa performance.

⁵BOISLANDELLE.H. M, op. cit, p. 142.

⁶FRANÇOIS. C. VIRGINIE. L, SYLVIE. R, op. cit, P. 24.

«Les clients en question sont non seulement les clients externes, mais aussi les clients internes. Ce principe invite à voir la structure de l'entreprise comme un réseau de relations clients-fournisseurs reliant tous les services et à l'intérieur de ceux-ci, tous les postes de travail»⁷.

2-2) Un outil de gestion des ressources humaines – principe 2 et 3

Le principe 2 (leadership) établit en premier la responsabilité fondamentale du dirigeant d'exprimer une vision sur l'avenir de l'entreprise, ses objectifs et sa politique. Après ce rappel utile, ce principe, ainsi que le principe 3 (implication du personnel), développent des considérations ressortissant au management des RH dont l'importance est avérée pour améliorer la performance. La place essentielle des hommes, quel que soit leur niveau de multiples façons :

- Mettre en cohérence l'ensemble de l'entreprise autour d'un projet commun et de valeurs partagées, source de confiance entre ses acteurs.
- Responsabiliser les collaborateurs à tous les niveaux et en particulier dans leur contribution à la démarche qualité et à ses objectifs.
- Elaborer une gestion prévisionnelle des RH pour l'ensemble du personnel : recrutement, définition de fonction, évaluation, développement des potentiel, formation.
- Définir une politique de rémunération stimulante et juste.

2-3) Un outil de pilotage – principe 4 et 5

La norme ISO 9001 dans sa version 1994, alignait vingt exigences. Cette approche linéaire était de ce fait relativement déconnectée de la réalité des entreprises. La version 2000 est organisée autour d'un modèle de système prenant en compte la réalité du management de l'entreprise ainsi que les interactions qui existent entre les différentes activités pour assurer la qualité des produits et la satisfaction des clients.

Dans la politique, trois niveaux de processus sont habituellement distingués : les processus de pilotage, de réalisation et les processus « support » ; ils constituent à eux tous « la cartographie des processus ».

Les processus de pilotage sont globalement reliés aux exigences du SMQ : écoute des clients, déploiement de la politique et des objectifs qualité et d'autres.

⁷KOLTH. F, « La qualité essais sur l'évolution des pratiques du management », Paris, Collection Vuibert, 2002, p. 11.

L'identification de l'ensemble des processus qui ont un impact sur la conformité des produits et la satisfaction des clients couvre ensuite :

- Les processus opérationnel ou de réalisation dont l'impact est directe : prise de commande, fabrication, livraison
- Les processus de support ou de soutien, en interrelation avec les processus de réalisation, dont l'impact est indirect, tels que les achats ou la GRH.
- La notion de processus est en soi relativement banale et il serait surprenant qu'elle soit source de découverte pour l'entreprise. En revanche, l'analyse des processus se traduit en général par l'identification précise de dysfonctionnement et, par la même, par l'amélioration du fonctionnement du dit processus.

S'inscrivant dans une perspective dynamique, la série ISO 9000 : 2000 prévoit la mesure de l'efficacité des processus, l'analyse des résultats de ces mesures et, en cas de non-respect des exigences, l'amélioration des processus sera mise en place. Cette approche est similaire en tous points au bouclage prévu dans le principe du PDCA (Roue de Deming).

2-4) Un outil d'amélioration de la performance – principe 6 et 7

L'ISO 9001 : 2000 érige l'amélioration continue en principe. L'entreprise doit accroître la satisfaction de ses clients à travers un dispositif en trois temps : la mesure, l'analyse des résultats et l'action.

Quatre dimensions constituent le domaine de la mesure :

1. La satisfaction du client qui résulte de l'écart entre la qualité attendue et la qualité perçue, est évaluée par des outils tels que les enquêtes de satisfaction, les tables rondes avec des clients, les remontées des personnels en contact avec les clients... c'est une nouveauté de la version 2000.
2. L'efficacité globale du SMQ est évaluée par les audits internes.
3. L'efficacité de chacun des processus est appréciée par la mesure de l'écart entre le résultat souhaité et le résultat obtenu, c'est également une des nouveautés de la version 2000.
4. La qualité du produit ou du service est déterminée par les contrôles et essais.

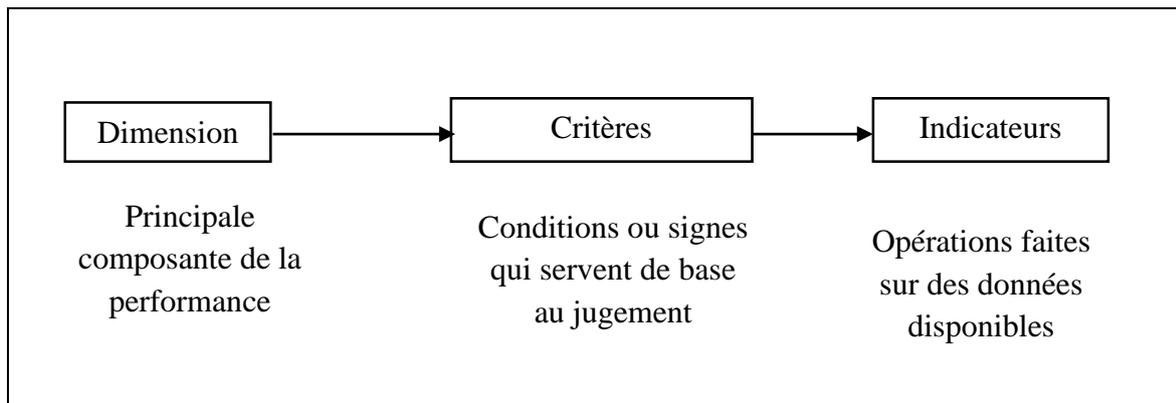
L'analyse de résultats des mesures est basée sur le principe 7 de l'approche factuelle pour la prise de décision : les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données d'information. L'entreprise se doit d'améliorer en permanence l'efficacité de son SMQ en utilisant la boucle d'amélioration : politique et objectifs qualité, actions correctives et préventives, revue de direction... et bien entendu, cette amélioration doit être gérée comme un

processus. Par rapport à la version 1994, la nouvelle norme est clairement tournée vers le résultat, la réalisation des objectifs en termes de satisfaction des clients.

3) La mesure de la performance des entreprises

Pour mesurer la performance d'une organisation, il va falloir suivre une certaine démarche. L'opération que MORIN et al, en 1994 ont représentée par le schéma suivant :

Schéma 8- Mesurer la performance de l'entreprise.



Source : DEBI. A, « la mesure de la performance dans les mairies : Dimensions et indicateurs », in revue Ville du Management, décembre 2005.P. 8.

3-1) Les dimensions de la performance⁸

La synthèse de la littérature nous conduit à trois dimensions essentielles : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique. C'est ce que nous allons présenter ci-dessous :

3-1-1) La performance stratégique

Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement.

⁸YAICH. Abderaouf, « Le concept performance », la revue comptable et financière n° 69, été 2005, P.1.

3-1-2) La performance concurrentielle

Liée au milieu concurrentiel de l'organisation, la performance concurrentielle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liés à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

3-1-3) **La performance socio-économique** : Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière, la performance commerciale.

A) **La performance organisationnelle**: concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. Il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure.

B) La performance sociale

Concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires. C'est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, qui peut être mesurée par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, , en générale le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise

ou d'établissement), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions. Il convient de souligner que la prise de conscience croissante de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise est à l'origine de l'intérêt de l'analyse de l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises.

C) **La performance économique et financière**

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

D) **La performance commerciale**

Encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Ainsi définie, il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits.

Au terme de cette revue des différentes approches de la performance de l'entreprise, on note que ce concept est complexe et multiforme. Sa définition demeure difficile à cause des multiples dimensions qui la caractérisent. Sa mesure reste à chaque fois une œuvre en cours de construction, en ce sens que les entreprises inventent chaque jour de nouvelles manières d'être compétitives dans le milieu qui est le leur. Elle reste alors un élément qui se construit dans la durée et qui se constate tous les jours. Pour mieux gérer les entreprises face à cette évolution des organisations, une adaptation des systèmes de mesure de la performance paraît obligatoire.

3-2) Les critères de mesure de la performance des entreprises

Un critère est la matière première d'un jugement. C'est ce que l'on doit observer pour mesurer la performance.

Les critères peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Il n'y a pas de liste des critères qui pourraient convenir à toutes les organisations, puisqu'elles n'ont pas les mêmes objectifs.

Ex : une association utilisera plutôt des critères qualitatifs pour évaluer sa performance, pour une entreprise commerciale, les critères seront plutôt monétaires ou financiers.

Tableau 2- Quelques exemples de critères de performance.

Critères monétaires ou financiers	Critères qualitatifs
critères comptables : la mesure la plus classique est le bénéfice réalisé. Mais le bénéfice lui-même est complexe, on peut prendre en compte le bénéfice comptable, la situation nette, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation.	critère social : l'égalité homme-femme, le turnover, la rémunération, le nombre de conflits collectifs et individuels
La valeur de l'entreprise : on prend alors les éléments matériels et immatériels de l'entreprise dans le bilan comptable.	La satisfaction des clients, le bien-être
La richesse boursière créée : une entreprise est performante si les actionnaires s'enrichissent	Le niveau de maîtrise d'une technologie
Critère économique : la compétitivité, le nombre de produits réalisés	la qualité des produits, nombre de produits nouveaux
Critère juridique : la solvabilité	L'image globale de l'entreprise
Valeur stratégique : valeurs des actifs existants + valeur de croissance	Position de l'entreprise dans un réseau commercial ou de production, variété des accords mis en place avec les partenaires

(exploitation prévue de nouveaux marchés, transferts de technologies...)	
---	--

Source : DEBI. A, op. cit, p. 8.

Le choix des critères n'est pas neutre car il véhicule les valeurs de l'entreprise, ou tout au moins les valeurs qu'elle veut afficher.

3-2-1) **Les Méthodes d'évaluation de la conformité, l'efficacité et de l'efficience conformément à la norme iso 9000**

L'évaluation d'un produit, service, d'un système, d'un processus est un examen pour déterminer si des exigences attendues sont remplies, on remarque que les orientations majeures introduites dans la version 2000 du couple de la norme ISO 9001/ISO 9004 sont centrées autour de la réalisation des objectifs relatifs à la satisfaction des clients et des parties intéressées. La norme est un outil pour l'autoévaluation et l'amélioration des performances. Elle n'est pas un guide d'application de l'ISO 9001, pas plus qu'elle n'est conçue pour servir de référence à une certification. Le questionnaire d'autoévaluation, proposé dans l'annexe de la norme, permet à un organisme de déterminer le degré de maturité de son SMQ et d'identifier les principaux domaines à améliorer. Il s'agit dans ce cas de la recherche d'efficacité (ISO 9001) et de l'efficience (ISO 9004).

L'ISO 9004 :2000 constitue une première approche de l'autoévaluation, c'est une passerelle vers les référentiels des prix qualité : Prix de Deming, au Japon, Prix de Malcolm Baldrige aux USA, Prix de l'EFQM en Europe, prix Français de qualité en France.

L'ensemble ISO 9001-ISO 9004 permet une appropriation progressive des principes du Management de la qualité. Elle facilitera l'utilisation par les entreprises certifiées, des modèles d'excellence.

Nous allons présenter brièvement les méthodes préconisées par la norme ISO 9004 pour la mesure de la performance, qui peuvent servir de base aux jugements, on les énumère comme suite :

A) Le diagnostic

Un diagnostic qualité est effectué pour avoir un « états des lieux ». Il est établi d'une façon à mettre en évidence les point faibles, mais aussi les atouts et les freins pour pouvoir définir des axes de progrès. C'est un outil supposé important et le premier dans la démarche de mise en œuvre d'un SMQ, en outre il peut être utilisé dans diverses phases de la démarche.

B) L'audit

D'après la norme ISO 9000, l'audit est « *un processus méthodologique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits* »⁹. Les audits qualité internes sont le principal élément pour évaluer l'efficacité du système qualité. Ils permettent de vérifier la mise en œuvre de la politique qualité et le degré de réalisation des objectifs qualité.

C) L'autoévaluation

Selon la norme ISO 9000, « *l'autoévaluation d'un organisme est une revue complète et méthodique des activités et des résultats de l'organisme, par référence au système de management qualité ou à un modèle d'excellence* »¹⁰. L'ISO 9004 vise l'amélioration des performances et apporte des recommandations pour construire un système de management performant, et donne des lignes directrices pour aider la direction à effectuer une autoévaluation de ses performances. L'autoévaluation selon WOLMARK. Y en 2001 « *est une méthode permettant à une équipe de réaliser elle-même un diagnostic par rapport à un référentiel déterminé* »¹¹.

D) Les Revues de direction

D'après l'ISO 9000, elle « *est l'examen entrepris pour déterminer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de ce qui est examiné à atteindre les objectifs définis* »¹². Appliqué par la direction au plus haut niveau, elle permet de revoir le SMQ pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace par rapport à la politique de management et aux objectifs.

⁹WALMARK.Y, « *Evaluer la qualité* », in revue Gérontologie et société n° 99, avril 2001, P. 4.

¹⁰OUARET. A, op. cit, P. 78.

¹¹Ibid.

¹²FRANÇOIS. B, BENOIT. G, op. cit, p. 18.

E) **La mesure de la satisfaction des clients**

La satisfaction des clients et d'autres parties intéressées est l'une des orientations majeures introduites dans le couple ISO 9001/ ISO 9004 afin d'assurer l'efficacité du SMQ. Sa mesure demeure parmi les principes du management de la qualité (le principe de l'orientation client).

F) **Indicateurs et tableau de bord**

cette méthode consiste à définir et à suivre des indicateurs de mesure qui vont servir à comparer l'état d'avancement par rapport aux objectifs à atteindre et de déclencher les futurs plans d'amélioration, c'est ce qu'on nous allons développer dans un autre élément (3-3). Le tableau de bord présente les principaux renseignements représentatifs de l'entreprise.

G) **Mesurer le cout d'obtention de la qualité**

Selon la norme ISO 8402 : La non-qualité est considérée comme l'état global par rapport à la qualité visée, c'est-à-dire qu'elle relève aussi bien du produit directement (ou du service) ainsi que les actions associées à ce produit et qui interviennent dans la satisfaction du client. La non-qualité ou "dis qualité" est donc l'écart global constaté entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue. Cet écart peut être évalué plus ou moins complètement en termes économiques. La non-qualité se traduit en général par un défaut, une non-conformité, une anomalie.

H) **Coûts cachés et performance managériale**

Les coûts cachés sont l'expression financière des dysfonctionnements qui grèvent les performances des entreprises. Un dysfonctionnement est l'écart entre le fonctionnement souhaité et le fonctionnement constaté.

D) **La Notion d'Amélioration Continue**

L'ISO 9000 : 2000 définit l'amélioration de la qualité comme « *la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité* »¹³. Une amélioration de la qualité sous-entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir. A chaque interface entre le client et les services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions. De façon plus large, on parle du concept d'Amélioration continue de

¹³NF EN ISO 9000 : 2000, « *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France, p. 9.

la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'améliorer constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

3-3) L'indicateur de performance

Il est recommandé de mesurer quelques indicateurs pour qu'on puisse en fin porter un avis (jugement) sur la performance ou pas de tel ou tel entreprise.

3-3-1) **Définition** : Il peut être défini comme étant «*un ensemble d'informations choisies, associées à un phénomène, destinées à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs préalablement définis. Toujours défini au moyen de règles et de conventions, il fournit une interprétation empirique de la réalité* »¹⁴, bref, Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui exprime l'efficacité et / ou l'efficience de tout ou partie d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan déterminé. Un indicateur de performance est concrétisé par le triplet (objectif, mesure, variable).

3-3-2) **Les différents types d'indicateurs de performance** : Ils existent trois types d'indicateurs à savoir :

A- **Les indicateurs de gestion** : Très connus, ils sont utilisés fréquemment en gestion financière (chiffre d'affaires, bénéfice). Ils permettent de mesurer l'évolution des performances de l'entreprise.

B- **Les indicateurs qualité** : Indispensables, ils informent sur le niveau qualité et son évolution. Comme ils utilisent des données quantitatives, ils sont faciles à mettre en place et à suivre. On les appelle aussi des indicateurs de conformité. On retrouve dans cette catégorie :

- **Des indicateurs de résultats** : Se réfèrent à la qualité du produit et prestation, ce type d'indicateur indique une valeur à un moment donné et reflète la réalité. Généralement sa lecture se fait dans la durée, la propension à l'efficacité ou non résulte en effet du cumul de ces données dans le temps.

- **Des indicateurs de processus** : C'est une mesure qui donne l'ensemble des activités à mettre en œuvre pour atteindre un objectif déterminé, sur une période déterminée. Indique le respect des processus existant : par exemple, les délais.

¹⁴MEIER. O, op. cit. P. 102.

Il est évident que les informations contenues dans les indicateurs de processus peuvent faciliter l'interprétation des indicateurs de résultats. Ce lien n'est pas à négliger.

C- Les indicateurs de mesure de la satisfaction : Ils permettent de mesurer la satisfaction des individus (le plus souvent clients) et sont donc représentatifs de la qualité perçue par les clients. Parce qu'ils peuvent utiliser des données qualitatives, ces indicateurs sont plus difficiles à définir et à mettre en place. Ils sont cependant indispensables dans le cadre d'une démarche qualité. Ces indicateurs peuvent aussi intervenir en interne.

Enfin, pour ces trois catégories d'indicateurs, on parle d'indicateurs d'efficacité (mesure de l'atteinte d'un objectif) ou de performance/efficience (atteinte de l'objectif avec une optimisation des ressources).

3-3-3) Caractéristiques des indicateurs de performance

«La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble docile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois»¹⁵.

Les indicateurs sont des outils de pilotage qui comprennent un certain nombre d'information :

- L'objectif stratégique ou tactique ou opérationnel auquel il se rattache.
- La désignation de la tâche chargée de le produire.
- La désignation de l'acteur responsable du niveau de l'indicateur (celui qui maîtrise mieux le levier d'action correspondant).
- La périodicité de production et de suivi.
- Les sources d'information nécessaires à sa production (activité ou processus de mesure).
- Et le mode de diffusion.

3-3-4) L'Objectifs de la mesure de la performance : L'évaluation de la performance peut répondre à plusieurs objectifs :

- Dresser un état de la situation (par ex. délais d'attente),
- Faciliter les comparaisons (par ex. entre les régions Algériennes).
- Favoriser et soutenir les apprentissages des acteurs quant aux programmes et services mis en place, en déterminant les points forts et les lacunes et, conséquemment, discuter des correctifs à y apporter.

¹⁵MORIN. M. E, GUINDON. M, BOULIANE. B, « Mesurer la performance de l'entreprise, Encyclopédie de gestion », in revue de Gestion n° 3, paris, 1996, P 66.

4) Le lien entre le système de management qualité et la performance des entreprises

Le chapitre premier de ce document, a démontré l'importance de la maîtrise par les entreprises du SMQ, désormais considéré comme la principale source d'avantage compétitif pour les entreprises par l'intérêt donné à la satisfaction client, relation fournisseur, l'implication du personnel dans la prise de décision... en générale les huit principes. Fort de ce constat, les entreprises ont, dès lors, de plus en plus, adopté la qualité comme une nouvelle technique de management permettant d'augmenter leurs avantages concurrentiels. Le SMQ, tel qu'il a été spécifié dans le premier chapitre se compose d'une grande panoplie de pratiques et d'approches organisationnelles relatives à la motivation, sensibilisation, formation, satisfaction et d'autres éléments pertinents pour les activités de l'entreprise. Ainsi, la mise en place de ces pratiques ne suppose un coût important. Face à l'importance de l'investissement lié à la mise en place d'un SMQ dans de nombreuses entreprises, l'évaluation des bénéfices générés par la Gestion de la Qualité dans les entreprises est devenue une obligation primordiale pour les professionnels. Car en effet, pour continuer à avoir le soutien des décideurs, les praticiens doivent s'assurer que les stratégies de gestion de la qualité contribuent effectivement à l'augmentation de la performance de l'entreprise. Cette tendance s'observe de plus en plus de nos jours.

Depuis le début des années 1990 voire la fin des années 1980, de nombreux praticiens et représentants du monde académique ont dénoncé les limites de l'utilisation des seuls indicateurs financiers dans la mesure de la performance car ces derniers ont tendance à rapporter la performance historique plutôt que de prédire la performance future, aussi ils ne prennent pas en compte les actifs intangible et intellectuels de l'entreprise qui est pourtant nécessaire et indispensable au succès et à la pérennité de l'entreprise dans un environnement extrêmement concurrentiel et en mutation permanente, cette dernière a donné naissance aux indicateurs non financiers. À partir de ce moment-là et avec la présence des deux indicateurs (financiers et non financiers) nous pourrions officiellement mesurer la performance des entreprises.

L'entreprise doit être capable de répondre à toute mutation, de satisfaire de façon très précise les besoins des clients, d'anticiper et de s'adapter de manière continue aux nouvelles règles de l'environnement dans le but de garantir une survie à long terme. D'après CHOUKIF et YANAT. Z en 1995 Il n'est souvent admis que la mise en œuvre du management par la qualité totale (TQM) est un élément déterminant pour le succès à long terme d'une organisation et qu'elle génère un avantage compétitif. Plusieurs auteurs reconnaissent que le système de management de la qualité dont la mise en œuvre est la plus appropriée pour toutes les

entreprises. Dès la fin des années 1970, l'approche MQ a été adoptée par plusieurs organisations à travers le monde notamment aux Etats-Unis, en Australie, en Europe, au Japon, en Chine et d'autres, ce qui est une raison de plus de sa qualité avantageuse. Beaucoup de chercheurs tels que Daniel. L et Meziani. M en 2010 et Menkour. S et al, en 2012 qui affirment que la mise en œuvre d'un SMQ au sein d'une entreprise représente un changement organisationnel important. Ce choix stratégique peut être imposé aux salariés par les dirigeants ou faire l'objet d'une concertation dans une démarche participative permettant aux entreprises de construire un avantage compétitif. C'est un système de management qui s'appuie sur un ensemble de valeurs, de techniques et d'outils. Les principes du MQ ont été développés par plusieurs praticiens de la qualité mais ses concepts fondamentaux ont été initiés par les « gourous de la qualité » comme Juran, Deming, Crosby, et d'autres. Le MQ a pour objectif la satisfaction de l'ensemble des parties intéressées de l'entreprise : clients, actionnaires, salariés, fournisseurs et collectivités. Il repose sur des principes auxquels sont associées des pratiques et des techniques. Le leadership visionnaire, la focalisation client, l'amélioration continue et le travail en équipe.

L'entreprise est considérée comme le centre d'accumulation de savoir et de compétences figurant dans ces routines organisationnelles spécifiques et déterminant son avantage concurrentiel ainsi que sa performance. Les différents savoirs et compétences forment un ensemble d'aptitudes exprimées à travers un ensemble de pratiques. A partir de cette perspective, il sera question de supposer que les pratiques de MQ sont des facteurs qui initient les entreprises à construire leur capacité d'innovation et qui par conséquent leur permet d'atteindre un haut niveau de performance.

Les avantages issus de la mise en œuvre du SMQ ont fait l'objet de plusieurs études comme MORIN. J. M dans son ouvrage intitulé « la certification qualité dans les services, outils de performance et d'orientation client » publié en 2001. Ainsi, beaucoup d'auteurs ne stipulent que la mise en place des pratiques du MQ qui mène à la performance. Outre, ces travaux permettent de conclure que le succès à long terme d'une organisation ainsi que la construction d'un avantage concurrentiel reposent sur la mise en œuvre d'un management par la qualité. Bénédicte Coester et Stéphan Marette en 2004 affirment que le MQ fournit une manière fondamentale pour conduire les affaires, rendant l'entreprise plus concurrentielle et plus viable. Ils montrent que le succès de la mise en œuvre du SMQ peut également engendrer des produits et services améliorés à des coûts inférieurs, avec plus de clients satisfaits et plus d'employés impliqués. Toutefois, ils disent que les avantages et le succès du SMQ demeurent incertains, les échecs du SMQ sont expliqués par la difficulté des méthodologies de recherche

empiriques et par la présence de facteurs de contingence tels que la taille et la structure du marché ainsi que la concurrence qui influe sur la relation entre les pratiques de management par la qualité totale et la performance.

Pour conclure, La performance est une mesure des résultats obtenus par un groupe ou par un individu. Pour cela L'évaluation d'un SMQ peut être établie par l'entreprise elle – même (c'est l'audit de première partie) pour vérifier qu'elle gère efficacement ses processus ou tout simplement qu'elle maîtrise convenablement ses activités et leurs interfaces en utilisant les méthodes préconisées par l'ISO 9004.

L'entreprise peut faire appel à un consultant externe pour mener cet audit. En tout état de cause, l'entreprise ne peut « s'auto certifier », l'entreprise peut demander à son client d'évaluer son SMQ (enquête de satisfaction) c'est l'audit de deuxième partie.

Il est essentiel pour une organisation de pouvoir mesurer sa performance à travers une multitude d'indicateurs dont lorsqu'on approfondit, on se rend compte que la mesure de la performance est plus complexe.

Dans ce chapitre nous avons pu prouver qu'il existe une relation positive entre le SMQ et la performance de l'entreprise à l'aide d'un témoignage d'une catégorie de professionnels dans le mangement à travers leurs enquêtes en ce sujet. Ces auteurs de plusieurs ouvrages relient la prospérité des entreprises, ainsi que la construction d'un avantage concurrentielle essentiellement à la mise en place d'un SMQ.

Conclusion

Dans cette partie théorique, notre objectif s'est porté, préalablement à la clarification des deux éléments qu'ils soient le système de management qualité ou la performance des entreprises.

Le premier chapitre de cette partie nous a permis de raisonner ou bien de déduire que la mise en place d'un système de management qualité dans une entreprise conformément à la norme ISO 9001, ne marche que dans sa faveur, par ce qu'il semble être avantageux que désavantageux.

Le deuxième chapitre de cette partie nous a donné l'occasion de s'arrêter sur les différentes notions effectivement proches de la performance, dont notre attention s'est portée plus particulièrement (l'efficacité, l'efficacités), ainsi que sur les différentes méthodes préconisées par le couple ISO 9001/ISO 9004 visant la performance des entreprises. Dans ce chapitre même nous avons tenté de répondre à notre problématique par une sorte de démonstration d'une relation bénéfique entre le SMQ et la performance des entreprises à travers un fourmillement de recherches élaborées par des personnes respectées dans le domaine du management, qui ont réussi à prouver l'influence positive de ce paramètre.

Deuxième Partie : Cas
Pratique

**(Etude de l'impact du SMQ
sur la Performance des
entreprises : cas de l'EPB,
Cevital, Tchiv-Lait, CO.GB)**

Introduction

Dans cette deuxième partie de notre mémoire et au contraire de la première partie qui est totalement théorique, celle-ci est beaucoup plus pratique, dont la réponse à notre problématique réside.

Rappelons que notre objectif est de parvenir à une qualification de l'influence du SMQ sur la performance des entreprises par le biais des trois enquêtes : enquête d'efficacité du SMQ, d'efficacité du SMQ, de satisfaction des clients.

Nous allons présenter les organismes d'accueils dans le Troisième chapitre (présentation des organismes d'accueil) à l'aide des documents récupérés lors de notre visite de ces entreprises.

Dans le quatrième chapitre (étude empirique) nous allons détailler notre démarche méthodologique pour le recueil des données, faire une analyse globale des données recueillies auprès des quatre entreprises après une distribution des questionnaires élaborés par l'auteur, à l'aide du logiciel SPSS et Excel.

Chapitre 3- **Présentation des** **Organismes** **d'accueil**

Pour mener à bien notre enquête nous avons construit notre échantillon à base de quatre entreprises dans la wilaya à savoir ; Cevital, C.O.G.B, Tchir-Lait, EPB, ce choix se justifie par l'existence d'un SMQ et d'un certificat de conformité aux exigences de la norme ISO 9001. Dans lesquelles on a distribué des questionnaires comportant trois parties sur 68 salariés.

Dans ce premier chapitre nous présenterons brièvement les organismes d'accueil, leurs effectif, leurs produits/services ainsi que leurs organigrammes.

1) l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

1-1) **Présentation** : Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta sur la création de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste à caractère économique. En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

Elle est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) DA par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988.

Actuellement, le capital social de l'entreprise est ramené à 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORIS ». Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001 :2000, il est classé 2^{ème} port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} port pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Et concernant sa situation géographique, elle est délimitée par : par la route nationale N°9 au nord, par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m au sud, par la jetée Est et A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

Chapitre 3 : Présentation des organismes d'accueil

1-2) **Organisation de l'entreprise** : l'effectif de cette entreprise est présenté dans le tableau suivant :

Tableau 3– Répartition de l'Effectif de l'EPB.

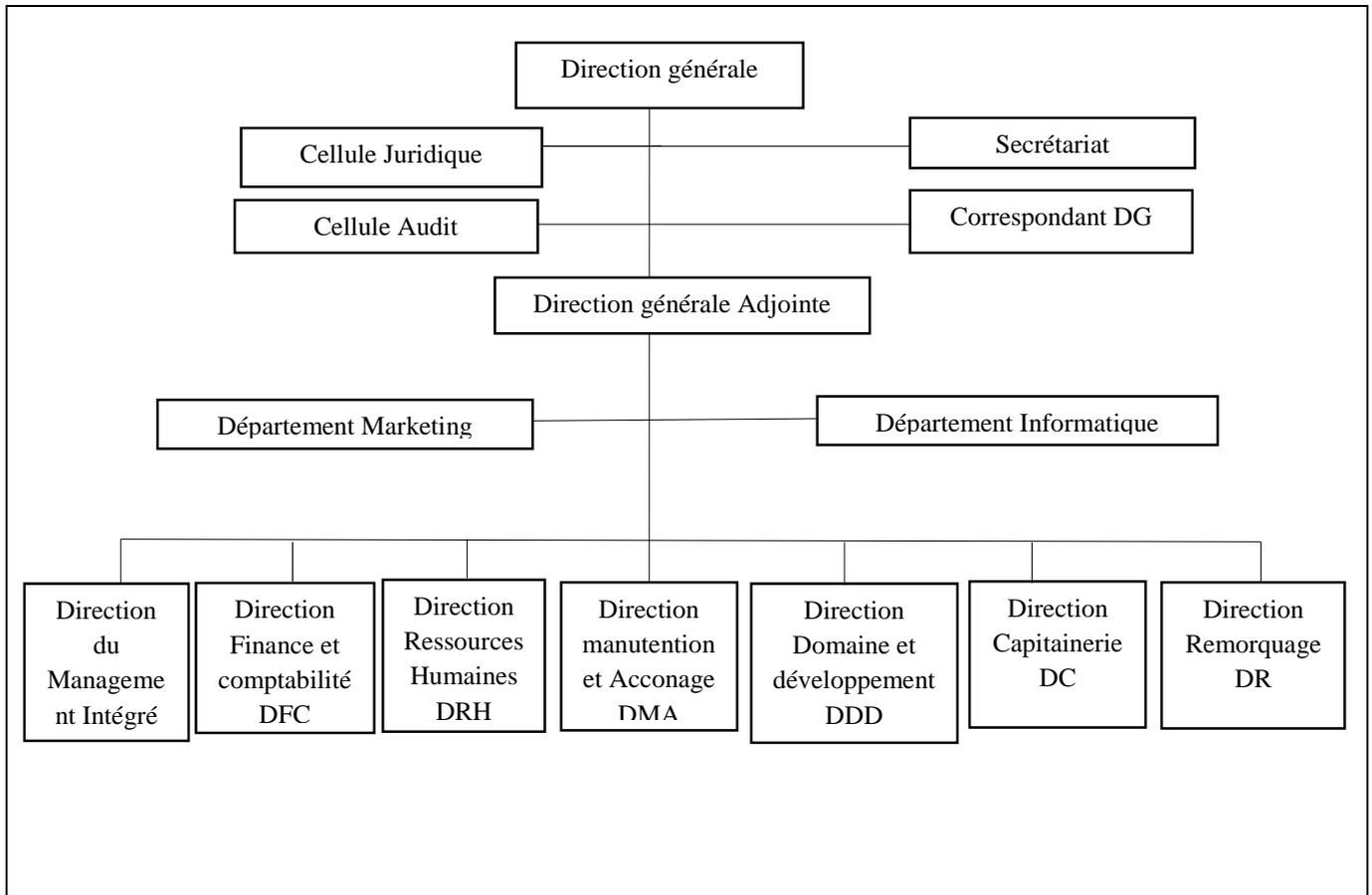
Direction	Effectif	Effectif en pourcentage
Direction capitainerie	153	12,9%
Direction Domaine et développement	114	9,6%
Direction finance et comptabilité	20	1,68%
Direction Générale	32	2,7%
Direction Logistique	176	14,85%
Direction Manutention et Acconnage	513	43,29%
Direction Management Intégré	08	0,67%
Direction Remorquage	94	7,93%
Direction Ressources Humaines	75	6,32%
totale	1185	100%
Effectif sondé	20	100%

Source : Documents de la GRH de l'EPB, 2013.

1-3) **Missions** : La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du pays. Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures. L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir; le remorquage, la manutention et l'acconage.

1-4) **l'organigramme de l'entreprise** : Il est représenté dans la Figure suivante :

Schéma 9– Organigramme de l'EPB



Source : documents de la GRH de L'EPB.

2) TCHIN-LAIT (CANDIA)

2-1) **Présentation** : L'unité TCHIN-LAIT/CANDIA est une nouvelle laiterie implantée à l'entrée ouest de la ville de Bejaia sur la route nationale N°12 au lieu-dit BIR ESLAM, créée en 2000 et devenue opérationnelle en 2001. Elle est dotée d'une technologie ultra moderne, cycliquement inspectée par les professionnels de Candia.

La laiterie TCHIN-LAIT est une SARL (Société à responsabilité limitée), la licence de production a été accordée par la marque française CANDIA.

Vient cinq testes de contrôle sont effectués quotidiennement d'une manière permanente et régulière par le laboratoire de physico-chimie et de bactériologie durant le

Chapitre 3 : Présentation des organismes d'accueil

cycle de fabrication. En plus de ces tests de qualité, le lait UHT est conservé durant 72 heures avant sa commercialisation, pour avoir la garantie d'un lait stérilisé.

2-2) **Organisation de l'unité** : La laiterie TCHIN-LAIT est gérée par un PDG qui dirige les différents services incluant l'administration générale, le service technique et commercial. L'effectif de cet organisme est représenté dans le tableau suivant :

Tableau 4– La répartition de l'Effectif de TCHIN-LAIT.

	Effectif	Effectif en %
Cadres	67	14%
Agents de maîtrise	115	24%
Agents d'exécution	298	62%
Totale	480	100%
Effectif sondé	14	100%

Source : Documents de la GRH de Tchín-Lait, 2013.

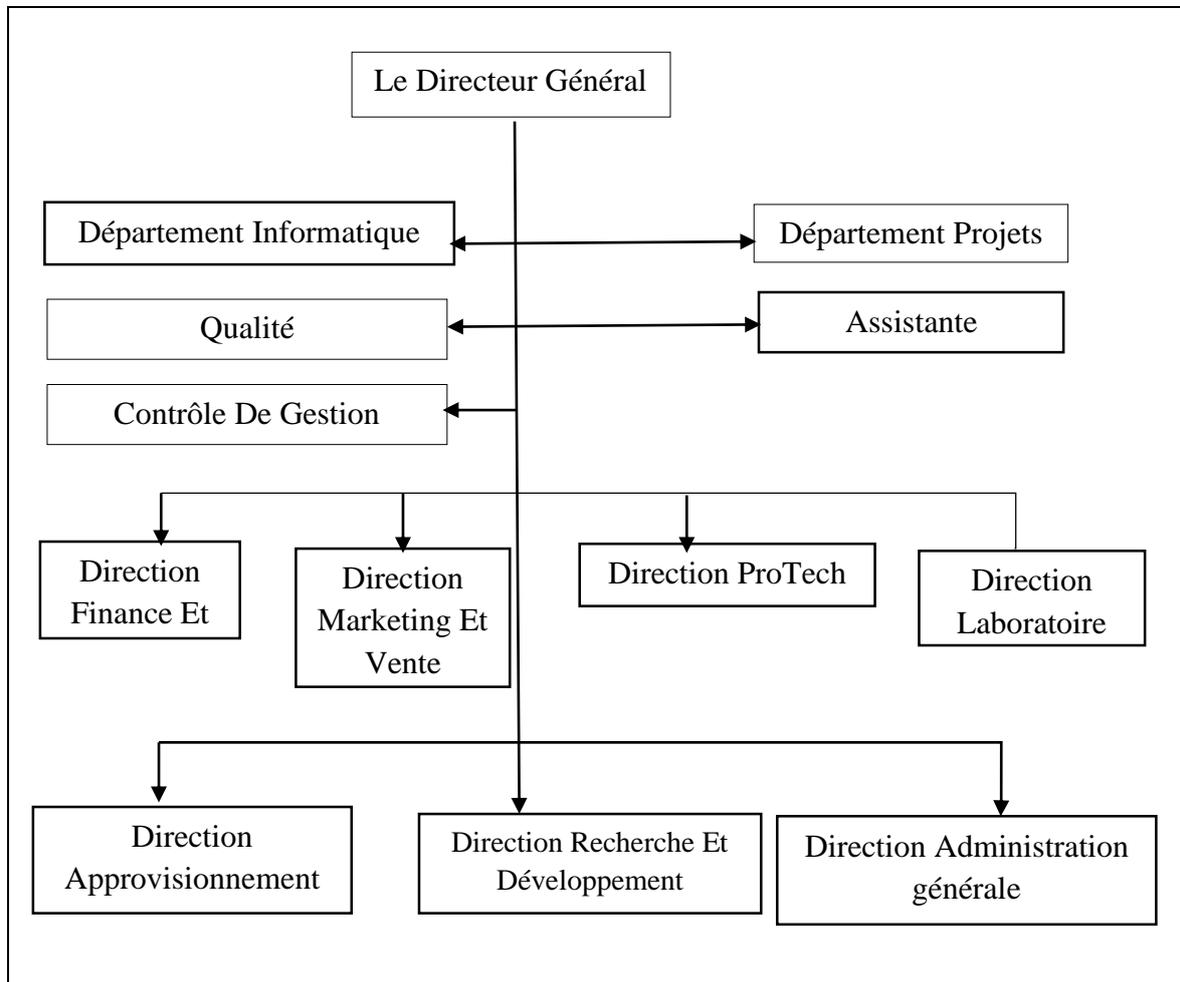
La structure organisationnelle de l'entreprise repose sur un modèle hiérarchique classique. Les différents services de cette entreprise sont représentés dans la figure qui suit.

2-3) **Les produits fabriqués par l'unité** : La laiterie TCHIN-LAIT/CADIA se concentre sur la fabrication du lait stérilisé UHT. La gamme de production de cette laiterie est constituée actuellement du :

- Lait stérilisé UHT Entier.
- Lait stérilisé UHT Entier Silhouette (0% de matière grasse).
- Lait stérilisé UHT Entier Demi écrémé.
- Lait stérilisé UHT Entier Demi écrémé vitaminé « Viva ».
- Lait stérilisé UHT chocolaté (Candy Choco).
- Boisson : Orange, Pêche, Abricot, Ananas, Citron.

2-4) L'organigramme de l'organisme : Représenté dans la Figure suivante :

Schéma 10- Organigramme de l'entreprise Tchín-Lait.



Source : Documents de la GRH de Tchín-Lait.

3) CEVITAL

3-1) **Présentation** : Cevital est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA. Elle a été créée en Mai 1998, implantée à l'extrême Est du port de Bejaia, Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

3-2) **Organisation de l'unité** : l'effectif de cet organisme se répartie de la manière suivante :

Tableau 5 – La Répartition de l'effectif de Cevital

Catégorie Socio-Professionnelle	Effectif Mars 2013	Effectif en pourcentage
Manager Exécutif	3	0,06%
Manager Dirigeant	4	0,09%
Manager Confirme	31	0,71%
Manager Intermédiaire	195	4,46%
Encadrement Première Ligne	843	19,31%
Technicien Et Maitrise	1491	34,15%
Ouvrier Employé	1798	41,19%
Totale	4365	100%
Effectif sondé	20	100%

Source : Documents de la GRH de Cevital, 2013.

3-3) **Les produits fabriqués par l'organisme** : une multitude de produits dont :

3-3-1) **Huiles Végétales** : Les huiles de table : elles sont connues sous les appellations suivantes : FLEURIAL ^{plus} , (ELIO et FRIDOR) avec une Capacité de production de 570 000 tonnes /an, d'une Part du marché national : 70%, Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

3-3-2) **Margarinerie et graisses végétales** :Cevital produit une gamme variée de margarine destinées à la consommation directe telle que MATINA, RANIA, le beurre gourmand et FLEURIAL, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN » Capacité de production : 180.000 tonnes/an / Notre part du marché national est de 30%

sachant qu'ils exportent une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

3-3-3) **Sucre Blanc** : Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg. Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2^{ème} semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

3-3-4) **Sucre liquide** : Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an, Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

3-3-5) **Silos Portuaires** : Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation.

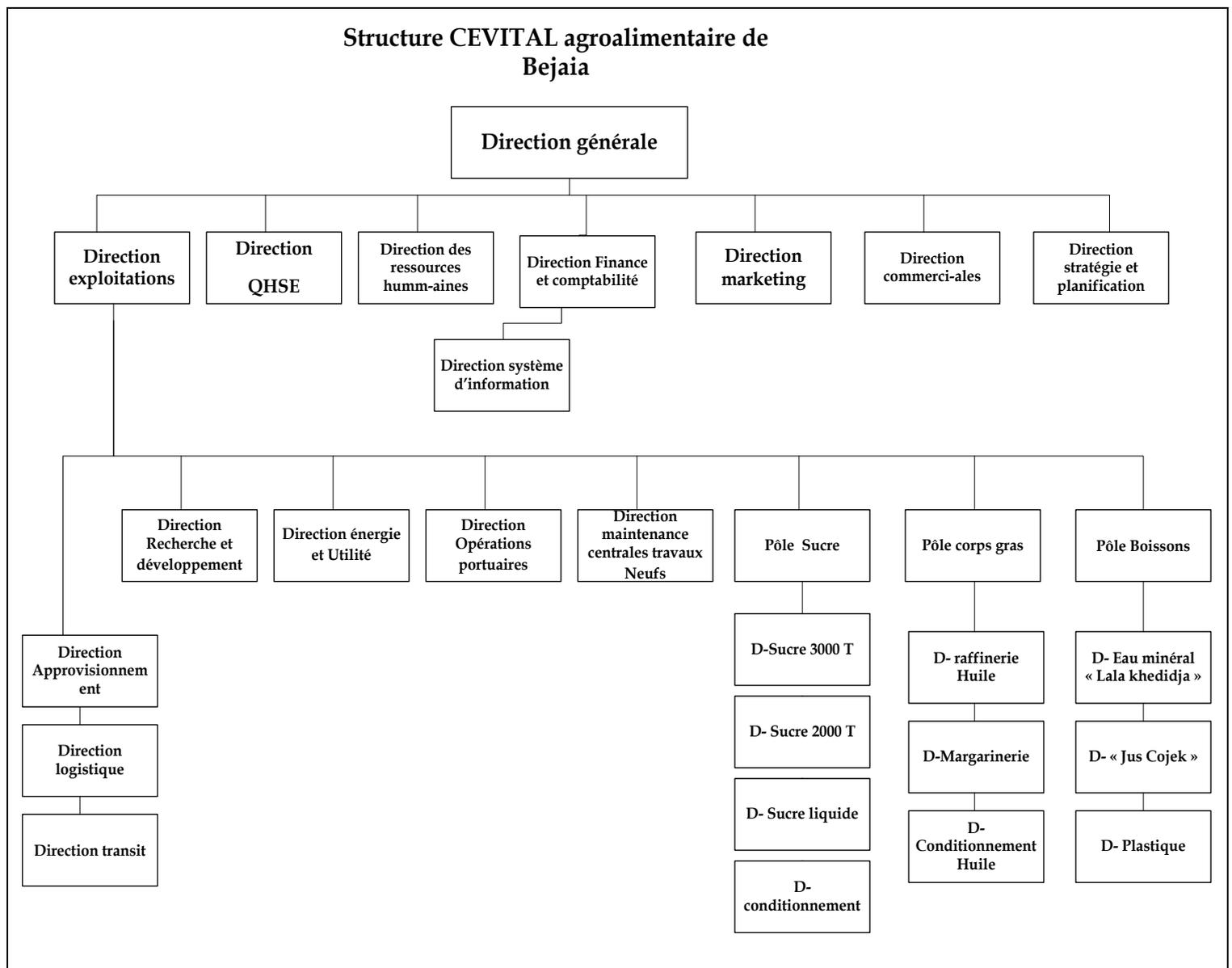
La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal. La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

3-3-6) **Boissons** : Eau minérale, Jus de fruits, Sodas

- Lancement de la gamme d'eau minérale « LALLA KHADIDJA » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

3-4) L'Organigramme de l'organisme : Il est représenté dans la Figure suivante :

Schéma 11– l'organigramme de Cevital.



Source : documents du Département QHSE de Cevital, 2013.

4) CO.GB LABELLE

4-1) **Présentation** : CO.GB labelle/SPA prend ses origines d'une entreprise lancée par un industriel français en 1902 sous l'appellation de SAIN (Société Industrielle d'Afrique du Nord) qui a débuté par l'extraction de l'huile de grignon d'olive. Elle est une SPA au capital de 1000 000 000 DA, et concernant sa situation géographique, elle est implantée à Bejaia délimitée de Oued Sghir et Alcost au Nord, de Transbois et EDEMIA à l'Est, de la route des Aurès à l'Ouest.

4-2) **L'Organisation de l'entreprise**: l'effectif de cet organisme est représenté dans le tableau suivant :

Tableau 6– La Répartition de l'effectif de CO.GB.

Catégorie	Effectif	Effectif en pourcentage
Cadres	63	12,8%
Agents de maîtrise	216	43,9%
Agents d'exécution	213	43,29%
Total	492	100%
Effectif sondé	14	100%

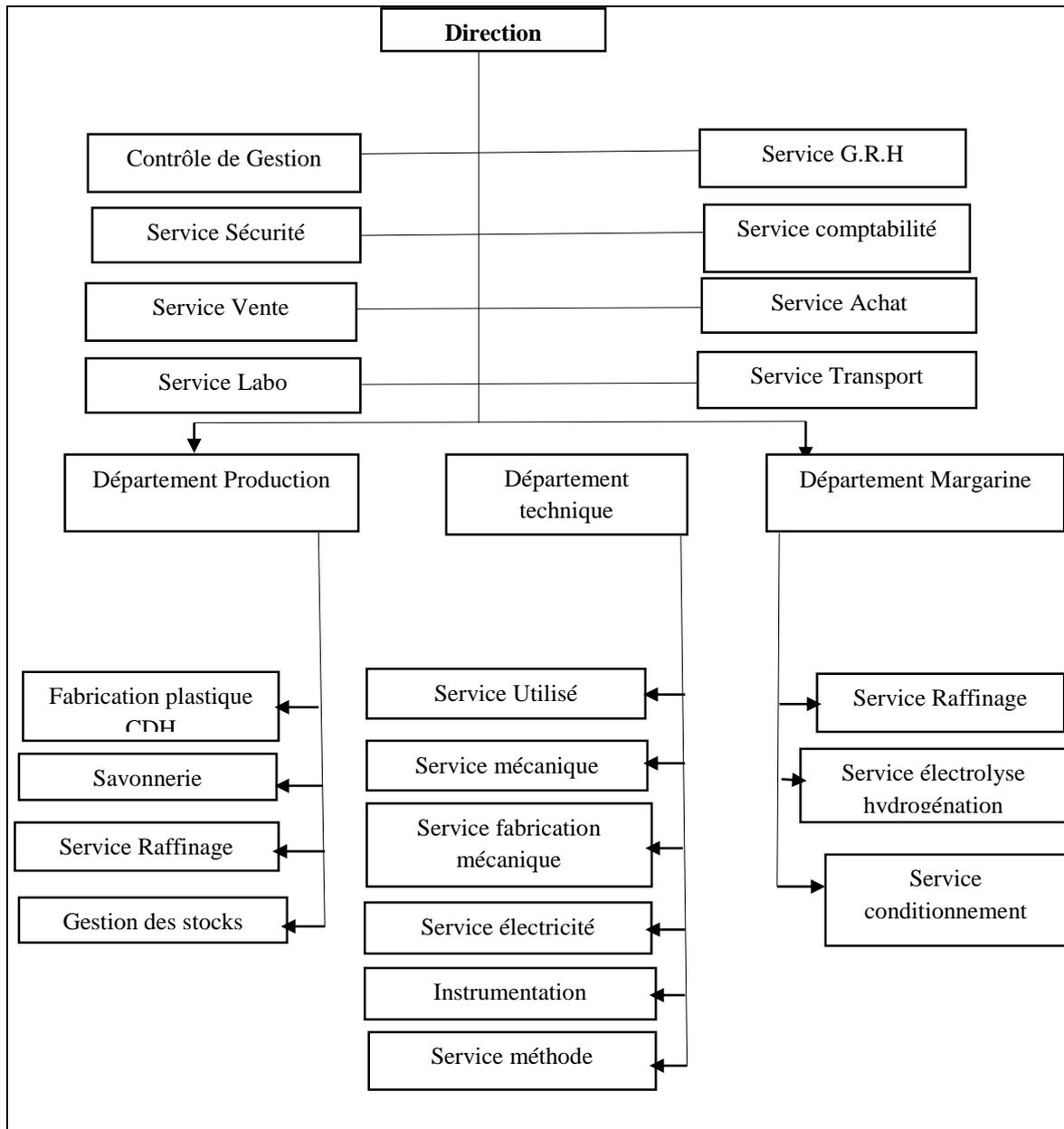
Source : Document de la GRH de C.O.G.B, 2013.

4-3) **Les produits fabriqués par cet Organisme** : Les produits fabriqués par C.O.G.B sont :

- Huile 5L Pehd.
- Huile 5L Pet.
- Huile 2L Pehd.
- Huile 2L Pet.
- Savon de ménage 400 gr.
- Savon de ménage 250 gr.
- Huile 1L Pet.
- Margarine de table pot 250 gr.
- Margarine feuilletage 500 gr.
- Shortening 25 ET 20 kg.
- Savon de ménage 300 gr.
- Savon de toilette 75 gr.

4-4) L'Organigramme de C.O.G.B : Il est présenté dans la figure suivante :

Schéma 12– l'organigramme de C.O.G.B



Source : Document de la GRH de C.O.G.B, 2013.

L'actualité et l'importance de cette question, qu'est le management de la qualité au sein des entreprises initiées sont traduites par l'existence d'un certificat de conformité aux exigences de la norme ISO 9001 dans chaque une des entreprises constituant la population étudiée.

Chapitre 3 : Présentation des organismes d'accueil

Cela, afin de faire des progrès allant dans le sens de l'amélioration de la compétitivité de ces entreprises. Ce qui devra contribuer à une prise de conscience du présent et à une vision de l'avenir de la part des responsables de ces entreprises.

Notre étude est effectuée auprès des entreprises certifiées ou la politique qualité est affichée. En fin, c'est un échantillon d'entreprise qui obéit aux critères exigés par notre recherche.

Chapitre 4- l'Etude **Empirique**

L'objectif de ce chapitre est de décrire les différentes étapes mises en œuvre afin de disposer de données, fiables dont l'analyse statistique à l'aide des logiciels SPSS et d'Excel permettra de vérifier les hypothèses de la recherche présentées précédemment.

La collecte de données est un élément crucial dans notre recherche car elle nous permet de rassembler le matériel empirique sur lequel notre analyse sera fondée.

Dans ce chapitre, nous allons essayer de présenter premièrement la démarche méthodologique adoptée pour effectuer la collecte de données auprès des entreprises déjà certifiées dans la wilaya de Bejaia qui est supposée être nécessaire pour la validation des hypothèses évoquées au paravent. Deuxièmement nous allons procéder aux trois enquêtes qu'on a souligné avant, nous allons aussi nous appuyer sur le degré de sensibilisation des travailleurs avant la mise en œuvre du SMQ dans ces entreprises et les corrélations entre les Items de la variables d'efficacité.

1) La démarche méthodologique : La démarche méthodologique suivie se présente de la manière suivante ;

1-1) La collecte de données auprès des entreprises (Cevital, C.O.G.B, Tchiv-Lait, EPB)

Le mode de collecte de données le plus utilisé dans le domaine de la recherche est le questionnaire. C'est un outil de collecte de données bien adapté aux recherches quantitatives puisqu'il permet de traiter de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées. C'est pour cela qu'on l'a utilisé dans la nôtre se rapportant à l'efficacité par le SMQ, efficacité par le SMQ et de la satisfaction des clients dû à la mise en œuvre du SMQ.

La collecte de données a durée trois mois. L'enquête porte sur des entreprises Industrielles, Commerciales, de prestation de services, du secteur publique et privé. L'outil central est un questionnaire administré par voie directe c'est-à-dire déposé directement auprès des responsables. L'échantillon représente quatre entreprises certifiées dans la wilaya de Bejaïa. Le taux de réponse est proche de 100%.

Concernant la nature des questions constituant notre questionnaire, elles sont présentées sous forme d'affirmation ou d'infirmité ou de question fermées a quatre modalités de réponses. C'est ce qui facilite les analyses statistiques. Le choix du type de question se justifie par la nature et l'objectif de notre enquête.

1-1-1) Le questionnaire d'enquête

Notre questionnaire a été adressé aux quatre entreprises constituant notre échantillon. Au total, nous avons retenu 68 questionnaire dont notre but été d'obtenir des réponses permettant une contribution d'une manière efficace à l'enquête. Il se présente sous la forme d'un document de trois pages, de la manière suivante :

- **Une lettre d'introduction :** dans la première page, adressée aux répondants et ayant comme objet l'intitulé du sujet de recherche, le cadre institutionnel et académique de l'étude et la confidentialité et l'anonymat des réponses.

- **Le corps du questionnaire :** Dans la deuxième page nous avons posés une série de questions fermées allant de 1 à 5 portant sur ; l'existence d'un SMQ, d'un Manuel qualité, d'une Politique qualité affichée, des campagnes de sensibilisation, notre objectif par ces

questions est de vérifier l'existence d'un SMQ dans ses entreprises, par ailleurs ces pages sont structurées de la manière suivante :

A) **Efficacité par le SMQ** : Nous avons posés une série de questions à quatre modalités de réponse, dans la deuxième page allant de Q6 jusqu'à Q12 et qui se rapportent à l'efficacité par le SMQ.

B) **Efficiencce par le SMQ** : qui figure dans la page 3, comporte les questions allant de Q13 à Q16 et qui portent sur l'efficiencce par SMQ dont nous avons proposés quatre modalités de réponses.

C) **Satisfaction des clients par la mise en œuvre d'un SMQ** : qui est constituée des questions allant de Q17 jusqu'à Q22, qui se rapportent à la satisfaction des clients. Ici il a été demandé aux répondeurs de répondre selon les enquêtes de satisfaction clients que leur organisme a réalisés (indiqué dans l'entête de cette partie). Nous avons posés des questions à quatre modalités de réponses, dans la troisième page.

1-1-2) La méthode de sélection de notre échantillon

Dans la recherche en management, les échantillons sélectionnés par choix raisonné, qu'ils soient destinés à des traitements quantitatifs ou qualitatifs sont beaucoup plus utilisés que les échantillons probabilistes. La constitution d'un échantillon par choix raisonné ne nécessite ni procédure particulière ni base de sondage aussi donne des bons résultats lorsque il s'agit de petits échantillons, elle repose principalement sur le jugement bien qu'elle permet de choisir de manière précise l'échantillon afin de respecter plus facilement les critères fixés par le chercheur. Les résultats d'un échantillon sélectionné par choix raisonné peuvent se prêter à une généralisation de type analytique. C'est ce qui justifie notre choix de cette méthode.

1-1-3) La construction de l'échantillon

Notre échantillon comporte quatre entreprises certifiées dont 2 publique et 2 privées de différents effectifs et secteur d'activité (trois industrielles, une de prestation).le tableau suivant illustre la répartition de notre échantillon par secteur d'activité et par effectif :

Tableau 7– L'Effectifs des entreprises retenues et leur secteur d'activité.

Entreprise	Secteur d'activité	Effectif total	Effectif sondé en pourcentage
EPB	Prestation de service	1185	18,16%
Cevital	Industriel ; Agroalimentaire	4365	66,92%
Tchin-Lait	Industriel ; Agroalimentaire	480	7,35%
C.O.G.B	Industriel ; Agroalimentaire	492	7,54%
Total		6522	100%
Effectif sondé total		68	100%

Source : L'auteur.

Nous avons utilisé la méthode des quotas. Nous avons interrogé à ce titre d'exemple dans le cas de Cevital 20 travailleurs, Tchin-Lait 14 travailleurs, C.O.G.B 14 travailleurs, EPB 20 travailleurs.

- Administration de l'enquête

Cette étude a sondé un échantillon de 4 entreprises algériennes plus précisément les entreprises de la région de Bejaïa. Ce sondage s'est effectué sur la base d'un questionnaire répartie en trois parties (voir l'annexe). Ce questionnaire a été bâti tout d'abord à partir de la revue de littérature de cette étude, par la suite il a été soumis à l'appréciation de notre promoteur de recherche.

1-2) La méthodologie de traitement statistique des données

Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé les logiciels SPSS et Excel pour analyser statistiquement les variables clés du SMQ, ce choix obéit aux exigences de la problématique et permet de tester la validité des propositions de travail définies auparavant.

1-2-1) La construction des variables

Dans notre étude nous nous intéressons à l'étude de l'impact du SMQ sur la performance des entreprises, pour cela on a procédé à l'étude de l'efficacité par SMQ, de l'efficience par SMQ, de la satisfaction des clients. Chacun de ses aspects est représenté par un ensemble de variables codées. Par exemple les variables permettant de mesurer l'efficacité du SMQ sont données par les questions numérotées de Q6 à Q12, celles de l'efficience du SMQ sont énumérées de Q13 à 16 et celle de la satisfaction des clients sont de Q17 à Q22. Comme le montre le tableau suivant.

Tableau 8- Items de mesure des variables.

La mise en œuvre du SMQ	Items de mesure
L'efficacité par le SMQ	<ul style="list-style-type: none"> - Le respect des spécifications des produits. - Le respect des délais. - Le respect des plans d'amélioration. - L'atteinte des objectifs d'amélioration. - Le respect des prix. - La conformité des réalisations par rapport aux prévisions. - L'apport du SMQ.
L'efficience par le SMQ	<ul style="list-style-type: none"> - la capacité des professionnels à générer un revenu supplémentaire. - Les attitudes des employés envers les clients. - Les résultats du SMQ par rapport aux moyens mis en œuvre. - L'effectif de la force de vente par rapport aux CA.
La satisfaction des clients du a la mise en œuvre du SMQ	<ul style="list-style-type: none"> - Le niveau global de satisfaction des clients. - Le délai de traitement des réclamations - Le suivi de l'évolution des attentes des clients. - Le degré d'amélioration des produits. - La vente des produits.

	- Le délai de réponse du centre commercial aux clients.
--	---

Source : L'auteur.

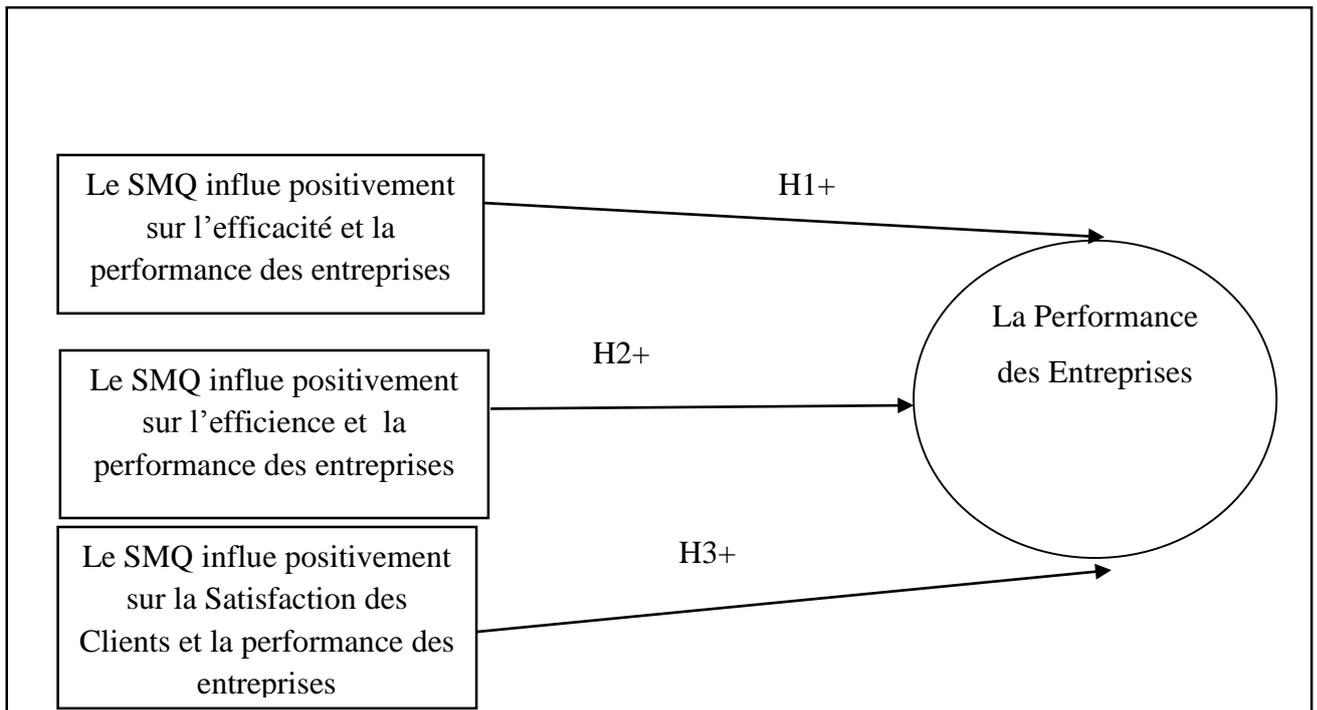
1-2-2) **Le traitement des données**

Le traitement des données recueillies s'est fait à l'aide des deux logiciels SPSS pour un traitement préliminaire et EXCEL pour une analyse globale.

2) **Le test des hypothèses et interprétation des résultats**

Notre intention est d'étudier l'impact du SMQ sur la performance des entreprises à travers la vérification des trois hypothèses:

Schéma 13- Model conceptuel de la recherche.

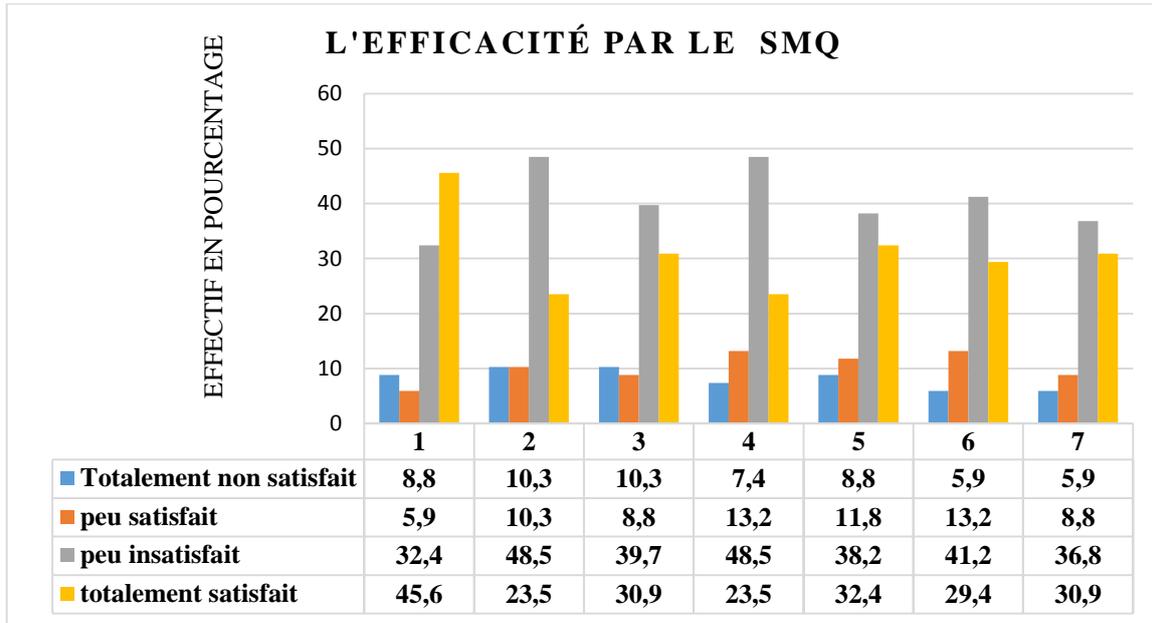


Source : l'auteur.

Hypothèse 1 : Le SMQ influe positivement sur l'efficacité et la performance des entreprises

D'après les réponses examinées à l'aide des deux logiciels SPSS et EXCEL qu'on a recueillies auprès des quatre organismes qui constituent notre population d'entreprise nous parvenons à la figure1.

Figure 1- efficacité par le SMQ



Source : établit par L'Auteur à l'aide du logiciel EXCEL.

- Interprétation des résultats de l'enquête d'efficacité par le SMQ

A la lumière de la figure 1 et concernant l'étude de l'efficacité par le système de management qualité, nous constatons une totale suprématie des modalités « peu insatisfait » et « totalement satisfait » avec des pourcentages variant entre de 23% jusqu'à 48%, dans toutes les items de la variables d'efficacité par rapport aux modalités « totalement non satisfait » et « peu satisfait » avec des pourcentages variant entre 5,9% jusqu'à 13,2%. Des pourcentages volumineux qualifiant et témoignant la conformité des résultats aux objectifs tracés par les dirigeants de ses entreprises, ce qui traduit une sorte de respect d'engagement en terme de qualité et d'amélioration du Système de Management par le respect des objectifs en terme de gain inscrits dans les plans d'amélioration. En générale on peut dire que l'effet attendu des équipes du management est produit, et on sait bien que lorsque les résultats sont quantifiés, il convient de considérer les relations de cause à effet entre la performance du système et les processus qui composent le système, notamment pour vérifier les processus d'influences. Ce sont des résultats qui s'expriment au minimum par le fameux « triptyque Qualité/Coût/délai et

Chapitre 4 : Etude Empirique

qui laissent ses entreprises non seulement de vivre mais aussi de bâtir leur avenir. Ces entreprises visent la TQM par leurs démarches successives d'amélioration continue, on dira qu'elle n'est pas encore touchée mais elle n'est pas aussi loin. A ce titre, on peut confirmer la première hypothèse qui suppose que le SMQ influe positivement sur l'efficacité et la performance des entreprises.

- Etude de corrélation entre les Items de la variable « l'efficacité par le SMQ ».

Nous avons essayé d'étudier les corrélations entre les Items de cette variable, comme le montre le tableau suivant.

Tableau 9- Corrélation des items de la variable « l'efficacité par le SMQ ».

			le respect des spécifications des produits	le respect des délais	le respect des plans d'amélioration	l'atteinte des objectifs d'amélioration	le respect des prix
Rho de Spearman	le respect des spécifications des produits	Coefficient de corrélation	1,000	,715	,812	,717	,573
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000
		N	63	63	61	63	62
	le respect des délais	Coefficient de corrélation	,715	1,000	,768	,719	,593
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,000
		N	63	63	61	63	62
	le respect des plans d'amélioration	Coefficient de corrélation	,812	,768	1,000	,835	,494
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000
		N	61	61	61	61	60
	l'atteinte des objectifs d'amélioration	Coefficient de corrélation	,717	,719	,835	1,000	,525
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000
		N	63	63	61	63	62
	le respect des prix	Coefficient de corrélation	,573	,593	,494	,525	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.
		N	62	62	60	62	62

Source : l'Auteur a l'aide du logiciel SPSS.

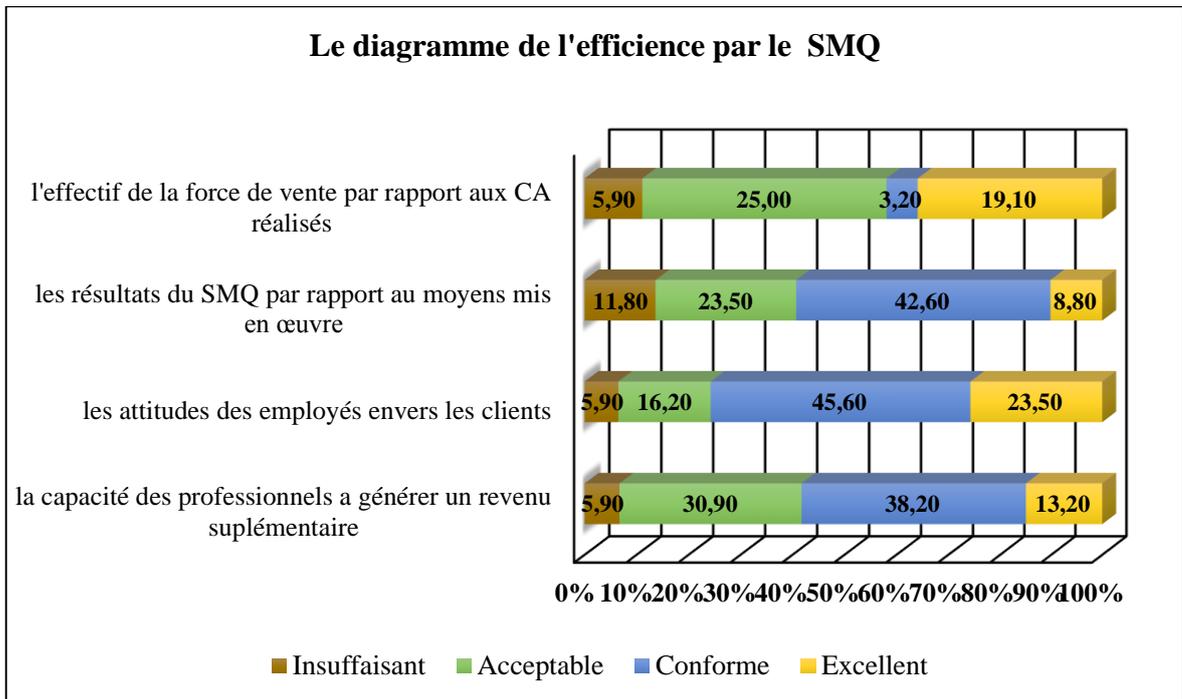
Chapitre 4 : Etude Empirique

Dans le tableau précédent, nous retenons une forte corrélation entre l'ensemble des items. Par ordre d'intensité de corrélation, il y a le respect des plans d'amélioration corrélé fortement avec l'atteinte des objectifs d'amélioration 83,5 %, le respect des spécifications des produits 81,2%, le respect des délais 76,8 %, , et moyennement avec le respect des prix 49,4%. Ensuite une corrélation importante entre le respect des délais et le respect des spécifications qui est de 71,5%, l'atteinte des objectifs d'amélioration a 71,9%, le respect des prix à 59,3%. Aussi l'atteinte des objectifs d'amélioration qui est corrélée fortement avec le respect des spécifications des produits et des prix à 71,7% et 52,5 respectivement. Cela nous permet de confirmer l'existence d'une forte corrélation entre le système et les différents processus qui le constituent.

Hypothèse 2 : Le SMQ influe positivement sur l'efficacité et la performance des entreprises

Suivant la même démarche avec l'enquête d'efficacité nous parvenant à la figure 2.

Figure 2- l'efficacité par le SMQ.



Source : Etablit par L'Auteur à l'aide du logiciel EXCEL.

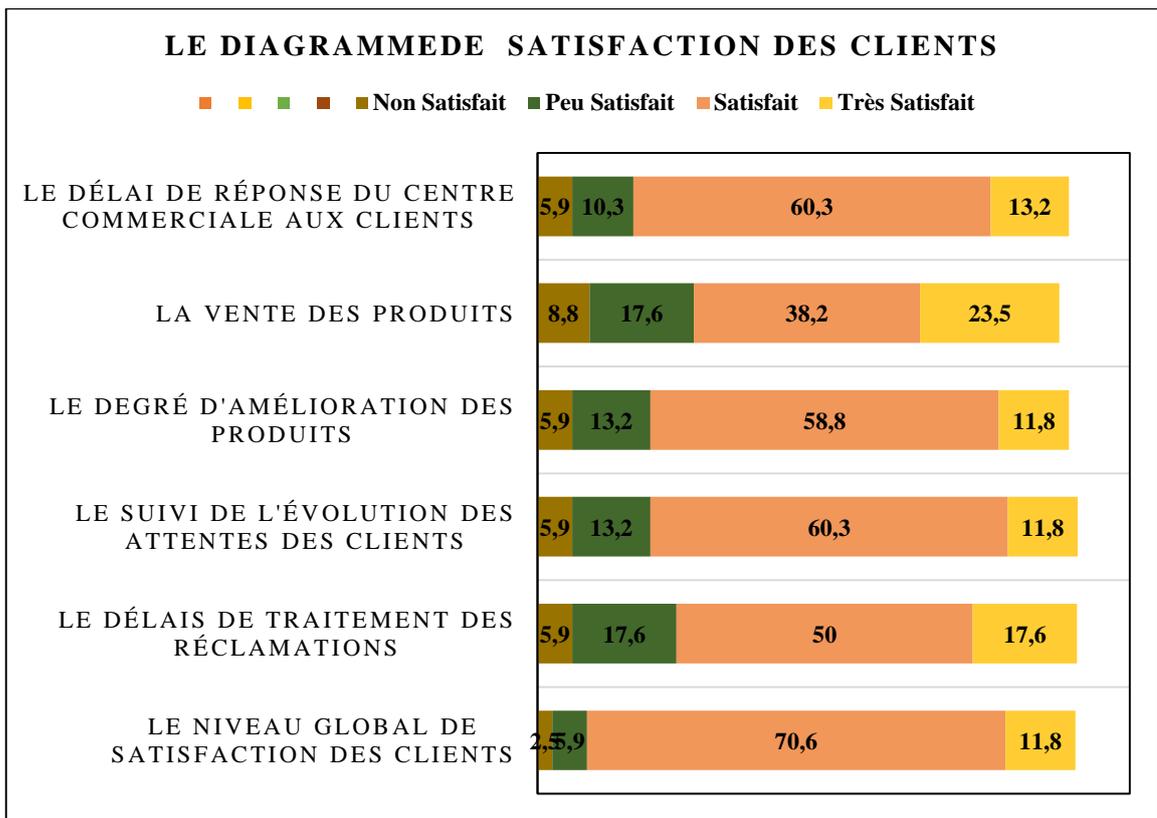
- **Interprétation des résultats obtenus à travers l'enquête d'efficience par le SMQ**

D'après la figure 2, qui traduit les réponses obtenus par notre enquête d'efficience par le système de management qualité établi dans les organismes d'accueil, on constate une sorte de faiblesse de la modalité « Insuffisant » avec des faibles pourcentages allant de 5,9% jusqu'à 11% manquant de force devant les autres modalités tel que « Excellent », « Conforme », « Acceptable » vouées plus précisément à l'optimisme. Ce qui est justifié par une forte adéquation entre les moyens engagés et les résultats obtenus, on peut lire une utilisation rationnelle des ressources en vue d'atteindre les objectifs tracés en moindre coût. D'ailleurs l'effectif de la force de vente est moins important par rapport aux CA réalisés, les attitudes des employés sont conformes aux désirs des clients. Outre, ce qui semble plus intéressant encore est la capacité des professionnels à générer un plus du à leur expérience dans le domaine. A cet effet, et vu les gains en Q/C/D que génère la mise en œuvre d'un SMQ au sien de ses entreprises on peut confirmer la deuxième l'hypothèse ; le SMQ influe positivement sur l'efficience et la performance des entreprises.

Hypothèse 3 : le SMQ influe positivement sur La Satisfaction des clients et la performance des entreprises

Dans ce cas-là et faute de temps, nous avons demandé aux répondants de se référer aux enquêtes de satisfaction que leurs organismes ont établi déjà.

Figure 3- La satisfaction des clients.



Source : Etablit par L'Auteur à l'aide du logiciel EXCEL.

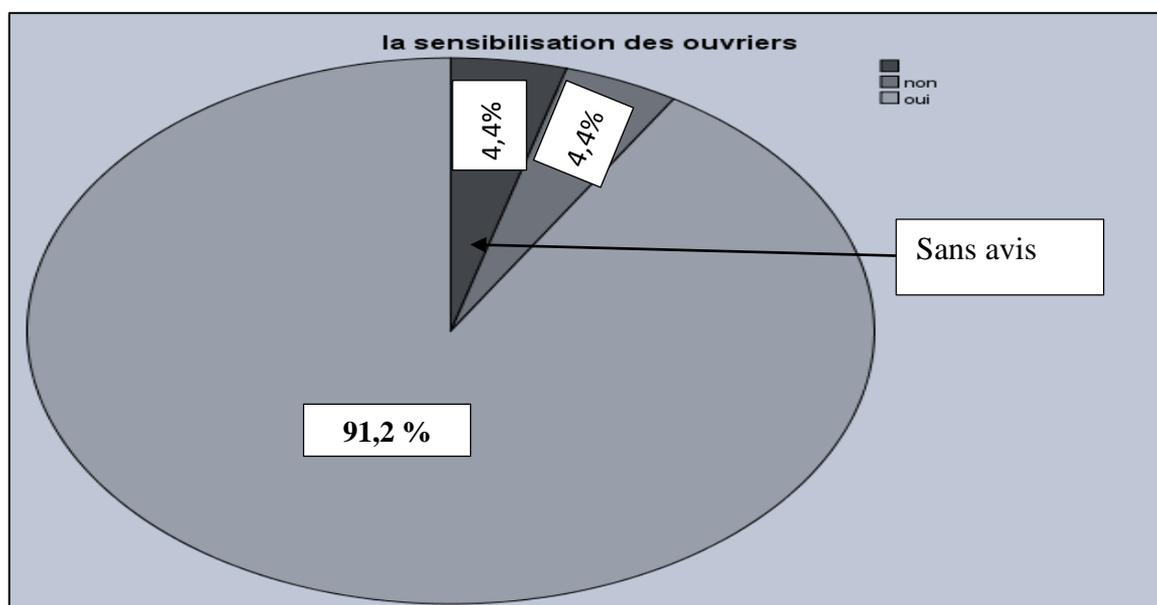
- Interprétation des résultats de l'enquête de satisfaction des clients

D'après les réponses retenues et basées sur les enquêtes de satisfaction que nos organismes d'accueil ont réalisé, on observe la prépondérance de la modalité « satisfait » sur toutes les autres modalités de réponse. A l'aide de la figure 3, on constate une satisfaction munie des pourcentages dépassant généralement les 50% dans toutes les variables de mesure, ce qui prouve que le client est servi dans ses entreprises car elles ont bien surveillé les informations relatives à la perception du client par « l'écoute client » sur tous les niveaux, du moment qu'elles dépendent de lui. C'est le fruit de la réalisation des objectifs qualité et de l'engagement total du

personnel dans ces entreprises, une forte coordination dans la réalisation des projets. Encore, elle peut être justifiée par la forte concurrence dans le domaine de l'agroalimentaire pour les trois entreprises active dans le domaine qui a fait de la satisfaction de leurs clients, la seule opportunité pour garantir la vie. En effet, il est nécessaire de rappeler des gains générés par la fidélisation des clients est donc de confirmer l'influence positive du SMQ sur la satisfaction des clients et la performance des entreprises.

- **La sensibilisation avant la mise en place d'un SMQ** : D'après les réponses recueillies auprès de nos interrogés et qu'on a résumées dans la figure 4, est concernant la question numéro 3.

Figure 4- le degré de sensibilisation avant la mise en œuvre d' SMQ



Source : l'Auteur a l'aide du logiciel SPSS.

Elles portent sur l'existence des campagnes de sensibilisation ou non avant la mise en place d'un SMQ, les ouvriers de notre population d'entreprise paraissent à 91,2% sensibilisés (l'équivalent de 62 d'entre eux). Ce résultat qui représente la majorité absolue se traduit comme une preuve de l'engagement de ces entreprises au développement et à la mise en œuvre du SMQ ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité dont elles ont communiqué l'importance de satisfaire les exigences des clients, et comme une raison de leur animation de la politique qualité et des objectifs qualité à tous les niveaux pour accroître la sensibilisation. C'est une assurance de la connaissance et de la conscience du personnel en ce qui concerne la démarche mise en œuvre.

Tableau 10- Récapitulatif des résultats des hypothèses.

Hypothèses	Effet positif sur la Performance des entreprises
Le SMQ influe positivement sur l'efficacité et la performance des entreprises.	Confirmée
Le SMQ influe positivement sur l'efficience et la performance des entreprises.	Confirmée
Le SMQ influe positivement sur la satisfaction des clients et la performance des entreprises.	Confirmée

Source : L'auteur.

A travers ce chapitre, , nous avons abordé les justifications opérationnels de l'étude de cas, accomplis la mission de l'étude de cas de notre thème de recherche.

Dans cette phase du travail nous avons premièrement, exposé la démarche méthodologique suivie pour parvenir aux résultats. Deuxièmement nous avons analysé les données recueillies auprès de notre population d'entreprise, comme nous avons parvenus à des synthèses à l'aide des deux logiciels SPSS et Excel concernant les trois enquêtes et dont nous avons qualifié l'impact du SMQ sur la performance des entreprises de positif à travers la confirmation des trois hypothèses. Ce qui démontre les retombées avantageuses de la mise en œuvre d'un SMQ, comme nous avons pu dire que les ouvriers de ces entreprises sont sensibilisés avant la mise en œuvre du SMQ, traduisant un rapprochement entre les cadres et les ouvriers dans le cadre de l'établissement d'une politique qualité.

Lors de l'étude de la corrélation entre les items de la variable « efficacité », une corrélation positive et importante paraît. Ce qui justifie leur interdépendance. A ces causes, nous pouvons dire que le Système de management qualité a une influence complètement positive sur la performance des entreprises constituant l'échantillon sondé suite aux résultats positifs dégagés lors du sondage.

Conclusion

Dans cette deuxième partie du travail, nous rappelons que l'objectif été de décrire les différents organismes d'accueil, les différentes étapes et précautions méthodologique mises en œuvre afin de disposer de donnée pertinentes dont l'analyse statistique à travers les deux logiciels SPSS et Excel permettront de vérifier les hypothèses de la recherche présentées précédemment.

Dans le premier chapitre, nous avons décrit brièvement les entreprises constituant notre échantillon.

Dans le Deuxième chapitre, de cette partie, nous avons abordé la collecte de données primaire, l'administration du questionnaire et la démarche mise en œuvre pour constituer un échantillon. En fin nous avons exposé la constitution des variables et les méthodes de traitement statistique, nous avons élaboré l'analyse statistique des données à l'aide des deux logiciels.

A l'aide de cette analyse des données recueillies nous avons réussi à confirmer les hypothèses initiées dans la problématique de ce travail, à confirmer a cet égard l'influence positive du SMQ sur la performance des entreprises.

Conclusion générale

Dans un contexte de dématérialisation de plus en plus accrue de la valeur de l'entreprise, la présente étude s'est interrogée sur l'importance du Système de Management qualité pour les entreprises. La carence des recherches à ce sujet, principalement dans les pays en voie de développement, a fortement motivé cette étude, ce qui a conduit à la formulation de la problématique suivante : **Quel est l'impact du Système de Management Qualité sur la performance des entreprises ; EPB, COGB, Tchîn-lait, Cevital ?**

Afin d'apporter une réponse à ce questionnement, cette étude a tout d'abord procédé à un tour d'horizon de la revue de littérature, dans le but de mieux cerner les tenants et aboutissants des deux concepts fondamentaux de cette recherche, à savoir : Le système de Management Qualité et la performance des entreprises. Ce tour d'horizon, a permis de dégager également les liens pouvant exister entre ces pratiques du management qualité et la performance des entreprises. Par la suite, en se basant sur cette revue de littérature cette étude a émis trois hypothèses à tester en vue de répondre à la problématique de départ. Elle a ainsi supposé de façon globale que, l'efficacité et l'efficience par le SMQ, la satisfaction des clients contribuent à une amélioration de la performance des entreprises. Le test de ces différentes hypothèses a donc été effectué sur un échantillon de 4 entreprises certifiées dans la wilaya de Bejaïa. Finalement, après l'insertion des données recueillies par questionnaire auprès des différentes entreprises de l'échantillon, des analyses statistiques ont été effectuées par le biais du logiciel statistique SPSS version 18.0 et Excel version 2013. L'interprétation des résultats statistiques a permis de conclure dans un premier temps que, Le SMQ influe positivement sur l'efficacité et la performance des entreprises, ce qui souligne que l'hypothèse première de cette étude a été confirmée. En second lieu, le SMQ influe positivement sur l'efficience et la performance des entreprises ; ce qui traduisait sa confirmation, en troisième lieu le SMQ influe positivement sur la satisfaction des clients et la performance des entreprises, ce qui signifie sa validation. Ce qui veut dire que, ces entreprises constituant notre échantillon s'intéressent premièrement à atteindre leurs objectifs, deuxièmement en moindre coûts et troisièmement à la satisfaction de leurs clients, par ce qu'elles sont conscientes, que c'est l'élément essentiel pour leurs survie. Il semble qu'elles ont met comme objectif cette satisfaction des clients car lorsque l'on sait que le principal objectif de l'entreprise est de faire des profits, et donc de séduire toujours plus de clients afin de les fidéliser. La nécessité du management de la qualité en entreprise s'explique

Conclusion Générale

aisément. Pour toute entreprise désireuse de survivre, elle doit satisfaire un marché, le fait de répondre aux exigences du client est absolument vital. Lorsque les clients ne sont pas satisfaits, ils peuvent toujours acheter ailleurs. Par conséquent, la qualité est le noyau d'une entreprise. Il n'y a pas de choix : la qualité est essentielle dans la vie même de toutes les autres entreprises. Notre étude a prouvé que la mise en place d'un SMQ n'est qu'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des méthodes de travail, voire des changements organisationnels pour permettre un progrès permanent dans la résolution des problèmes.

Cependant, il convient de souligner que la présente étude comporte un certain nombre de limites non négligeables. Dans un premier temps, cette étude a été menée auprès d'un échantillon relativement faible. Cette faiblesse de l'échantillon est principalement due aux contraintes de temps et à la difficulté d'approcher les entreprises ciblées. Ce qui a par conséquent limité fortement la possibilité de généraliser les résultats obtenus par cette recherche. Dans un deuxième temps, le fait que cette étude repose en grande partie sur la perception des différents répondants (subjectivité), empêche davantage la possibilité de généralisation des résultats issus de la recherche.

La Bibliographiques

Listes des ouvrages :

BOERI. D, « *Maitriser la qualité, tout sur la certification et la qualité totale: les nouvelles normes ISO 9001 version 2000* », Edition Maxima, paris, 2003.

BOIOSLANDELLE. H. M, « *Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils* », Edition Economica, paris, 1998.

CHAOUKI. F, YANAT. Z, « *Au-delà de la qualité* », Edition Syros, Paris, 1995.

CHERFI. Z, « *La qualité ; démarche, méthodes et outils* », Edition Lavoisier, paris, 2002.

COESTIER. B, STEPHAN. M, « *Economie de la qualité* », Edition la découverte, paris, 2004.

DURET. D, PILLET. M., « *Qualité en production - De l'ISO 9000 à Six Sigma* », Edition d'Organisation n° 2, Paris, 2002.

FRANCOIS. B, BENOIT. C, « *Comprendre l'ISO 9001 :2008* », Edition Afnor, France, 2009.

FRANÇOIS. C, VIRGINIE. L, SYLVIE. R, « *La qualité au XXI siècle : vers le Management de la confiance* », Edition Economica, Paris, 2002.

GERD.F.KAMISKE et JORG PETER BAUER, « *Management de la qualité de A à Z* », Edition Masson, Paris 1994.

HOUNOUNOU. A, « *100 fiches pour comprendre le management* », Edition Bréal n° 3, Paris 2011.

ISHIKAWA. K, « *TQ ou la qualité japonaise* », Edition AFNOR, paris, 1989.

JOHAN. B, « *Stratégie d'entreprise* », Edition BERTI, Alger, 2011.

KHEMAKHEM. A, « *La dynamique de contrôle de gestion* », Edition Dunod, 1992.

KOLTH. F, « *La qualité essai sur l'évolution des pratiques de management* », Paris, Edition Vuibert, 2002.

MARGERAND. J, GILLET-GOINARD. F, « *Manager la qualité pour la première fois* », Edition d'Organisation, Paris, 2006.

MATHIEU. S, « *Anticiper les normes ISO 9000 : Version 2000* », AFNOR, Paris, 2000.

MAYEUR. S, « *Guide opérationnel de la qualité : faut-il tuer la qualité totale ?* », Edition Maxima, Paris, 2003.

MEIER. O, « *Le dico du manager* », Edition Dunod, paris, 2009.

MITONNEAU. H, « *Réussir le passage à la version 2000 de la norme ISO 9001* », Edition démos, Paris, 2000.

La Bibliographie

MORIN. J-M, « *La certification qualité dans les services, outils de performance et d'orientation client* », Edition AFNOR, 2001.

NF EN ISO 9000 : 2000, « *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France.

NF EN ISO 9000 :2008, « *système de management qualité-Principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France, (2.8.2). p. 5.

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

STEPHEN. R, DAVID. D, PHILIPPE. G, « *Management : l'essentiel des concepts et pratiques* », 6 Edition Pearson Education, Paris, 2008.

WEISS.D.K.O, « *la fonction RH, Edition d'organisation* », paris, 1988.

Les Revues

BERTRAN. S. B, « *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique* », in revue des sciences de Gestion n°241, janvier 2010.

DANIEL. L, MEZIANI. M, « *traits culturels, Système de Management qualité et performance en Algérie : étude de cas deux PME (publique et privé) Algériennes* », in revue Management et avenir n° 37, juillet 2010.

DEBI. A, « *la mesure de la performance dans les mairies : Dimensions et indicateurs* », in revue Ville du Management, décembre 2005.

DORBES. H, « *comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME* », in revue Gestion d'entreprise n° 12, 2005.

LEBAS. M, « *oui, il faut définir la performance, in revue française de comptabilité* », n°269, juillet, aout, 1995.

MORIN.M. E, GUINDON. M, BOULIANE. B, « *Mesurer la performance de l'entreprise* », in revue de gestion n° 3, paris, 1996.

WALMARK.Y, « *Evaluer la qualité* », in revue Gérontologie et société n° 99, avril 2001.

YAICH. Abderaouf, « *Le concept performance* », la revue comptable et financière n° 69, été 2005.

Thèses et Mémoires :

MENKOUR. S, TALEB. H, «*Analyse de la contribution de la culture managériale a la performance des organisations publiques ; cas de TINEBAR* », Thèse de Master en Science de Gestion, université de Bejaïa, FSEGC, 2012.

MEZIANI Mustapha, « *contribution à la méthodologie d'intégration de la qualité dans les entreprises : Evaluation des performances Managériales* », Thèse de Doctorat d'Etat en science de gestion, université de Bejaïa, FSEGC, Mai 2012.

Sites Internet :

www.cairn.info

www.iso.org

Annexe

Questionnaire

ETUDE DE L'IMPACT DU SYSTEME DE MANAGEMENT QUALITE SUR LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Dans le but d'analyser l'effet du Système de Management qualité sur la performance des entreprises, nous menons une étude auprès de quelques entreprises certifiées dans la wilaya de Bejaïa.

Cette recherche fait l'objet d'un mémoire de fin d'études Master recherche en sciences de gestion spécialité Management des Organisations à l'Université de Bejaïa.

Le questionnaire est anonyme vous assurant une totale protection de vos réponses. Les réponses ne seront vues et traitées que par le chercheur. Les données, issues de ce questionnaire, feront par la suite l'objet d'un traitement statistique.

Si vous souhaitez obtenir de plus amples renseignements ou si vous avez des remarques, vous pouvez contacter :

MR: HAMA NADJIM

Étudiant à l'université de Bejaïa en Master II Management des Organisations

☎ 0 669 592 515

E-mail: hamanadjim06@gmail.com

Nous vous remercions pour l'aide que vous nous apportiez en acceptant de répondre à ce questionnaire. On vous demande d'apprécier les propositions suivantes (pages 2 et 3) par rapport à la pratique au sein de votre entreprise.

Fiche signalétique

Nom de l'entreprise :

Secteur d'activité :

Fonction du/de la répondant(e) :

Service :

ENQUETE D'EFFICACITE, D'EFFICIENCE DE SATISFACTION

Veillez cochez le choix qui vous convient :

1. Votre entreprise dispose-t-elle d'un système de management Qualité (SMQ)?

OUI NON

2. Existe-t-il un Manuel qualité dans votre entreprise?

OUI NON

3. Ya-t-il des campagnes de sensibilisation avant la mise en œuvre du SMQ?

OUI NON

4. Est-ce que le SMQ a été audité et certifié par un organisme accrédité ?

OUI NON

5. La politique qualité de votre organisme est-elle affichée ?

OUI NON

A- L'efficacité par SMQ	Totalemment non satisfait (e)	Peu insatisfait	Peu satisfaisant (e)	Totalemment satisfaisant(e)
6. Le respect des spécifications du produit est :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Le respect des délais est :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Le respect des plans d'amélioration est :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. L'atteinte des objectifs d'amélioration est :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Le respect des prix (coûts) est :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. La conformité des réalisations par rapport aux prévisions est :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. L'apport du SMQ est :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B- Efficience par SMQ	Insuffisant (e) (es) (s)	Acceptable (es) (s)	Conforme (es) (s)	Excellent (e) (es) (s)
13. La capacité des professionnels à générer un revenu supplémentaire est :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Les attitudes des employés envers les clients sont :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Les résultats du SMQ par rapport aux moyens mis en œuvre sont :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Insuffisant	Acceptable	Conforme	Important
16. L'effectif de la force de vente par rapport aux CA réalisé est :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>D'après les enquêtes de satisfaction clients que votre entreprise a réalisées veuillez remplir le reste de ce questionnaire.</i>				
C- La satisfaction des clients	Non satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait
17. Le niveau global de satisfaction des clients est :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Le délai traitement des réclamations est :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Le suivi de l'évolution des attentes des clients est :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Le degré d'amélioration des produits est :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Insuffisante	Acceptable	Conforme	Excelente
21. La vente des produits répond d'une manière :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Anormalement long	Perfectible	Correct	Excellent
22. Le délai de réponse du centre commerciale est jugé :	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tableaux issus de l'analyse des données de l'enquête d'efficacité par le SMQ**le respect des spécifications des produits**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	7,4	7,4	7,4
totalement non satisfaisant	6	8,8	8,8	16,2
partiellement non satisfaisant	4	5,9	5,9	22,1
partiellement satisfaisant	22	32,4	32,4	54,4
totalement satisfaisant	31	45,6	45,6	100,0
Total	68	100,0	100,0	

le respect des délais

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	7,4	7,4	7,4
totalement non satisfaisant	7	10,3	10,3	17,6
partiellement non satisfaisant	7	10,3	10,3	27,9
partiellement satisfaisant	33	48,5	48,5	76,5
totalement satisfaisant	16	23,5	23,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

le respect des plans d'amélioration

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	10,3	10,3	10,3
totalement non satisfaisant	7	10,3	10,3	20,6
partiellement non satisfaisant	6	8,8	8,8	29,4
partiellement satisfaisant	27	39,7	39,7	69,1
totalement satisfaisant	21	30,9	30,9	100,0
Total	68	100,0	100,0	

l'atteinte des objectifs d'amélioration

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	7,4	7,4	7,4
totalement non satisfaisante	5	7,4	7,4	14,7
partiellement non satisfaisante	9	13,2	13,2	27,9
partiellement satisfaisante	33	48,5	48,5	76,5
totalement satisfaisante	16	23,5	23,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

le respect des prix

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	8,8	8,8	8,8
totalement non satisfaisant	6	8,8	8,8	17,6
partiellement non satisfaisant	8	11,8	11,8	29,4
partiellement satisfaisant	26	38,2	38,2	67,6
totalement satisfaisant	22	32,4	32,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

la conformité des réalisations par rapport aux prévisions

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	10,3	10,3	10,3
totalement non satisfaisant	4	5,9	5,9	16,2
partiellement non satisfaisant	9	13,2	13,2	29,4
partiellement satisfaisant	28	41,2	41,2	70,6
totalement satisfaisant	20	29,4	29,4	100,0
Total	68	100,0	100,0	

l'apport du SMQ

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	12	17,6	17,6	17,6
totalement non satisfaisant	4	5,9	5,9	23,5
partiellement non satisfaisant	6	8,8	8,8	32,4
partiellement satisfaisant	25	36,8	36,8	69,1
totalement satisfaisant	21	30,9	30,9	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Tableaux issus de de l'analyse des données de l'enquête d'efficience par le SMQ**La capacité des professionnels à générer un revenu supplémentaire**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8	11,8	11,8	11,8
Insuffisant	4	5,9	5,9	17,6
Acceptable	21	30,9	30,9	48,5
Conforme	26	38,2	38,2	86,8
Excellent	9	13,2	13,2	100,0
Total	68	100,0	100,0	

les attitudes des employés envers les clients

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	8,8	8,8	8,8
Insuffisant	4	5,9	5,9	14,7
Acceptable	11	16,2	16,2	30,9
Conforme	31	45,6	45,6	76,5
Excellent	16	23,5	23,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

les résultats du SMQ par rapport aux moyens mis en œuvre

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	9	13,2	13,2	13,2
Insuffisant	8	11,8	11,8	25,0
Acceptable	16	23,5	23,5	48,5
Conforme	29	42,6	42,6	91,2
Excellent	6	8,8	8,8	100,0
Total	68	100,0	100,0	

l'effectif de la force de vente par rapport aux moyens mis en œuvre

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8	11,8	11,8	11,8
Insuffisant	4	5,9	5,9	17,6
Acceptable	17	25,0	25,0	42,6
Conforme	26	38,2	38,2	80,9
Important	13	19,1	19,1	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Tableau issus de l'analyse des données de l'enquête de Satisfaction des clients**Le niveau global de de satisfaction des clients**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	8,8	8,8	8,8
Non satisfait	2	2,9	2,9	11,8
Peu satisfait	4	5,9	5,9	17,6
Satisfait	48	70,6	70,6	88,2
Très satisfait	8	11,8	11,8	100,0
Total	68	100,0	100,0	

le délai de traitement des réclamations

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	8,8	8,8	8,8
Non satisfait	4	5,9	5,9	14,7
Peu satisfait	12	17,6	17,6	32,4
Satisfait	34	50,0	50,0	82,4
Très satisfait	12	17,6	17,6	100,0
Total	68	100,0	100,0	

le suivi de l'évolution des attentes des clients

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	8,8	8,8	8,8
Non satisfait	4	5,9	5,9	14,7
Peu satisfait	9	13,2	13,2	27,9
Satisfait	41	60,3	60,3	88,2
Très satisfait	8	11,8	11,8	100,0
Total	68	100,0	100,0	

le degré d'amélioration des produits

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	10,3	10,3	10,3
Non satisfait	4	5,9	5,9	16,2
Peu satisfait	9	13,2	13,2	29,4
Satisfait	40	58,8	58,8	88,2
Très satisfait	8	11,8	11,8	100,0
Total	68	100,0	100,0	

la vente des produits répond d'une manière

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8	11,8	11,8	11,8
Insuffisante	6	8,8	8,8	20,6
Acceptable	12	17,6	17,6	38,2
Conforme	26	38,2	38,2	76,5
Excellente	16	23,5	23,5	100,0
Total	68	100,0	100,0	

le délai de réponse du centre commerciale aux clients

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	10,3	10,3	10,3
Anormalement longue	4	5,9	5,9	16,2
Perfectible	7	10,3	10,3	26,5
Correct	41	60,3	60,3	86,8
Excellent	9	13,2	13,2	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Tableau issu de l'enquête de sensibilisation des ouvriers**campagne de sensibilisation**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	4,4	4,4	4,4
non	3	4,4	4,4	8,8
oui	62	91,2	91,2	100,0
Total	68	100,0	100,0	

Table des Matières

Remerciement.....	i
Liste des Tableaux.....	ii
Liste des Schémas et Figures	iii
Liste des Abréviations.....	iv
Sommaire.....	v
Introduction générale.....	1
Première partie : Approche Théorique du Système de Management Qualité et de la performance des entreprises.....	4
Introduction à la première partie	4
Chapitre 1- le Système de Management Qualité	5
1) Le concept qualité	6
1-1) Définition de la qualité	6
1-2) L'évolution du concept qualité	6
1-2-1) Le contrôle qualité	7
1-2-2) L'assurance qualité.....	7
1-2-3) le Management de la Qualité (MQ).....	8
1-2-4) la qualité totale (TQM).....	9
2) le Système de Management Qualité.....	9
2-1) Objectif du SMQ	9
2-2) Les principales composantes du Management de la Qualité	9
2-2-1) La planification qualité.....	9
2-2-2) Maitrise de la qualité par une approche « processus »	11
2-2-3) Assurance et Amélioration de la qualité	13
2-3) Le SMQ suivant le Référentiel iso 9001 version 2008.....	15
2-3-1) Le Contexte	15
2-3-2) Structure de la nouvelle famille iso 9000	15
2-3-3) Les huit principes du SMQ.....	17
2-4) L'Apport du système de Management Qualité.....	18
3) La Mise en place d'un Système de Management qualité.....	18
3-1) La prise de décision	19
3-2) Le Diagnostic.....	19

Table des Matières

3-3) Monter le projet	19
3-4) La Certification	19
3-5) L'Amélioration continue	20
4) les Deux Approches du SMQ	20
4-1) Le management par approche processus	20
4-2) Le management par approches systémiques	22
5) Les documents du Système de Management de la Qualité	23
5-1) La structure des documents qualité	23
5-1-1) Manuel qualité et cartographie des processus	24
5-1-2) Procédures organisationnelles	25
5-1-3) Procédures opérationnelles, instructions, modes opératoires	25
5-1-4) Documents spécifiques : Enregistrements, imprimés, indicateu	25
Chapitre 2- la Performance des Entreprises	27
1) le concept de la performance	28
1-1) Définition de la performance	28
1-2) La distinction entre la performance et les notions voisines	28
1-2-1) L'efficacité	28
1-2-2) L'efficience	30
2) Les leviers de la performance de l'ISO 9001	30
2-1) Un levier de satisfaction des clients – principe 1	30
2-2) Un outil de gestion des ressources humaines – principe 2 et 3	31
2-3) Un outil de pilotage – principe 4 et 5	31
2-4) Un outil d'amélioration de la performance – principe 6 et 7	32
3) La mesure de la performance des entreprises	33
3-1) Les dimensions de la performance	33
3-1-1) La performance stratégique	33
3-1-2) La performance concurrentielle	34
3-1-3) La performance socio-économique	34
3-2) Les critères de mesure de la performance des entreprises	36
3-2-1) Les Méthodes d'évaluation de la conformité, l'efficacité et de l'efficience conformément à la norme iso 9000	37
3-3) L'indicateur de performance	40
3-3-1) Définition d'un Indicateur de performance	40
3-3-2) Les différents types d'indicateurs de performance	40
3-3-3) Caractéristiques des indicateurs de performance	41

Table des Matières

3-3-4) L'Objectifs de la mesure de la performance	41
4) Le lien entre le système de management qualité et la performance des entreprises	42
Conclusion de la partie	45
Deuxième partie : Cas Pratique	46
Introduction à la deuxième partie	46
Chapitre 3- Présentation des Organismes d'accueil	47
1) L'entreprise portuaire de Bejaïa	48
1-1) Présentation.....	48
1-2) Organisation de l'entreprise	49
1-3) Missions	49
1-4) L'organigramme de l'entreprise	50
2) TCHIN-LAIT.....	50
2-1) Présentation.....	50
2-2) Organisation de l'unité	51
2-3) Les produits fabriqués par l'unité	51
2-4) L'organigramme de l'organisme	52
3) CEVITAL.....	52
3-1) Présentation	52
3-2) Organisation de l'unité	53
3-3) Les produits fabriqués par l'organisme	53
3-3-1) Huiles Végétales	53
3-3-2) Margarinerie et graisses végétales	50
3-3-3) Sucre Blanc	54
3-3-4) Sucre liquide	54
3-3-5) Silos Portuaires.....	54
3-3-6) Boissons.....	54
3-1) L'Organigramme de l'organisme	55
4) CO.GB LABELLE.....	56
4-1) Présentation	56
4-2) L'Organisation de l'entreprise.....	56
4-3) Les produits fabriqués par cet Organisme	56
4-4) L'Organigramme de C.O.G.B	57
Chapitre 4- l'Etude Empirique	59
1) La démarche méthodologique.....	60
1-1) La collecte de données auprès des entreprises (Cevital, C.O.G.B, Tchín-Lait, EPB)..	60

Table des Matières

1-1-1) Le questionnaire d'enquête	60
1-1-2) La méthode de sélection de notre échantillon	61
1-1-3) La construction de l'échantillon	61
1-2) La méthodologie de traitement statistique des données	62
1-2-1) La construction des variables	63
1-2-2) Le traitement des données	64
2) Test des hypothèses et interprétation des résultats	64
Conclusion de la partie	72
Conclusion générale	73
Reference bibliographiques	75
Annexe	78
Table des Matières	87

Résumé

Aujourd'hui Le Système de Management qualité s'impose à toute entreprise désireuse de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante, tout en étant aussi compétitive. Leur survie y va de l'installation SMQ formelle en leur sein, impliquant ainsi tous les acteurs. Cela est peut-être coûteux, mais réalisable à l'échelle de l'entreprise. Tout investissement est un risque pouvant être profitable ou non ; mais avec la qualité, on gagne toujours. A travers ce travail nous souhaitons éclairer l'influence du SMQ sur la Prospérité Managériale des entreprises. Notre mission est « **d'étudier l'impact du Système de Management Qualité sur la performance des entreprises** », initiés dans l'objet de ce travail. Notre étude est basée sur un sondage auprès de 4 entreprises dans la région de Béjaia, conduit sous forme d'un questionnaire distribué pour 68 salariés, répartis sur une population d'entreprises certifiées. Par ailleurs, les résultats obtenus par cette enquête sont intangible que tangible, le Système de Management Qualité tel qu'il est mis en œuvre par cette population d'entreprises génère la prospérité et la performance, il est avantageux et garantie leurs compétitivité.

Mots clés : Système de Management Qualité, Performance des entreprises.

Summary

Today's quality management system is necessary for any company wanting to satisfy an increasingly demanding, while also competitive. Their survival is in the formal system QMS within them, and involving all stakeholders . This may be expensive, but feasible to scale the company. Any investment is a risk that can be profitable or not, but with the quality, it always wins. Through this work we want to clarify the influence of the QMS on Prosperity Managerial companies. Our mission is "to study the impact of the Quality Management System on business performance", initiated in the subject of this work. Our study is based on a survey of four companies in the region of Bejaia, led form of a questionnaire distributed to 68 employees, spread over a population of certified companies. Furthermore, the results of this survey are as intangible tangible, the Quality Management System you el it is implemented by the population of firms generates prosperity and performance, it is advantageous and guarantee their competitiveness.

Keywords: Quality Management System, Business Performance.