

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

UNIVERSITE ABOU BEKR BELKAID-TLEMCCEN
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET DES SCIENCES
COMMERCIALES



0581 21/02

*Mémoire pour l'obtention d'un diplôme de magister
Option : management*

Thème :

**L'IMPLICATION DU PERSONNEL DANS LA CERTIFICATION ISO
ET DEMARCHE QUALITE**

Présenté par l'étudiant :

Yakoubi Khelifa

Sous la direction :

Pr. Bendiabdellah Abdeslam

Co-encadreur :

Dr. Bouchikhi Aicha

Les Membres de jury

Dr Tchouar Kheiredine
Pr Bendiabdellah Abdeslam
Dr Bouchikhi Aicha
Dr Bouhenna Ali
Dr Chaib Baghdad
Dr Taouli Mustapha

Université de Tlemcen
Université de Tlemcen
Université de Tlemcen
Université de Tlemcen
Université de Tlemcen

Président
Encadreur
Co-encadreur
Examineur
Examineur
Examineur

Remerciements

Ma gratitude va tout d'abord à mon directeur de mémoire, le professeur BENDIABDELLAH Abdeslam pour tout le soutien scientifique qui nous a donné durant le cursus théorique et pour ses conseils pendant l'élaboration de ce mémoire, ainsi qu'à mon co-encadreur, le Dr BOUCHIKHI Aicha pour son orientation constructive, et à tous mes enseignants de magister.

Je tiens à remercier aussi les membres de jury pour m'avoir fait l'honneur de participer à cette soutenance sans oublier le corps administratif de la post-graduation.

Par crainte d'oublier des noms, ma reconnaissance s'adresse aussi à tout le personnel de la société des ciments de Saida pour leur aimable accueil et leur précieux concours.

À tous ceux qui de près ou de loin ont participé directement ou indirectement à la réalisation de ce mémoire.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE

Chapitre I : Introduction à la qualité01

Section I : Présentation Générale De La Qualité..... 11

Section II: Evolution Du Concept De La Qualité14

Section III : politique et objectifs qualité23

Chapitre II : Normalisation, Certification et Accréditation

Section I : La normalisation.....33

Section II : l'accréditation.....49

Section III : la certification d'entreprise.....52

Chapitre III : Impliquer le personnel dans la certification de l'entreprise et la démarche qualité

Section I: Principes de management de la qualité.....70

Section II : Réussir et vivre la démarche qualité.....79

Section III : implication du personnel.....99

Chapitre IV : Etude de cas « S.C. I. SAÏDA »

Section I : Historique et évolution de l'entreprise publique algérienne.....123

Section II : Présentation de la société.....137

Section III : Questionnaire.....149

Conclusion Générale.....165

Introduction Générale

INTRODUCTION

L'Algérie, pays dont l'économie a depuis l'indépendance été jalousement préservée de la concurrence étrangère, voit aujourd'hui à l'heure de la mondialisation des marchés et des échanges, ses entreprises confrontées à une nécessité de survie, et au défi de devoir gagner leur place sur le marché national comme sur les marchés étrangers.

Il importe, en effet de rappeler que de nouvelles formes de relations internationales se sont mises en place, relations qui impliquent un processus de démantèlement des frontières physiques et réglementaires des états, libérant ainsi la circulation des marchandises, des capitaux et des hommes, des barrières réglementaires et douanières traditionnellement érigées par les Etats-Nations.

On passe ainsi du phénomène d'internationalisation à celui de mondialisation, passage impliquant une différence qualitative majeure dans les rapports d'échanges internationaux.

Le caractère pratiquement irréversible de ce processus de globalisation, est perceptible à travers certains changements majeurs qui ont caractérisé l'économie mondiale depuis le début de la décennie 80 et qui se sont accélérés au début des années 90, on citera notamment :

- La croissance continue du commerce international, au moment même où l'on assiste à un ralentissement de la croissance économique des divers états, ralentissement qui aurait du, en toute logique, se traduire par une chute des exportations et donc par un repli de chacun de ces états sur son économie nationale ;

- le développement par les grandes entreprises de nombreux établissements à l'étranger, par le biais d'une croissance remarquable de l'investissement direct ;

- la multiplication des opérations de partenariats et des alliances stratégiques, pour faire face à l'importance des coûts en recherche et développement et aux risques entraînés par le renouvellement rapide des produits et procédés nouveaux ;

- l'internationalisation des marchés financiers grâce au recours aux techniques modernes de transmission et de traitement de l'information, ce qui a totalement transformé les conditions de fonctionnement des marchés boursiers ;

- enfin, les problèmes d'environnement qui prennent une ampleur planétaire, démontrant ainsi l'incapacité de chaque Etat-Nation à résoudre seul ce type de problèmes.

Tous ces changements définissent, on s'en doute, une réorganisation en profondeur des relations internationales aux quelles ne pourra échapper, à terme aucun état moderne.

C'est précisément dans cette perspective qu'il faut inscrire les projets d'adhésion de l'Algérie à l'OMC (organisation mondiale de commerce) et de conclusion d'un accord d'association pour l'instauration d'une zone de libre échange avec l'union européenne.

Ces deux perspectives traduisant, en effet, son inéluctable insertion au marché mondial.

L'intégration de l'économie algérienne au marché mondial, prendra une dimension particulièrement contraignante pour les entreprises nationales, dans la mesure où cette intégration portera non seulement sur le commerce des marchandises, la circulation des capitaux et le droit d'établissement des sociétés, mais également sur des questions relatives aux règles d'origine, aux conditions de normalisation et de certification de la qualité.¹

Dans ce contexte économique actuel marqué par la mondialisation des échanges et l'évolution des exigences de plus en plus croissantes des marchés internes et externes, les mutations touchent toutes les entreprises de par le monde, et l'entreprise algérienne ne peut rester en marge de ce mouvement normatif international

A l'évidence, comment fera l'entreprise algérienne face à la mondialisation et à la compétition internationale ? Encore plus simplement comment fera t-elle pour garder sa place sur le marché ?²

Les entreprises se sont adaptées en adoptant des approches qualité de plus en plus sophistiquées et qui permettent de fournir des produits conformes aux attentes clients. Ces approches ont évolué à partir du contrôle final de conformité des produits dans les années 40, les méthodes statistiques dans les années 60, en passant par l'assurance qualité dans les années 80 et en aboutissant aux méthodes de management de la qualité actuellement et plus précisément la qualité totale.

De ce fait, une solution unique pour l'entreprise algérienne est de mettre à niveau son mode de management selon les standards internationaux.

En abordant le thème de la démarche qualité, on se rend compte que le domaine est vaste. La notion de qualité a beaucoup évolué et elle évoluera certainement encore. On

¹ A.BENDIABDELLAH « l'impératif DE LA DEMARCHE QUALITE, défi véritable pour l'entreprise algérienne à l'ère de la mondialisation », QUALIMA, Tome 1, université « Aboubakr Belkaid » Tlemcen, les 21 et 22 novembre 2004, p209.

² Abdelhamid QUARET « Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché », Edition Reghaia ALGER 2002, préface 1.

constate ce pendant que quelque soit le contenu que l'on donne à cette notion, elle est irrémédiablement au centre des réformes de l'entreprise. Tout le monde s'accorde que l'homme est au cœur de la qualité car c'est de son implication et de sa motivation que dépend la réussite d'une démarche qualité, engager un processus d'amélioration permanente de la qualité est un investissement dont l'intérêt n'est pas à démontrer.

Dans un tel contexte, la certification est un atout supplémentaire pour démontrer la qualité des produits et services d'une entreprise. C'est aussi un excellent moyen pour une direction de faire évaluer le fonctionnement de son entreprise par rapport à son référentiel reconnu.

En effet, l'entreprise algérienne est à la croisée des chemins, ou elle se conforme aux pratiques internationales pour mieux vivre les changements et les normes ISO (international organization for standardization) 9000 version 2000 en constituant une référence au plan international ou elle est condamnée à subir ces changements avec les dégâts que cela suppose.

Comme référentiel, la certification ISO, vise avec la nouvelle norme ISO 9001V2000 le système de management de la qualité de l'entreprise. Elle garantit au client le respect des règles et procédures (les exigences de la norme) qu'il peut auditer ou faire auditer.

Il faut rappeler également qu'une démarche qualité est une opération de longue haleine, sans fin même, on peut obtenir rapidement des résultats spectaculaires mais le plus important est le travail d'amélioration sur la longue période.

Dans le but d'apporter un éclairage au problème de certification dans une démarche qualité, nous essayons à travers ce travail de déterminer les étapes de mise en place d'une démarche qualité en conformité à la norme iso 9001v2000.

Autrement dit le problème consiste à savoir si la certification est un moyen pour garantir l'efficacité et l'efficience de l'entreprise algérienne ou une fin en soi.

Donc à travers cette problématique on va répondre aux questions suivantes :

- comment mettre une démarche qualité en œuvre en vue de la certification iso 9001v2000 ?

- comment réussir à conserver une certification iso dans une démarche qualité ?

Autrement dit le problème consiste à savoir si la certification est un moyen pour garantir l'efficacité et l'efficience de l'entreprise algérienne ou une fin en soi.

Quelque soit la réponse, dans les deux cas la certification constitue un réel intérêt pour l'entreprise, mais ce réel intérêt est spécifié par la norme iso 9001v2000, contenue les exigences relatives au système de management de la qualité.

Donc à travers cette problématique générale on va répondre aux questions suivantes :

- comment mettre une démarche qualité en œuvre en vue de la certification iso 9001v2000 ?
- comment réussir à conserver une certification iso dans une démarche qualité ?

Mais précisons que par rapport au concept d' « assurance qualité », celui de « gestion de la qualité totale » ou « total quality management (TQM) » apparaît comme bien plus novateur. En effet, en intégrant tout à la fois les dimensions commerciale, économique, technique et socio organisationnelle, le TQM suppose donc une importante évolution dans le champ de la démarche qualité, évolution qui se caractérise notamment par les traits suivants :

- tout d'abord, le TQM signifie que toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées par la réalisation de la qualité, autrement dit, les fonctions traitant le produit, mais aussi les fonctions d'administration et de vente.

Ensuite, ce concept développe l'idée qu'au sein de chaque fonction, chaque travailleur est l'agent de la qualité de son travail et de celui de son groupe. Autrement dit, la qualité devient l'affaire de tous.

Par ailleurs, chaque fonction est sensée mettre en œuvre tous ses moyens propres pour améliorer la qualité, en orientant ses efforts vers la « prévention » plutôt que vers la « résolution » des problèmes de qualité.

Enfin, le TQM suppose que chacun reste impliqué, tout au long du processus : du stade de la conception au stade du service après vente. Autrement dit, la qualité totale est sensée résulter de la mobilisation permanente de toutes les fonctions et ce, pendant toute la durée de vie du produit.

On parle alors d'un véritable « mouvement qualité » (ou encore « démarche qualité »), mouvement qui s'accompagne de deux composantes fondamentales :

- l'une économique, résulte de la « mobilisation de l'intelligence et de la créativité de tous les membres de l'entreprise autour d'un projet commun ». La compétitivité traduit alors une productivité accrue et une réduction des coûts de « non-qualité ».

- l'autre humaine, résulte des « possibilités d'expression et d'initiative qui s'offrent à tous les membres de l'entreprise » à travers un style nouveau de management : le management participatif. L'idée est que la compétitivité s'améliore par de meilleures relations humaines, une implication plus grande des individus, des communications plus efficaces, enfin des énergies mieux canalisées vers les objectifs fondamentaux de l'entreprise.

On peut dire que la démarche de la qualité totale est une recherche de qualité dans toute l'entreprise. On ne vise donc plus simplement une qualité externe au travers de la qualité des produits, mais aussi une qualité interne, liée au fonctionnement global de l'entreprise.

Dans cette démarche, l'ensemble des fonctions (marketing, finance, production...) et par conséquent des hommes qui les réalisent, doivent tendre vers une qualité de conception et de réalisation de la totalité de leurs actes.

Cette exigence de qualité à tous les niveaux et dans tous les secteurs interpelle directement l'organisation traditionnelle du travail, source de nombreux dysfonctionnements.

L'organisation du travail nécessite en effet une modification des pratiques, et plus encore une transformation de la culture de l'entreprise, car la prévention des ces dysfonctionnements, passe par la valorisation des capacités de chacun dans l'entreprise, conception qui est effectivement contraire à l'organisation taylorienne dominante dans les entreprises.¹

Tous les secteurs économiques ont adoptés les normes iso 9000, iso 14000... loin d'être une mode, cette tendance est une nécessité morale, sociale, économique et technique. Pour preuve, le nombre d'entreprises certifiées dans le monde est en progression sensible.

Ce succès a certainement des secrets que la démarche ne dit pas clairement. L'homme, de par sa nature, ne fait que ce qui le motive et le valorise. Il faut qu'il trouve son centre d'intérêt.²

Les normes iso 9000, correctement interprétées apportent justement la réponse aux attentes, désirs et besoins de l'homme : le valoriser et le faire savoir. Selon ces normes huit principes essentiels de management de la qualité peuvent être utilisés par la direction pour

¹ A. BENDIABDELLAH « l'impératif DE LA DEMARCHE QUALITE, défi véritable pour l'entreprise algérienne à l'ère de la mondialisation », QUALIMA, Tome 1, université « Aboubakr Belkaid » Tlemcen, les 21 et 22 novembre 2004, p215

² Abdelhamid QUARET « Comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché », Edition Reghaia ALGER 2002, p22.

mener l'organisme vers de meilleures performances, un de ces principes qui constituera notre objet d'étude est l'implication du personnel dans l'organisation.

Au-delà de l'intérêt pour son entreprise, l'homme avec ses sentiments et ses projets veut prouver qu'il sait travailler, qu'il est organisé et qu'il développe ses performances. Il a besoin d'être vu, entendu, reconnu, compris et sollicité.

Des études ont été faites dans le domaine de management de la qualité notamment sur les changements organisationnels, mais peu sur des variables d'attitudes telle que l'implication du personnel. De plus, comme nos entreprises nationales constituent de plus en plus un terrain d'investigation pour les chercheurs. Cette situation fait, que nous nous sommes proposés de mener cette étude.

La notion d'implication de notre étude est de type morale qui est caractérisée par une adhésion du personnel aux objectifs et valeurs de l'entreprise, tandis que l'implication forcée est une obligation du personnel à suivre les instructions données par la direction générale au risque de sanctions.

D'une façon générale l'implication peut être définie comme « l'identification et l'engagement dans une organisation particulière »¹

L'objectif général de notre étude est de déterminer les différents types d'implication retrouvés au niveau du personnel de la société.

Dans la norme il est stipulé que « les personnes, à tous les 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 ».²

Cette implication totale peut être heurtée par une résistance de la part de quelques acteurs ce qui nécessite une démarche de pilotage d'un changement.

L'acceptation du changement dépend de plusieurs facteurs tant sur les plans matériel, financier que social.

Sur le plan social par exemple, le personnel doit être mis dans des conditions de travail, au sens de Mayo, pouvant favoriser son épanouissement et créer en lui un sentiment d'appartenance à la société.

¹ Robert Le Duff « encyclopédie de la gestion et du management », Dalloz 1999, P463.

² Philippe DETRIE « Conduire une démarche qualité », Editions d'Organisation, 2001(2^o tirage 2003), p23.

A la SCS (société des ciments de Saida), un certain nombre de changements a été noté notamment l'équipement en outil informatique dans tous les services, établissement du manuel qualité, la formation d'auditeurs qualité interne parmi le personnel, etc....

Ces différentes actions entrent dans une logique d'amélioration du système et implicitement d'implication du personnel. Est-ce que ces efforts menés par la société ont eu des résultats escomptés par la direction générale ? Cette question centrale de la recherche nous amène à poser les questions suivantes :

-Comment le personnel voit sa relation avec la société ?

-quelle compréhension a-t-il le personnel vis-à-vis des objectifs de la qualité qui lui sont fixés et de l'importance du management de la qualité ?

-comment le personnel se sent engagé dans le système de management de la qualité ?

Ainsi nous nous proposons de problématiser la question centrale de la façon suivante : les différentes formes d'implication existantes et retrouvés au niveau du personnel de la société ont elles l'implication voulue par la norme ?

Afin d'orienter cette recherche nous poserons les questions suivantes :

-quelle est la définition donnée par le personnel à sa contribution et son rôle dans l'organisation pour une réussite du management de la qualité ?

-comment le personnel comprend-il ses responsabilités vis-à-vis de l'application de la norme ?

-dans le but d'une réussite de la politique qualité, comment le personnel est informé des différentes décisions prises et à prendre ?

Deux hypothèses peuvent être suggérées :

- L'implication du personnel est source d'avantage concurrentiel ;

- L'implication du personnel est nécessaire mais reste difficile à gérer.

Toutefois, les défis qu'est appelée à surmonter l'entreprise algérienne, dans cette bataille pour la qualité, ne sont pas de l'ordre des moyens financiers et technologiques (aspects où elle dispose d'ailleurs d'atouts et de potentialités appréciables), mais bien plus de l'ordre du culturel. Ce sont en effet les mentalités qu'il s'agira de mettre au diapason des nouveaux mécanismes économiques et de la nouvelle donnée des rapports internationaux, en clair, la nécessité de mobiliser et d'engager les hommes dans ces nouveaux combats pour la performance, la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité...

Cette mobilisation des hommes nécessite une transformation profonde de la culture de l'entreprise en optant pour une conception qui s'oppose radicalement à l'organisation taylorienne qui prédomine encore aujourd'hui dans les entreprises algériennes.¹

Pour apporter une réponse à notre problématique nous utiliserons une méthode qualitative, avec une approche par étude de cas. Les données primaires seront recueillies d'une part, par le moyen de questionnaires adressés aux différentes personnes, d'autre part, par l'utilisation des données secondaires, constituées de documents de l'entreprise.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons structuré notre travail en quatre chapitres :

Le premier chapitre est consacré à décrire l'évolution historique de la qualité au sein de l'entreprise.

Le deuxième chapitre présente la normalisation, la certification et l'accréditation.

Un troisième chapitre, qui présente l'implication du personnel dans une démarche qualité.

Dans un quatrième chapitre, nous procédons à une étude de cas de la société des ciments de Saida (SCIS), nous étudions son expérience en matière de l'obtention de la certification et de l'implication de son personnel dans la démarche qualité.

¹ A.BENDIABDELLAH « l'impératif DE LA DEMARCHE QUALITE, défi véritable pour l'entreprise algérienne à l'ère de la mondialisation », QUALIMA, Tome1, université « Aboubakr Belkaid » Tlemcen, les 21 et 22 novembre 2004, p218.

Chapitre1 : Introduction à la qualité

- *Introduction*
- *Section I : Présentation Générale De La Qualité*
- *Section II: Evolution Du Concept De La Qualité*
- *Section III : politique et objectifs qualité*

Introduction :

Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, c'est un défi de produire efficacement des produits ou des services de qualité, certains gestionnaires relèvent le défi avec succès et utilisent la qualité en tant qu'arme concurrentielle¹.

Toute entreprise doit avoir en permanence le souci d'améliorer sa productivité et par voie de conséquence sa compétitivité, la qualité est donc un objectif essentiel qui dépasse les objectifs classiques de conquête de nouveaux marchés, de baisse des coûts.

La perception de la notion de qualité, de ses principes et de ses modalités de gestion dans l'entreprise, résulte d'une construction dynamique dont l'origine peut être située bien avant notre ère.²

Les moyens employés pour créer cette dynamique de progrès peuvent être multiples, il suffit pour s'en convaincre de voir la qualité des méthodes et d'outils développés ces dernières années pour répondre à ce besoin³.

¹ Larry RITZMAN-lee KRAJEWSKI-jim MITCHELL-christopher TOWNLEY « Management des opérations principes et applications » Edition Pearson Education France 2004, p126

² Anne Gratacap-Pierre Médan « MANAGEMENT DE LA PRODUCTION : concepts.méthodes.cas », Edition Dunod, Paris 2005, p366.

³ Michel CATTAN-Nathalie IDRISSEI-Patrick KNOCKAERT « Maîtriser les processus de l'entreprise », Edition d'Organisation 2003, PXIII.

Section I : Présentation Générale De La Qualité

I-1 glossaire :

I-1-1 définition de la qualité :

Le dictionnaire attribue au mot qualité (hinshitsu) les acceptions de caractéristiques ou propriétés d'un objet. Pour nous placer dans le concret, prenons une pomme. On appliquera en la choisissant des critères comme la taille, le goût, la couleur et la fraîcheur. Si l'on veut en acheter beaucoup on pensera aussi à les choisir de tailles proches. Ces critères constituent la qualité des pommes en tant que marchandise.¹

Le concept de qualité appliqué au monde industriel est né après la seconde guerre mondiale au Japon, dans un pays en ruine, des spécialistes américains sont intervenus pour reconstruire l'économie.

Leur premier travail a été de définir la qualité, on peut citer :

Joseph Juran : « la qualité, c'est l'aptitude à l'emploi ».

Philip Crosby : « la qualité, c'est la conformité aux spécifications »².

La norme ISO 8402-94 a défini la qualité comme « un ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ». Par contre la norme ISO 9000-2000 la définit comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».³

Il est regrettable que cette définition ne fasse pas expressément référence aux coûts et aux délais. En effet, la qualité n'a pas de sens que rapportée à un coût et un délai d'obtention, le terme qualité, mot du langage courant est ambigu, il conduit beaucoup de personnes à penser que qualité est synonyme de luxe et de cherté.

I-1-2 définition de l'assurance qualité :

« C'est l'ensemble des actions préétablies et systématiques pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou un service satisfera les exigences données relatives à la qualité ».⁴

¹ k. ishikawa « maîtriser la qualité, méthodologie de gestion », Editions mare MARE nostrum 1996, p12.

² Site web : définir la qualité. qualite.velay.grela.fr/tqm/ch2p1.html.

³ Site web : iso 9000, iso 9001, iso 9004/ www.commentcamarche.net/qualite/iso-9001.php3.

⁴ www.commentcamarche.net/qualite/qualite-introduction.php3.

I-1-3 définition du management de la qualité :

« Ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les mettent en oeuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité, l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité ».

I-1-4 définition de la démarche qualité :

« Ensemble des actions que mène l'entreprise pour se développer par la satisfaction de ses clients. Elle consiste donc à mettre en place au sein d'une structure un système formel de détection, d'analyse et de traitement des problèmes rencontrés ».¹

I-1-5 définition du contrôle de qualité :

« le contrôle de qualité (Q.C) est un procédé ou un ensemble de procédures prévues pour s'assurer qu'un produit manufacturé ou un service assuré adhère a un ensemble défini de critères de qualité ou répond aux exigences du client ou du consommateur est semblable a l'assurance qualité mais non identique. L'assurance qualité est définie comme procédé ou ensemble de procédures prévues pour s'assurer qu'un produit ou un service en cours de développement (avant que le travail soit complet, par opposition à après) répond a des exigences définies ».²

I-1-6 définition de la non qualité :

La non qualité se définit dans le cadre d'une démarche qualité. La non qualité est constituée de l'ensemble des événements générant un écart par rapport au processus proposé dans la démarche qualité. La mesure des coûts de non qualité subis pour corriger l'écart vis-à-vis du processus ciblé est une méthode assez répandue permettant l'élaboration de plans de progrès et la priorisation des actions d'amélioration.³

I-1-7 définition du management par la qualité totale :

Le concept de «management par la qualité totale» (en anglais «*total quality management*», noté TQM) désigne la mise en oeuvre d'un projet d'entreprise reposant sur une démarche qualité mobilisant tout le personnel, c'est-à-dire une stratégie globale par laquelle l'entreprise tout entière met tout en oeuvre pour satisfaire ses bénéficiaires en qualité, coût et

¹ www.enpc.fr/fr/formations/ecole_virt/trav-eleves/QFS/Concepts_generaux_et_definitions_de_la_qualite.htm

² whatis.techtarget.com/definition/0,,sid9_gci1127382,00.html

³ [Fr.wikipedia.org/wiki/Qualité_totale](http://fr.wikipedia.org/wiki/Qualité_totale)

délaï. L'objet du management par la qualité totale passe ainsi nécessairement par le développement d'un «esprit qualité» partagé par tous.

I-1-8 définition de la politique qualité :

« Définir et regrouper les orientations qualité de l'entreprise et exprimer l'engagement de la direction en matière de qualité. Utilisé en conjonction avec la mission et la politique générale, cet outil permet le choix des actions à tous les niveaux de l'organisation afin d'atteindre les objectifs qualité ».

I-1-9 définition du système qualité :

« Ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management ».

I-1-10 définition du manuel qualité :

« Document énonçant la politique qualité et décrivant le système qualité d'un organisme ».¹

L'établissement et les mises à jour successives du manuel qualité traduisant l'expression d'une action volontaire et concertée au sein de l'entreprise. Cette action a pour effet d'améliorer les dispositions et les procédures existantes et les adapter aux réalités économiques et industrielles. Elle contribue en outre à remédier à d'éventuels dysfonctionnement.

Le manuel qualité est établi par l'entreprise et essentiellement pour son usage interne. De part le simple fait de l'écrire, il conduit à réfléchir à l'organisation, aux moyens et aux méthodes utilisées, à lever les ambiguïtés et à éliminer les imprécisions.²

¹www.qualiteonline.com/glossaire-P-185-def.html

² Terfaya Nassima «La Démarche Qualité dans l'entreprise et Analyse des Risques », Editions Distribution HOUMA, Bouzareah-Alger 2004, p52.

Section II: Evolution Du Concept De La Qualité :

La perception de la notion de qualité, de ses principes et de ses modalités de gestion dans l'entreprise, résulte d'une construction dynamique dont l'origine peut être située bien avant notre ère. En effet, ce sont les mutations successives de l'environnement économique et social, puis industriel qui permettent d'appréhender les différents stades successifs d'évolution de la qualité.

C'est à partir du XX^e siècle, avec l'arrivée du taylorisme, des études de R.A.Fisher sur les plans d'expérience et celles de W.A.Shewart sur le contrôle statistique des procédés, qu'une conception solide et homogène du concept et de ses modalités de gestion dans l'entreprise apparaît. Depuis la notion de qualité a pris des orientations différentes comme le souligne D.Garvin qui dégage plusieurs étapes clés :

- l'inspection dans le cadre de l'OST (organisation scientifique du travail) et le contrôle statistique de la qualité ;
- l'assurance dans la logique de production post fordienne ;
- la gestion stratégique de la qualité grâce à la qualité globale dans l'entreprise moderne.

II-1 la qualité : un concept vieux comme le monde...¹

Si la qualité est devenue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur, son rôle dans l'activité économique a été très tôt remarqué. Certains ouvrages² mentionnent des pratiques de gestion de la qualité datant de l'an 2150 avant notre ère. Par exemple, dix huit siècles avant J.-c, Hammourabi ; roi de Babylone élabore un code dans lequel il reprend les règles orales et les jurisprudences antérieures. Des passages traitent du droit commercial et favorisent la puissance des marchands. D'autres passages précisent les responsabilités liées à la pratique de certaines opérations. Ainsi, ce véritable code civil élaboré par Hammourabi stipule que si un entrepreneur construit une maison qui s'effondre en causant la mort d'un homme, il devra être exécuté. En égypte, quinze siècles avant J.-c., afin de garantir la tenue des monuments pharaoniques, les perpendicularités et la régularité d'un bloc de pierre étaient vérifiés par un inspecteur à l'aide d'une corde ou d'une règle en os.

¹ Anne Gratacap-Pierre Médan « MANAGEMENT DE LA PRODUCTION : concepts.méthodes.cas », Edition Dunod, Paris 2005, p368

² O.p.Cit, p368.

Si le XIX^e siècle est celui des utopistes (courant des saint-simonistes), c'est aussi celui des déterministes qui font des sciences comme la mécanique, l'astronomie, la physique ou la chimie des sciences dominantes. C'est dans ce cadre là que l'OST se développe. F.W.Taylor adhère à cette rigueur scientifique dont il souhaite appliquer un certain nombre de principes dans l'industrie. Les répercussions en termes de gestion de la qualité ne tardent pas à apparaître.

II-2 la gestion de la qualité chez Taylor : Le respect des règles de fabrication des produits.

II-2-1 la qualité- inspection :

Il s'agit de vérifier que les opérations de production sont effectuées conformément aux principes, aux normes, aux règles élaborés par le bureau des méthodes. Donc dans la logique taylorienne, déterminer si un produit, une opération...est conforme aux règles est avant tout une question de contrôle. L'objectif de l'inspection est de s'assurer que le produit répond localement aux impératifs fixés par le bureau des méthodes en terme de norme de travail.

Cette démarche présente plusieurs limites. D'une part, les attentes du client ne constituent pas une préoccupation pour le gestionnaire de la production. L'attention est ici portée sur le produit lui-même et non sur les besoins des consommateurs. D'autres part, ce processus de gestion de la qualité entraîne inévitablement des conflits entre les ouvriers qui fabriquent les produits et les contrôleurs. Le coût de la « non-qualité » dans certaines usines où le climat social était déplorable avoisinait un taux de reprise de la production de l'ordre de 56%.¹

Le professeur Shiba cite le cas d'un directeur d'usine lui décrivant avec fierté l'excellence de son système de contrôle, en mettant l'accent sur la séparation complète de la fonction de contrôle par rapport au reste de l'établissement, ces contrôleurs étaient en fait des employés du gouvernement, non des employés de l'usine. Quand le professeur Shiba s'entretint avec les ouvriers, il apprit qu'ils voyaient dans les contrôleurs des ennemis.²

En fin dans le cadre d'une organisation complexe qui produit sur une grande échelle, l'inspection de la qualité s'avère très coûteuse. A côté du coût généré par le contrôle lui-

¹ Anne Gratacap-Pierre Médan « MANAGEMENT DE LA PRODUCTION : concepts.méthodes.cas », Edition Dunod, Paris 2005, p368.

² Shogi Shiba, Alan Graham, David Walden « TQM :04 Révolutions du management », Editions Dunod, Paris 2003, p24.

même, celui-ci implique l'élimination systématique des produits non-conformes. L'objectif de production ne peut alors être atteint que si un nouvel de production est lancé.

II-2-2 la qualité- contrôle ou le contrôle statistique de qualité :

A partir des années 30, la notion de qualité contrôle se substitue progressivement à la notion de qualité inspection. Elle cherche à prendre en compte un niveau acceptable de défauts afin de maîtriser les coûts. A partir d'une démarche qui reste de nature scientifique et basée sur le calcul des probabilités, des universitaires tels que WE.Deming, J.M.Juran et H.F.Dodge vont développer le concept de niveau de qualité acceptable (NQA).¹

Le niveau de qualité acceptable ou acceptable quality level (AQL) : est le niveau de qualité d'un lot reconnu comme bon. C'est donc le pourcentage ou le nombre de produits défectueux qui peut être considéré comme satisfaisant. Il représente le niveau de qualité du lot que le producteur souhaite voir accepter avec une grande probabilité (c'est-à-dire avec la probabilité $1-\alpha$).

α est la probabilité associée au risque du producteur qui est le risque de choisir au hasard un échantillon contenant un nombre (ou un pourcentage) de produits défectueux supérieur à ce qu'il est vraiment dans le lot entier. Le risque est donc de rejeter a tort un bon lot. Ce type d'erreur est qualifié d'erreur de 1^{ère} espèce.²

En posant comme principe de gestion de la qualité l'existence de probabilités d'erreurs (calculées sur la base d'un processus de production donné), l'hypothèse de défaillance du processus de production est admise. L'idée d'une optimisation de l'organisation productive est alors abandonnée au profit d'une vision moins mathématique, donc moins rigoureuse, de l'organisation.³ La nouvelle question qui va se poser à l'entreprise consiste a savoir qui est fondé a déterminer ce niveau de qualité acceptable.

La conformité à des règles néglige les besoins du marché. La création de normes de production et d'un contrôle adapté à ces normes oriente l'attention des gens vers le produit, non vers les besoins des clients. Elle les incite à vérifier si le produit répond aux exigences du concepteur et non s'il satisfait les besoins du client. L'action exercée pour corriger cette

¹ Anne Gratacap-Pierre Médan « MANAGEMENT DE LA PRODUCTION :concepts.méthodes.cas », Edition Dunod Paris 2005, p369.

² O.p.Cit, p408.

³ O.P.Cit, p369.

faiblesse a porté les entreprises japonaises au stade suivant de qualité, au début des années 1960.¹

II-3 la période fordiste :

L'adaptation du produit aux besoins du client :

L'adaptation à l'utilisation est le moyen d'assurer la satisfaction des besoins du marché, le produit peut-il être utilisé comme les clients le désirent ?

L'adaptation à l'utilisation va à la rencontre des besoins ou des désirs réels du consommateur, et ne correspond pas simplement aux normes fixées par le producteur.

Comme pour la conformité aux règles, l'adaptation à l'utilisation est obtenue par le contrôle. Il s'ensuit des conflits entre contrôleurs et ouvriers. De plus, si l'entreprise exige des produits qui garantissent un fonctionnement conforme aux spécifications du concepteur et des produits dont l'adaptation à l'utilisation soit excellente, les contrôleurs devront éliminer absolument tous les produits qui s'écartent des normes.²

C'est aussi à cette époque que l'on cherche une réponse à la question posée précédemment : qui est chargé de déterminer le niveau de qualité acceptable ? La réponse se trouve en fait du côté du consommateur. Si jusqu'aux années 50 celui-ci a été négligé (Ford soutient lui-même que « chaque client peut choisir la couleur de la Ford modèle T à condition qu'elle soit noire »), il se met progressivement à orienter l'activité économique, l'entreprise s'informe directement auprès du client afin d'assurer l'adéquation entre l'offre et les attentes du consommateur. Elle prend aussi conscience du fait que le salarié est un consommateur, et qu'à ce titre, il est au centre d'un cercle économique vertueux. C'est dans ce nouveau contexte d'ouverture et d'écoute de l'environnement que W.E.Deming et J.M.Juran vont développer le concept d'assurance qualité.

La qualité s'inscrit ici dans une démarche de nature contractuelle entre l'entreprise et le consommateur puisqu'elle apporte des garanties. Cette logique relationnelle introduit une rupture de fond par rapport au modèle de gestion de la qualité dans l'OST, car les attentes du client constituent une préoccupation majeure.³

¹ Shogi Shiba, Alan Graham, David Walden « TQM : 04Révolutions du management », Editions Dunod, Paris.

² Shogi Shiba, Alan Graham, David Walden « TQM : 04Révolutions du management », Editions Dunod, Paris, p25.

³ Anne Gratacap-Pierre Médan « MANAGEMENT DE LA PRODUCTION : concepts.méthodes.cas », Edition Dunod Paris 2005, p370.

II-4 l'ère de la qualité totale : La maîtrise du coût et la satisfaction de l'ensemble des attentes des consommateurs

II-4-1 l'évolution de la notion de qualité et définition de la qualité totale :

Quelques repères historiques : ¹après la seconde guerre mondiale le contrôle de la qualité se répand dans tous les pays.

en 1954, l'état-major du général MacArthur confronté aux problèmes de défaillance du réseau téléphonique japonais, fait appel à des spécialistes américains de la qualité, des experts appartenant notamment à la Western Electric proposent leur services. Désormais, les spécialistes américains sont souvent sollicités par les entreprises japonaises désireuses de relancer leurs industries et de retrouver rapidement leur compétitivité.

Un groupe de chercheurs sur la gestion de la qualité est créé en 1949 au sein de la fédération nipponne des ingénieurs et chercheurs, la JUSE (japanese union of scientific & engineers), en 1950, K.Ishikawa et la JUSE invitent Deming à venir faire des conférences. C'est au tour de Juran en 1954, puis de A.V.Feigenbaum d'être conviés au Japon. L'objectif est d'accélérer la formation des responsables techniques nippons aux nouvelles méthodes de gestion de la qualité.

Si l'école japonaise de la qualité doit beaucoup aux universitaires américains, elle se développe surtout autour des travaux de K.Ishikawa, car ce sont les japonais qui comprennent le plus vite les enjeux industriels liés à la qualité.

Dès les années 50, ils font de leurs entreprises un véritable terrain d'expérimentation des méthodes américaines. Ainsi, les efforts considérables sont réalisés pour sensibiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise à la notion de qualité. Par exemple, en 1956, un cours de gestion de la qualité est radiodiffusé. Des actions de formation à la statistique se multiplient à l'attention des cadres. De même, afin d'impliquer tout le personnel de l'entreprise dans cette démarche qualité, Ishikawa introduit à partir de 1962 les cercles de qualité. Sur la base du volontariat, il convie l'ensemble du personnel à participer à des groupes de travail dont l'objectif est de proposer des méthodes d'amélioration de la qualité.

Dès les années 70, c'est donc l'idée de la qualité totale ou TQC (total quality control) qui se développe derrière ces différentes pratiques de gestion (on dit encore TQM pour total quality management ou, à la japonaise, CWQC, qui signifie company wide quality control).

¹ O.p Cit, p371.

On notera que c'est aussi à cette époque de P.H.Crosby introduit la démarche du « zéro défaut ».¹

L'association française des cercles de qualité (AFCERQ) définit la qualité totale comme : « un ensemble de principes et méthodes organisées en stratégie globale et visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût ».

Selon Ishihara-k la qualité totale est : « la gestion de la qualité totale est un système efficace intéressant tout l'effort de développement, de maintien et d'amélioration de la qualité fournie par tout le département d'un organisme pour satisfaire entièrement les utilisateurs et produire ou servir le plus économiquement possible ».

Avec l'arrivée des nouvelles normes ISO version 2000, nous passons de l'assurance qualité à la qualité totale, en développant l'assurance qualité par l'amélioration des performances en termes de qualité-coût-délais.

Le développement se fait par un management par la qualité basé sur les personnes et dont le but est de donner toujours plus de satisfactions aux clients à un coût toujours plus bas.

Le management est basé sur les axes suivants :

-accorder une importance capitale à la satisfaction des clients, en la mesurant et vérifiant la position de la concurrence par rapport à l'entreprise.

-pratiquer une écoute active au travers :

- Des enquêtes ;
- Des sondages ;
- Des exploitations des réclamations ;
- Des remontées d'avis du terrain.

-introduire un management par les processus en facilitant leur amélioration.

-donner de l'importance à l'efficacité réelle des processus et non plus à la seule conformité aux procédures.

-simplifier les procédures au maximum et les rendre plus compréhensive.

-mettre en place une organisation des processus à partir du système qualité 2000.²

¹ O.p Cit, p 371.

² Terfaya Nassima «La Démarche Qualité dans l'entreprise et Analyse des Risques », Editions Distribution HOUMA, Bouzareah-Alger 2004, p34.

Durant cette période la concurrence ne se joue plus sur des marchés intérieurs acquis. Les marchés se mondialisent. En outre, des alliances se créent pour réduire les coûts de recherche, de développement, de production et de distribution. L'objectif est d'accroître la performance globale de l'entreprise pour faire face à la concurrence.

Les mouvements de consommation coordonnent leurs forces et réclament non seulement des produits techniquement performants, mais encore des produits sécuritaires accompagnés d'un service. Ils sont fidèles à une marque tant qu'elle représente une valeur. La qualité a un prix, mais plus n'importe quel prix.

Les conditions conjoncturelles de cette période permettent d'innover au niveau des approches qualité. Les deux concepts : assurance de la qualité et qualité totale deviennent une base importante pour la construction et le déploiement de la fonction qualité dans l'entreprise. L'assurance de la qualité consiste à établir des mesures et des règles dans un système qualité qui englobe la majorité des activités d'une entreprise. Il s'agit de prévenir et de détecter les problèmes de non qualité et de démontrer l'efficacité des mesures prises afin d'inspirer confiance au client au sujet de ses exigences.¹

Pour plus d'information voir annexe 1.

II-4-2 les fondements de la qualité totale :

La qualité totale repose sur quatre grands principes :

- a) donner la priorité au client : toute l'activité de l'entreprise doit être de manière plus ou moins directe tirée par les exigences du client. La recherche de la qualité totale implique la satisfaction des besoins explicites mais aussi implicites des consommateurs.
- b) améliorer les processus : il s'agit d'améliorer les processus de gestion de l'ensemble de l'entreprise afin d'obtenir des résultats durables, et non se contenter de corriger les produits défectueux.
- c) réduire les gaspillages et maîtriser les coûts : sachant que la mauvaise qualité coûte cher en rebuts, retouches, pertes de clientèles... la maîtrise des coûts liés à la gestion de la qualité doit constituer une préoccupation majeure pour les entreprises afin d'assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise.
- d) obtenir l'engagement de tous les hommes de l'entreprise : la qualité n'est l'affaire de quelques spécialistes. Elle implique, d'une part, que tous les aspects de l'activité de l'entreprise soient concernés (études de marché, R&D, achats, fabrication,...), d'autre part,

¹ www.performancezoom.com/qualite.php

elle nécessite la participation de chacun, du haut de la pyramide (sommets hiérarchique) au bas de la pyramide (niveau opérationnel).

II-4-3 pour une approche stratégique et intégratrice du concept de qualité totale :

Les trois premières périodes (qualité inspection, contrôle statistique de la qualité et assurance qualité) assimilent la gestion de la qualité à une démarche de nature réactive ou défensive. La qualité est considérée dans le modèle productif traditionnel comme un problème à résoudre par l'entreprise. Au contraire, à partir des années 80, la qualité est perçue comme un avantage concurrentiel pour l'entreprise, elle s'intègre à la stratégie de l'entreprise en tant que facteur de compétitivité, et participe donc d'une nouvelle logique de gestion proactive.

La notion de qualité est aussi exprimée par la capacité de l'entreprise à écouter et satisfaire le marché, mais aussi anticiper ses besoins futurs et à innover, participe de cette conception totalisante et intégrée.

Une définition de la qualité à retenir consiste à dire qu'elle dépend, non de la valeur intrinsèque du produit, mais de la perception que le client a de ce produit. En effet, c'est l'adéquation des efforts de qualité pratiqués par l'entreprise en fonction des attentes actuelles et futures, implicites et explicites du marché, qui détermine le niveau de qualité atteint. Les efforts intrinsèques fournis unilatéralement par l'entreprise constituent une condition nécessaire mais non suffisante de qualité totale. L'approche interactive et anticipatrice qui se développe en permanence entre l'offreur et le demandeur conditionne le niveau de qualité requis aujourd'hui.¹

¹ Anne Gratacap-Pierre Médan « MANAGEMENT DE LA PRODUCTION : concepts.méthodes.cas », Edition Dunod Paris 2005, p372.

Section III : politique et objectifs qualité :

III-1 l'élaboration de la politique qualité :

Tout lancement d'une démarche qualité dans une entreprise devra débuter par une réflexion générale sur la politique qualité à conduire. Cette réflexion, menée à partir de la stratégie générale de l'entreprise, donnera lieu à un document « politique qualité » qui servira de base à l'élaboration de la « stratégie qualité » de l'entreprise. Cela conduira l'équipe qui sera chargée de cette réflexion à se poser un certain nombre de questions essentielles, sachant que la réussite ou l'échec de la politique qualité reposera sur la capacité de l'entreprise à :

- identifier les obstacles à sa mise en œuvre ;
- trouver les points de résistance au changement ;
- connaître les raisons des freins avoués ou cachés à la démarche.

Les plans d'actions et la communication devront en tenir compte, en particulier en insistant sur les risques courus par l'entreprise en cas d'échec de la démarche.

Pour le responsable de la démarche, il devra bien prendre en compte qu'il travaillera mieux avec des personnes convaincues et déterminées qu'avec des collaborateurs réticents et non motivés.

Une lettre d'accompagnement à tous les managers pour expliquer la démarche et leur demander de s'impliquer, devra être rédigée par le directeur d'entreprise.

III-2 les étapes obligatoires de la politique qualité :

Globalement, la politique qualité initiale dans l'entreprise sera définie à l'issue des étapes suivantes :

- prise en compte de la stratégie de l'entreprise,
- diagnostic de l'entreprise,
- choix des objectifs généraux de la politique qualité à mener,
- étude du déploiement de ces objectifs dans l'entreprise,
- suivi du déploiement et résultats.

Ces différentes étapes permettront l'élaboration d'un document initial intitulé : politique générale qualité de l'entreprise, elles seront conduites sous formes de réunions de groupes de travail rassemblant les principaux collaborateurs du chef d'entreprise.

La politique qualité, pour se matérialiser, devra être accompagnée d'un programme (plan) qualité plus détaillé.

La mise en œuvre de la politique qualité sera renforcée par des instructions nouvelles au niveau de l'entreprise (directives, normes, procédures et modes d'évaluation).

La politique qualité devra absolument s'intégrer dans la gestion normale de l'entreprise.

III-3 stratégie de la mise en œuvre d'une politique qualité :

La stratégie adoptée pour la mise en œuvre d'une politique qualité comprend avant tout une identification précise des dysfonctionnements de l'entreprise.

Pour bien connaître les dysfonctionnements majeurs de l'entreprise, il sera nécessaire de considérer l'entreprise sous l'angle de ses fonctions ou de ses processus.

Exemple de découpage :

- processus de conception ;
- processus de production ;
- processus achats ;
- les fonctions liées à l'informatique...

De cette stratégie découleront, d'une part des plans d'actions généraux qui comporteront :

- des objectifs qualité ;
- des indicateurs de mesure ;
- des démarches orientées vers la prévention ;
- des études de réduction des coûts de défaillance ;
- le rôle des principaux responsables ;

La mise en œuvre d'une politique qualité, de plans d'actions qualité, nécessitera des ressources financières, des ressources humaines, des planifications, etc... La qualité ne saurait donc perdurer si elle n'est pas intégrée dans la stratégie générale de l'entreprise.

Par ailleurs, les plans d'actions qui seront établis dans le cadre de la démarche qualité auront pour but final de contribuer à la réalisation des objectifs généraux découlant de la stratégie de l'entreprise. Donc tout plan qualité établi devra se référer au plan stratégique et le coût de ses actions calculé et intégré dans le budget de l'entreprise. cela amènera l'entreprise à se poser un certain nombre de questions sur :

- le champ des possibilités qui s'ouvre à l'entreprise ?
- face à ces possibilités que sait faire l'entreprise ?

-où souhaite aller l'entreprise ?

-pour réussir, quelles sont les actions à mener ?

Il sera alors nécessaire d'analyser le marché, l'environnement, connaître les forces et les faiblesses de l'entreprise, maîtriser les opportunités et être conscient des menaces éventuelles concernant son secteur d'activités. Les objectifs, les actions qui découleront de ces analyses devront être réalistes.

III-4 les conditions de mise en œuvre d'une politique qualité dans l'entreprise :

La mise en œuvre d'une politique qualité nécessitera beaucoup de doigte, du dialogue et une analyse en profondeur des valeurs de l'entreprise.

Il s'agira donc de démontrer le rôle important de la qualité :

-augmentation de la chaîne de la valeur de l'entreprise,

-accroissement de l'avantage concurrentiel.

Tout ceci devra être chiffré et porté à la connaissance de tous (intranet, réunions de communications, publication, etc.). Par la suite, lorsque la politique qualité sera bien intégrée, il s'agira qu'au sein de l'entreprise, la satisfaction retrouvée ou améliorée des clients, l'image de marque renforcée, etc., soient connues de tous.

La politique qualité est faite pour maximiser la satisfaction des clients et améliorer les processus.

L'entreprise doit être ambitieuse et viser l'excellence et ainsi être reconnue pour la qualité de ses produits et services (fiabilité optimale, réduction des délais, concurrence, etc.).

III-5 les facteurs de succès de la politique qualité :

La qualité devra se développer, au sein de l'organisation, suivant un axe partant du sommet vers la base, en se propageant d'échelon en échelon.

Chaque manager, chaque responsable, chaque collaborateur ne s'engagera que s'il est persuadé que le niveau supérieur croit et participe à la politique qualité.

Toutes les forces vives devront donc s'engager activement dans la qualité. En le faisant, elles apporteront ainsi leur concours à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Dans une politique qualité, il faut définir des objectifs, des actions pour la mettre en place et attribuer des responsabilités.

La politique qualité sera annoncée par le chef d'entreprise à l'ensemble du personnel en mettant en exergue que toutes les fonctions de l'entreprise seront impliquées et que la notion de client - fournisseur devra être généralisée à tous les processus de l'entreprise.

Elle intégrera quelques principes :

- bien faire comprendre les objectifs au personnel ;
- suivre la réalisation des objectifs stratégiques ;
- intégrer la qualité dans la stratégie et les plans en vigueur ;
- avoir à l'esprit qu'il n'y a pas de qualité sans client, qu'il n'y a pas de client sans produit, qu'il n'y a pas de produit sans processus ;
- mettre en place la mesure de la qualité par un suivi d'indicateurs :
 - client (indice de satisfaction),
 - produit/ou service (niveau de conformité à une référence : norme, contrat client - fournisseur).¹

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.²

La norme iso 9000-2000 définit la politique qualité comme « orientations et intentions générales d'un organisme relatives à la qualité, telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction ».

¹ Daniel Frécher, Jacques Ségot, Philippe Tuzzolino « MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE QUALITE », AFNOR 2004, p11

² Iso 9000-2000(F), systèmes de management de la qualité : principes essentiels et vocabulaire, p02

-la politique qualité est généralement cohérente avec la politique générale de l'organisme et fournit un cadre pour fixer des objectifs qualité.

-la politique qualité peut s'appuyer sur les principes de management de la qualité, cités dans la présente norme internationale, que nous les voir ultérieurement.

La norme iso 9000-2000(f) définit l'objectif comme « ce qui est recherché ou visé, relatif a la qualité ».

-les objectifs qualité sont généralement fondés sur la politique qualité de l'organisme.

-les objectifs qualité sont généralement spécifiques pour les fonctions et niveaux pertinents dans l'organisme.¹

On peut distinguer les objectifs systèmes et les objectifs processus.

Politique et objectifs doivent être communiqués et compris pour s'assurer que le personnel est informé, sensibilisé sur l'importance de satisfaire au client.

La politique est bien sûr élément dynamique du système qui doit pouvoir être modifié lorsque c'est nécessaire.

Une politique qualité répond au moins à trois objectifs :

- satisfaire les besoins du client (et non plus seulement produire de l'excellence),
- au meilleur coût, la sur qualité est de la non - qualité,
- en engageant auprès de tous une dynamique de succès.

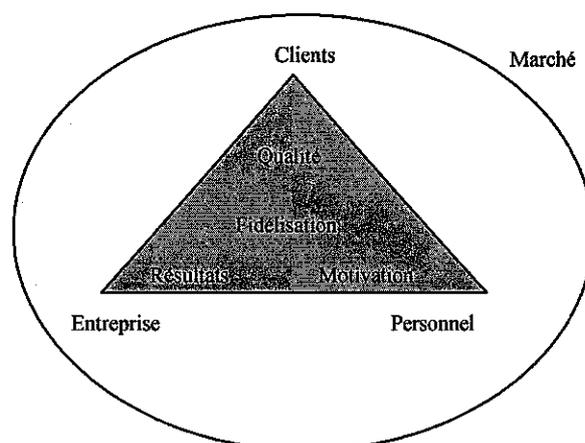


Figure I-1 : la qualité au cœur de l'entreprise (source : Philippe DETRIE « Conduire une Démarche Qualité », Editions d'Organisation, Paris 2003, p155)

¹ Op.Cit, p08.

Définir une politique qualité nécessite de poser les questions suivantes :

-quel niveau de service devez-vous fournir ?

-que souhaitez-vous atteindre ?

Définition d'objectifs chiffrés et avec une échéance : le client, l'amélioration permanente, le développement, l'efficacité du service.

-quel système qualité voulez-vous mettre en place ?

Standards qualité, structure organisationnelle, responsabilités, centralisation ou décentralisation, procédures, procédés, ressources.

-quelles stratégies proposez-vous ?

Intérêt, rôle de chacun, pilotage, calendrier, communication...¹

III-6 les objectifs du TQM :

Actuellement, des entreprises préfèrent parler de démarche qualité totale (TQM), cette démarche est focalisée sur l'amélioration durable de la satisfaction des clients par le biais de la maîtrise de la qualité de leurs produits et services. Ces entreprises considèrent, à raison, que seul le patron possède en ses mains les leviers sur les clients, le personnel et l'actionnaire. Lui seul peut utiliser l'expression qualité totale comme synthèse optimale de ces trois satisfactions.

L'approche de TQM consiste à satisfaire simultanément et mutuellement les trois sommets de la triade suivante : les besoins de l'actionnaire, du client et de l'employé en collaboration avec les partenaires externes, en respectant l'environnement.

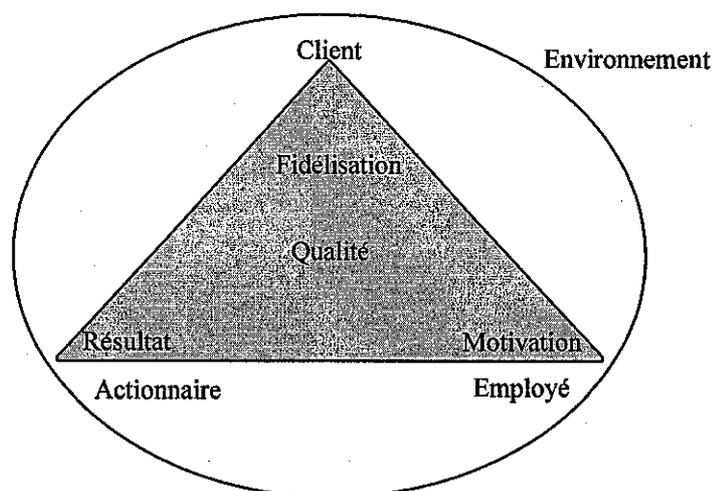


Figure I-2 : la qualité au cœur de l'entreprise

¹ Philippe DETRIE « Conduire une Démarche Qualité », Editions d'Organisation, Paris 2003, p155.

Pour l'actionnaire, il s'agit de mesurer le rendement sur investissement, mais aussi de tenir compte d'autres aspects comme la fierté de posséder une entreprise qui a beaucoup de succès, une réputation internationale.

Pour le client, rechercher, chez lui, un sentiment de satisfaction, le séduire et susciter en lui un sentiment d'enthousiasme à travers les produits qu'on lui donne. concernant l'employé, il s'agit de mesurer son degré de satisfaction concernant sa rémunération, les défis à relever dans son milieu de travail, la reconnaissance et les récompenses qui viennent couronner ses efforts, son sentiment d'appartenance à une équipe gagnante etc.

Le TQM engendre des activités d'amélioration constante des processus en y associant tous les membres de l'entreprise dans un effort intégré d'amélioration continue de la performance globale orientée vers la satisfaction des clients au meilleur coût. Ainsi, le TQM consiste à placer le client au cœur des décisions et des actions de l'entreprise, avoir un souci permanent de rigueur et d'efficacité, à s'appuyer sur la responsabilité individuelle et collective de l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise.

Le TQM est un système structuré qui a pour objectif de susciter la participation de tous les employés dans la planification et l'implantation d'un processus continu d'amélioration afin de satisfaire les besoins des clients et d'aller même au-delà, cela nécessite d'après Barker (1992), un bouleversement, un changement de paradigme, c'est-à-dire un changement dans la façon de percevoir, de penser, de faire les choses et de se comporter. Son implantation requiert ce que Senge (1990), appelle une « metanoia », c'est-à-dire un changement d'esprit, de mentalité, le paradigme sur lequel est basé le TQM repose sur les attitudes suivantes : accorder la priorité au client, assouplir la structure hiérarchique, promouvoir la collaboration et la coopération, travailler en équipe et communiquer horizontalement. En général, les gens ont tendance à adopter les informations qu'ils reçoivent pour qu'elles correspondent à leur présent paradigme. Il est alors plus difficile pour eux d'accepter un changement radical de leur paradigme et d'adhérer à celui de TQM.¹

¹ Mohamed mahjoub DHIAF « proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale », thèse, site web : pastel.paristech.org/2975

Conclusion :

Au fil du temps, le concept qualité a connu une évolution majeure, on ne parle plus d'assurance qualité. L'entreprise doit comprendre les besoins présents et futurs de leurs clients et satisfaire leurs exigences. La qualité est un concept novateur, elle évolue chaque jour et ne cessera à aucun moment de s'évoluer surtout avec la prise en charge de l'entreprise de l'innovation comme outil et arme concurrentielle, ainsi que le rôle accru des technologies de l'information et de la communication dans le management de la qualité.

Le terme « qualité » constitue une révolution dans la gestion des entreprises. Et pour bien gérer ce facteur qualité, il y a eu la conception et la mise en place de certains standards internationaux de respect de la qualité appelés normes. Or depuis la création de l'ISO (international standards organisation) en 1947, un nombre important de normes ont été développés, à savoir le fameux ISO 9001 et la norme ISO 14001 qui constituent des indices ou des références dans l'évaluation du système de management de la qualité approuvés par la certification de l'organisme offreur du produit.

Les principaux objectifs de la création des normes et de la certification qui constituent notre étude dans le chapitre suivant, sont l'amélioration de la qualité des produits, se rapprocher de l'efficacité et la fidélisation de plus en plus des clients.

Chapitre II : Normalisation, Certification et Accréditation

- *Introduction*
- *Section I : La normalisation*
- *Section II : l'accréditation*
- *Section III : la certification d'entreprise*

Introduction :

L'entreprise crée, évolue, progresse sans cesse en mouvement, elle cherche à optimiser son fonctionnement interne et ses relations avec le monde extérieur, partenaires, clients et fournisseurs. En plaçant la satisfaction du client au centre de l'organisation, la mise en place d'un système de management est, dès son origine, un élément favorisant le développement des entreprises.

Dans un environnement où chaque jour, dans les entreprises, résonnent les mots : exigences, performances, encore plus, le dirigeant doit s'appuyer sur des outils pragmatiques, des clés efficaces qui lui permettront d'avancer pour réussir, en même qu'il doit intégrer les nouvelles exigences normatives.

La majorité connaît les difficultés qui apparaissent lorsqu'un produit est retardé à cause de problèmes techniques. Cela est encore plus regrettable lorsque le produit fonctionne de manière irréprochable, innove et exécute tout ce que l'on attend de lui, mais ne remplit pas des dernières prescriptions (directives, normes). De ces nouvelles exigences normatives, et qui constitue un référentiel de certification, l'ISO 9001 en est empreint.

Les normes sont au cœur des échanges industriels et commerciaux mondiaux. Elles s'insèrent également dans les politiques publiques pour lesquelles entre, en particulier, une composante visant à assurer une meilleure circulation des produits, voire une libre prestation des services.

La mise en place d'un système de management permet souvent l'obtention d'une certification. De nos jours elle est devenue l'argument primordial facilitant l'introduction du produit dans le marché, l'étude des certifications délivrées permet de se rendre compte de la situation actuelle.

Une fois la certification est obtenue, l'entreprise et les responsables qualité ont encore des défis à relever. Il faut la favoriser dans la durée, tout en le faisant évoluer en permanence, l'après certification n'est pas donc simple à gérer.

Dans ce chapitre nous allons aborder les trois concepts, à travers trois sections : la normalisation, l'accréditation et la certification.

Section I : La normalisation :

Introduction :

Toute norme repose sur étalon légal de référence. Ce référentiel permet à chacun de se situer et à tous d'avoir un point de jonction et d'arbitrage. Les étalons en question ont définitivement réglé tout litige.

Dans le domaine de la production, en général ce référentiel auquel on se réfère est constitué par corpus de normes. Celles qui sont obligatoires qui engagent la responsabilité civile du producteur, particulièrement lorsque la sécurité de l'utilisateur et l'atteinte à l'environnement en dépend et celles qui restent indicatives.

Dans tous les domaines, la norme est présente et permet d'avoir un langage commun. En effet, un terrain de football officiel a la même dimension sur toute la planète.

- Comment est obtenu ce consensus?
- Par qui?

Dans cette section, on va répondre à toutes ces interrogations.

I-1 Définitions:

Selon Larousse, la normalisation est définie comme « un ensemble de règles fixant le type d'un objet, les procédés techniques de fabrication, de production ».

La norme est un instrument très diversifié. Elle peut s'appliquer globalement à l'ensemble des caractéristiques d'un type de produits:

- ❖ Sécurité
- ❖ Aptitude à l'emploi
- ❖ Non atteinte à l'environnement

Ou bien séparément à une caractéristique. Elle peut se limiter à définir une méthode d'essai et d'expression du résultat, ou bien l'accompagner d'un seuil imposé ou désirable, maximal ou minimal.

Dans tous les cas, elle représente, au sens le plus large de ces termes, un instrument de mesurage et de langage.¹

¹ Seddiki Abdellah « Management de Qualité de l'inspection à l'esprit Kaizen », Edition OPU Alger 2004, p153.

La norme est un document, établi par consensus et approuvé par un organisme de normalisation reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. Il convient que les normes soient fondées sur les acquis conjugués de la science, de la technique et de l'expression.¹

Les normes sont des accords documentés contenant des spécifications techniques ou autres critères précis destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes directrices ou définitions de caractéristiques pour assurer que des matériaux, produits, processus et services sont aptes à leur emploi.

Par exemple, le format des cartes de crédit, des cartes à prépaiement téléphonique. le fait d'adhérer à la norme qui définit des caractéristiques telles que l'épaisseur optimale (0,76mm) signifie que les cartes pourront être utilisées dans le monde entier.

Les normes internationales contribuent ainsi à nous simplifier la vie et à accroître la fiabilité et l'efficacité des biens et services que nous utilisons.²

I-2 Objectifs de la normalisation:

Les objectifs majeurs de la normalisation sont:

- L'harmonisation des spécifications des produits ;
- L'optimisation de l'emploi des ressources ;
- Unifier le langage technique, faire des économies ;
- Fournir les données techniques indispensables à l'élaboration des stratégies industrielles et commerciales ;
- Protéger l'environnement, la santé et garantir la sécurité des biens et des personnes.

I-3 Avantages de la normalisation:

Pour le consommateur:

- faciliter la comparaison et le choix sur les bases scientifiques ;
- Satisfaire ses besoins et remplir les fonctions escomptées du produit ;
- Bénéficier de garanties de qualité, de régularité, de sécurité et d'interchangeabilité.

¹ Guide de la **qualité** du contrôle de la qualité et de la **normalisation**, Editions G.A.L-Alger, p07.

² S.Ghomari et E.F.Mami « Qualité et normes ISO », Faculté des sciences économiques, de gestion et sciences commerciales, Université de Tlemcen, QUALIMA-Tome I, 2004, P167.

Pour le producteur:

- Produire selon les plans et les programmes prédéfinis et reconnus ;
- Produire en masse tout en assurant la qualité du produit ;
- Réduire les coûts de production, améliorer la productivité et diminuer stocks morts ;
- Disposer de documents techniques comme argument de vente et renforcer par conséquent le potentiel de concurrence.

Pour l'économie:

- Economiser les efforts et les ressources ;
- Limiter, voire supprimer les obstacles techniques dans des échanges commerciaux entre les pays ;
- Améliorer la qualité de vie du contribuable ;
- Augmenter la compétitivité des entreprises sur le plan national et international ;
- Faciliter la coopération technologique internationale.
- Faire face à la concurrence déloyale.¹
- La normalisation est un véritable atout, à condition toute fois de bien comprendre et interpréter les normes, savoir les différencier des réglementations, et de connaître les grands rouages du système d'élaboration. Loin d'être une contrainte coûteuse –c'est malheureusement comme ça qu'elle est trop souvent perçue – la normalisation est, au contraire, un outil majeur d'ouverture des marchés, ainsi qu'un mode de preuve de conformité privilégié au service des économies nationale, européenne et internationale.

La norme est un outil formidable, à condition de se l'approprier, elle sert à :

- jouer un rôle essentiel dans les échanges commerciaux, en facilitant la libre circulation des produits. La référence à la norme dans les transactions, publiques ou privées, dans un cadre national, européen, ou mondial, donne accès aux marchés.
- Faciliter les choix stratégiques de l'entreprise, car c'est un outil qui permet, de resserrer le nombre de types de produits existants et d'augmenter les volumes de production sur des séries plus longues.
- Favoriser la protection des consommateurs : en tant que facteur important de l'amélioration de la qualité des produits et des services offerts aux consommateurs. Elle permet d'appliquer, des méthodes reconnues, pour obtenir un niveau optimal de qualité, de fiabilité et de sécurité et valorise les produits aux des consommateurs.

¹ Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, Editions G.A.L-Alger, p09.

- Faciliter une certaine rationalisation de la production, car les entreprises peuvent mettre à profit le résultat condensé d'années d'expérience, pour obtenir des produits conformes, compatibles et interchangeables, et de mieux gérer leurs approvisionnements et leurs stocks.
- Peut favoriser l'application de la réglementation lorsqu'elle fournit les moyens techniques permettant de satisfaire aux exigences de sécurité réglementaires, par exemple en matière de sécurité, de santé ou de réglementation du travail.

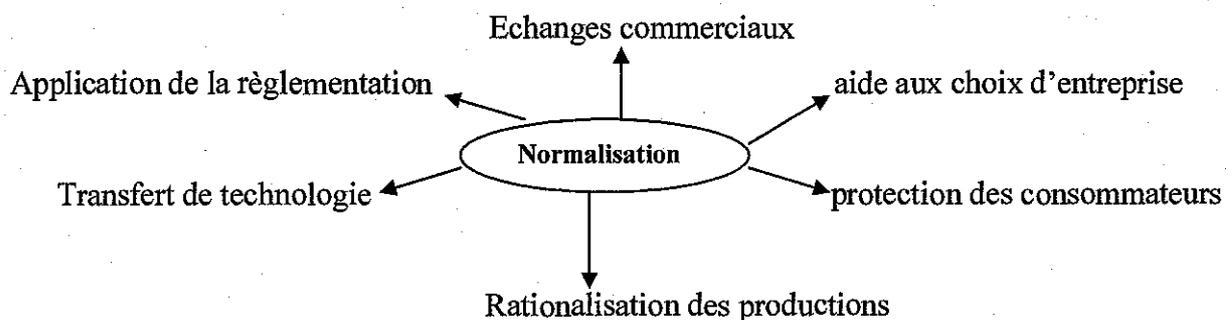


Figure II-1 : utilité de la norme (site web : www.industrie.gouv.fr/pratique/certification/4pagesnorm.html).

I-4 ISO et la normalisation:

ISO (Organisation Internationale de Normalisation) est le plus grand organisme de normalisation au monde. L'ISO a pour activité principale l'élaboration de normes techniques, mais ces dernières sont d'importants aspects économiques et sociaux. Les ingénieurs et les fabricants, auxquels elles apportent des solutions à des problèmes fondamentaux de production et de distribution, mais pour la société dans son ensemble.

Les normes internationales que l'ISO élabore sont très utiles, elles sont utiles aux organisations industrielles et économiques de tout type, aux gouvernements et aux instances de réglementation, aux dirigeants de l'économie, aux professionnels de l'évaluation de la conformité, aux fournisseurs et aux acheteurs de produits et de services tant public que privé, et enfin de compte, elles servent les intérêts du public en général lorsque celui-ci en qualité de consommateur et d'utilisateur.

Les normes ISO contribuent à un développement, à une production et à une livraison des produits et des services plus efficaces, sûrs et respectueux de l'environnement, ainsi qu'à

des échanges facilitées et plus équitables entre les pays. Elles fournissent aux gouvernements une base technique pour la législation en matière de santé, de sécurité et d'environnement, elles facilitent le transfert de technologies aux pays en voie de développement, les normes ISO servent également à protéger les consommateurs, et les utilisateurs en général, de produits et services ainsi qu'à leur simplifier la vie.¹

I-4-1 définition de l'iso : L'ISO est un réseau d'instituts nationaux de normalisation de 148 pays, selon le principe d'un membre par pays dont le secrétariat central, situé à Genève, Suisse assure la coordination d'ensemble.

L'ISO est une organisation non gouvernementale: ses membres ne sont pas, comme dans le système des nations unies, des délégations des gouvernements nationaux. L'ISO occupe néanmoins une position privilégiée entre les secteurs publics et privés, la raison tient à ce que l'ISO compte dans ses membres de nombreux instituts faisant partie de la structure gouvernementale de leur pays ou mandatés par leur gouvernement et d'autres organismes issus exclusivement du secteur privé, établis par des partenariats d'associations industrielles au niveau national.

L'ISO peut donc agir en tant qu'organisation de livraison permettant d'établir un consensus sur des solutions répondant aux exigences du monde économique et aux besoins de la société notamment ceux des parties prenantes comme les consommateurs et les utilisateurs.

Par ce que le nom de l'organisation internationale de normalisation donnerait lieu à des abréviations différentes selon les langues (« IOS » en anglais « OIN » en français), il a été décidé d'emblée d'adopter un mot dérivé du grec ISOS, signifiant "égal" la forme abrégée du nom de l'organisation est par conséquent toujours ISO.

Les normes ISO sont des accords techniques qui procurent le cadre pour des technologies mondialement compatibles, l'édification d'un consensus technique à cet échelon international est une entreprise majeure. En tout, il y a plus de 2850 groupes techniques (comités techniques, sous comités, groupes de travail) et quelque 30000 experts participent annuellement à l'élaboration des normes.²

¹ Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, Editions G.A.L-Alger, p15

² http://www.memoireonline.com/03/07/401/m_iso-interet-economique-normes2.html.

I-4-2 Structure de l'ISO :

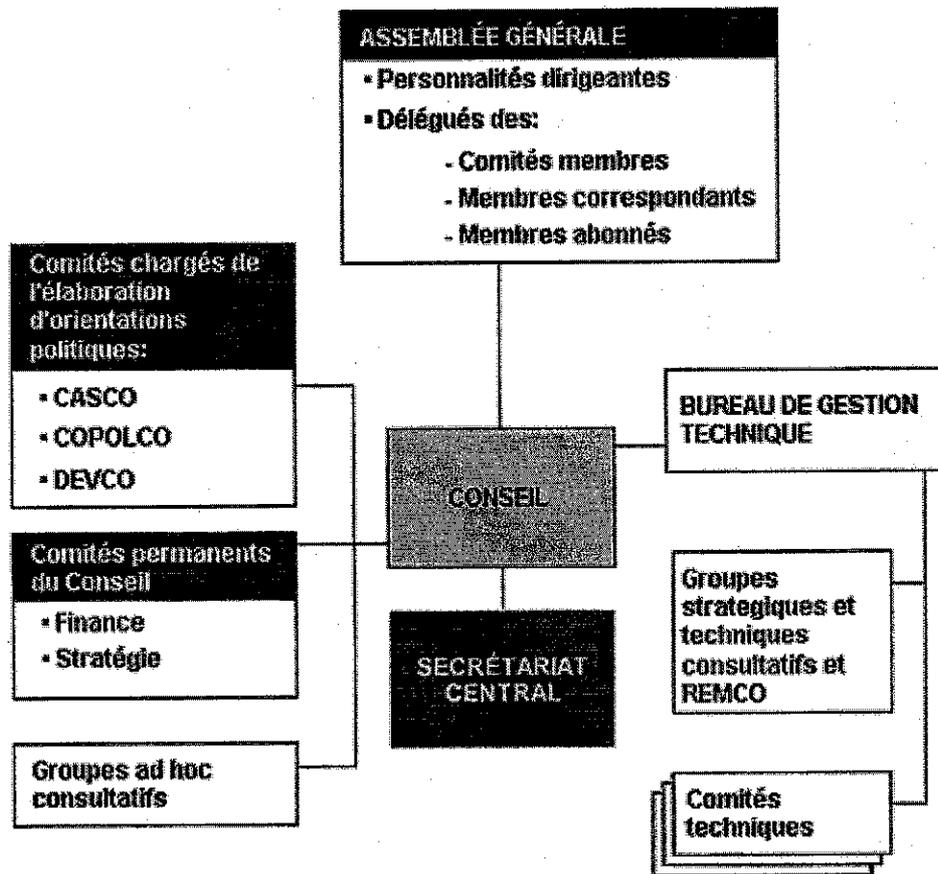


Figure II-2 : structure de l'ISO (Site web : <http://www.iso.org/iso/fr/structure> « structure de l'ISO »).

CASCO : comité pour l'évaluation de la conformité.

DEVCO : comité pour les questions relatives aux pays en développement.

COPOLCO : comité pour la politique en matière de consommation.

I-5 L'ISO et le commerce mondial:

L'UIT (Union internationale des télécommunications) a édifié un partenariat avec l'OMC (organisation mondiale du commerce). L'objectif commun étant de promouvoir un système mondial de libre-échange équitable. Les accords politiques obtenus dans le cadre de l'OMC doivent s'appuyer sur des accords techniques.

L'ISO, la CEI et l'UIT en tant qu'elles sont les trois principales organisations internationales, disposent des domaines d'activité, des cadres, des compétences et des

expériences complémentaires leur permettent d'assurer ce soutien technique à la croissance de marché mondial.

L'accord sur les obstacles techniques au commerce (OTC) comprend le code pratique pour l'élaboration, l'adaptation et l'application de l'accord OTC reconnaissent l'apport important des normes internationales et systèmes d'évaluation de la conformité pour l'amélioration de l'efficacité de la production et de la facilitation du commerce international.

Les normes de l'ISO constituent un réservoir de technologie, les pays en voie de développement en particulier, avec leur normes rares, ont beaucoup à gagner de cette richesse de connaissance, pour eux, les normes de l'ISO sont un important moyen d'acquérir le savoir faire technologique qui, par consensus international, représente l'état de la technique, et d'accroître leur possibilité d'exportation et leur compétitivité sur les marchés mondiaux. en plus de cet avantage général des normes ISO, l'ISO à un programme spécifique pour les pays en voie de développement qui comporte des séminaires de formation, des parrainages ou des bourses ainsi que les publications.

L'ISO à également un comité de politique pour les questions relatives aux pays en voie de développement (DEVCO), composé d'une centaine d'instituts de normalisation des pays industrialisés et des pays en voie de développement.¹

I-5-1 l'élaboration des normes ISO :

Dans le système de l'ISO, l'initiative de l'élaboration d'une norme émane du secteur qui en a besoin. Ainsi, lorsqu'un secteur industriel ou économique a besoin d'une norme, il le fait savoir à un membre national de l'ISO. Ce dernier soumet la proposition d'étude nouvelle à l'ISO. Si la proposition est acceptée, l'étude est attribuée à un comité technique existant. Les propositions peuvent également porter sur la création de comités techniques, en vue d'aborder de nouveaux domaines d'activité technique. Afin de garantir la plus haute efficacité dans l'utilisation des ressources, l'ISO n'entreprend l'élaboration de nouvelles normes que si elles répondent manifestement à un impératif du marché.

I-5-2 Qui développe les normes ?

Les normes ISO sont élaborées par les comités techniques constitués d'experts appartenant aux secteurs industriels, techniques et économiques qui ont demandé l'établissement des normes en question, et qui les appliquent par la suite. A ces experts

¹Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, Editions G.A.L-Alger, p17

peuvent s'associer d'autres spécialistes comme les représentants d'agences gouvernementales, de laboratoires d'essais, d'associations de consommateurs, de spécialistes de l'environnement, etc. les experts, choisis par l'institut national membre de l'ISO pour le pays concerné, participent aux travaux au sein des délégations nationales. Il est exigé des délégations qu'elles représentent les intérêts de toutes les parties prenantes et non pas simplement les vues des organisations pour les quelles les experts travaillent. Selon les règles de l'ISO, l'institut membre est tenu de prendre en compte les vues de tout l'éventail des parties intéressées à la norme en cours d'élaboration et de présenter au comité technique une position nationale concertée consensuelle.

I-5-3 Comment les normes ISO sont élaborées ?

Les délégations nationales d'experts d'un comité technique se réunissent pour se concerter sur un sujet, l'étudier et en débattre jusqu'à l'obtention d'un consensus sur un projet d'accord. Le document est ensuite distribué en tant que projet de norme internationale à l'ensemble des membres de l'ISO pour observations et vote. De nombreux membres ont des procédures d'examen public pour faire connaître les projets de norme et les mettre à disposition des parties intéressées ainsi qu'au grand public. Dans la formulation de leur position sur le projet de norme, les membres de l'ISO tiennent compte de toutes les informations reçues. Si le résultat du vote est favorable, le document, avec d'éventuelles modifications, est distribué aux membres de l'ISO en tant que projet final de norme internationale. Quand le vote est positif à ce stade, le document est ensuite publié comme norme internationale.¹

I-6 Historique des normes ISO:

En 1979, l'ISO crée le comité technique (TC 176) qui est chargé de l'élaboration des normes sur le management et l'assurance qualité, l'élaboration d'un référentiel international devait alors faciliter les relations client/fournisseur, notamment en allégeant la charge des audits menés par les clients.

Ce référentiel a également pour but d'améliorer la qualité perçue et par voie de conséquence la satisfaction client.

Les normes ISO sont passées principalement par trois étapes:

- Naissance des normes ISO 9000 (1987).

¹http://www.memoireonline.com/03/07/401/m_iso-interet-economique-normes2.html.

- Première évolution des normes ISO 9000 (1994)
- Seconde évolution des normes ISO 9000 (2000).¹

I-6-1 Naissance des normes ISO 9000 (1987):

La normalisation internationale commença dans le domaine électronique avec la création, en 1906 de la commission électrotechnique internationale (CED), les premiers travaux fondamentaux dans d'autres domaines furent entrepris par la Fédération Internationale des associations nationales de normalisation (ISA) créée en 1926.

A la suite d'une réunion tenue à Londres en 1946, les délégués de 25 pays décidèrent de créer une nouvelle organisation internationale dont l'objet serait de faciliter la coordination et l'unification internationale des normes industrielles.

La nouvelle organisation, ISO entre officiellement en fonction le 23 février 1947. Le développement rapide de ce système a aboutit en 1964 à la création de l'accord de Vienne sur la coopération technique entre l'ISO et le CEN, en vertu duquel les deux organisations tirent parti des résultats des travaux de normalisation au niveau international et européen, mais aussi que les membres non européens de l'ISO peuvent agir sur la normalisation européenne.

C'est au début des années 1970 que l'ISO a commencé à publier des normes internationales et rétrospectivement, ce moment venait à point, étant donné l'expansion importante de commerce international qui a suivi.

Au début des années 1980, on commençait à admettre que les normes ISO s'imposeraient d'elles mêmes sur le marché et, à la fin de la décennie, apparurent les premiers signes de ce que l'on appelle aujourd'hui la mondialisation des marchés, période intéressante tant pour l'ISO que pour tout ceux engagés au sein de l'organisation.

Non seulement les normes ISO commençaient à établir leur propre validité sur le marché mais dans de nombreux cas, l'ISO était priée de préparer les premières normes sur des sujets particuliers et, par conséquent, s'éloignait de sa mission originale d'harmonisation des normes nationales. Avec raison, les marchés mondiaux ont besoin de normes internationales, et l'avenir de l'ISO était donc assuré.

¹www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-1.html

Cette assurance devait être mise en cause par deux événements majeurs survenus à la fin des années 1980 et au début des années 1990. Le premier était la décision prise par la communauté européenne de créer le marché unique européen fondé sur une législation communautaire très générale s'appuyant sur des normes consensuelles volontaires élaborées par des organismes européens de normalisation.

Pendant de nombreuses années la commission européenne à accepter que les normes ISO servent au fin de l'harmonisation au sein de l'Europe, les activités de l'homologue de l'ISO au niveau européen, le comité européen de normalisation (CEN) étant alors généralement peu importantes. Cette nouvelle décision, créer les directives de la nouvelle approche en Europe, a aboutit à une importante expansion de la normalisation européenne et, dans de nombreux cas, à une diversion des ressources pour la normalisation de l'ISO au profit du CEN.

Aussi, parfois les activités de certains groupes élaborateurs de norme ISO se sont pratiquement arrêtées, ce qui, loin d'être surprenant, fut source de consternation des membres non européens de l'ISO.

I-6-2 Première évolution des normes ISO 9000 (1994) :

Les besoins des entreprises ont bien entendu évolué depuis l'apparition de l'ISO une première révision mineure a vu le jour en 1994. Elle portait sur la revue de contrat, la validation de la conception et la distinction des actions préventives et correctives.

Pour répondre à une nécessité d'une amélioration continue de ses processus. L'ISO a donc décidé de mettre au point des procédures simplifiées susceptibles d'être utilisées, à leur discrétion, par les comités techniques pour lesquels la rapidité d'élaboration des normes est d'une importance capitale, et de rationaliser la gamme de ses produits. L'ISO à simplifier ses procédures courantes et introduit, plus particulièrement deux nouveaux produits dont le niveau de transparence et de consensus est réduit mais qui semble correspondre aux exigences de marché, du moins dans certains secteurs.

Dans le stade de la simplification des procédures, les comités de l'ISO, sous certaines conditions auront à l'avenir la possibilité d'ignorer le stade comité, la partie du processus ISO au cours de laquelle les positions nationales sont examinées afin d'aboutir à un consensus au sein d'un comité ISO, ainsi que le stade final d'approbation, au cours duquel le texte final des normes est soumis à l'approbation officielle de l'ensemble des membres de l'organisation.

Les nouveaux produits, fruit du consensus entre experts technique au sein d'un groupe de travail de l'ISO ou d'un consensus international au sein d'un comité de l'organisation, permettent la publication de nouveaux types de documents dénommés respectivement, spécifications publiquement disponibles (ISO/PAS) et spécification technique (ISO/TS).

L'ISO prévoit également la possibilité d'adopter des documents élaborés hors de son système selon des procédures moins transparentes et moins consensuelles. De tels documents qu'ils soient élaborés au sein ou à l'extérieur du système de l'ISO, devront être examinés tous les trois ans et, au second examen, ils seront soit annulés, soit révisés pour les transformer en normes internationales de l'ISO de plein droit.

I-6-3 Seconde évolution des normes ISO 9000 (2000):

La révision des normes ISO 9000 s'appuie sur des retours d'expérience des utilisateurs et sur des expérimentations en vraie grandeur tel le projet IRIS (impact de la révision des normes ISO 9000).

Ce projet a rassemblé en France plusieurs instances. Le Ministère de l'industrie, l'Association Française de Normalisation (AFNOR), l'Association Française pour l'Assurance Qualité (AFAQ), le Mouvement Français de la Qualité (MFQ) et l'institut de recherche de la qualité (IRDQ).

Les trois objectifs principaux de l'IRIS ont été de:

- valider l'adéquation des futures normes ISO 9001 et 9004 aux besoins des entreprises françaises, un groupe de 30 entreprises pilotes accompagnées par 15 experts a été constitué pour atteindre cet objectif.
- Faire remonter vers le comité technique de l'ISO les suggestions de modifications nécessaires.
- Préparer les entreprises françaises aux évolutions résultant de ces normes.

Pratiquement toutes les exigences de la norme 1994 se retrouvent dans la norme 2000 mais réparties de façon différente.

Un premier changement visible: le nombre de normes a réduit la série, comprendra :

- ISO 9000 pour les concepts et la terminologie ;
- ISO 9001 pour les exigences relatives au système de management de la qualité ;

- ISO 9004 pour les recommandations relatives au système de management de la qualité.

Il est à noter que les normes ISO 9002 et ISO 9003 disparaissent, le référentiel pour la certification sera ISO 9001.

Tout ceci est reflet d'un changement sur le fond.

- Installation de la "voix du client" dans l'entreprise ;
- Renforcement des exigences "managériales" ;
- Mise en avant de la gestion des ressources humaines ;
- Prise en compte des résultats pour juger de l'efficacité de la démarche qualité et de son amélioration continue.
- Développement de l'approche processus et mesure de l'efficacité plutôt que conformité aux procédures.

I-7 La famille des normes ISO et le lancement de l'ISO 9000 version 2000:

Les révisions des normes de la série ISO 9000 relatives au management de la qualité de l'an 2000 ont été officiellement publiées par l'ISO le 15 Décembre 2000. L'ISO élabore des normes techniques volontaires qui donnent une valeur ajoutée à tous les types d'activités économiques. Les normes ISO contribuent au développement, à une production et à une livraison des produits et services plus efficaces, sûrs et respectueux de l'environnement. L'ISO 9000 concerne principalement le management de la qualité. La définition de la qualité dans l'ISO 9000 s'applique à toutes les caractéristiques d'un produit ou d'un service exigées par le client. Le système de management de la qualité concerne ce que l'organisation fait pour s'assurer que ses produits soient conformes aux exigences du client. Il concerne le cheminement du travail d'une entreprise, et non directement le résultat de son travail (il concerne la production, et non le produit - du moins pas directement).

Jusqu'à 2000, l'établissement d'un système de qualité passait par l'une des normes ISO 9000. ISO 9001 - ISO 9002 et ISO 9003 étaient les trois modèles d'assurance de la qualité par laquelle une organisation pouvait être certifiée.

La différence entre les trois normes dépendait simplement des domaines d'application:

- ISO 9001 établissait les exigences relatives à une organisation dont les activités allaient de la conception et du développement à la production, à l'installation et aux prestations associées.

- ISO 9002 était la norme appropriée pour une organisation qui ne s'occupait pas de la conception et du développement, elle ne contenait pas les exigences relatives à la maîtrise de la conception d'ISO 9001, les autres exigences étant identiques.
- ISO 9003 était la norme qui correspondait aux besoins d'une organisation dont les processus d'activité ne portaient pas sur la maîtrise de la conception, la maîtrise des processus, les achats ou les prestations associées, et qui avait fondamentalement recours aux contrôles et aux essais pour assurer que les produits et les services finaux satisfaisaient aux exigences spécifiées.

Il n'y avait pas de différence de nature hiérarchique entre les trois normes. Les normes ISO sont examinées périodiquement pour décider si elles doivent être confirmées, révisées ou retirées. L'objet étant de s'assurer qu'elles tiennent compte des développements technologiques et commerciaux et qu'elles restent d'actualité.

Les révisions 2000 de la série ISO 9000 représentent le remaniement le plus complet de ces normes depuis leur première publication en 1987.

Les nouvelles versions prennent en compte les développements dans le domaine de la qualité et l'expérience considérable aujourd'hui acquise dans la mise en application d'ISO 9000 (les premières révisions des normes ISO 9000 datent de 1994). Les normes révisées sont identifiées par « 2000 » dans leur désignation.

Le processus de révision relève du comité technique de l'ISO, ISO/TC 176 et est mené sur la base d'un consensus entre les "qualiticiens" et les experts des différentes branches de l'industrie, désignés par les comités membres de l'ISO, et représentant toutes les parties concernées.

Les modifications sont les suivantes:

- Les trois normes familières ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003 ont été fusionnées en une seule norme ISO 9000- 2000.
- Fusion de l'ISO 8402 et d'une partie du contenu d'ISO 9000-1 en une nouvelle norme ISO 9000-2000.
- Révision d'ISO 9004-1 sous forme d'une nouvelle norme ISO 9004-2000.
- Fusion d'ISO 10011 (partie 1, 2 et 3) avec ISO 14010, ISO 14011 et ISO 14012 pour former une nouvelle norme contenant des lignes directrices pour l'audit des systèmes de

management de la qualité et de management environnemental (qui sera numérotée ISO 19011).

La révision actuelle de la norme ISO 9001 a pour but de renforcer sa compatibilité avec l'ISO 14001, en particulier pour ce qui concerne la technologie et le contenu.

Un examen créent des normes ISO 14001 et l'ISO 14004 effectué par l'ISO/TC 207/SC1 a conduit à lancer la révision de ces normes, offrent la perspective d'un nouveau renforcement de la compatibilité entre les normes ISO 9000 et ISO 14000. Pour ce qui concerne les normes qui sont les lignes directrices pour l'audit qualité et l'audit environnement (ISO 10011 et ISO 14010/14011/14012), les deux comités techniques d'ISO responsables, le TC 176 et le TC 207, ont préparé une norme commune relative a l'audit (ISO 19011).

Les normes suivantes ont été publiées:

- ISO 9000-2000 systèmes de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaires établit le point de départ pour comprendre les normes et donne les termes fondamentaux et définitions, utilisés dans la famille ISO 9000, nécessaire pour éviter les méprises lors de leur utilisation ;
- ISO 9001-2000 système le management de la qualité-exigences générales : exigences générales auxquelles vous devez vous conformer pour évaluer votre capacité à cerner les attentes des clients, à appliquer régulièrement les exigences et aborder la problématique de la satisfaction des clients. Cette norme servira à la certification de système de management de la qualité et éventuellement de base pour des accords contractuels ;
- ISO 9004-2000, systèmes de management des qualité-lignes directrices pour l'amélioration des performances : cette norme donne les lignes directrices pour les systèmes de management de la qualité qui vise au-delà des exigences pertinentes ;
- Une approche holistique du management de la qualité dans la recherche de l'amélioration des opérations et d'avantages pour toutes les parties intéressées ;

La plus grande valeur est obtenue lorsque les entreprises utilisent la famille entière des normes d'une manière intégrée, il est suggéré, que commençant par l'ISO 9000-2000 l'organisme adopté l'ISO 9001-2000 pour atteindre le premier niveau de performance, les pratiques décrites dans l'ISO 9004-2000 peuvent alors être mises en route pour rendre le

système de management de la qualité de l'organisme de plus en plus efficace pour atteindre ses buts professionnels.¹

Le schéma ci-dessous résume l'évolution de la norme:

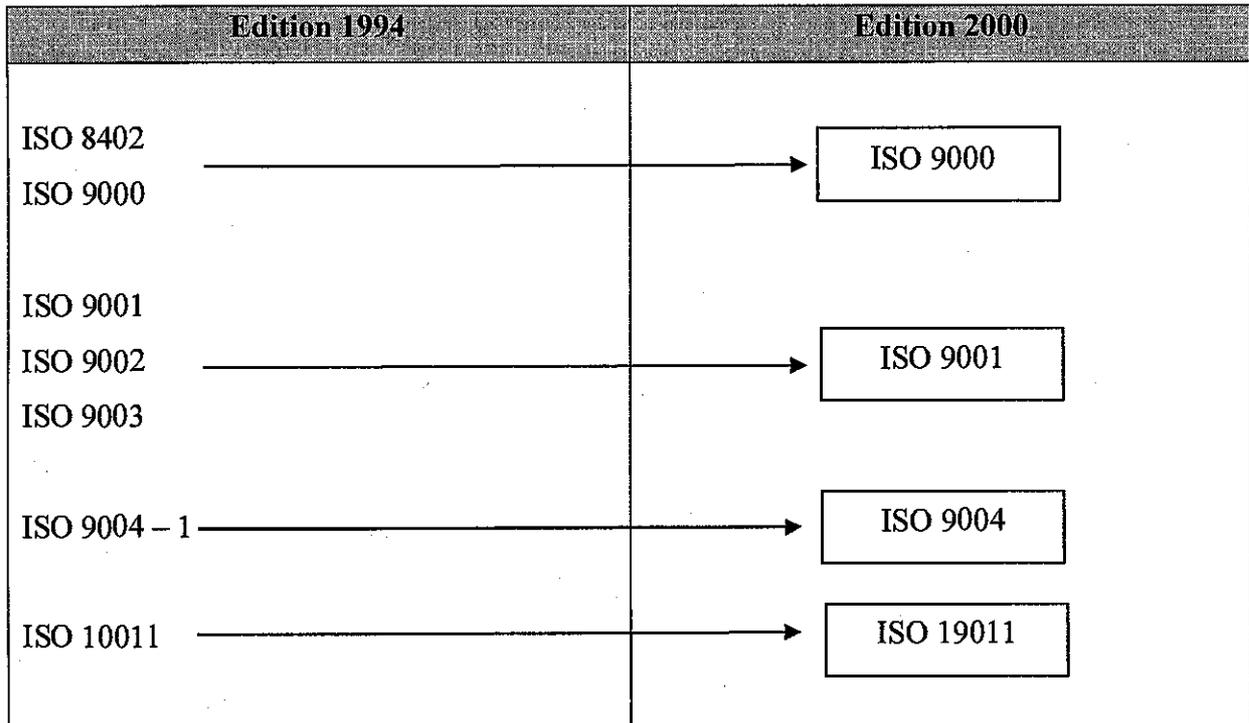


Tableau II -1: évolution de la norme, source : Amina Lakmache, « la communication interne pour faire adhérer a une démarche qualité », Mémoire de Magister, Université « Abou-bekr Belkaid, Faculté des Sciences économiques, de gestion et des Sciences commerciales », année univ 2005-2006, p23.

Les trois normes relatives à l'assurance qualité ISO 9001, 9002, 9003 version 1994 sont remplacés par la seule norme ISO 9001-2000 sur les Systèmes de gestion de la qualité.²

Actuellement, la série 9000 est constituée de :

- ISO 9000-2000 : systèmes de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaires ;
- ISO 9001-2000 : systèmes de management de la qualité – exigences ;

ISO 9004-2000 : systèmes de management de la qualité -lignes directrices pour l'amélioration des performances.

¹ S.Ghomari et E.F.Mami « Qualité et normes ISO », QUALIMA, Tome1, décembre 2004, Université « Aboubakr belkaid, Tlemcen », p167.

² Amina LAKMACHE, « la communication interne pour faire adhérer a une démarche qualité », Mémoire de Magister, Université « Abou-bakr Belkaid, Faculté des Sciences économiques, de gestion et des Sciences commerciales », année univ 2005-2006, p23.

I-8 Evolution future d'ISO 9000 :

Pour que la famille ISO 9000 garde son efficacité, les normes sont périodiquement examinées afin de tirer partie de nouveaux développements dans le domaine du management de la qualité et des réactions des utilisateurs. L'ISO/TC 176, qui est formé d'experts venant d'entreprises et d'autres organismes dans le monde, suit l'utilisation des normes afin de déterminer en quoi il est possible de les améliorer, pour répondre aux besoins et aux attentes des utilisateurs lors du prochain cycle de révision, qui intervient au but de cinq ans environ.¹

La nouvelle étude ISO² montre une augmentation de 16% des certifications ISO 9001 (pour le management de la qualité) et ISO 14001 (pour le management environnemental) en 2006.

Au cours de la même période, les certifications aux normes de systèmes de management ISO plus récentes pour l'industrie automobile (ISO/TS 16949) et le secteur des dispositifs médicaux (ISO 12485) ont augmenté plus de 60%.

Ces deux résultats comptent parmi les principaux résultats de l'étude ISO-2006 qui, pour la première fois, couvre également la nouvelle norme ISO/CEI 27001 relative aux systèmes de gestion de sécurité de l'information, indiquant que près de 5800 certificats de conformité à cette norme ont déjà été délivrés dans 64 pays.³

La norme ISO 9001-2000 représente une étape vers une gestion de la qualité totale en s'écartant de l'esprit assurance qualité des versions 1987 et 1994. Dans ce sens, on peut dire que cette nouvelle version s'attache plus au fond (orientation client, approche système, amélioration continue) qu'à la forme.

Les entreprises de services sont généralement intéressées à appliquer la norme ISO 9001 en conjonction avec les lignes directrices de la norme ISO 9004. la douzième phase du cycle de vie d'un produit (mise au rebut ou recyclage en fin de cycle de vie) impose plutôt de passer par la norme 14001.

¹ S.Ghomari et E.F.Mami « Qualité et normes ISO », QUALIMA, Tome1, décembre 2004, Université « Aboubakr belkaid, Tlemcen », p167

² www.iso.org/iso/fr/pressrelease.htm?refid=Ref1089

³ Site web : www.iso.org/iso/fr/pressrelease.htm?refid=Ref1089 « Etude ISO 2006 »

Section II : l'accréditation :

II-1 définition de l'accréditation :

C'est la « procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques »¹.

Il ne s'agit plus ici de s'assurer uniquement de la bonne application d'une norme et de ce que l'organisme examiné dispose d'une organisation adéquate, mais de vérifier en plus que l'organisme dispose des compétences techniques dans un domaine donné.

L'obtention d'une accréditation passe par l'application d'un processus bien défini qui comprend quatre phases : analyse de la demande, évaluation, décision et accréditation proprement dite.

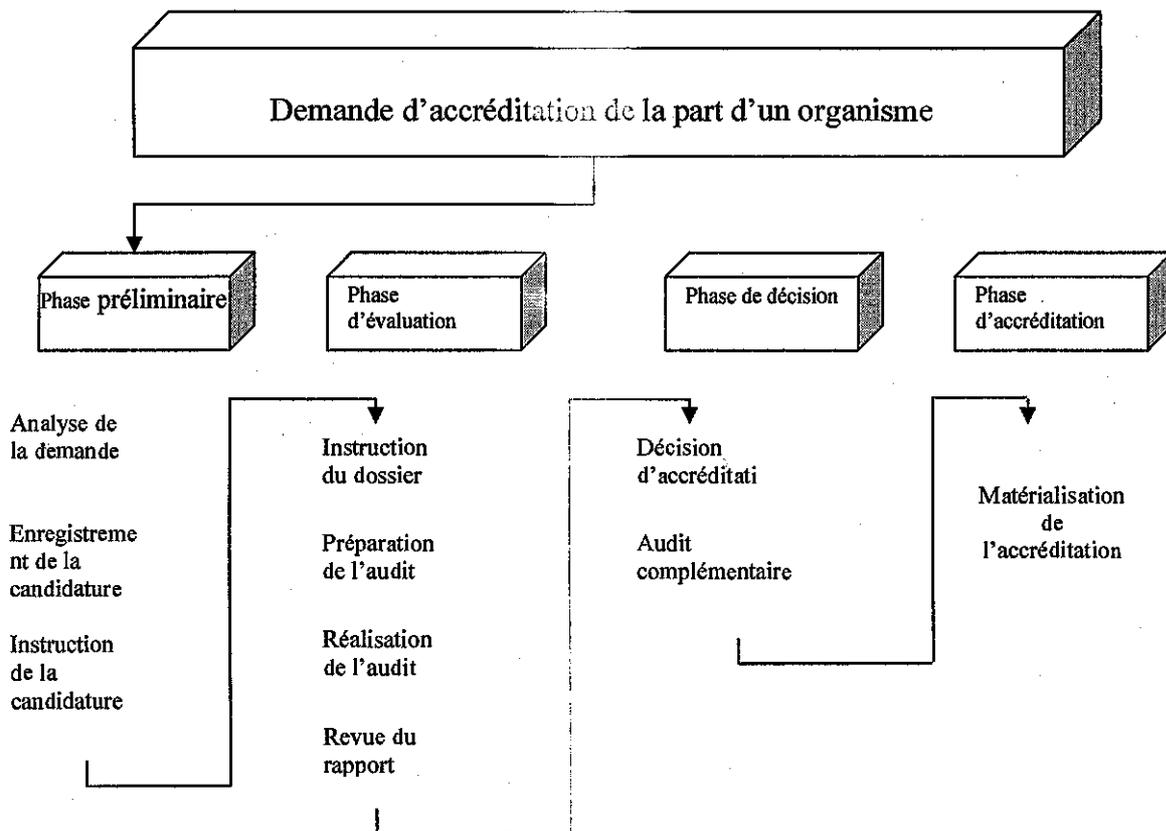


Figure II-3 : phases de l'accréditation (source : Michel Cattan « pour une certification qualité gagnante, avant-pendant-après », AFNOR, décembre 2002, p22).

¹ Abdelhamid QUARET « comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché », Edition Reghaia-Alger 2002, p235.

La demande d'accréditation faite par un organisme doit préciser :

- la portée d'accréditation souhaitée, à savoir le ou les domaines pour les quels l'activité de certification de l'organisme demande à bénéficier de l'accréditation.
- le périmètre d'accréditation qui complète la portée de l'accréditation par l'indication du ou des secteurs géographiques où les activités de certification sont exercées¹.

Quel est le lien accréditation – certification - organisme ?

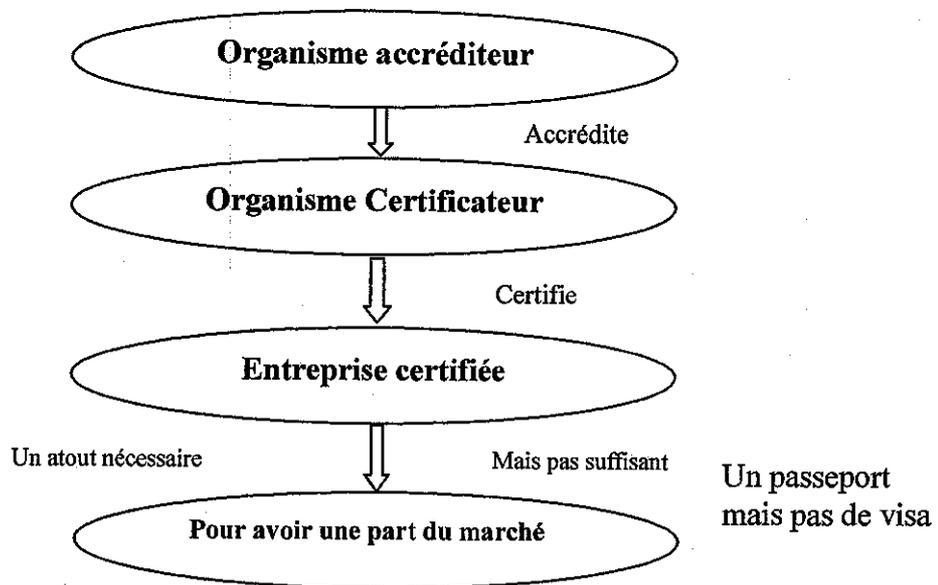


Figure II-4 : lien entre accréditation – certification - organisme (source : Abdelhamid QUARET « comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché », Edition Reghaia-Alger 2002,

D'où vient le concept d'accréditation ?

L'accréditation est la conséquence d'une volonté internationale de favoriser les échanges commerciaux en supprimant les entraves techniques aux échanges.

Le point de départ de cette politique commerciale est la création des accords du GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) de 1967 à 1979 concept repris par l'union européenne en 1992 au travers de la politique dite de « l'approche globale » qui a donné une vigueur exceptionnelle à tous les organismes d'accréditation européens et qui est en train de s'étendre à d'autres pays du monde. L'effet secondaire est celui d'une amélioration de la

¹ Michel Cattan « pour une certification qualité gagnante, avant-pendant-après », AFNOR, décembre 2002, p22.

qualité des prestations offertes par les organismes ou laboratoires accrédités. L'assurance de cette qualité est démontrée par l'accréditation.

II-2 l'intérêt de l'accréditation :

L'accréditation a pour but, après l'évaluation, d'attester que des laboratoires et des organismes sont techniquement capables, respectivement, de réaliser des essais, des analyses ou des étalonnages et de procéder à des actions d'inspection ou de certification dans les secteurs dans les quels ils s déclarent compétents. L'accréditation est un système mis en place sous l'égide des pouvoirs publics et soutenus par ceux-ci dans le but de délivrer des jugements impartiaux sur la base de normes reconnues.

L'accréditation est une activité à pour but non lucratif, sans objectifs commerciaux, afin d'être complètement indépendante. Ceci peut avoir pour conséquence un soutien financier de la part des pouvoirs publics, en vue d'éviter toute dérive commerciale. Afin de supprimer toute concurrence entre accréditeurs, laquelle risquerait de dévaluer rapidement le niveau des attestations, chaque état membre limite le nombre de système d'accréditation à un et un seul, intervenant à la fois dans les domaines règlementaires et volontaires¹.

L'accréditation renforce la crédibilité des organismes certificateurs et par conséquent des certificats qu'ils délivrent, ce qui permet aux entreprises titulaires de ces certificats d'accéder plus facilement aux marchés internationaux.

Il est à noter que les risques de confusion sont possibles entre les deux démarches- certification ou accréditation – qui présentent de nombreux points communs. Mais, à titre d'exemple, si la certification vise à faire reconnaître que l'entreprise postulante fait fonctionner un système qualité conforme à l'une des normes de la série NF en ISO 9000, l'accréditation vise à faire reconnaître que non seulement l'organisme certificateur est organisé, mais aussi qu'il exerce son activité selon une déontologie et des règles de l'art internationales acceptées.²

¹ Site web : www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-12.html « Principes de l'accréditation COFRAC pour un Laboratoire d'Analyses Biologiques Médicales : Concept, intérêt, commissions sectorielles du COFRAC, ... »

² Site web: www.finances.gouv.fr/fonds_documentaire/daj/guide/gpem/ameusec/ann3.pdf "ANNEXE 3. LEXIQUE. ACCREDITATION. Au sens de la définition internationale l'accréditation est une « procédure par laquelle un organisme faisant ... »

Section III : la certification d'entreprise :

III-1 concept de certification :

Normalisation, qualification, labellisation, certification peuvent sembler des mots synonymes au profane. Aussi convient-il de les définir :

Normalisation : ensemble de règles techniques résultant de l'accord entre les fournisseurs (et quelquefois les utilisateurs ou les clients et les pouvoirs publics), afin de spécifier, simplifier, unifier le produit ou le service fourni.

Exemple : la taille des culots de lampes électriques, le format des pellicules photos sont normalisés.

Qualification : elle atteste la compétence des professionnels pour réaliser des travaux ou des prestations. Elle est décernée par les offices professionnels de qualification.

Labellisation : le label reconnaît à un produit des caractéristiques qui donnent confiance. Le label rouge attribué à la volaille permet de comprendre de quoi il s'agit.

Certification : il y a plusieurs types de certification :

- la certification des comptes assurée par les commissaires aux comptes ;
- la certification des produits ou de services ;
- la certification de personnes qui atteste la qualification des agents ;
- La certification pour l'environnement (ISO 14001) ;
- la certification éthique qui s'attache au respect du travail du fournisseur aux sous-traitants (S.A 8000) ;
- la certification de système de management de la qualité ou d'entreprise, qui nous intéresse ici (ISO 9000).

La certification est une procédure par laquelle une tierce partie garantit par un certificat que le système qualité ou le management de l'entreprise est conforme à un référentiel qui peut être la norme ISO 9001 publiée par l'AFNOR.

Précisons dès maintenant que la certification d'entreprise ne certifie pas la qualité du produit lui-même, mais la qualité du management de la qualité.

Les candidats au certificat devront garder à l'esprit que l'établissement de documents n'est pas une fin en soi, mais doit être une action à valeur ajoutée.

La certification est une démarche simple, mais difficile. Mais évidemment, tout n'est pas sans risque dans la certification.

Par une simplification caricaturale, on peut dire que la certification consiste à :

- écrire ce que l'on fait ;
- faire ce qui est écrit ;
- et le prouver (c'est toute la question de la traçabilité).¹

On peut définir aussi la certification comme :

- assurance donnée par écrit par un organisme qualité et indépendant tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant de spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle (AFNOR).
- acte par lequel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation, d'un système, d'un produit... à un référentiel (règlement, norme).

III-2 L'intérêt de la certification :

L'intérêt vis-à-vis de l'externe est de :

- assurer la fiabilité de la réponse aux exigences clients ;
- accroître la confiance du client en garantissant le respect d'un référentiel par un organisme indépendant ;
- (dé)montrer la maîtrise de ses procédés de façon objective ;
- disposer d'un avantage concurrentiel ;
- Accéder à des appels d'offres ;
- s'ouvrir aux marchés nationaux et internationaux ;
- inciter les fournisseurs à adopter les mêmes niveaux d'exigence ;
- obtenir une reconnaissance nationale et internationale.

Vis-à-vis de l'interne est de :

- améliorer les dispositions d'assurance qualité, à savoir :
- maîtriser le fonctionnement interne et éliminer les dysfonctionnements ;
- capitaliser le savoir-faire ;

¹ J.-P. Hubérac « Guide des Méthodes de la Qualité », 2^{ème} Edition MAXIMA, Paris 2001, p 91.

- améliorer les relations client - fournisseur internes ;
- assouplir les contraintes liées aux nombreux audits ;
- fédérer et motiver le personnel ;
- alléger les contraintes et les recettes ;
- bénéficier d'une évaluation extérieure ;

La certification provient du besoin de confiance d'un client dans la capacité de son fournisseur à le satisfaire dans la durée.¹

En plus de ces intérêts, pourquoi donc consentir un investissement lié à la demande de certification si ce n'est pas pour livrer des produits d'un niveau de qualité certain et concurrentiel ? Les avantages de la certification sont tirés par le fournisseur, l'entreprise certifiée, l'organisme certificateur et le consommateur.

Pour le fournisseur et l'organisme :

- Le fournisseur ou l'organisme grâce à la viabilité d'une estampille reconnue sur ses produits montre aux organismes et consommateurs que ses livraisons possèdent le niveau de qualité contenu dans une ou plusieurs normes (normes qui ont servi à la certification).
- Instaure la confiance car l'organisme certificateur est censé être neutre.
- La mise en évidence sur ces produits, de l'obtention d'un certificat garantit aux organismes et les clients une sécurité lors de leur usage.
- L'existence de la marque aide à vaincre la suspicion sur les marchés étrangers et locaux.
- En cas de litige la présence d'une licence de certification est un argument de poids devant une cour.

Pour le consommateur :

- Le consommateur qui n'a pas toujours la faculté de comprendre les notices techniques accorde sa confiance à l'estampillage présent sur le produit ;
- La présence du paravent qui est l'estampille assure le consommateur d'une qualité et d'une sécurité, car vérifiées par des experts neutres ;
- Le label lui permet de faire un choix entre plusieurs produits.

¹ Philippe DETRIE « Conduire une Démarche Qualité », Editions d'Organisation, Paris 2003, p316.

Pour l'organisme certificateur :

- Publicité certaine auprès du public et des producteurs ;
- Rôle positif pour la production et l'économie en général.

La certification pour jouer pleinement son rôle et réellement apporter des avantages aux uns et aux autres doit être officielle et posséder une assise légale.¹

Quatre freins :

1. l'inconvénient souvent rencontré est la non-intégration de la démarche certification dans la stratégie générale de l'entreprise : le dirigeant, pressé par la concurrence ou par un gros client, souhaite obtenir son certificat à moindre frais et sans perturbation pour son organisation. La certification est obtenue pour un système artificiel qui survit rarement à l'audit de suivi.
2. les salariés craignent l'asphyxie de la surcharge de travail, le bachotage laborieux et la lourdeur de la gestion documentaire.
3. aujourd'hui, la certification développe de moins en moins une image de pionnier, le ressort de l'innovation ne joue plus.
4. à l'extérieur, le client estime que la maîtrise par un fournisseur de son système de management de la qualité est la « normale ».²

III-3 Les différents types de certification :

Il faudrait bien plus d'un chapitre pour détailler toutes les particularités des multiples sortes de certification. Il s'agit simplement ici de faire la distinction entre trois types de certification : la certification de produits et de services, la certification des personnes et enfin la certification des systèmes de management de la qualité (SMQ), sachant toutefois que nous intéressons dans la suite à la seule certification d'un système de management de la qualité.

1-la certification de produits ou de services :

Parler de certification d'un produit est un raccourci car il s'agit plus exactement de la certification d'un couple produit - fournisseur qui comporte, dans une majorité de cas, deux volets :

¹ Seddiki Abdellah « Management de Qualité de l'inspection à l'esprit Kaizen », Edition OPU Alger 2004, p461.

² Op.cit.

- la conformité du produit à une norme ou à une spécification technique, est généralement vérifiée sur des échantillons par des laboratoires spécialisés ;
- la capacité de la chaîne de production à assurer de manière régulière la production en série du produit conforme à la norme ou à la spécification. Cette capacité est vérifiée par une visite en usine d'experts de l'organisme certificateur, elle implique à la fois des aspects techniques et des aspects organisation et méthodes.

La certification de ce type la plus connue par exemple en France est la marque NF qui délivre la majorité des certificats. A noter qu'en dehors le marquage CE, obligatoire pour les produits relevant d'une directive européenne, qui atteste la conformité aux exigences des directives communautaires et leur permet de circuler librement en Europe. Contrairement à une idée largement répandue, un marquage CE n'est pas un label de qualité. Il n'est pas attribué pour guider le consommateur dans ses choix.

La certification de services, beaucoup plus récente que la certification de produits, relève des mêmes principes, comme pour les produits, la certification des services se fait à partir d'un engagement de résultat.

Mises à part les particularités concernant l'établissement des référentiels, il n'existe pas de grandes différences concernant le processus de certification d'un service et le processus de certification d'un produit. Comme pour les produits, on constate que la démarche de certification d'un service est complémentaire d'une démarche de certification de système.

On rencontre différentes stratégies d'entreprise à propos de la certification de services. Pour certains, ce type de certification n'est qu'une étape vers la certification de système selon la norme ISO 9001. Pour d'autres, au contraire, il faut chercher à obtenir une certification selon la norme ISO 9001 et la compléter ensuite par une certification de services. Tout va donc dépendre de la nature de l'organisme mais aussi, pour certains métiers, du niveau de la certification de services adéquate. Pour écarter tout dilemme, des organismes certificateurs proposent une certification simultanée services-système.

2- la certification de personnes :

Ce type de certification est délivré pour attester de la compétence d'une personne pour remplir une fonction ou exécuter une tâche donnée, au regard de critères préétablis.

La certification des personnes n'est pas à ce jour très développée et ne fait pas encore partie, sauf cas particulier, des priorités des organismes.

- la conformité du produit à une norme ou à une spécification technique, est généralement vérifiée sur des échantillons par des laboratoires spécialisés ;
- la capacité de la chaîne de production à assurer de manière régulière la production en série du produit conforme à la norme ou à la spécification. Cette capacité est vérifiée par une visite en usine d'experts de l'organisme certificateur, elle implique à la fois des aspects techniques et des aspects organisation et méthodes.

La certification de ce type la plus connue par exemple en France est la marque NF qui délivre la majorité des certificats. A noter qu'en dehors le marquage CE, obligatoire pour les produits relevant d'une directive européenne, qui atteste la conformité aux exigences des directives communautaires et leur permet de circuler librement en Europe. Contrairement à une idée largement répandue, un marquage CE n'est pas un label de qualité. Il n'est pas attribué pour guider le consommateur dans ses choix.

La certification de services, beaucoup plus récente que la certification de produits, relève des mêmes principes, comme pour les produits, la certification des services se fait à partir d'un engagement de résultat.

Mises à part les particularités concernant l'établissement des référentiels, il n'existe pas de grandes différences concernant le processus de certification d'un service et le processus de certification d'un produit. Comme pour les produits, on constate que la démarche de certification d'un service est complémentaire d'une démarche de certification de système.

On rencontre différentes stratégies d'entreprise à propos de la certification de services. Pour certains, ce type de certification n'est qu'une étape vers la certification de système selon la norme ISO 9001. Pour d'autres, au contraire, il faut chercher à obtenir une certification selon la norme ISO 9001 et la compléter ensuite par une certification de services. Tout va donc dépendre de la nature de l'organisme mais aussi, pour certains métiers, du niveau de la certification de services adéquate. Pour écarter tout dilemme, des organismes certificateurs proposent une certification simultanée services-système.

2- la certification de personnes :

Ce type de certification est délivré pour attester de la compétence d'une personne pour remplir une fonction ou exécuter une tâche donnée, au regard de critères préétablis.

La certification des personnes n'est pas à ce jour très développée et ne fait pas encore partie, sauf cas particulier, des priorités des organismes.

Néanmoins, il faut bien reconnaître que cela apparaîtra, à courte échéance, comme un complément indispensable des certifications de produits, services et systèmes. Il suffit pour s'en convaincre de voir la place de plus en plus importante que tient la compétence des personnes dans le bon déroulement d'un processus. Il ne faut pas espérer un management de la qualité efficace sans une bonne maîtrise des compétences.

3- la certification de système :

Alors que la certification de produits atteste des niveaux de performance et de qualité des produits fabriqués ou des services fournis, la certification de système couvre essentiellement la maîtrise des processus qui permettent la réalisation de ces produits ou services. Une telle certification a pour objet d'attester que l'organisme met effectivement en œuvre un système de management de la qualité conforme à un référentiel pour une gamme de fournitures donnée. On peut comparer la certification de système à une vérification de l'application d'un cahier des charges entre clients et fournisseurs.¹

III-4 Types d'obtention de certificat :

La certification peut être obtenue par seconde ou tierce partie² :

1- la certification par seconde partie :

Cette certification est généralement accordée par un client à son fournisseur « pour connaître (reconnaître) la fiabilité des fournisseurs, il importe de les évaluer avant de les agréer et de passer contrat ». Pour que ce certificat soit suffisamment reconnu, il faut que le client lui-même le soit, les objectifs poursuivis par ce type de certifications consistent :

- pour le fournisseur, de se maintenir sur le marché particulier du client certificateur.
- Pour le client, de classer ses fournisseurs après avoir jauger leurs produits et leurs capacités à gérer la qualité. Ce type de certification porte sur le produit et sur le système qualité. Elle n'est pas limitée à l'assurance qualité.

2- la certification par tierce partie :

La certification par tierce partie est ainsi dénommée lorsqu'elle est accordée par un organisme indépendant extérieur à la chaîne « fournisseurs-clients » ou « fournisseurs-utilisateurs ». Les objectifs poursuivis par ce second type de certification sont :

¹ Michel Cattan « pour une certification qualité gagnante, avant-pendant-après », AFNOR, décembre 2002, p31

² Boutaleb kouider « l'assurance qualité : un enjeu stratégique pour les entreprises algériennes », QUALIMA, Tome1, décembre 2004, Université « Aboubakr belkaid, Tlemcen », p161.

- pour le fournisseur, d'attaquer des marchés divers (ou de s'y maintenir) en produisant un certificat attestant l'existence d'un système d'assurance ou plutôt de management qualité reconnu par un organisme faisant autorité ;
- pour les utilisateurs - clients, d'avoir confiance dans la conformité du produit à celle prévue par le fournisseur sans avoir besoin d'auditer. Cette certification porte non seulement sur les caractéristiques du produit mais sur le système de management qualité lui-même.

III-5 la démarche de certification :

A chaque organisme certificateur son processus, il dispose de son propre processus d'audit, mais quelque soit l'ordonnancement des actions et des étapes choisies, on y retrouve en général toujours les mêmes actions :

- demande de certification par l'organisme qui souhaite se faire certifier. Cette demande est transmise directement à un organisme certificateur préalablement choisi ou bien résulte d'un appel d'offre.
- L'organisme certificateur adresse un dossier à remplir pour concrétiser la demande et établir un contrat.
- l'organisme certificateur constitue son équipe d'audit.
- Réalisation de l'audit et émission d'un rapport faisant apparaître les écarts constatés.
- L'organisme demandeur corrige les écarts en lançant des actions correctives. Il transmet à l'organisme certificateur la preuve de l'efficacité de ces actions.
- C'est enfin le comité de certification qui décide de l'attribution du certificat. Le certificat est valable trois ans mais peut être retiré sur plainte d'un usager ou d'un client. Ou à la suite d'une des visites annuelles de contrôle.¹

III-6 Risque de la certification :

Si la certification n'est pas conçue selon ses objectifs, l'entreprise peut rencontrer quelques inconvénients tels que :

- dans le souci de bien faire, le système s'alourdit : manuel qualité volumineux, beaucoup d'enregistrements.
- Course aux diplômes : déviances du but de la certification.

III-7 Coût de la certification :

¹ Michel Cattan « pour une certification qualité gagnante, avant-pendant-après », AFNOR, décembre 2002, p187.

Le coût de la certification est évalué à environ 2% du chiffre d'affaire de l'entreprise. Cependant, la certification réduit le coût subi par la non-qualité et qui est évalué à 10% minimum du chiffre d'affaire de l'entreprise.¹

Il convient de distinguer deux types de coûts :

* les coûts externes qui recouvrent :

- les frais de dossier auprès de l'organisme certificateur ;
- les frais d'audit de certification (2 à 4 jours ou plus à deux auditeurs selon l'importance de l'entreprise) ;
- éventuellement les frais de consultants externes.

Ces frais correspondent à des débours réels.

* les coûts internes qui comptabilisent les temps passés par le personnel et l'encadrement à rédiger les procédures et documents écrits du système qualité, à les tester, à les améliorer. Il ne s'agit pas de débours aussi réels que dans le premier cas, mais de débours « analytiques », ces coûts internes sont sans commune mesure avec les coûts externes. Ils peuvent être 100 ou 200 fois plus élevés.²

Or, ce n'est pas une dépense supplémentaire que de bien faire son travail. Et si, pour cela il faut accomplir des tâches de mise en ordre et de réflexion, les coûts qui en résultent, comme ceux de la formation, sont plutôt assimilables à un investissement qu'à une dépense. Le temps qui sera passé à mettre au clair les procédures, à rationaliser l'activité, est en général vécu comme une action valorisante par les participants qui améliorent leur productivité grâce à une meilleure compréhension des circuits et une motivation accrue.³

III-8 les exigences de la norme iso 9001-2000⁴ :

Etant donné que notre travail fait référence au type de certification ISO 9001-2000, nous allons donner un aperçu sur les exigences de cette norme. Pour faire l'objet d'une certification, un système de management de la qualité doit répondre à plusieurs exigences qui sont fixées, comme cela a été dit, dans la norme ISO 9001 et qui sont résumées ci-après, dans l'ordre des paragraphes correspondant de cette norme.

¹ TERFAYA Nassima «La Démarche Qualité dans l'entreprise et Analyse des Risques », Editions Distribution HOUMA, Bouzareah-Alger 2004, p62.

² J.-P. Hubérac «Guide des Méthodes de la Qualité », 2^{ème} Edition MAXIMA, Paris 2001, p113.

³ O.p Cit

⁴ Pierre Chemillier « Démarche Qualité dans les entreprises du Bâtiment », AFNOR 2003, p15

On distingue des exigences générales et des exigences particulières relatives à certains aspects du management.

Exigences générales (§4.1)

Il convient d' « identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme », leurs interactions, de déterminer « les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus », de veiller à la « disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus », de « surveiller, mesurer et analyser ces processus », d'en assurer l'amélioration continue.

Exigences particulières

-Exigences relatives à la documentation (§4.2)

Il s'agit de documents sous des formes diverses et des supports variés. La composition de la documentation nécessaire pour faire fonctionner le système de management de la qualité est indiquée dans la norme, mais celle-ci précise que l'étendue de cette documentation peut varier d'un organisme à l'autre en fonction de sa taille, de son type d'activité, de la complexité des processus et de leurs interactions, de la compétence du personnel.

Parmi cette documentation figure le **manuel qualité** qui comprend :

- La description du domaine d'application du système de management de la qualité, la délimitation de son périmètre ;
- L'indication des procédures documentées pour le système de management de la qualité. On entend par « procédure » la manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus. C'est un mode opératoire écrit à l'avance ;
- Une description des interactions entre processus. Les documents doivent être « maîtrisés », c'est-à-dire approuvés, revus, mis à jour, rendus disponibles, facilement identifiables. Certains documents fournissent la preuve de la réalisation d'une activité ou de résultats obtenus, on les appelle « enregistrements », ils doivent eux aussi être maîtrisés.

-Exigences relatives à la responsabilité de la direction (§5)

Ces exigences revêtent plusieurs aspects :

- Engagement de la direction au développement et à la mise en œuvre du système (§5.1). elle doit apporter la preuve de cet engagement ;

- Ecoute des clients (§5.2) : la direction doit veiller à ce que les exigences des clients soient connues et prises en compte ;
- Politique qualité (§5.3) : la direction doit établir une politique qualité adaptée à l'organisme ;
- La direction doit assurer que les objectifs qualité sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme, qu'ils sont mesurables et cohérents avec la politique qualité (§5.4) ;
- Responsabilité, autorité et communication (§5.5) : « la direction doit assurer que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de l'organisme ». elle doit nommer un membre de l'encadrement pour suivre l'application du système de management de la qualité. Elle doit assurer que « la communication concernant l'efficacité du système de management de la qualité a bien lieu » ;
- Revue de direction (§5.6) : à intervalles planifiés la direction doit « revoir le système de management de la qualité de l'organisme pour s'assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace ». c'est l'objet des revues de direction. Elles sont l'occasion d'évaluer les opportunités de modifications du système et, le cas échéant, de réviser la politique qualité.

-Exigences relatives au management des ressources (§6)

L'organisme doit indiquer les dispositions prises pour déterminer et fournir les ressources nécessaires dans les domaines suivants :

- Ressources humaines ;
- Infrastructures : bâtiments, équipements, services supports tels que moyens de communication, informatique ;
- Environnement de travail.

-Exigences relatives à la réalisation du produit (ou service) (§7)

Ces exigences sont nombreuses :

- Planification de la réalisation du produit (§7.1) : il s'agit de « planifier et développer les processus nécessaires à la réalisation du produit » ;
- Processus relatif au client (§7.2) : l'organisme doit identifier les exigences et les attentes non exprimées du client ainsi que les exigences réglementaires et légales à respecter. C'est un aspect important de la version 2000 des normes. Une revue des exigences relatives au produit (ou service) est indispensable. Il s'agit de vérifier,

par là, que ces exigences ont été clairement identifiées, exprimées. De même l'organisme doit-il « mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients » ;

- Conception et développement (§7.3) : au terme de cette phase il faut vérifier que le produit résultant des études de conception et développement est apte à satisfaire aux exigences ;
- Achats (§7.4) : processus d'achat, informations décrivant le produit à acheter, vérification du produit acheté ;
- Production et préparation du service (§7.5) pour lesquelles plusieurs aspects sont à considérer :

- maîtrise de la production et de la préparation du service : il faut vérifier que toutes les conditions sont satisfaites : disponibilité des informations caractérisant le produit, disponibilité des instructions de travail, disponibilité des équipements appropriés, disponibilité des instruments de surveillance et de mesure et mise en œuvre des activités correspondantes, mise en œuvre des activités de livraison et de prestation de service après livraison ;

- validation des processus de production et de préparation des services : cette validation doit démontrer l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés ;

- identification et traçabilité du produit tout au long de sa fabrication ;

- propriété du client : il s'agit de prendre soin de ce qui appartient au client et est utilisé pour la production. Cette propriété est matérielle ou intellectuelle ;

- préservation du produit en cours de fabrication et jusqu'à la livraison à destination.

III-9 L'après certification :¹

Quatre actions à mener :

1-féliciter l'interne :

L'entreprise grâce à la certification a déjà un grand bond en avant : l'entreprise est passée de la culture orale à la culture écrite, de l'étape 0 : réactivité à l'étape 1 : maîtrise.

2-communiquer à l'extérieur :

La communication sur la certification peut s'appuyer sur trois principaux éléments :

- La publicité : dans les revues spécialisées et même à la télévision ;

¹ Philippe DETRIE « Conduire une Démarche Qualité », Editions d'Organisation, Paris 2003, p314.

- La lettre d'information : annonce aux clients et prospects par courrier (ou fax ou mail) de l'obtention de la certification ;
- La communication globale de l'entreprise : intégration du logo de l'organisme certificateur sur le papier à lettre, sur les objets publicitaires, sur les véhicules...

3-intégrer la maîtrise du système qualité dans un projet mobilisateur plus large : le management par la qualité.

La tentation de rentabiliser l'acquis et de ne pas investir dans une amélioration continue des performances est fréquente après la certification. Mais il reste l'étape 2 : amélioration et l'étape 3 : anticipation.

Dix-huit pistes de progrès pour l'après certification :

- la définition d'une vision commune et partagée sur les objectifs et la stratégie de l'entreprise ;
 - l'extension de la certification à d'autres activités et/ou sites ;
 - la généralisation de relations client - fournisseur internes ;
 - la mise en œuvre de méthodes complémentaires : AMDEC, KAIZEN...
 - la certification ISO 14000 (environnement) ;
 - la certification de services ;
 - la réduction des délais de réponse aux réclamations clients ;
 - l'élévation des niveaux de satisfaction et de fidélisation clients ;
 - le développement du leadership individuel de l'encadrement ;
 - la simplification des processus ;
 - le développement de l'adhésion de tous les niveaux de l'entreprise ;
 - la diminution des coûts ;
 - la définition d'engagements de service ;
 - la conduite d'un benchmarking ;
 - l'identification des besoins latents ;
 - la participation à des prix et concours qualité ;
 - la création d'un challenge qualité interne ;
 - l'intéressement à la qualité.
- 3- et préparer les audits de suivi (1 an et 2 ans après) et de renouvellement (3 ans après).¹

¹ Philippe DETRIE « Conduire une Démarche Qualité », Editions d'Organisation, Paris 2003, p314.

III-10 les causes de dévaluation de certification :

Les certificats de « systèmes de management » ont portés d'intenses promesses de réussite. Les ISO 9000 et consorts étaient annoncées comme détenant les secrets de la qualité et du succès.

- Malheureusement, la réalité actuelle en est loin : les acheteurs constatent chaque jour que les fournisseurs certifiés ne sont globalement ni meilleurs ni plus mauvais que les autres (et les statistiques d'achat le prouvent), et au sein des organismes certifiés, la démarche qualité est souvent marginalisée, à la charge du seul responsable qualité qui doit se « battre » pour faire respecter les procédures.

- Il y en a plusieurs causes, mais le plus important est la nature des audits de contrôle qui ne permettent pas de garantir la qualité des produits et services fournis.

Ceux-ci ne vérifient en effet pas cette dernière mais la conformité à la norme.

- Or la conformité peut être très facilement « simulée » lors d'audits qui ne passent que quelques minutes sur chaque sujet. Il suffit d'avoir les procédures et les papiers en ordre.

- Par ailleurs, les auditeurs ne sont pas axés sur les incidents rencontrés mais sur le formalisme et la traçabilité. Ils vont pinailler le contenu de la revue de direction ou la tenue à jour des documents.

Face à tous ces problèmes, c'est la volonté de bien faire et de réussir qui devient la clef de la qualité, soit « l'esprit qualité », et non plus le respect passif de procédures.

- Or on touche justement là aux failles principales des ISO 9000 : les audits se limitent à vérifier le respect des textes et ne prennent pas assez en compte les résultats. Ce qui n'est pas écrit n'existe pas et le détail compte plus que le fond.

- Ce faisant, ils négligent aussi le « facteur humain », soit la valeur et la motivation des hommes et femmes de l'entreprise, qui sont pourtant les moteurs essentiels de la qualité. Une entreprise peut être une véritable machine à démotiver, comme on le voit souvent, et être certifiée quand même. On peut être sûr que sa qualité sera médiocre. Il y a ici un terrible malentendu sur la notion même de management. Ce dernier étant avant tout une direction d'hommes.

Face à cette situation normative « faut-il se faire certifier ? Et si on l'est, faut-il maintenir le certificat ? »

Si le certificat est exigé, la bonne solution est de mener une « vraie » démarche qualité, axée sur :

- L'amélioration continue de l'entreprise, sans trop se soucier de la norme. Cette méthode permet de profiter de la certification pour apporter le plus d'améliorations possibles sans tomber dans les déficiences de la norme et de la certification. C'est la bonne solution. Elle permet de faire cohabiter certification et excellence.

- L'organisation et les méthodes de l'entreprise, en portant leur regard sur l'essentiel, c'est-à-dire les « vrais » critères de la qualité soient les moyens, la coordination, les compétences, etc....et non pas sur le détail documentaire. Ils devraient s'attacher d'avantage à l'état d'esprit de l'entreprise, ce qui peut être mesuré par les indicateurs qualité eux-mêmes (de bons indicateurs traduisent automatiquement la volonté de bien faire), mais aussi par le turn-over, l'absentéisme, les enquêtes périodiques auprès du personnel, les mouvements sociaux, les litiges...

- Beaucoup d'entreprises se sont fait certifier soit forcées par un client, soit dans l'espoir d'en tirer un avantage commercial, soit pour mieux s'organiser en interne. Toutefois, avec l'usure du temps le maintien de la certification est devenu, dans nombre d'entreprises, un simple simulacre, ranimé péniblement avant chaque audit du certificateur, qui coûte cher, prend du temps au responsable qualité et, opérationnellement comme commercialement, ne sert pratiquement plus à rien.

- On constate un désintérêt croissant des entreprises dans les pays industrialisés, la certification restant vivace dans les pays en fort développement.

Pour le cas des entreprises déjà certifiées.

Pour prendre la « bonne » décision, les paramètres suivants sont à considérer :

- **L'importance du certificat sur le plan commercial :**

Sa suppression découragerait-elle réellement des clients ? une évaluation précise est indispensable, car il s'agit souvent de faux-semblants : ce que veut en réalité le client, c'est la qualité, c'est-à-dire de bons produits vendus à un prix compétitif, livrés dans les délais, avec des services irréprochables. Souvent les services d'achat ne maintiennent l'exigence de certification que c'est demandé par le service qualité, mais ce n'est largement pas déterminant pour eux, et nombre de fournisseurs échappent à cette exigence, du moment qu'ils conviennent techniquement et financièrement.

Donc, sur le plan commercial, si le certificat n'est pas indispensable, il est conseillé de consacrer plutôt les fonds correspondants à l'amélioration des services fournis. Ce serait plus efficace.

Sur le plan interne : deux cas se présentent typiquement :

- il y a d'abord des entreprises qui ont profité de la certification pour engager une véritable démarche d'amélioration et dans laquelle celle-ci est toujours active.

En réalité elles ont réalisé une démarche qualité fonctionnelle, en s'axant sur la résolution de leurs dysfonctionnements et non sur la conformité à la norme, elles arrivent alors généralement à bien cohabiter avec la norme, les audits annuels étant l'occasion de remises en cause et de progrès.

- Elles peuvent garder ou non le certificat selon son intérêt commercial. Elles font l'essentiel, soit la qualité. Le certificat peut être utile pour maintenir la pression.

- Mais elles peuvent aussi se fixer de nouveaux challenges, soit des labels qualité, environnementaux ou sociétaux (développement durable) ou de nouveaux marchés.

- la seconde catégorie d'entreprises est constituée par celles qui ont réalisé une démarche surtout formelle de mise en conformité à la norme. La certification a permis de clarifier leur organisation, et donc déjà de mieux fonctionner. Mais les principaux dysfonctionnements demeurent et la mise en œuvre de la norme apparaît surtout comme un formalisme de peu de valeur ajoutée. On tombe alors dans la situation décrite en début : la direction et les autres services se désintéressent de la question, le système qualité est marginalisé et le travail du responsable qualité est difficile.

Cette situation est très complexe à corriger car il n'est pas facile de rectifier l'image dégradée de la qualité...la seule solution est de revenir à une démarche « fonctionnelle », soit le traitement participatif des problèmes de fonctionnement.¹

¹ Site web : <http://qualitis1.blogspot.com/>, "pourquoi les certificats de systèmes de management se sont-ils dévalorisés ? ».

Conclusion :

La normalisation est un outil d'amélioration des niveaux de qualités, de sécurité, de fiabilité et d'efficacité, mais pour qu'elle puisse concrétiser sa finalité, les lois et règlements adoptés, les référentiels doivent s'adapter à l'évolution des changements économiques, sociaux et culturels...

C'est pour cette raison que les normes sont périodiquement revisitées, ce besoin de revue et d'actualisation est nécessaire pour piloter et d'améliorer les performances de l'entreprise.

Les normes constituent les référentiels de base pour tout système de certification, cette dernière est une reconnaissance pour l'entreprise dans la l'établissement d'un système management de la qualité, elle est le point de départ pour l'accomplissement de l'amélioration continue, et ne doit être en aucun cas une fin en soi, ce qui laisse à dire, qu'il ne sert à rien de fixer un objectif de certification si l'efficacité et l'efficience ne sont pas garanties par le système mis en place, en particulier *l'adhésion et l'implication du personnel*.

CHAPITRE III : Impliquer le personnel dans la certification de l'entreprise et la démarche qualité.

- *Section I: Principes de management de la qualité*
- *Section II : Réussir et vivre la démarche qualité*
- *Section III : Implication du personnel*

Introduction :

L'objectif premier du management de la qualité est de satisfaire les clients en répondant à leurs exigences, mais la satisfaction des clients externes ne peut être en aucun cas atteinte la satisfaction des clients externes (personnel,...) cela signifie que le produit ou le service vendu par une entreprise dit répondre aux exigences de ses clients.

Avec le développement de l'importance du capital humain- d'une part par rapport au capital financier, et d'autre part par le développement du chapitre 6 (Management des ressources) dans les exigence des normes série 9000-le management de la qualité ne peut plus se concentrer seulement sur la production ou le conception. La gestion du capital humain doit devenir elle aussi une priorité en termes de qualité. Or, assurer cette gestion des ressources humaines « de qualité » c'est s'investir dans la planification de son activité externes d'emploi et de carrière, dans le management des compétences, dans l'utilisation d'outils de mesure de la performance des collaborateurs, sans oublier dans le suivi de leur satisfaction et de leur implication dans leur travail et de leur attachement à leur entreprise. Les processus sur les quels repose le système de management de la qualité (SMQ) s'appliquent d'ailleurs aussi bien à la fabrication qu'au recrutement , à la formation , la gestion de carrière et au management des compétences.

Le SMG repose sur huit principes (ISO 9000-2000) système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire) :

Il est intéressant de relever immédiatement après l'introduction de ce chapitre des ces principes de management qu'aucun de ces derniers n'échappe à une orientation ressource humaine, la plupart d'entre eux étant-même directement reliés a cette discipline, ce qui démontre que le système qualité de l'organisme dépend de son fonctionnement humain.

Dans une deuxième vue, nous procédons à une illustration de la démarche qualité.

Dans une troisième section nous tenterons d'évoquer le concept d'implication du personnel.

Section I: Principes de management de la qualité

Selon l'ISO 9000, version 2000 systèmes de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire « diriger et faire fonctionner un organisme avec succès nécessite de l'orienter et de le contrôler méthodiquement et en transparence. Le succès peut résulter de la mise en œuvre et de l'entretien d'un système de management conçu aux besoins de toutes les parties intéressés.

Les huit principes de management de la qualité sont définis dans l'ISO 9000-2000 et dans l'ISO 9004-2000 systèmes de management de la qualité- lignes directrices pour l'amélioration des performances. Ces principes peuvent être présenté comme suit:

I-1 Orientation client:

L'introduction de la norme ISO 9000¹ : « 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'il s'efforcent d'aller au-devant de leurs attente ».

La direction assure que les besoins des clients sont déterminés et respectés:

L'écoute du client pour la satisfaction du client.

I-1-1 Avantages du principe :²

- augmentation des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché ;
- Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'organisme pour augmenter la satisfaction du client ;
- Plus grande loyauté des clients conduisant à un renouvellement des relations d'affaires ;

I-1-2 Aspects découlant de l'application du principe « orientation client » :

- cerner et comprendre les besoins et les attentes du client ;
- Assurer que les objectifs de l'organisme sont en phase avec les besoins et les attentes du client ;
- Exposer les besoins et les attentes du client dans tout l'organisme ;
- Mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats ;
- gérer méthodiquement les relations avec le client ;

¹<http://lsatd.fr/spip.php?article13>

²http://www.iso.org/fr/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14001..

- Assurer, dans la démarche visant la satisfaction de la clientèle, une approche équilibrée avec autres parties intéressées (notamment les propriétaires, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales de la société dans son ensemble.

Cette exigence « orientation client »¹ impose à l'organisme de disposer à tout moment de salariés motivés par la recherche de la satisfaction de leur client. Il convient donc que l'organisme s'assure que ses salariés sont conscients de l'importance de leur travail, et en particulier du rôle qu'ils ont à jouer pour satisfaire les clients. L'entreprise doit également entretenir une relation transparente avec ses employés, et responsabiliser au maximum son personnel en fonction des capacités et attentes de celui-ci.

I-2 leadership² «les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation de objectifs de l'organisme». L'introduction de la norme ISO 9001 commence par : « il est souhaitable que l'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme ». De plus l'article 5 « responsabilité de la direction » ne laisse aucune ambiguïté sur le nécessaire engagement de la direction à mettre en œuvre le système de management de la qualité et de l'amélioration continue.

I-2-1 Avantage du principe :³

- Les buts et objectifs de l'organisme sont compris par le personnel et le motive ;
- Les activités sont évaluées, alignées et mises en œuvre de façon unifiée ;
- Les défauts de communication entre les différents niveaux d'organisme sont réduits au minimum ;

I-2-2 Aspects découlant de l'application du principe « leadership » :

- Prendre en compte les besoins de toutes les parties intéressées notamment les clients, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble ;
- Etablir une vision claire du futur de l'organisme,
- Définir des objectifs et des cibles réalisables ;

¹ Benjamin CHAMINA « RH & compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005, p04.

² <http://lsatd.fr/spip.php?article13>.

³ http://www.iso.org/fr/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14001..

- Créer et entretenir des valeurs communes et des modèles de comportement fondés sur l'équité et l'éthique à tous les niveaux de l'organisme ;
- Etablir la confiance et éliminer les craintes ;
- Fournir au personnel les ressources et la formation nécessaires et la liberté d'agir de manière responsable ;
- susciter, encourager et reconnaître les contributions individus.

McGregor, avec sa théorie x et sa théorie y,¹ fut l'un des premières auteurs à analyser les modèles de pensée qui distinguent le leader, du manager traditionnel. La théorie x représente la vision taylorienne de l'homme. Elle présuppose qu'il a une aversion naturelle pour le travail. Il a peu d'ambition et évite les responsabilités. Pour cela, il doit être contrôlé, dirigé, menacé de sanctions s'il n'applique pas les consignes. La théorie y, au contraire présuppose que l'homme peut faire preuve d'imagination, d'ingéniosité et de créativité. Il est capable d'agir et de créer par lui-même, de se mobiliser et de s'organiser pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé.

Toute organisation doit réunir ces deux formes de talents. Elle doit disposer de managers pour gérer les opérations en respectant les standards et de leaders pour piloter le changement imposé par la mise en œuvre du management par la qualité totale. L'apprentissage du leadership se fait par l'exemple. le véritable engagement des dirigeants dans le TQM se mesure dans leur volonté et leurs capacités à se comporter eux-mêmes en leaders.

Certains traits généraux du leader peuvent être décrits de la manière suivante :

- un leader est un agent de changement ;
- un leader est celui qui révèle et développe les capacités de ses collaborateurs pour qu'ils puissent traduire par eux-mêmes leur intention en action et préserver jusqu'à atteindre leur objectif;
- un leader à un sens profond de la communication ;
- un leader se caractérise par son intégrité, un leader démontre constamment son intégrité par la cohérence de ce qu'il dit avec ce qu'il fait, son rôle d'exemple est essentiel ;
- un leader est un entraîneur, il suscite constamment la recherche de performances supérieures.

¹Claude Yves Bernard « le management par la qualité totale », AFNOR , 2000, p48.

I-3 implication du personnel :¹

« Les personnes à tous les 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 ».

L'ISO 9001-2000 exige que les compétences du personnel soient connues et évaluées pour s'assurer que la réalisation de leurs activités est faite avec efficacité. De plus, le personnel doit avoir conscience de l'importance de leurs activités et de leurs contributions à la réalisation des objectifs.

Nous allons avoir ce principe avec plus de détail dans la troisième section.

I-4-approche processus :²

« Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus ».

L'approche processus est la clé de voûte des normes ISO 9000. Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie.

En tant que système d'activités appartenant à l'organisme, les ressources humaines sont impliquées³ dans cette approche qui utilise des ressources pour transformer des éléments d'entrée (besoins de recrutement, évolution technique, attentes des salariés, etc...) en éléments de sortie (politique de recrutement, plan de formation, satisfaction des salariés, etc...). Ceci demande à l'organisme de gérer les compétences, non seulement de façon individuelle mais également transversale en analysant leurs actions au sein des processus et procédures.

L'un des avantages de l'approche processus⁴ est la maîtrise permanente entre les processus au sein du système de processus, ainsi que sur leurs combinaisons et interactions. Lorsqu'elle est utilisée dans un système de management de qualité, cette approche processus souligne l'importance :

- de comprendre et de satisfaire les exigences ;
- de considérer les processus en termes de valeur ajoutée ;

¹<http://lsatd.fr/spip.php?article13>

²<http://lsatd.fr/spip.php?article13>.

³ Benjamin CHAMINA « RH & compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005, p05.

⁴ TERFAYA Nassima «La Démarche Qualité dans l'entreprise et Analyse des Risques », Editions Distribution HOUMA, Bouzareah-Alger 2004, p42.

- de mesurer la performance et l'efficacité des processus ;
- d'améliorer en permanence les processus sur la base de mesures objectives.

Schéma du processus :

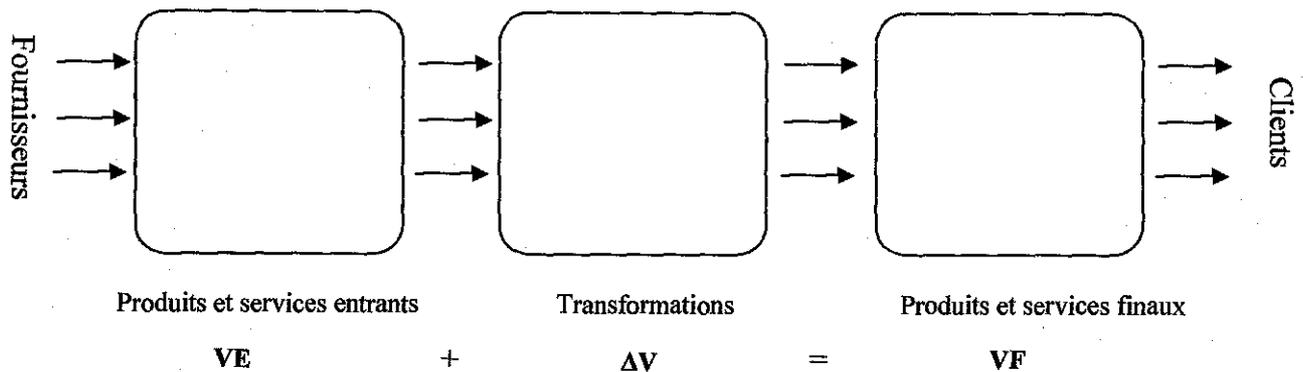


Figure III-1 : Schéma de processus « Valeur Ajoutée »
Michel Cattan et Autres « Maîtriser les processus de l'entreprise » page 36

L'un des principes de base de la qualité¹ est la prévention et l'amélioration permanente, Cela signifie que la qualité est un projet sans fin dont le but est de prendre en compte les dysfonctionnements le plus en amont possible, l'amélioration continue est un principe indissociable au concept processus, Ainsi la qualité peut être représentée par un cycle d'actions correctives et préventives, appelé «**roue de Deming**» :

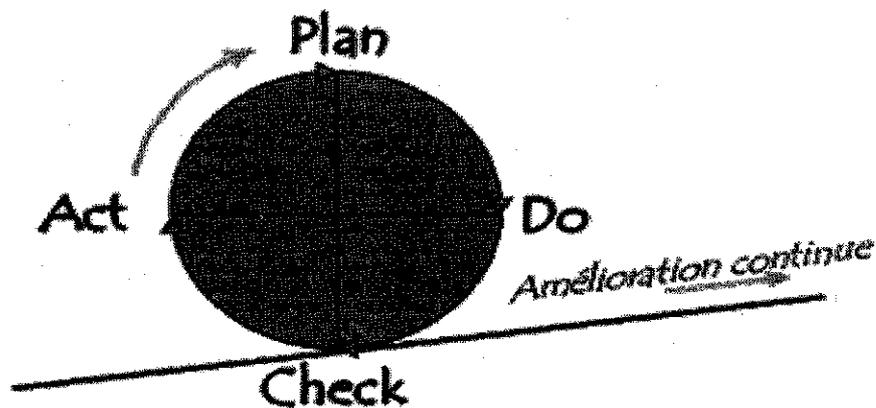


Figure III-2 : Roue de Deming (source : site web : www.commentcamarche.net)

Ce cycle, représenté dans la roue de Deming, est nommé **modèle PDCA**, afin de désigner les quatre temps suivants :

¹ site web : www.commentcamarche.net

- «Plan» (Planifier) : il s'agit de définir les objectifs à atteindre et de planifier la mise en oeuvre d'actions ;
- «Do» (Mettre en place) : il s'agit de la mise en oeuvre des actions correctives ;
- «Check» (Contrôler) : cette phase consiste à vérifier l'atteinte des objectifs fixés ;
- «Act» (Agir) : en fonction des résultats de la phase précédente il convient de prendre des mesures préventives.

On referant à la norme ISO 9001 : 2000 (NF) la roue de Deming peut être représentée comme suit :

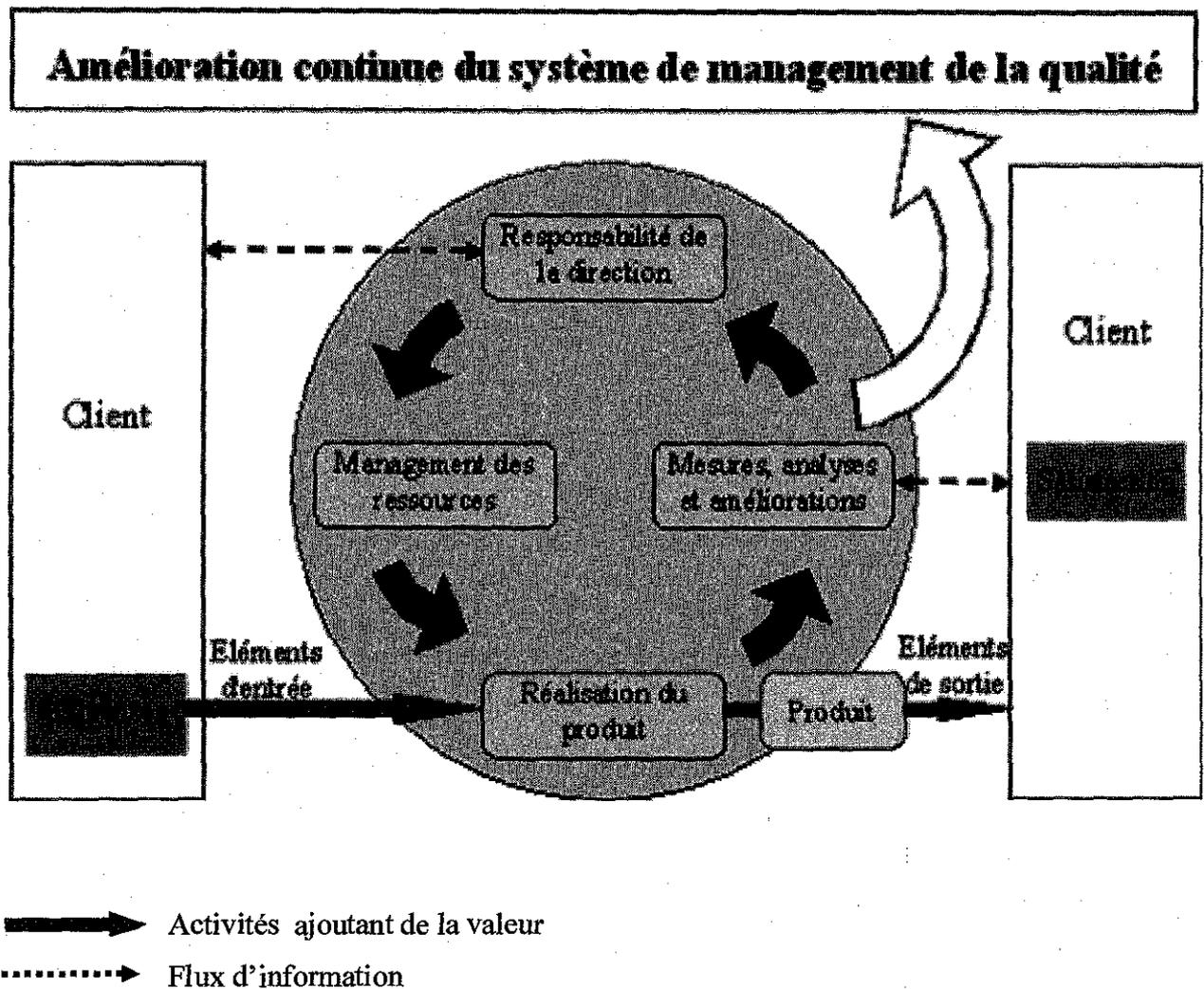


Figure III-3 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus
(Source : Site Web : pagesperso-orange.fr)

I-5 management par approche système :¹

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

I-5-1 Avantage du principe :²

- intégration et alignement des processus qui permettront d'atteindre au mieux les résultats désirés ;
- aptitude à focaliser les efforts sur les processus clés ;
- conférer aux parties intéressées la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme.

I-5-2 aspects découlant de l'application du principe :

- structuration du système pour atteindre les objectifs de l'organisme de la façon la plus efficace et efficiente ;
- compréhension des interdépendances entre les processus du système ;
- approches structurées avec harmonisation et intégration des processus ;
- assurer une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités nécessaires pour réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages interfonctionnels ;
- comprendre les possibilités organisationnelles et établir avant d'agir les contraintes liées aux ressources ;
- cibler et définir comment devraient s'opérer des activités particulières au sein d'un système ;
- amélioration continue du système par le biais de mesures et d'évaluations.

I-6 amélioration continue :³

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

Selon la norme ISO 9001-2000 (8,5,1)⁴ « l'organisme doit améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité en utilisant les politiques qualité, les objectifs qualité, les résultats d'audit, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction.

¹ <http://lsatd.fr/spip.php?article13>

² http://www.iso.org/fr/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14001...

³ <http://lsatd.fr/spip.php?article13>.

⁴ TERFAYA Nassima «La Démarche Qualité dans l'entreprise et Analyse des Risques », Editions Distribution HOUMA, Bouzareah-Alger 2004, p 45.

A- actions correctives :

Selon la norme iso 9001-2000 (8.5.2) « L'organisme doit mener des actions pour éliminer les causes de non-conformité afin d'éviter qu'elles ne se reproduisent, les actions correctives doivent être adaptées aux effets des non conformités rencontrées. Une procédure documentée doit être établie afin de définir les exigences pour :

- procéder à la revue des non conformités (y compris les réclamations du client) ;
- déterminer les causes non-conformité ;
- évaluer le besoin d'entreprendre des actions pour que les non-conformité ne se reproduisent pas ;
- Déterminer et mettre en œuvre les actions nécessaires ;
- Enregistrer les résultats des actions mises en œuvre ;
- Procéder à la revue des actions correctives mises en œuvre.

B- actions préventives : (8.5.3)

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

Une procédure documentée doit être établie afin de définir les exigences pour :

- Déterminer les non conformités potentielles et leurs causes ;
- Evaluer le besoin d'entreprendre des actions pour éviter l'apparition des non conformités ;
- Déterminer et mettre en oeuvre les actions nécessaires ;
- Enregistrer les résultats des actions mises en œuvre ;
- Procéder à la revue des actions préventives mise en œuvre.

I-7 Approche factuelle pour la prise de décision :¹

« Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse des données et d'informations ». Le vraisemblable n'est pas forcément vrai. L'analyse de faits doit être le support de la prise de décision. L'utilisation des méthodes statistiques est préconisée pour comprendre la variabilité de nombreuses activités.

¹ http://www.iso.org/fr/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14001...

I-8 Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :¹

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

I-8-1 avantages du principe :

- aptitude accrue à créer de la valeur pour les deux parties ;
- souplesse et rapidité des réactions face à l'évolution du marché ou des besoins et des attentes du client ;

Optimisation des coûts et des ressources.

I-8-2 aspects découlant de l'application du principe :

- établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme ;
- Mise en commun des acquis et des ressources avec les partenaires ;
- identifier et choisir les fournisseurs clés ;
- communication claire et ouverte ;
- Partage d'information et des plans futurs ;
- établir des activités communes de développement et d'amélioration ;
- Inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs.

¹ Idem

Section II : Réussir et vivre la démarche qualité :

II-1 le lancement d'une démarche qualité :¹

Une démarche qualité se construit comme un projet, elle doit être construite en respectant les grandes étapes et les modalités de pilotage de toute conduite de projet.

On appelle projet² l'ensemble des actions à entreprendre afin de répondre à un besoin défini dans des délais fixés. Ainsi un projet étant une action temporaire avec un début et une fin, mobilisant des ressources identifiées (humaines et matérielles) durant sa réalisation, celui-ci possède également un coût et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant de celui de l'entreprise. On appelle «livrables» les résultats attendus du projet.

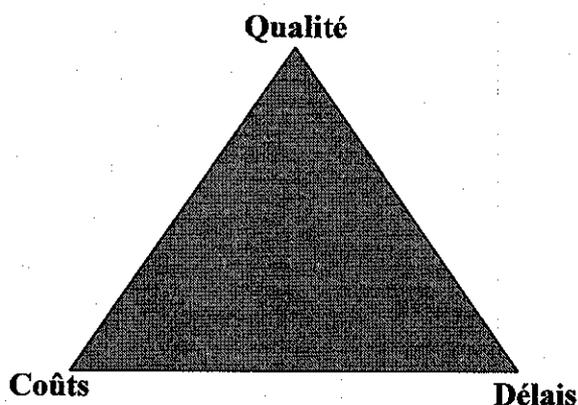


Figure III-4 : démarche qualité « projet », source : Site web : pagesperso-orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap32.html.

La difficulté dans la conduite du projet réside en grande partie dans la multiplicité des acteurs qu'il mobilise. En effet, contrairement aux projets personnels ou aux projets internes à faible envergure pour lesquels le besoin et la réponse à ce besoin peuvent être réalisés par la même personne ou par un nombre limité d'intervenants, dans un projet au sens professionnel du terme, l'expression du besoin et la satisfaction de ce besoin sont portés par des acteurs généralement distincts.

De cette manière, il est nécessaire de s'assurer tout au long du projet, que le produit en cours de réalisation correspond clairement aux attentes du «client». Par opposition au modèle commerçant traditionnel («vendeur / acheteur») où un client achète un produit déjà réalisé

¹ Site web : pagesperso-orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap32.html

² Site web : www.commentcamarche.net/projet/projetintro.php3

afin de satisfaire un besoin, le projet vise à produire une création originale répondant à un besoin spécifique qu'il convient d'exprimer de manière rigoureuse. Cette expression des besoins est d'autant plus difficile que le projet n'a généralement pas d'antériorité au sein de l'entreprise étant donné son caractère novateur. A l'inverse, il est généralement difficile de faire abstraction des solutions existantes et de se concentrer uniquement sur les besoins en termes fonctionnels.

Les éléments qui suivent sont « les incontournables » de la démarche :

1-expliciter le lien entre la démarche qualité et la stratégie de l'entreprise :

Les objectifs de la démarche qualité doivent être cohérents avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, aux quels ils contribuent.

Un document « stratégie qualité »¹ définira en particulier les axes retenus pour l'année ou les deux années à venir. Il sera signé par le directeur de l'entreprise.

Le document « stratégie qualité » sera dans le document fédérateur qui permettra de déterminer, d'abord les objectifs qualité qui figureront dans la directive annuelle, et ensuite les actions d'amélioration à entreprendre qui apparaîtront dans les plans d'actions des services ou bureaux.

Il n'y a pas une stratégie unique² de lancement de démarche qualité, mais une variété qui dépend de la situation de l'entreprise, de la turbulence de l'environnement, des opportunités.

Une politique qualité solide prend appui sur une bonne analyse des forces et faiblesses de l'entreprise. Cet état des lieux repose avant tout sur le diagnostic qualité qui répond aux questions classiques.

- Quel est le niveau de satisfaction de nos clients ?
- où se trouve notre non-qualité constituée en externe et interne ?

¹ Daniel Frécher, Jacques Ségot, Philippe Tuzzolino « Mise en place d'une Démarche Qualité », AFNOR 2004, p70.

² Site web : [http:// pagesperso-orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap312.html](http://pagesperso-orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap312.html)

La Figure ci-dessous illustre la conformité aux besoins et attentes du client

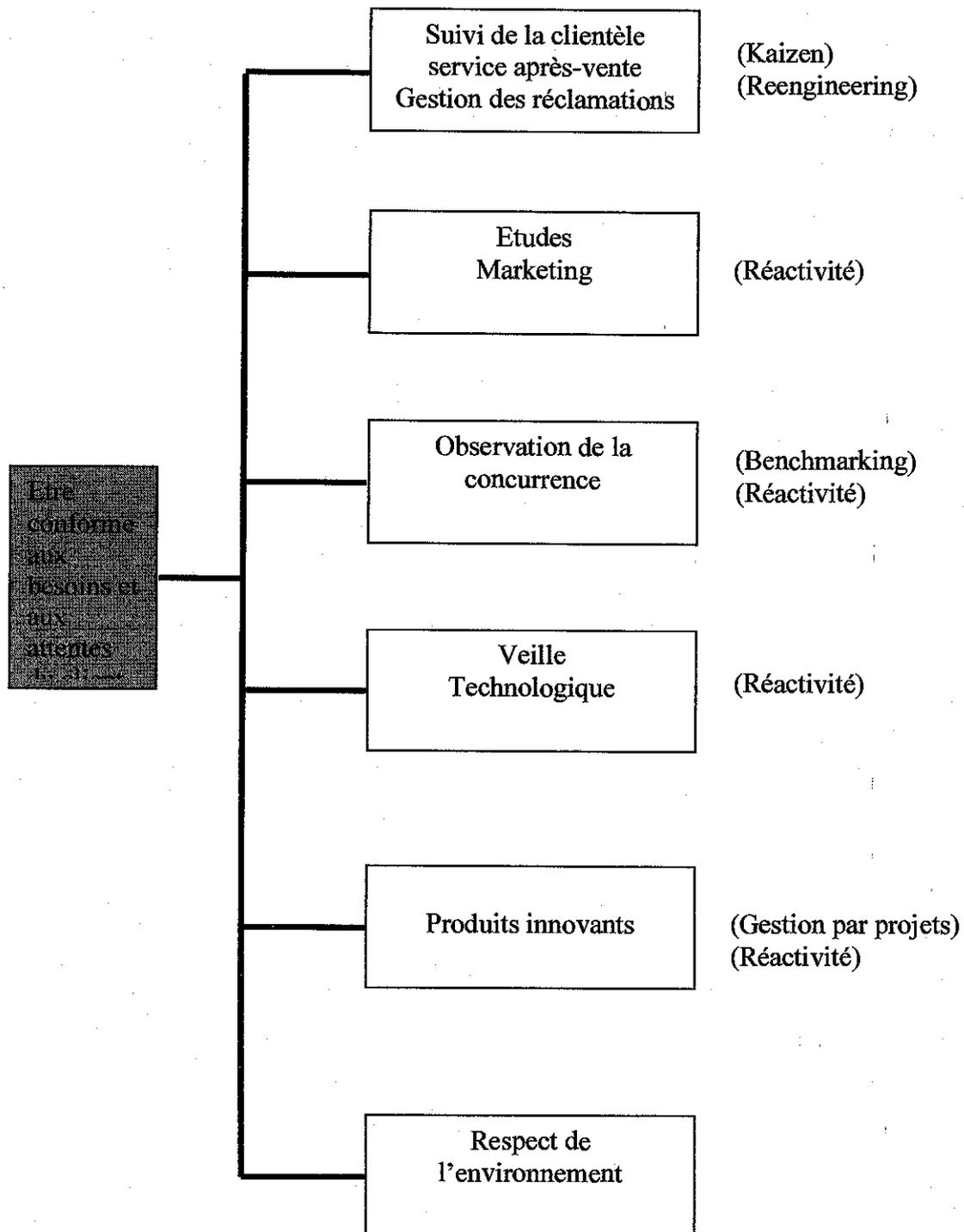


Figure III-5 : La conformité aux besoins et attentes du client
j.p Hubérac « Guide des méthodes de la qualité » page 226

Avant de lancer une démarche qualité, une estimation est établie sur des connaissances et l'écoute des clients.

- connaître de manière précise le niveau de satisfaction (qualité perçue) et les attentes et besoins (qualité attendue) de nos clients ;
- engager les dispositifs d'écoute des clients et prendre en compte les résultats de cette écoute ;

Sur l'état de l'organisation au regard de la qualité : il est déterminé par :

- la mise en place des procédés et des procédures efficaces pour concevoir des produits ;
- une bonne maîtrise des métiers par les différentes catégories de processus, et la mise en place de l'auto-contrôle ;
- la formalisation et l'organisation de l'entreprise ;
- la visibilité de la non-qualité, la connaissance de son niveau actuel et sa tendance (amélioration ou détermination) ;

Sur la mobilisation des personnes : ce facteur est complémentaire du précédent et permet d'examiner :

- les habitudes du travail, la culture d'entreprise sont elles-favorables à un effort collectif pour rechercher la satisfaction des clients ?;
- le rôle de l'encadrement à jouer pour impliquer le personnel vers des objectifs qualité ambitieux ;
- la mise en place des groupes d'amélioration ;
- Le degré d'implication du personnel dans la réalisation du travail ;

Sur les exigences de l'environnement :

La réflexion sur la pression de l'environnement se structure autour des questions suivantes :

- Quels sont les événements déclencheurs de politique qualité pour notre entreprise ?,
- Quels sont les axes stratégiques de l'entreprise ? Sont-ils formulés de façon explicite par la direction ? Comment relier la politique à ces axes ?;
- De combien de temps disposons nous pour agir ? l'urgence est-elle grande ? ;

En outre il est intéressant de savoir si l'entreprise entend se différencier de ses concurrents par des coûts réduits, par des prestations originales, par une spécialisation de niche...

Ces orientations peuvent infléchir la stratégie qualité vers la réduction des coûts de non-qualité, vers la qualité du service, vers l'innovation...

La réflexion sur les exigences de l'environnement doit être prospective et collective. Tournée vers l'avenir, elle guette les évolutions qui se dessinent, à la fois dans la demande des clients et dans l'offre des concurrents.

2- faire mûrir le projet :

En amont du lancement de la démarche, une sensibilisation progressive à la qualité peut préparer l'ensemble de l'entreprise : réunions préalables, auto-diagnostics, visites d'autres entreprises, lectures...

Néanmoins, il ne faut jamais oublier¹ que ce qui fait la réussite d'une démarche qualité, ce n'est pas la méthode mais la détermination ferme et le leadership des dirigeants de l'entreprise : là est le point crucial de la réussite et quelle soient la méthode, la théorie ou le concept adopté.

Une telle démarche de changement pour une entreprise peut être une véritable opportunité lors d'une intégration, d'un repositionnement, d'un tournant de son histoire. Une démarche qualité constitue un changement organisationnel, ce dernier sera confronté à des résistances surtout lorsque les acteurs ne sont pas directement concernés, et si tout le monde veut des améliorations, rares sont ceux qui acceptent le changement.

3-Définition des objectifs :

il est nécessaire de définir des objectifs pour l'entreprises et pour la démarche qualité, ils peuvent concerner le client, les salariés ou le marché.

Vis-à-vis du client :

Respecter le « contrat », mieux accueillir, assurer la fiabilité des produits/services devenir le meilleur, certifier la fiabilité de sa qualité.

Vis-à-vis de l'entreprise :

Améliorer le fonctionnement, décloisonner, économiser, accéder à des appels d'offres, capitaliser, le savoir-faire, assouplir les contraintes liées aux contrôles.

Vis-à-vis des collaborateurs :

Appuyer l'action des équipes, fédérer le personnel, entraîner, renforcer l'utilité du service rendu.

Vis-à-vis du marché :

¹Patrice MARVANNE « Le Vade Mecum de la QUAILE TOTALE », Editions EMS, Management & Société, France 2003, p77.

Disposer d'un avantage concurrentiel, se différencier, se développer, obtenir une reconnaissance nationale et/ou internationale.¹

4-mettre en place les ressources et les structures adoptées :

Il s'agit de définir principalement :²

- Quels types d'actions seront lancés, où et comment ?;
- Comment sera pilotée la démarche ?;
- Quels moyens financiers et humains seront dégagés pour assurer sa mise en œuvre ?;
- Quelle sera la communication destinée à accompagner la démarche ?;
- Quelles formations seront organisées et pourquoi ?

5-Définir les rôles des acteurs en matière de qualité :³

Préciser le rôle de ces personnes dans :

- pilotage de la démarche ;
- le déploiement démarche ;
- le suivi de l'ensemble de la démarche ;
- le transfert des méthodes et outils ;
- préparer chacun à tenir son rôle (formation, accompagnement...);
- prévoir un dispositif d'échanges des informations.

Le chef d'entreprise :

Il participe aux démarches qualité, il en est même l'un des principaux acteurs.

Le chef d'entreprise doit tenir plusieurs engagements :

- formuler une politique qualité cohérente et la décliner sous forme de déclarations régulières ;
- mettre en cohérence la politique qualité et la stratégie générale de l'entreprise en l'articulant avec d'autres projets ;
- affecter à cette politique les moyens humains et techniques adéquats ;
- définir les objectifs et les décliner en plans d'actions ;
- consacrer le temps nécessaire au suivi des efforts et des résultats.

Les rôles des opérationnels :

Chaque collaborateur est un acteur de la démarche qualité :

¹Philippe DETRIE « Conduire une Démarche Qualité », Editions d'Organisation, Paris 2003, p 155.

²<http://pagesperso-orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap32.html>.

³www.alcantis.fr/index_fichiers/qualite_dim_hum.pdf.

- il respecte les principes et applique les procédures de la qualité dans son travail quotidien ;

- il participe régulièrement à un point sur la qualité au sein de son équipe.

Les responsables d'équipe :

- ils établissent de façon participative avec leur équipe les actions qualité et les objectifs à atteindre, puis en mesurent l'atteinte.

La direction :

- elle pilote la qualité, veille à sa cohérence avec la stratégie, valorise les succès obtenus, écoute les clients.

Les rôles fonctionnels :

Le référent qualité à une place importante dans l'organigramme. La mise en place des normes impose de le rattacher directement à la direction.

- accompagner la direction dans la formalisation d'une politique qualité ;

- définir le cadre de la démarche ;

- établir la liaison entre les différents services pour les actions transversales et la valorisation des actions ;

- assurer le suivi, la communication ;

- fournir le soutien aux actions ;

- répondre de la consolidation des indicateurs qualité.

Les animateurs qualité sont les relais et les facilitateurs de la démarche qualité.

La direction des ressources humaines contribue à la formation du personnel et à la participation des partenaires sociaux.

II-2 les conditions de réussite d'une démarche qualité :

Beaucoup de dirigeants¹ de PME craignent d'entamer une démarche qualité ou l'abordent de façon plus ou moins forcée, par crainte d'un excès de formalisme et de coûts élevés. Pour d'autres, déjà certifiés, la qualité n'est plus traitée qu'à la marge, essentiellement pour conserver leur certificat. Pourtant, dans la compétition actuelle, la qualité est devenue un enjeu majeur du management. Avec la version 2000 de la norme ISO 9001, le formalisme s'est assoupli et la qualité intervient comme un moyen de faire prospérer l'entreprise, et non comme une fin en soi :

¹ www.netpme.fr/gestion-administrative-financiere/739-comment-mettre-en-œuvre-démarche-qualité-dans-pme.html.

- Le premier objectif est de satisfaire les clients et de les fidéliser ;
 - Le second objectif est de consolider et améliorer le fonctionnement interne.
- C'est donc une démarche qui s'impose

II-2-1 management et organisation :

Les différents outils et méthodes du management de la qualité ont pour objectif l'amélioration des processus ainsi que la recherche de l'organisation optimale à y associer.

Toutefois, quelque soit leur pertinence, ces méthodes et outils sont souvent totalement inefficaces face à certains blocages liés au mode de management et à l'organisation.

On peut citer certains comportements ou circonstances néfastes au bon fonctionnement des processus :

- Le processus est mal identifié, ses acteurs ne sont pas tous connus ;
- Un usager interne ou externe, mécontent du fonctionnement du processus ne sait pas à qui s'adresser pour déposer sa plainte ou demander des explications ;
- Personne ne se sent responsable du bon fonctionnement du processus ;
- L'information qui constitue la sève du processus subit des rétentions (volontaires ou non) ;
- Certains processus de l'entreprise font double emploi, ou pire ils se concurrent.

Tous ces constats trouvent leur origine dans le facteur humain. Le processus implique des acteurs appartenant à des cellules différentes de l'organisation.

Les hiérarchies de ces acteurs auront souvent tendance à voir le concept de processus comme un moyen de contourner leur pouvoir.

Les objectifs stratégiques s'articulent¹ généralement autour de quatre axes de création de valeur :

Axe financier : il définit la performance financière attendue de la *stratégie*.

Axe client : permet d'identifier les segments de marché de l'entreprise, ceux qui généreront de la valeur, ceux sur lesquels il faut investir des ressources.

¹ Patrice MARVANNE « Le Vade Mecum de la QUAILE TOTALE », Editions EMS, Management & Société, France 2003, p 65.

Axe processus internes : cet axe prend en compte non seulement l'amélioration des processus de production, mais également tous les processus de l'entreprise, qu'ils soient ressources humaines, marketing, après-vente et même administratifs.

Axe social ou axe apprentissage organisationnel : il est de plus en plus observé par les investisseurs comme un facteur de performance à long terme et non plus comme une charge coûteuse.

Les valeurs : elles ne sont pas des engagements utopiques, mais doivent pouvoir s'observer dans les comportements des dirigeants jusqu'au plus modeste des salariés.

Les comportements traduisent en actes observables les paroles et cela par des référentiels de compétences.

Exemple pour l'axe client :

Concernant tous les salariés :

- C'est répondre aux clients rapidement avec souplesse en les tenant au courant des Progrès réalisés.

- C'est se charger de toujours résoudre les préoccupations des clients ;

Concernant les cadres supérieurs :

- C'est bâtir un partenariat sur le long terme avec les clients ;

- C'est anticiper et répondre aux besoins futurs des clients.

II-2-1-1 changement du style de management :

Même¹ si un certain cloisonnement existe, le manager doit s'efforcer d'en atténuer les effets par un comportement adapté.

Le manager doit prendre une mentalité de « coach » (au sens sportif du terme) chargé de mettre en conditions performantes les acteurs du processus.

Il doit pour cela :

1-Tracer le chemin :

le manager doit faire preuve d'exemplarité et pour cela produire des signes de crédibilité et produire des résultats observables ;

¹ Michel CATTAN-Nathalie IDRISSEI-Patrick KNOCKAERT « Maîtriser les processus de l'entreprise », Edition d'Organisation 2003, p256.

2-Mobiliser les collaborateurs :

Le manager doit indiquer les objectifs/enjeux pour donner du sens à l'action. Il doit écouter (compréhension des réactions) pour éviter de subir et traiter les résistances pour anticiper les blocages.

3-Organiser la mise en œuvre :

il s'agit de planifier la démarche (étapes, organisation, moyens), répartir les rôles (pilotes, acteurs, partenaires) et de suivre l'avancement des travaux (animer, coordonner, valider).

En résumé,

Les conditions de l'efficacité pour un manager sont les suivantes :

- avoir une zone de manœuvre réelle ;
- disposer de ressources d'informations suffisantes ;
- bénéficier d'un capital de confiance ;
- disposer d'un soutien en cas de besoin ;
- prévoir un suivi de performances.

Le management participatif¹ est une forme de management favorisant la participation aux décisions par l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant, elle concrétise un changement du style du management.

Il faut faire la distinction avec le taylorisme participatif qui consiste à préconiser le participatif sans toucher aux structures tayloriennes existantes.

Ainsi, on crée des cercles de qualité dont le management ne suit pas les recommandations.

Les activités sont informatisées et permettent au service des méthodes d'imposer un mode de travail rigidifié dans lequel les salariés se contentent de rectifier les dysfonctionnements d'un système imposé.

Le schéma ci-dessous nous permette de voir un peu plus clair les types de management

¹ J.-P. Hubérac «Guide des Méthodes de la Qualité », 2^{ème} Edition MAXIMA, Paris 2001, p 246.

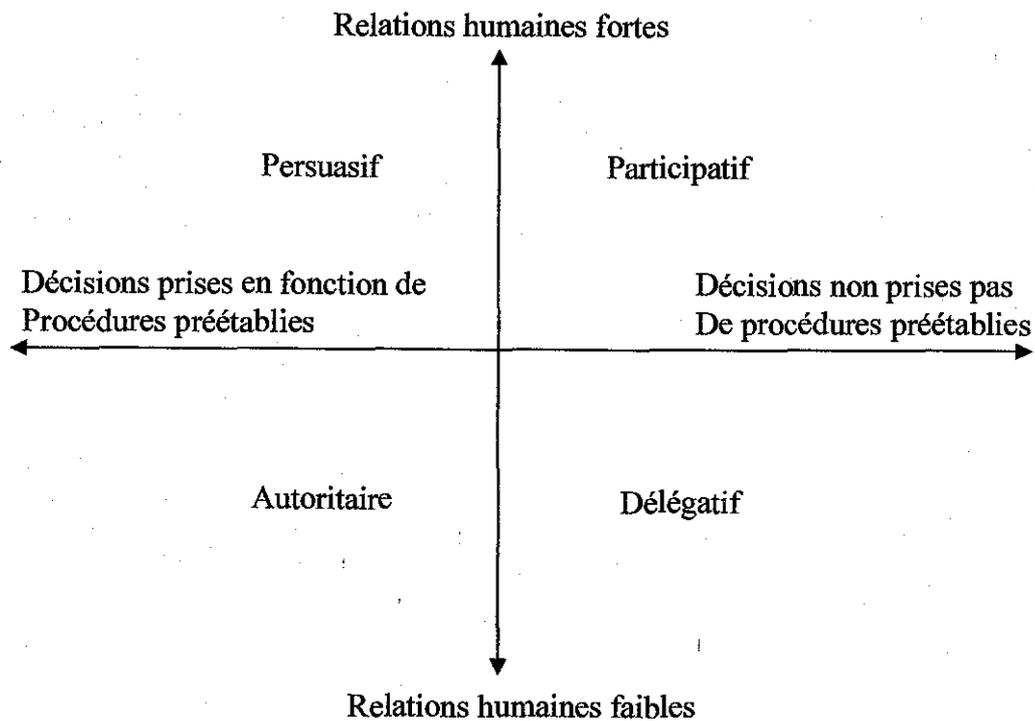


Figure III-6 Les différents types de management source : (J-P.Hubérac «Guide des Méthodes de la Qualité », 2^{ème} Edition MAXIMA, Paris 2001, p 246).

Un bon manager réagira dans son choix entre plusieurs solutions selon :

- La nature de la décision à prendre ;
- La qualification et la mentalité du personnel ;
- Tout autre facteur ayant une importance sur le moment.

Un bon manager navigue sans arrêt entre les 04 types de management, même s'il privilégie en fonction de ce qu'il estime être bon un type plutôt qu'un autre. Si les démarches qualité insistent autant sur la nécessité de mettre en œuvre un management participatif, c'est qu'elles savent qu'un salarié motivé et reconnu réalise un meilleur travail qu'un salarié qui ne sent pas considéré.

II-2-1-2 changement d'organisation :

La conjonction¹ des éléments néfastes suivants :

- comportements managériaux peu déléguants ;
- Structures hiérarchiques lourdes ;

¹ Michel CATTAN-Nathalie IDRISSEI-Patrick KNOCKAERT « Maîtriser les processus de l'entreprise », Edition d'Organisation 2003, p 258.

ne peut pas permettre un fonctionnement optimisé des processus, ceci est sans nul doute l'obstacle le plus difficile à franchir tant il est vrai que les changements de comportement et de culture sont faciles à mettre en exergue mais difficiles à réaliser.

Il s'agit d'adapter l'organisation aux processus et non l'inverse pour assurer une bonne maîtrise d'un processus, il a lieu de désigner un pilote ou responsable de ce processus.

Dans le cadre du fonctionnement général du processus, le pilote :

- définit et établit le tableau de bord du processus ;
- s'assure de l'efficacité du processus en définissant les outils de mesure de cette efficacité et notamment en se comparant avec d'autres entreprises de son secteur d'activité ou de secteurs différents (benchmarking) ;
- Propose à la direction et justifie des améliorations pour le fonctionnement du processus ;
- Rend compte à la direction de la tenue des objectifs qui lui ont été fixés.

II-2-2 le système qualité :

Une démarche d'amélioration des processus aura peu de chances de succès si le système qualité de l'entreprise n'intègre pas de façon claire les notions de processus.

Il y a deux domaines pour les quels le concept de processus est fondamentale :

- la documentation décrivant le système qualité et tout particulièrement les procédures ;
- La façon dont sont pratiqués les audits.

II-2-2-1 la documentation descriptive du système de management de la qualité :

La norme ISO 9001-2000¹ oblige que l'organisme doit établir, documenter, mettre en oeuvre et entretenir un système de management et en améliorer en permanence l'efficacité conformément à ces exigences.

La documentation doit comprendre :

II-2-2-1-1 le manuel qualité :

L'organisme doit établir et tenir à jour un manuel qualité qui comprend :

- a) le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions ;

¹ www.Afnor.fr, Norme NF ISO 9001 décembre 2000, Afnor 2000.

- b) Les procédures documentées établies pour le système de management de la qualité ou la référence à celles-ci ;
- c) Une description des interactions entre les processus du système de management de la qualité.

II-2-2-1-2 Les procédures :

Une procédure documentée doit être établie pour :

- a) approuver les documents quant à leur adéquation avant diffusion ;
- b) revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouveau les documents ;
- c) assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés ;
- d) assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables ;
- e) assure que les documents restent lisibles et facilement identifiables ;
- f) assurer que les documents d'origine extérieure sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée ;
- g) empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés, et les identifier de manière adéquate s'ils sont conservés dans un but quelconque.

II-2-2-1-3 Les instructions de travail :

Elles définissent précisément¹ le mode opératoire défini pour effectuer une des tâches du processus. Elles sont cohérentes avec les exigences du manuel et des procédures.

II-2-3 L'audit :

La plupart des normes concernant la mise en place d'un système qualité demandent qu'un système d'audits soit développé de façon à vérifier non seulement que le système qualité est appliqué, mais aussi qu'il soit efficace. L'objectif final étant que le système qualité permette d'obtenir et de démontrer la qualité du produit ou service réalisé.

Il faut reconnaître que l'objectif d'efficacité, le seul réellement important, est beaucoup plus difficile à réaliser. Il est toujours relativement facile de vérifier qu'une procédure est respectée, en revanche la question souvent posée est « comment mesurer l'efficacité d'une procédure ? » ou en d'autres termes comment évaluer l'efficacité du système qualité ?

¹ Michel Cattan « pour une certification qualité gagnante, avant-pendant-après », AFNOR, décembre 2002, 266.

II-2-4 La formation :

C'est par la formation¹ que les entreprises font passer la qualité totale. Le budget consacré à la formation constitue un critère important de l'importance qu'elle donne l'entreprise à cet élément, il est de 11% dans la SONATRACH.

La formation est la clé de voûte du changement organisationnel, ce sont là, les moyens, les facteurs qui permettent d'entraîner l'entreprise vers l'excellence.

La plupart des tâches répétitives sont aujourd'hui automatisées ou presque, les ordinateurs remplacent les ouvriers et ces derniers doivent réfléchir et penser différemment, cela implique de réorienter les compétences des salariés, tant en termes de savoir-faire que de savoir-être, afin de mettre toute leur intelligence créative au service des objectifs de l'entreprise et de la satisfaction de ses clients.

II-2-5 La communication :

Une bonne communication est un facteur essentiel de réussite pour une opération d'amélioration des processus. En effet toute proposition de changement mal présentée peut être confrontée à des blocages dont il sera difficile de sortir.

Si le dirigeant veut convaincre², Il doit communiquer. La direction et l'encadrement doivent traiter l'information verticale (haut vers le bas, mais aussi du bas vers le haut) ainsi que latérale, la qualité est le vertu de conserver tous le monde à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les services, la qualité n'est pas affaire d'une seule personne mais elle est l'affaire de tous, le difficile est de communiquer de telle sorte que l'information soit motivante pour les collaborateurs et de créer un climat de confiance et de respect mutuel.

Selon la norme ISO 9001-2000, le chapitre 5.5.3, stipule³ que « la direction doit assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme et que la communication concernant l'efficacité du système de management de la qualité a bien lieu ».

¹ Patrice MARVANNE « Le Vade Mecum de la QUALITE TOTALE », Editions EMS, Management & Société, France 2003, p 68.

² Amina LAKMACHE, « la communication interne pour faire adhérer a une démarche qualité », Mémoire de Magister, Université « Abou-bakr Belkaid, Faculté des Sciences économiques, de gestion et des Sciences commerciales », année univ 2005-2006, p 39.

³ Norme iso 9001-2000.

L'équipe de direction¹ doit réfléchir et traduire clairement le pourquoi ? (motivations, objectifs...) et le comment ? (démarche, timing, moyens...), elle doit aussi avoir eu une formation de base en qualité pour communiquer efficacement avec l'ensemble du personnel afin qu'il :

- soit associé à toutes les étapes ;
- s'approprié le projet ;
- comprenne et applique les règles qu'il aura participé à concevoir et formalisé ;
- acquérir le souci de la satisfaction des clients internes et externes.

Un comité de pilotage doit être mis en place, dans une PME , c'est souvent l'équipe de direction, ses missions sont de :

- gérer la communication interne et efficace ;
- planifier les phases et en suivre l'avancement ;
- attribuer les moyens d'exécution du projet ;
- lever les difficultés.

La nomination d'un « responsable qualité » permet d'avoir un pilote opérationnel sur l'ensemble du « SMQ », il assure la cohérence entre les services et représente la direction et les clients.

II-3 : Assurer la pérennité de la démarche :

Il ne suffit pas d'avoir amélioré,² a un moment donné, un ou des processus pour considérer que le personnel de l'entreprise s'est approprié la démarche et saura y faire appel chaque fois que le besoin s'en fera sentir.

Pour pérenniser la démarche il faut donc qu'elle constitue un élément du mode de management et de gestion de l'entreprise, trois points essentiels sont à prendre en considération :

- le soutien apporté par la direction à la mise en œuvre de la démarche ;
- le degré d'intégration de la démarche dans le mode de management ;
- la prise en compte de la démarche dans un plan d'action qualité.

¹ www.netpme.fr/gestion-administrative-financiere/739-comment-mettre-en-oeuvre-demarche-qualite-dans-pme.html

² Michel CATTAN-Nathalie IDRISSEI-Patrick KNOCKAERT « Maîtriser les processus de l'entreprise », Edition d'Organisation 2003, p280.

II-3-1 le soutien de la direction :

Le niveau de soutien de la direction ne relève pas d'une estimation subjective, dans chaque entreprise il doit avoir une mesure du niveau de soutien sur la base des critères objectifs, une évaluation périodique du soutien et de l'engagement de la direction peut être procédée, cette évaluation peut être faite à l'aide d'un questionnaire du type suivant :

- la direction a-t-elle élaboré une politique d'amélioration des processus et l'a-t-elle clairement fait connaître à l'ensemble du personnel ? ;
- des ressources ont-elles été allouées pour mettre en œuvre des actions d'amélioration ?;
- les réalisations font-elles l'objet d'une information dans l'entreprise ?;
- les équipes obtiennent-elles une reconnaissance pour les réalisations qui ont donné les résultats positifs ?;
- la direction a-t-elle mis en place un système d'évaluation de la satisfaction des clients ?;
- la direction participe-t-elle aux actions de formation du personnel ayant à mettre en œuvre la démarche d'amélioration des processus ?;
- la direction a-t-elle mis en place un système permettant que l'information concernant les groupes qui participent à une action d'amélioration de la qualité, lui parvienne dans de bonnes conditions ?

Tout ceci sera vérifié, une fois que le dirigeant a mis en place et crédibiliser le concept de management de la qualité¹ que la norme la norme ISO 9001(2000) a définit ces actions que mener ce dernier avec ténacité :

- accroître la satisfaction de ses clients et parties intéressées, par une meilleure écoute, détection et compréhension de leurs besoins et attentes (indicateurs probants, enquêtes, entretiens) ;
- fixer et planifier les processus nécessaires avec des objectifs cohérents et mesurables, les revoir si besoin et démontrer au personnel son engagement à jouer un rôle moteur permanent dans leur mise en œuvre, leur suivi et leur amélioration ;
- s'assurer que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de l'organisme, par exemple, un organigramme qui indiquera les pilotes de processus désignés ainsi que le responsable qualité, issu de l'encadrement et disposant de

¹ Roger Deparis « Maîtriser la qualité dans les chantiers TP - fonctions processus et améliorations », AFNOR 2003, p88.

l'autorité nécessaire pour gérer et améliorer avec les concernés l'efficience du système qualité ;

- développer la confiance du personnel, accroître son implication en le sollicitant, en le faisant participer à des projets d'amélioration (car cela crée un environnement valorisant, fait d'initiative, de liberté, qui peut être utilement finalisé par une participation aux résultats) ;
- communiquer utilement, afin que chacun s'exprime, se servir des actions qui forment le cadre vivant le travail quotidien (élaboration, mise en œuvre, suivi, mesure des processus) ;
- prolonger cette communication essentielle par des réunions participatives (sur les objectifs, les résultats, l'organisation) et par l'utilisation des tableaux d'affichage. Au niveau de l'entreprise, faire vivre un périodique interne représentant l'activité et le savoir faire des hommes et créer un site intranet, vecteur d'une information actualisée ;
- veiller à constater sur place l'efficience du système qualité grâce à des visites aux unités, très appréciées par le personnel, et par d'autres interventions ponctuelles mais directes dans la vie de l'exploitation ;
- s'assurer de la mise à disposition des ressources, par l'écoute des hommes de l'organisme, et identifier les besoins nécessaires pour accéder au progrès permanent, qu'ils soient de communication, techniques, matériels, équipements, fournitures, documentation, etc.

II-3-2 L'intégration au mode de management :¹

Il s'agit de faire en sorte que l'amélioration permanente des processus soit reconnue comme un moyen pour obtenir un bon niveau de satisfaction des clients, augmenter la productivité, rester le meilleur face à la concurrence, mais aussi créer le climat social indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise.

Pour cela, il faut que responsables hiérarchiques et les responsables de processus et/ou d'activités fixent, avec une périodicité prédéfinie, des objectifs mesurables d'amélioration. Pour fixer de tels objectifs, il faut que les responsables puissent disposer d'une mesure permanente et efficace de la « performance » et de la qualité de chaque processus, ce qui

¹ Michel CATTAN-Nathalie IDRISSE-Patrick KNOCKAERT « Maîtriser les processus de l'entreprise », Edition d'Organisation 2003, p280.

nécessite la définition et la mise en place d'un ensemble d'indicateurs significatifs et reconnus de tous.

Cet ensemble, objectifs et indicateurs, constitue une partie importante du tableau de bord de la direction. Un tel tableau de bord, s'il est bien conçu et s'il contient des informations fiables permettra à la direction d'anticiper sur des résultats économiques, en effet on peut penser qu'une dégradation de la qualité ou de la performance d'un processus aura à terme des conséquences négatives sur le produit final et donc sur les résultats de l'entreprise.

II-3-3 le plan d'action qualité :¹

II-3-3-1 définition :

Il s'agit d'un document qui regroupe l'ensemble des actions à mener pour l'amélioration de la qualité. Il découle de la stratégie et du diagnostic.

II-3-3-2 types d'actions :

Il existe trois types d'actions :

-*correction* : c'est une action visant à éliminer une non-conformité détectée. Elle peut être menée conjointement avec une action correctrice, ou être par exemple une reprise ou un reclassement.

-*action corrective* : c'est action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une autre action indésirable détectée. Il peut y avoir plusieurs causes à une non-conformité.

-*action préventive* : c'est action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre action potentielle indésirable. Il peut y avoir plusieurs causes à une non-conformité potentielle.

II-3-3-3 les éléments constitutifs d'un plan d'action qualité :

Un plan d'action qualité présente :

- l'objectif de l'action ;
- le libellé de l'action ;
- les personnes concernées : responsables et opérationnels ;
- les moyens nécessaires ;

¹ www.qualite-publique.org/spip.php?article245

- le calendrier ;
- le critère de réussite ;
- l'indicateur d'avancement.

Le plan peut être global et pluriannuel et se subdiviser en plans annuels et plans spécifiques.

Il est souvent nécessaire de mettre en place un système de pilotage spécifique et de l'accompagner par des actions de formation et de communication.

II-3-3-4 les objectifs d'un plan d'action qualité : ¹

Les objectifs d'un tel plan sont les suivants :

- *dynamiser la démarche*, il s'agit de ne pas oublier que les effets d'amélioration auront tendance à s'estomper pour apparaître à terme négatif. En effet, on aura vite fait d'oublier les acquis pour ne retenir que les efforts consentis.
- *Mobiliser le personnel*, le danger serait de lancer un plan d'action qualité dans le quel le personnel ne se reconnaîtrait pas. Il faut veiller à entretenir la mobilisation et organiser des systèmes de reconnaissance.
- *Améliorer la communication autour de la démarche*, il est en effet indispensable de veiller à ce que la démarche d'amélioration des processus ne reste pas une démarche confidentielle réservée à quelques privilégiés. Une telle situation pourrait avoir des effets négatifs quant à l'indispensable cohésion du personnel.
- *Intégrer la démarche dans l'activité quotidienne*, au-delà du fait que le personnel doive se reconnaître dans la démarche d'amélioration des processus, il est indispensable que chacun puisse y participer. De plus la hiérarchie et le responsable de processus doivent faire clairement apparaître dans l'activité quotidienne de chacun les actions qui relèvent de la démarche.

II-3-3-5 les conditions de réussite :²

- définir une mesure simple de l'avancement ;
- les actions menées doivent être un progrès par rapport à l'existant ;
- persévérer, ne pas espacer les réunions ou reporter les échéances des actions ;

¹ O.p Cité, p281.

² www.qualite-publique.org/spip.php?article245.

- Les objectifs fixés sont accessibles, mesurables, pertinents et compréhensibles, acceptés par tous.

Section III : implication du personnel :

Les entreprises qui marchent le mieux à travers le monde, sont celles qui ont une bonne compréhension du mot « client », et qui ont réussi à susciter une sorte polarisation de l'ensemble du personnel autour du client¹. Le client achète un service, au Japon on ne vend pas des voitures, mais un service personnalisé de locomotion individuelle. Cela signifie des relations personnelles avec le client, une maintenance, un suivi qui vont bien au-delà du simple acte d'achat par le client.

Et c'est pourquoi dans les entreprises qui réussit, la dimension humaine est fondamentale, le salarié se comporte avec le client comme son chef se comporte à son égard si l'on veut que le salarié ait un comportement intelligent et aimable vis-à-vis du client, encore faut-il que le manager en fasse autant par rapport au salarié. La dimension humaine se situe donc en amont de la réussite de l'entreprise.

L'implication décrit² entre l'organisation et les personnes, l'implication du personnel devient une nécessité incontournable, avec les évolutions de travail, les compétences relationnelles constituent un véritable enjeu pour les entreprises, et ces compétences sont étroitement liées à l'engagement des personnes dans l'entreprise.

On ne peut pas impliquer les personnes : ce sont elles qui décident de s'impliquer en raison de facteurs qui leurs sont propres. L'organisation, elle ne peut que créer les conditions pour favoriser leur implication. L'implication est à rapprocher de la motivation et de la satisfaction :

L'implication est la cause de la motivation et la conséquence de la satisfaction.

Avec la complexité des situations de travail, en gestion des ressources humaines, il ne faut pas seulement prendre en considération ce qui concerne ce qui touche au travail mais aussi tout ce qui est extérieur au travail.

Tout dépend des personnes et de leurs représentations du travail ainsi que ce qu'elles en attendent.

¹Michel Leclerc « le gestionnaire, un acteur primordial en gestion des ressources humaines », presses de l'université de Québec 1993, p 04.

²Maurice Thevenet « impliquer les personnes dans l'organisation », site web : www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/thevenet_bis.html

Ce qui est valable aujourd'hui ne le sera pas forcément demain, puisque tout change en permanence.

Pour que la démarche qualité soit un succès, la participation engagée du maximum de salariés est primordiale. La mobilisation des salariés de l'organisme, certes complexe à assurer, est la meilleure garantie de réussite.

III-1 management de l'attachement professionnel :

Le terme d'« attachement professionnel » n'apparaît pas dans la norme ISO 9004 car le terme d'« implication » lui est préféré.¹ La norme ISO 9004 (§5.2.2) demande que l'organisme identifie également les besoins et les attentes de son personnel en termes de reconnaissance, de satisfaction professionnelle et de développement. Ces considérations permettent d'assurer une implication et une motivation des personnes les plus fortes possible ».

L'implication dépend de nombreux facteurs tels que le développement des compétences, le niveau de satisfaction, la réponse aux attentes individuelles, le style de leadership, la reconnaissance, la récompense, la formation, etc.

Sandra Bellier-Michel définit l'implication comme suit :² « l'attachement au travail, c'est l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie. la personne impliquée se définit elle-même au travers de son travail, et elle considère que ses activités professionnelles sont centrales pour elle ».

D'autres auteurs « Ladahl et Kejner en 1965 » la définissent comme : « le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ou l'importance que prend le travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même ».

Selon v.Vroom, pour mesurer l'implication au travail d'un collaborateur, il faut lui demander s'il pense à son travail à son retour le soir chez lui.

III-1-1 assurer l'engagement de ses salariés :

III-1-1-1 pratiques et définitions :

Il faut tout d'abord préciser que rechercher l'implication de ses salariés³ telle que décrite dans la norme ISO 9004-2000 ne suffit pas, il faut avoir à l'esprit que le terme « implication »

¹ Benjamin CHAMINA « RH & compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005, p 74.

² Annick Cohen « Toute la fonction Ressources Humaines », Dunod, Paris, 2006, p 79.

³ O.p Cit.

est utilisé dans la norme telle que nous l'entendons dans le langage courant. C'est-à-dire à la place du concept d'« attachement professionnel », cet attachement professionnel se construit sur la base de deux comportements distincts et complémentaires : l'engagement (job involvement en anglais) et l'engagement l'implication (work commitment).

III-1-1-1-1 l'engagement :

L'engagement de l'homme dans son emploi est conditionné par l'importance que porte le salarié à son métier et par l'intérêt que porte aux valeurs de ce travail, le salarié s'engagera d'autant plus qu'il valorise son emploi en tant qu'activité et expérience de vie, en l'associant à des valeurs comme le sens de la réalisation (base de l'amélioration continue) ou la reconnaissance sociale. Le salarié cherche à se rendre utile et à s'améliorer continuellement dans son métier.

On ne demande plus seulement aux personnes d'assurer leurs tâches¹ dans le respect des règles (vision tayloriste/fordiste). on assiste au développement de nouvelles compétences qui nécessiteront l'engagement de la personne dans ce qu'elle fait : savoir réagir rapidement à chaque situation (savoir-être), c'est le cas dans les démarches d'amélioration de la qualité (savoir détecter les problèmes les plus rapidement possible dans le cycle de fabrication), dans les secteurs du service où les compétences relationnelles sont primordiales, dans les secteurs en mutation rapide demandent une capacité d'adaptation et de réactivité très importante.

La théorie de l'engagement largement développée par deux français, Jean-Léon Beauvois et Robert Vincent joule, professeurs en psychologie sociale montrent² que les individus ont du mal à changer d'opinion ou de comportement s'ils ont été amenés auparavant à s'engager dans une direction donnée.

Par exemple, avant le départ en formation d'un collaborateur, le manager identifie avec lui, les actions qu'il devra réaliser à son retour. Cet entretien fait acte d'engagement.

On constate que cette acceptation en amont de l'action de formation modifie les comportements du salarié. Pendant la formation, il se comporte de manière active et il essaie d'obtenir la réponse à ses questions pour continuer à s'engager dans la même direction et atteindre l'objectif fixé.

¹Maurice Thevenet « impliquer les personnes dans l'organisation », site web : www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/thevenet_bis.html.

²Annick Cohen « Toute la fonction Ressources Humaines », Dunod, Paris, p 63.

III-1-1-1-2 L'implication :

Ce terme souvent synonyme d' « implication organisationnelle » décrit l'état d'esprit d'un salarié à l'égard de son entreprise en tant qu'environnement professionnel.

Elle est définie comme¹ l'attachement psychologique d'un individu envers son organisation. Cet attachement se traduirait par une forte croyance de l'individu dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester (Mowday et al 1982).

L'implication du salarié ne décroît pas forcément² en même temps que son engagement dans le travail (tableau III-1). Des études tendent à prouver qu'un salarié plus impliqué qu'un autre dans son entreprise se désengagera moins rapidement.

Tableau III-1 : niveau d'attachement et impact sur la qualité

	Engagé	Désengagé
Impliqué	Salarié satisfait et motivé, il a cœur de faire correctement son travail dans un esprit de qualité. Il restera malgré une proposition externe intéressante.	Toujours attaché à son entreprise. Le niveau de qualité de son travail risque de baisser si l'entreprise ne cherche pas à répondre à ses exigences.
Désimpliqué	Le salarié ne reste que pour l'intérêt de son travail, le niveau de qualité de son travail dépendra de son sentiment envers son responsable	Salarié démobilisé pour lequel le niveau de qualité de son travail n'est pas une préoccupation.

Source : Benjamin CHAMINA « RH & compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005, p 75).

¹ Patrice Roussel et Frédéric wacheux « Management des ressources humaines », Editions D.E Boeck, Bruxelles, 2005, p 388.

² Benjamin CHAMINA « RH & compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005, p 75.

III-1-1-3 résultats à atteindre :

• **Soutenir ses salariés :**

Soutenir ses salariés consiste à les aider à tenir leur emploi avec succès, répondre à leurs attentes et développer leurs compétences pour maintenir employabilité. Pour assurer ce soutien l'organisation doit donc déjà commencer par savoir quelles sont les motivations de ses salariés. Ces motivations dépendent directement de la relation qu'entretiennent les salariés avec le travail et le monde de l'entreprise.

• **Créer des équipes de soutien :**

Une démarche efficace dans ce sens consiste¹ à former des équipes de petits groupes rassemblés autour d'un objectif commun définissent leurs propres objectifs et leurs propres approches. C'est le collectif qui est responsable de la réussite. Les équipes diffèrent des groupes de travail sur plusieurs aspects :

- Les participants ont un engagement commun envers un objectif fédérateur auquel ils croient tous et qui transcende les priorités individuelles ;

- La position du leader est partagé et non pas détenue par une personnalité forte et unique ;

- la performance n'est pas jugée seulement d'après les contributions individuelles, mais également d'après les « productions collectives », qui reflètent les efforts conjoints de tous les participants ;

- les débats ouverts sont privilégiés lors des réunions, au détriment des ordres du jour « venus d'en haut » ;

- les membres de l'équipe travaillent vraiment ensemble et ne délèguent pas leurs tâches à des subordonnés ;

L'encadrement joue un rôle important dans le succès des équipes. Les études montrent que les approches suivantes augmentent les chances de réunir des équipes performantes :

- le projet doit avoir du sens, ainsi que des normes de performance et une

direction bien définies ;

¹ Larry RITZMAN-lee KRAJEWSKI-jim MITCHELL-christopher TOWNLEY « Management des opérations principes et applications » Edition Pearson Education France 2004.

- il faut veiller à la création d'un environnement positif dès les premières rencontres ;
- les membres de l'équipe doivent fixer dès le départ des règles claires en matière de participation, d'ouverture, de débat et d'engagement ;
- pour entretenir leur motivation, les membres de l'équipe doivent se fixer quelques objectifs immédiats centrés sur les tâches, ce qui leur permettra d'enregistrer leurs premiers succès très tôt dans le processus ;
- il ne faut pas oublier de convier des personnes extérieures à l'équipe à apporter de nouvelles idées et informations ;
- si possible, les membres de l'équipe doivent passer beaucoup de temps ensemble afin d'encourager les élans créatifs et l'adhésion personnelle ;
- au-delà des compensations directes, les responsables doivent encourager leurs équipes en leur accordant de la considération.

Renforcer le soutien d'appartenance :

Les entreprises performantes partagent¹ la caractéristique et la capacité de développer chez leur personnel un sentiment d'appartenance élevé qui se traduit par un engagement, un état de mobilisation et un rendement supérieurs.

Six facteurs de gestion responsables du sentiment d'appartenance :

- La perception de respect et de considération par l'employé et le cadre de la part de ses supérieurs ;
- la perception que l'entreprise accorde beaucoup d'importance à la qualité et au service, à la clientèle ;

¹ Site web: www.dubois-associes.com/web/nosServices/developpement.cfm.

- Une tâche et des responsabilités claires.
- Une tâche stimulante ;
- la qualité de l'information diffusée au personnel sur les orientations et sur les activités de l'entreprise ;
- la perception d'efficacité administrative.

Différencier engagement et implication :

Il convient d'identifier les salariés attachés à leur entreprise en différenciant leur implication et leur engagement. Il ne s'agit pas de coller une étiquette à chacun mais de régler rapidement des problèmes ou des incompréhensions qui peuvent coûter à l'entreprise la perte de compétences dont elle a besoin pour assurer la continuité de son activité et satisfaire ses clients.

III-1-1-1-4 Méthodes :

Après avoir responsabiliser le service des ressources humaines,¹ pour la mise en œuvre des méthodes et des outils de collecte des données et leur analyse, l'organisme :

1) *identifier le niveau de mobilisation :*

C'est dans le cadre du diagnostic, que ce soit lors du recrutement ou des entretiens de développement. Il est possible d'identifier la volonté d'investissement personnel et de coopération des candidats/salariés dans leur (future) fonction.

2) *identifier l'orientation professionnelle :*

Les attentes des salariés peuvent être orientées soit vers leur activité professionnelle soit vers leur carrière dans l'entreprise.

3) *rendre l'engagement réciproque :*

Lorsque l'orientation professionnelle est connue, les managers doivent apporter une réponse aux salariés qui attendent que leur entreprise s'implique en retour. Les salariés veulent se sentir importants au sein de l'entreprise à laquelle ils donnent tout leur temps. Au manager de fournir la réponse quotidienne à ces attentes.

4) *Aider les salariés à s'impliquer :*

Pour cela, le manager rassemble régulièrement ses collaborateurs et les implique dans la définition des objectifs qu'ils devront atteindre, leur donne accès à la prise de décision concernant leur emploi, en descendant les informations provenant de la direction et en remontant suggestions et opinions provenant de son équipe.

¹ Benjamin CHAMINA « RH & compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005, p 80.

5) *rendre les processus transparents :*

L'engagement ne peut intervenir qu'à la condition que l'occupant comprenne le processus dans lequel il est impliqué et connaisse l'impact de son travail pour l'entreprise et ses collègues.

Chaque manager devra faire évoluer sa culture d'entreprise et aider ses collaborateurs à prendre conscience de leur rôle dans la performance de l'entreprise, leur place dans sa stratégie à moyen terme et les aider à se projeter dans l'avenir (de l'entreprise). Pour cela, il faudra sans nul doute commencer par définir clairement les responsabilités et autorités, utiliser la rotation des emplois pour que chaque salarié puisse comprendre les activités des personnels le précédant ou le suivant dans le processus auquel il appartient.

6) *Aider ses collaborateurs à se projeter dans l'avenir :*

Les managers peuvent améliorer le niveau d'attachement professionnel en réfléchissant avec chaque membre de leur équipe à leur avenir dans l'organisation (plan de carrière) et dans leur emploi (plan de formation) en fonction du développement de leurs compétences et de leurs attentes.

Le manager assurera également le maintien de l'employabilité par la formation continue.

7) *répondre aux exigences individuelles :*

Les exigences des salariés cumulent leurs besoins (manger, se vêtir ou avoir un toit) et leurs attentes (être payé autant qu'un collègue occupant le même emploi, travailler pour un patron honnête, etc.). Si ces exigences sont légitimes, y répondre améliorera durablement le sentiment d'attachement.

III-1-2 Répondre aux exigences des salariés :

La base de la qualité est de répondre aux exigences des clients pour assurer leur satisfaction. En matière de gestion du capital humain, le personnel de l'organisme est considéré comme filtre supplémentaire entre le produit ou service vendu par l'entreprise et le client.

Dans son chapitre (5.2.2), la norme ISO 9004 stipule que¹ « le succès de l'organisme dépend de la compréhension et de la satisfaction des besoins et attentes, présents et futurs des clients [...] comme des autres parties intéressées. [...] pour comprendre et répondre aux besoins et attentes [...] il convient qu'un organisme identifie ses parties intéressées et

¹ Benjamin CHAMINA « RH & compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005, p 91.

conserve une réponse équilibrée face à leurs besoins et attentes, traduire les besoins et attentes identifiées en exigences.[...] »

Ces exigences peuvent être classés en trois types :

- *les exigences exprimées*, qui sont clairement explicites. Par exemple, le salarié qui souhaite prendre ses congés lors des vacances scolaires pour pouvoir partir avec ses enfants ;
- *les exigences implicites*, qui ne sont pas formulées mais aux quelles l'organisation doit répondre, par exemple, le salarié qui attend d'être traité avec respect et équité ;
- *Les exigences latentes*, dont le salarié n'a pas encore conscience mais qui deviendront importantes dans l'avenir. Elles peuvent intervenir lors de changements dans la vie professionnelle ou personnelle du salarié. Par exemple, des horaires moins lourds lors de la naissance d'un premier enfant ou une augmentation qui semble méritée après une promotion.

Parler de besoins, nous conduit à se référer à la théorie de A.Maslow, qui décrit la hiérarchie suivante des besoins¹ :

- *Les besoins psychologiques ou d'existence* :

L'être humain a besoin de survivre sur terre, il exprimera donc ses besoins psychologiques. De part sa constitution, il lui est nécessaire de se nourrir, de s'habiller, de se loger, ce sont des besoins fondamentaux.

- *Les besoins d'appartenance* :²

Recevoir : être informé, comprendre...

Emettre : s'exprimer, être écouté...

Etre relié : établir des échanges, des relations, des coopérations, se regrouper en associations, travailler en groupe, être un élément actif du réseau...

- *Les besoins d'estime de soi* :

Connaître ses valeurs, ses buts, se situer...

S'estimer, avoir confiance en soi, en ses compétences, être autonome...

Avoir de l'influence, des responsabilités, de l'autorité, du pouvoir...

Etre estimé par les autres ;

Etre considéré, avoir un statut social, être respecté...

¹Annick Cohen « Toute la fonction Ressources Humaines », Dunod, Paris, 2006, p71

- *Les besoins d'accomplissement :*

Epanouissement personnel, accomplissement ;

Initiative, créativité ;

Pleine utilisation et développement de ses capacités.

Cette pyramide a eu l'avantage en son temps de présenter la diversité des aspirations humaines. Elle a permis de montrer que l'individu ne pouvait seulement se contenter d'un salaire pour accepter son travail.

Ce modèle reste cependant limité par la relation trop simple qu'il établit entre un niveau de besoin et un comportement. En étant universel, il devient simpliste.

Concernant les attentes¹, les plus courantes sont de plusieurs types :

-*Les conditions de travail* : exemple : l'envie d'avoir des horaires de travail flexibles,...

-*L'équilibre vie privée/vie professionnelle* : aménagement du temps de travail pour assurer une souplesse suffisante (sans pour autant précariser l'emploi), d'autres arrangements spécifiques comme le télétravail ;

-*L'égalité des chances entre hommes et femmes* ;

-*L'accès à la formation continue* : l'entreprise étant le premier lieu d'apprentissage et de développement personnel, assure la formation de son personnel ;

-*Le développement de l'employabilité* : les salariés se substituent de plus en plus à l'entreprise en prenant en charge par eux-mêmes leur propre amélioration continue ;

-*Les perspectives d'évolution* : l'absence de perspectives d'évolution professionnelle que ce soit en termes d'emploi, de développement des compétences ou de promotion sociale, agit directement sur le niveau d'implication du personnel ;

-*Le respect* : les salariés attendent du respect, que ce soit envers eux-mêmes, mais aussi envers leurs idées et leurs attentes, base de toute relation d'attachement ;

-*Implication dans les décisions* : dans le cadre du paragraphe 6.2.1 l' « implication des personnes », les salariés doivent être impliqués dans les décisions qui les concernent et selon la règle de l'amélioration continue, exprimer leurs propositions d'amélioration et de donner leur opinion. Le dialogue et la concertation sociale étant importantes pour le maintien d'un bon climat de travail ;

-*L'équité* : l'équité est le sentiment du salarié qui évalue ce qu'il reçoit en retour de son travail ;

¹ Benjamin CHAMINA « RH & compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005, p 92.

-L'éthique : l'implication dépend de plus en plus du respect qu'aura l'entreprise pour certaines normes comportementales correspondant aux valeurs de ses salariés ;

-La mobilité professionnelle : afin qu'il puisse se projeter dans l'avenir, l'entreprise doit élaborer un chemin personnalisé qui prend en compte les attentes de chaque salarié et ses capacités de développement ;

-Le développement de l'autonomie : avoir l'autonomie d'organiser son propre travail est source de satisfaction et savoir que l'on a la confiance de son encadrement, source d'implication.

III-1-2-1 Résultats attendus:

1- renforcer l'implication : répondre aux exigences de ses salariés revient à valoriser la recherche de leur bien être. Peu importe que ce soit pour des raisons humaines ou calculées (« un homme motivé en veut deux ») ;

2-prouver l'implication de la direction : les employeurs doivent trouver de nouvelles façons de prouver à leurs employés qu'ils sont pas des outils parmi d'autres moyens de production mais des êtres humains ayant des besoins et des attentes ;

3-hiérarchiser les attentes : la hiérarchisation des exigences permet de connaître l'ordre dans lequel il convient d'orienter son action afin d'avoir le bras de levier maximum sur l'amélioration de l'attachement et la satisfaction.

III-1-2-2 Responsabilités :

Dés qu'il s'agit des préoccupations des salariés , le manager est en première ligne pour identifier les exigences de ses collaborateurs et y répondre. Le rôle de direction des ressources humaines (DRH) est de lui fournir les outils et méthodes de questionnement qui lui permettent d'identifier et de répondre aux exigences.

Quant à la direction, elle devra maintenir sa mobilisation afin de réellement écouter ce que les salariés ont à dire.

III-1-2-3 Méthodes :

- identifier les exigences des salariés ;
- hiérarchiser les attentes ;
- Analyser les exigences ;
- Prendre en compte l'évolution des exigences selon l'ancienneté ;
- répondre aux attentes de tous ses salariés.

III-1-2-3-1 Les instruments de suivi et de mesure :

Les attentes des salariés évoluent constamment et seul un questionnement régulier permet d'anticiper et de répondre à ces changements.

Les principaux indicateurs de suivi des actions d'améliorations menées par l'entreprise sont qualitatifs (niveau de satisfaction) et quantitatifs qui sont référencés ci-dessous :

Taux de turnover :

Le turnover, ou rotation du personnel, est calculé comme suit :

Taux de turnover = nombre de salariés restant / effectif moyen $\times 100$

Par exemple, si 10 personnes quittent une entreprise de 40 personnes sur une période d'un an, l'entreprise a un taux de turnover de 25% par an.

Taux de stabilité ou de survie :

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à maintenir les nouveaux salariés dans ses effectifs. Cette mesure appliquée aux nouveaux arrivants permet d'évaluer indirectement l'efficacité du recrutement.

Taux de stabilité = Nombre de candidats restant un an / Nombre de candidats recrutés $\times 100$

Absentéisme :

Cet indicateur est le moyen le plus évident de connaître le niveau de satisfaction de ses salariés sur une période donnée. Il peut éventuellement donner quelques pistes d'amélioration si par exemple un seul manager fait face à l'absence de son équipe. Mais les raisons réelles devront être identifiées en entretien.

Taux d'absentéisme = Nombre de jours de travail perdus / Nombre de jours de travail disponibles $\times 100$.

Niveau des salaires :

Cet indicateur permet de suivre le niveau des salariés comparé marché. Détailler cet indice par métier peut être très utile pour faire face à des demandes injustifiées d'augmentation (si les salariés sont plus hauts que ceux du secteur) ou anticiper un mouvement d'insatisfaction (si les salariés sont plus bas que ceux du secteur).

Niveau de salaire = Salaire moyen du secteur / Salaire dans l'entreprise $\times 100$.

Ces différents ratios permettent de savoir immédiatement si les managers ont su ou non répondre aux exigences de leurs collaborateurs. Mais si ces indicateurs permettent d'identifier les catégories de personnel concernées, ils n'indiquent pas aux responsables quelles sont les raisons qui ont permis d'améliorer (ou ont dégradé) le niveau d'attachement à l'entreprise.

Le meilleur outil, (pour répondre aux recommandations de la norme ISO 9004-2000) pour savoir si le manager a apporté une réponse adaptée aux exigences de ses salariés, et le cas échéant pour savoir quels sont les points d'amélioration, est l'enquête de satisfaction interne.

III-1-3 suivre la satisfaction interne :

Pour éviter toute insatisfaction qui pourrait dégénérer en conflit et avoir un effet sur la qualité des produits ou services fournis aux clients.

III-1-3-1 définition de la satisfaction :

La satisfaction¹ est l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle espère en retirer.

La satisfaction et la non satisfaction sont des résultantes possibles de la rencontre entre l'homme et ses comportements, d'une part, et les situations professionnelles et ce qu'elles procurent, d'autre part.

La forte implication peut générer des insatisfactions dans la mesure où le salaire très impliqué a de fortes attentes à l'égard de son travail qui sont difficiles à combler.

La satisfaction est un indicateur de motivation, elle n'est pas une cause de motivation, la satisfaction découle de l'expérience, alors que la motivation se situe en amont de l'expérience.

III-1-3-2 Avantages de la satisfaction des salariés pour l'entreprise.²

- Amélioration de la productivité : des salariés à l'aise dans leur milieu professionnel assure une meilleure productivité et acceptent plus aisément les changements.
- Amélioration de la fidélisation, avec un moindre turn-over et des coûts de formation initiale diminués.
- Préservation de la « mémoire de l'entreprise » et de son capital intellectuel. L'entreprise

¹ Annick Cohen « Toute la fonction Ressources Humaines », Dunod, Paris, 2006, p 78.

² www.hsbc.fr/1/2/hsbc-france/living-business/developpement-durable/les-ressources-humaines

prend moins le risque de voir partir commerciaux (et clientèle) ou agents de production (et secret de fabrication). En outre, là aussi, il y a minoration des coûts de (re)formation.

- Baisse du coût de recrutement et de formation initiale comme vu précédemment
- Possibilité de conserver et d'attirer les compétences et les employés de haut niveau.
- Renforcement de l'image et de la réputation de l'entreprise, qui attire et fidélise ses clients et ses collaborateurs.
- Engagement et loyauté des salariés plus forts, avec participation plus importante à la vie de l'entreprise.
- Fierté des salariés, qui deviennent acteurs du changement et de l'amélioration des performances.

L'optimisation de la gestion des ressources humaines passe par un travail nécessaire sur quatre points clés :

1-Formation : la formation et le développement des salariés

- Permettre aux collaborateurs d'accéder à des opportunités de formation, de développement et d'apprentissage continus, améliore la compétitivité et la réputation de l'entreprise, tout en renforçant les compétences et la satisfaction du personnel.

Sur le plan économique, ces actions de formation se traduisent par:

- Une meilleure qualité de la clientèle, et un plus grand nombre de clients, séduits par l'engagement-qualité.
- Une plus grande productivité, motivation, fidélité et satisfaction du personnel, des salariés mieux formés et moins soumis aux aléas de l'évolution des postes de travail, auront des exigences morales plus fortes à l'égard de leur travail (mais aussi de l'entreprise). Ils seront plus flexibles aux changements et aux nouveautés.
- Un avantage concurrentiel, permet de distinguer l'entreprise dans son secteur d'activité
- Une amélioration de l'image de l'entreprise.

2-Conditions de travail et bien être des salariés :

Forger une réputation d'employeur responsable et gagner un avantage concurrentiel en attirant et en conservant les meilleures compétences.

Pour ce faire, il faut notamment assurer au personnel des conditions de travail saines et sûres :

- **En respectant scrupuleusement les règles d'hygiène et de sécurité**

Un environnement de travail sûr est économiquement intéressant: diminution du taux

d'absentéisme pour maladie et/ou accident du travail et minoration du coût financier des procédures judiciaires.

- En assurant les meilleures conditions professionnelles possibles

Le bien être professionnel des salariés et le respect de leurs droits permettent d'attirer et de retenir une équipe plus fidèle et motivée qui s'engage de manière proactive dans la réussite de l'entreprise et accepte plus facilement de s'adapter aux changements et aux évolutions. Le climat social est meilleur, les conflits moins nombreux et se règlent plus aisément par la négociation. Diminution ainsi du risque de mouvements sociaux (grèves, etc.), qui perturbent l'activité, ternissent l'image de l'entreprise et ont des répercussions économiques négatives.

3-Intéressement, participation :

Une rémunération attractive et évolutive est une source importante de satisfaction et de fidélisation des salariés. L'entreprise doit définir une politique salariale personnalisée et transparente, en ligne avec ses valeurs et sa stratégie. Pour assurer la motivation des salariés, ceux-ci peuvent être associés aux résultats de l'entreprise via: l'Intéressement, la participation et l'actionnariat salarié.

L'objectif est d'associer financièrement les salariés aux résultats de leur entreprise tout en permettant à celle-ci de développer ses investissements.

Participation et intéressement offrent des avantages d'exonération de charges sociales pour l'entreprise. Pour le salarié, les sommes versées dans le cadre de la participation sont exonérées de charges sociales et d'impôt sur le revenu sous condition de blocage pendant 5 ans.

4-Diversité et non-discrimination :

La diversité dans une entreprise est une richesse qui génère:

► Une amélioration du profil de l'entreprise, l'insertion de jeunes en difficultés ou d'handicapés démontre, par exemple, que l'entreprise parvient à équilibrer performances et responsabilité sociale.

★ La facilitation du recrutement, de la motivation et de la conservation des employés.

Généralement, les personnes vulnérables sont particulièrement attachées à leur travail et font preuve d'une plus grande fidélité.

► Des idées professionnelles et marketing innovantes. Plus votre personnel est diversifié, plus l'interaction entre les membres sera enrichissante, produisant des idées plus variées qu'un group endogamique, ou du même sexe, âge...

Pour y parvenir il est nécessaire de prévenir les discriminations à l'embauche mais également dans l'emploi (salariales, de traitement, ...). Vous contribuerez ainsi à l'égalité des personnes quelque soit leur âge, sexe, origines, lieu d'habitation et à lutter contre la discrimination des personnes handicapées.

Des lois interdisent ces discriminations mais, dans la pratique, elles sont encore trop souvent constatées.

III-2 Favoriser la fidélisation du personnel :¹

On entend de plus en plus dire que la différence entre les entreprises qui réussissent, contrairement à celles qui stagnent et disparaissent, réside dans la satisfaction du client et dans la qualité du personnel qui y travaille.

L'entreprise permet au chef de réaliser ses rêves et répond à ses ambitions, pourquoi ne le ferait-elle pas pour ses employés. Le chef d'entreprise reste fidèle à son entreprise parce que ce lieu lui permet de vivre, avec beaucoup de liberté, ses aspirations, ses ambitions, ses rêves, sa vision et ses potentialités. Et si c'était la même chose pour les employés? Il ne resterait alors qu'à leur offrir ce lieu de réalisation contenant de la liberté d'action. C'est probablement cela une entreprise attrayante.

Lorsque l'on parle de fidélisation du personnel, on parle de donner aux employés des raisons d'apprécier et de demeurer au sein de l'entreprise. Cette fierté de travailler à un endroit plutôt qu'à un autre provient de différentes sources. Un employé peut être fier :

- Du produit fabriqué par l'entreprise;
- Des personnes avec qui il travaille;
- Des valeurs qui y sont véhiculées;
- Des clients que l'on dessert;
- Des conditions de travail;
- Du rôle social que joue l'entreprise;
- De la technologie utilisée;
- Des possibilités de développement offertes;

¹ Site web : www.groupement.ca/evenement/outils/colloque2001.pdf

- Etc.

On peut aussi affirmer que plus le chef nomme sa vision et la partage, plus il trouve des personnes pour y adhérer avec passion. Également, plus le chef exprime clairement où il veut aller, plus il va s'y rendre rapidement. Par conséquent, plus un employé connaît la direction que prend l'entreprise, plus il connaît ses objectifs clairement et plus il s'y rend rapidement. Il augmente ainsi sa confiance en l'entreprise, en lui et aux autres, tout cela en travaillant dans ses forces, dans sa passion.

Réussir dans l'entreprise et sentir qu'on est un élément important de la réussite de celle-ci, voilà un élément essentiel dans la fidélisation de son personnel.

La maîtrise du turnover¹ est d'autant plus importante dans une démarche qualité que la rotation du personnel peut créer une discontinuité du service apporté au client (mettant en danger les relations de l'organisme avec celui-ci) et peut rapidement entraîner de coûteuses non-conformités qui commenceront par la baisse de la qualité.

La qualité est liée à la fidélisation, dans le sens où fidéliser ses salariés revient à stabiliser l'expertise et les compétences de ses ressources humaines. En évitant de devoir sans cesse former de nouveaux salariés, les économies réalisées permettent d'investir davantage en formation continue et d'assurer ainsi l'amélioration continue des compétences et de l'expertise des salariés. Ce qui revient à assurer la maîtrise de la qualité de ses produits ou services et donc directement à satisfaire ses clients.

L'éthique, incarnée par les actions² de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), serait à disposition de l'entreprise pour maintenir un attachement particulier des salariés à un projet d'entreprise mais, de façon plus générale à un projet de société attaché intrinsèquement au capitalisme.

Dans un registre plutôt commercial qu'organisationnel, la RSE serait une forme de marchandisation de l'éthique (tant en interne qu'en externe de l'organisation) manifestant la carence d'un système de valeurs réel et l'absence de motivations pour le travail salarié. Cette éthique et son homologue, la RSE, agiraient comme des moteurs dans la vie de l'entreprise tant ils feraient figure d'un nouveau système de valeurs. Ils permettraient aussi de donner un nouveau souffle au système capitaliste financier.

¹ Benjamin CHAMINA « RH & compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005, p124.

² Membres du RESEO Réseau des praticiens de recherche SHS en entreprise et organisation « Changement Technique, Changement Social », L'Hamattan, 2007, p197.

Dans cet ordre d'idées, la RSE agirait en faveur de la cohésion sociale à l'intérieur de l'organisme en favorisant l'adhésion du personnel à la stratégie de l'entreprise tout en éveillant son sentiment d'appartenance. La RSE permet alors d'impliquer et de fidéliser le personnel, de donner un sens et une valeur au travail des salariés, d'accroître les capacités d'innovations en donnant davantage d'importance à la participation des salariés. Cette légitimité construite qui se vend en interne : « être rassuré », « sentir que l'on existe en entreprise », « sentir que l'activité réalisée a un sens », cherche à profiter également à la collectivité et dans ce sens à l'entreprise en externe : « améliorer les conditions de vie des populations », « conserver l'environnement » autant d'expressions que l'on retrouve dans les codes éthiques et de RSE des grandes entreprises transnationales (Salmon 2002).

III-3 favoriser la communication :

De la même façon qu'il semble difficile¹ de satisfaire ses clients si ses salariés ne le sont pas, il semble ardu de bien communiquer avec ses clients si l'on ne communique pas en premier lieu avec ses salariés.

Cliniquement, la communication est le moyen d'établir le lien entre le dirigeant de l'entreprise et les salariés qui la composent, verticalement par la hiérarchie et horizontalement au sein des équipes. On retrouve cette exigence de communication dans plusieurs paragraphes de la norme ISO 9004-2000, la responsabilité de cette communication repose en premier lieu sur la direction.

Dans son chapitre (5.5.1) « responsabilité et autorité », la norme ISO 9004-2000 stipule que « la direction doit s'assurer que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de l'entreprise ».

La communication est une mission importante des ressources humaines, d'autant plus qu'elle a deux rôles à jouer dans le cadre de la qualité. D'abord, faciliter la période de changement qui accompagne le passage à la qualité, ensuite aider les salariés à résoudre les problèmes et prendre les initiatives sur des faits.

¹ Benjamin CHAMINA « RH & compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005, p 169.

III-3-1 importance du développement de la communication en entreprise :

- La communication mène au management participatif qui représente un partage des informations pour l'action ;
- Beaucoup de problèmes organisationnels résultent des difficultés à communiquer ;
- L'insuffisance de l'information mène à l'incompréhension et crée des dysfonctionnements qui alourdissent le climat social, le manque de données source de rumeur ;
- Toute communication comprend deux aspects interdépendants :

Une transmission de contenu : ceci suppose un accord sur les langages utilisés, les supports qui les véhiculent (affichage, journal...), et les moyens de réduire les obstacles ;
La norme iso 9004-2000 dans son chapitre (5.5.3) « communication interne » stipule ² « il convient que la direction définisse et mette en œuvre un processus efficace et efficient pour communiquer la politique, des exigences, des objectifs et des résultats relatifs à la qualité. La fourniture de ces informations peut contribuer à l'amélioration des performances de l'organisme et implique directement son personnel dans la réalisation des objectifs qualité. Il est souhaitable que la direction encourage activement le retour d'information et la communication entre les personnes de l'organisme dans le but de les impliquer.

Les activités de communication comprennent, par exemple :

- la communication menée par l'encadrement dans les espaces de travail ;
- les réunions d'information de groupes et autres réunions, telles que celles pour la reconnaissance des résultats ;
- les tableaux d'affichage, les journaux/périodiques internes ;
- les supports audiovisuels et électroniques, tels que courrier électronique et sites web ;
- les enquêtes auprès des employés et les plans de suggestion. »

III-3-2 Caractéristiques de la communication organisationnelle :

Un système de communication organisationnelle doit être structuré dans l'espace, mais aussi dans le temps (car il y a des occasions favorables et défavorables à la communication). Dans un système hiérarchisé il y a des impulsions ascendantes, descendantes et impulsions latérales.

¹ Pr A.Bendiabdellah « cours de communication d'entreprise » pour Magister en Management, Université « Aboubakr Belkaid », Tlemcen, 2006/2007.

² Benjamin CHAMINA « RH & compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005, p 170.

La communication latérale est faite d'interactions diverses :

Des contacts interservices, intergroupes, ou interfonctions, ce type d'échange favorise le décloisonnement.

Trois réseaux de communication doivent être maintenus actifs :

- Une relation permanente avec les salariés : ces relations, hors de toute référence hiérarchique, sont un moyen :

- Pour faire passer des messages importants où évaluer le climat général de l'organisme (circuler dans les services, utiliser le journal d'entreprise, écrire une lettre au personnel, faire une assemblée générale d'information).

- Pour reconnaître chacun dans sa valeur personnelle (recevoir les gens, fêter certains événements, pause café pour un échange, etc).

- Un rapport régulier avec les représentants du personnel, les représentants du personnel peuvent avoir un rôle important dans les concertations sociales, dans les changements organisationnels ou à l'occasion de certains conflits, ils sont utiles car ils permettent d'exprimer ouvertement les tensions sociales, sans qu'elles aillent vers la violence.

III-3-2-1 les moments propices pour des communications :

- Lors de l'accueil de nouveaux embauchés ;
- A l'occasion d'une redéfinition d'objectifs ;
- A propos d'événements liés à la vie des salariés (mariage, promotion) ;
- Quand on en ressent le besoin en termes de climat relationnel ;
- Enfin, lors de tous les changements organisationnels.

III-3-2-2 les difficultés de la communication :

Peuvent être liées :

- aux caractéristiques des individus : les différences peuvent être d'âge, de sexe, de personnalité, différences socioculturelles ;
- Aux caractéristiques du contexte : il peut s'agir de problèmes matériels, d'objectifs trop différents, de relation hiérarchique inégale.

III-3-2-3 quelques méthodes de communication :

1) méthodes hiérarchiques traditionnelles :

Notes de service, réunions de travail, échanges spontanés sur les lieux de travail, entretiens individuels pour évaluer le climat interne...

2) méthodes introduites par les approches participatives :

- Réunions d'échange responsable + personnel (avis, critiques, suggestions et questions des salariés) ;
- Groupes d'intervention, cercles de qualité ;
- Formation à la communication, en vue d'habituer l'encadrement à mieux communiquer.

III-3-2-4 méthodes pour développer la culture interne :

- Procédures d'accueil, lettres au personnel, périodiques et journaux internes (utiles pour renforcer les liens de la communauté de travail.) ;
- Flashes d'information (rapides à lire, ils servent à préciser certaines mesures ;
- Manifestations dans le cadre de travail (pot d'anniversaire, départ en retraite, banquet de fin d'année) ;
- Equipes sportives, événements culturels.

III-3-3 pilotage de la communication organisationnelle :

Les méthodes et techniques de communication servent à 3 niveaux :

- *Mode relationnel* : dynamiser les échanges entre salariés ;
- *Mode culturel* : construire ensemble des perceptions et des pratiques ;
- *Mode politique* : diffuser les orientations, les objectifs.

le chef de projet de la communication interne doit :

- Etablir une charte de l'information pour en montrer les objectifs ;
- Se trouver des correspondants et des relais dans toute l'organisation ;
- S'adapter aux problèmes et aux langages rencontrés ;
- Obtenir des communications internes et externes en harmonie ;
- Gérer certains supports : journal d'entreprise, affichage officiel...
- Savoir expliquer, clarifier et ouvrir à des débats constructifs.

Conclusion :

La démarche qualité étant un projet de changement, pour réussir ce changement, il faut impliquer le personnel à tous les niveaux de l'organisation et prendre en compte la dimension socioculturelle. La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel est un processus complexe.

La complexité de l'entreprise par sa nature, et celle de l'environnement et du contexte socioculturel, entraînent une complexité du processus de mise en œuvre de la démarche qualité, les multiples variables de son milieu extérieur combinées à ses nombreux facteurs de production font de l'entreprise un système complexe. L'être humain compte sans doute parmi les êtres les plus complexes.

La démarche qualité qui est un système de management, ne peut donc ignorer la diversité des cultures, il n'y a pas une seule bonne méthode d'application du TQM, celle-ci doit être adaptée à la culture et à l'histoire de chaque entreprise, pour mettre en mouvement l'entreprise en direction de la qualité totale, c'est agir sur les quatre éléments qui la constituent : la culture, le management, les structures et les systèmes.

Aujourd'hui on ne peut pas se permettre de gérer ses ressources humaines sans efficacité. Il faut maintenant miser sur le capital humain et ne pas se contenter de satisfaire le besoin de formation.

La recommandation essentielle pour l'entreprise algérienne est de tenir compte de l'expérience internationale et de ne pas se contenter de faire de la certification comme une preuve que ne garantit pas sa performance, pour garantir l'efficacité et l'efficience de l'entreprise algérienne c'est-à-dire ses performances, sa capacité de mieux vivre le changement et à construire ce véritable centre de création de richesses, et d'épanouissement de ses hommes et de ses femmes. Il s'agit de créer tout naturellement et plus largement une entreprise citoyenne, une entreprise humaine.

Introduction :

Les changements dans le monde ne cessent de s'accélérer, les mutations touchent toutes les entreprises de par le monde, et l'entreprise algérienne ne peut rester en marge de ce mouvement normatif international.

Comme on a évoqué à l'introduction, l'entreprise algérienne est à la croisée des chemins : ou elle se conforme aux pratiques internationales pour mieux vivre les changements ou elle est condamnée à subir ces changements avec les dégâts que cela suppose.

Notre étude de cas se porte sur une entreprise algérienne qui a choisi de s'adapter à ce changement normatif international en constituant comme référence au plan international la norme iso 9001-2000 et projetant à l'avenir vers l'application de la norme 14001 en prenant l'environnement comme une exigence dans son système de management vu que l'entreprise produit du ciment.

L'étude de cas d'une entreprise certifiée a consisté en la mobilisation de deux types de démarches empiriques :

- une étude de l'entreprise faisant principalement appel aux techniques de l'observation participante et de l'analyse documentaire.
- la réalisation de questionnaire auprès d'un échantillon du personnel.

Après une première section sur la présentation de l'entreprise publique algérienne étant donné que notre étude de cas se porte sur une entreprise publique, on présente dans une deuxième section l'entreprise elle-même, son système de management de la qualité et son processus de management des ressources humaines, et à la fin dans troisième section on aborde le questionnaire et son analyse.

Chapitre IV : Etude de cas « S.C. I. SAÏDA »

- *Section I : Historique et Evolution de l'entreprise publique*

Algérienne

- *Section II : Présentation de la Société*
- *Section III : Questionnaire*

Section I : historique et évolution de l'entreprise publique algérienne :

I-1 Le secteur public algérien et les réformes le concernant avant 1988 :

En 1962, au lendemain du recouvrement de son indépendance,¹ l'Algérie avait une économie complètement désorganisée.

Le retrait de l'Algérie de cette zone Franc mais également le désir de voir réduire sa dépendance vis-à-vis de l'extérieur – en visant une indépendance économique – conduisirent les dirigeants du pays à envisager la création d'un secteur économique étatique ; c'est ainsi que commencèrent en 1963 les premières nationalisations de sociétés étrangères ; parallèlement à cela des dizaines de sociétés nationales furent ainsi créées.

L'Algérie pour affirmer sa volonté d'indépendance économique a opté pour un modèle de développement socialiste. L'un des grands axes de ce modèle de développement était la mise en place d'un vaste secteur public s'étendant pratiquement à tous les secteurs d'activité selon la stratégie de l'industrie industrialisante. La formation du secteur public a eu lieu en plusieurs étapes :

- 1962-1971 : période des premières nationalisations dans l'industrie hors hydrocarbures ;
- 1971-1979 : cette période a été marquée par deux événements majeurs, le parachèvement du processus de constitution d'un secteur public puissant et exclusif par la nationalisation des intérêts pétroliers et le développement soutenu de l'investissement avec un ratio investissement/PIB de 45% maintenu à ce niveau jusqu'à la fin des années 1970.

Dans cette stratégie, le secteur privé national a été marginalisé et orienté vers le textile et la petite industrie alimentaire, l'Etat pensait ainsi laisser subsister un secteur privé non exploiteur.

C'est vers la fin des années 1970 (quatrième congrès du FLN (1979), que ces choix stratégiques de développement ont fait l'objet pour la première fois de critiques officielles au regard des contre-performances de l'économie nationale devenues apparentes et provoqua les premières mesures de réforme du secteur public. Ces réformes, qui ne remettaient pas en cause le rôle économique de l'Etat et la fonction instrumentale de l'entreprise publique, ont été essentiellement focalisées sur sa restructuration organique et financière (1982). Ces réformes n'ont pas eu un impact concret sur les modes de gestion et sur le comportement des

¹ Nacer-Eddine SADI « La Privatisation des Entreprises Publiques En Algérie », OPU, Alger, 04-2005, p 24.

entreprises publiques. La mauvaise gestion et les déficits devenus chronique du secteur public qui pesaient de plus en plus lourdement sur les finances publiques n'ont pas cependant entamé la volonté de l'état algérien de maintien de l'entreprise publique dans son giron. Il fallut le choc pétrolier de 1986 et la crise de l'endettement pour que l'état algérien, fortement encouragé par le FMI et la Banque Mondiale, engage a partir de la fin des années 1980 des réformes structurelles de son économie et adopte le principe de son désengagement de la sphère économique par le moyen de la privatisation.

I-1-1 les réformes de l'entreprise publique avant 1988 :

L'entreprise publique a toujours été au centre des réformes économiques en Algérie et ce, depuis le début des années 1970 :

- en 1971, avec le passage du statut de société nationale a celui d'entreprise socialiste accompagné d'un nouveau mode de gestion « participatif »,
- en 1982, le gigantisme du secteur public et la perte de sa maîtrise ont mis l'entreprise publique au centre d'une nouvelle reforme dite «restructuration organique et financière ».

Ce mouvement de réformes de l'entreprise publique s'est poursuivi jusqu'à l'adoption du principe de sa privatisation en 1994 en passant par phase d'autonomie de gestion et de commercialité en 1988.

I-1-1-1 le bilan économique de la période 1967-1979 et la restructuration organique et financière de l'entreprise publique :

Une évaluation économique et sociale de la décennie 1967-1978, cette évaluation a mis en évidence, à coté des progrès réalisés depuis le recouvrement de l'indépendance, les déséquilibres et dysfonctionnements dans l'organisation et le fonctionnement de l'économie nationale, dont, notamment :

- coûts élevés du développement ;
- sous utilisation des capacités de production ;
- faiblesse de l'intégration économique ;
- bureaucratie croissante dans la gestion de l'économie ;
- efficacité limitée de l'appareil économique et social.

Les reproches formulés à l'égard des entreprises publiques socialistes ont porté principalement sur les insuffisances apparentes qui les caractérisaient :

- un endettement excessif ;
- des déséquilibres financiers importants ;
- une dépendance technologique de l'extérieur ;
- une faible efficacité de l'outil de production installé ;
- un climat social tendu ;

Ces situations (déséquilibres et dysfonctionnements) ont eu pour causes principales :

- Des processus non maîtrisés.
- Un personnel de faible compétence.
- des organisations inappropriées.
- un financement inadapté.
- une fiscalité inadéquate.

Il faut rappeler par ailleurs l'environnement bien souvent hostile, dû à une bureaucratie freinante et à des comportements néfastes de certains travailleurs ne possédant pas de mentalité industrielle.

Pour remédier à ces situations la Direction Politique ne cesse depuis 1980, année première du plan quinquennal 1980/84, de réitérer à l'intention des responsables des administrations, collectivités et entreprises publiques le même slogan :

« Il faut absolument gagner la bataille de la production », on citera aussi la devise de 5^{ème} Congrès du parti FLN : « Le travail et la rigueur pour garantir l'avenir »

Pour ce faire les dirigeants doivent recommander donc cette rigueur indispensable pour éviter les gaspillages et les pertes et encourager la rationalité dans la gestion.

I-2 Le désengagement de l'état de la sphère économique et les réformes globales engagées a partir de 1988 :¹

De nombreuses actions de désengagement de l'Etat ont été, en effet, mises en œuvre à partir de 1988, dont, notamment :

¹ O.p Cit, p 35

- la privatisation par commercialisation ou autonomie de gestion de l'entreprise publique et la mise en place d'agents fiduciaires chargés de la gestion des capitaux marchands de l'Etat (1988) ;
- la mise en place de holdings publics avec un statut de société par actions jouissant sur le plan du droit des attributs de la propriété (1995) ;
- la promulgation d'une loi sur la privatisation des entreprises publiques (1995) ;
- la promulgation d'une loi favorisant le développement et la promotion de l'investissement privé (1990-1993) ;
- la réforme de l'environnement par la mise en œuvre de mesures tendant à la mise en place des institutions et mécanismes du marché (ou la préparation des conditions préalables à la privatisation).

I-3 Programme de mise à niveau de l'industrie en Algérie :

Les réformes économiques,¹ qui ont pour but de mettre en place une économie de marché, se sont succédé à un rythme rapide au cours de la décennie 1990 et ont permis une évolution vers des structures et des mécanismes moins centralisés et moins rigides que ceux mis en place au lendemain de l'indépendance. Le programme d'ajustement structurel soutenu par l'Accord de facilités financières élargies (1996-1998) conclu avec le Fonds monétaire international (FMI), le rééchelonnement de la dette extérieure et les réformes entreprises ont permis d'enregistrer en Algérie, à partir de 1995, des résultats macroéconomiques encourageants mais insuffisants à eux seuls compte tenu des répercussions sociales négatives et des menaces que la concurrence internationale fait peser sur l'économie.

Aussi la libéralisation de l'économie exige-t-elle, pour un rythme soutenu et efficace, la mise en œuvre d'un programme de mise à niveau de l'industrie permettant un ajustement effectif de l'entreprise et de son environnement.

I-3-1 Contexte et justification :

Le passage d'une situation de protection à une situation de libéralisation et de concurrence ouverte ne peut se faire sans actions de soutien à l'entreprise et à ses structures d'appui. En effet, la compétitivité dépend aussi bien des performances de l'entreprise que de son environnement. C'est en agissant sur les contraintes endogènes et exogènes à l'entreprise

¹ www.caci.com.dz/index.php

qu'on lui permettra de s'adapter aux nouvelles conditions du marché, d'accéder à une meilleure compétitivité, d'acquérir une aptitude à exporter et à intégrer ses activités et de générer une capacité d'accumulation et de croissance. L'adhésion de l'Algérie à la zone de libre échange de l'Union européenne (ZLE/UE) et à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) confirme la volonté d'insertion du pays dans l'économie mondiale. L'adhésion à la ZLE/UE et à l'OMC est certes en soi un défi majeur, et il est nécessaire d'engager des programmes qui prépareront l'économie à ce défi. Il faut noter que c'est sur le plan bilatéral que l'Union européenne négocie les accords d'association avec les pays méditerranéens en tenant compte des caractéristiques de chacun. Les pays ayant signé ces accords sont engagés dans des programmes de mise à niveau de leur industrie. Même si le commerce intra régional représente moins de 5 % du total des échanges entre les pays de la Méditerranée, ces accords devraient en toute logique créer les conditions de son développement.

Si ce n'est par la mise à niveau des produits, des systèmes d'information, de gestion, de production et de l'environnement des affaires l'entreprise ne peut pas affronter et se confronter à la compétition internationale. La répression et la protection tarifaire sont insuffisantes pour protéger la production nationale si ce n'est pour obtenir un répit. Aussi, dans le contexte de mondialisation des échanges et d'interdépendance entre les politiques industrielles nationales et l'évolution globale des industries dans le monde, la préoccupation majeure est-elle la promotion de la compétitivité des entreprises et du système industriel.

Dans cette perspective, il est nécessaire de compléter le programme de restructuration industrielle par un programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement, et la réorganisation des secteurs bancaires et financiers, par des actions qui privilégieront les investissements immatériels dans son plan de mise à niveau, l'entreprise se positionnera dans une économie concurrentielle avec un objectif de performance économique et financière sur le plan international. Entendu dans ce sens, la mise à niveau des entreprises n'est pas seulement un objectif managérial dans les domaines des produits, des marchés, des finances et de l'emploi, elle concerne aussi l'ensemble des opérateurs institutionnels qui doivent l'accompagner. La concertation intersectorielle entre les acteurs est une exigence réelle rendant nécessaire une nouvelle démarche d'accompagnement des entreprises.

I-4 Normalisation, accréditation et certification en Algérie :

I-4-1 L'accréditation :

Le décret exécutif n°05/465 du 06/12/2005 relatif à l'évolution de la conformité stipule dans le 1^{er} article du décret exécutif n° 2005-466 du 04 dhou el kaada 1426 correspondant au 06 décembre 2005 «ALGERAC» la création d'un organisme d'accréditation « ALGERAC » « il est créé un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, dénommé « organisme algérien d'accréditation », ci-dessous désigné « ALGERAC ».

ALGERAC est régi par les lois et règlements en vigueur applicables à l'administration dans ses relations avec l'état et est réputé commerçant dans ses relations avec les tiers¹.

ALGERAC, est placé sous la tutelle du ministère chargé de la normalisation (ministère de l'industrie). Il a pour mission principale l'accréditation de tout organisme d'évaluation de la conformité à savoir :

- les laboratoires ;
- les organismes d'inspection ;
- les organismes de certification.

Par le biais de l'accréditation, les laboratoires, organismes d'inspection et organismes de certification seront en mesure de fournir la preuve de leur compétence technique.

Les organismes d'évaluation de la conformité doivent être crédibles aux yeux des acheteurs, des consommateurs, et reconnus aux niveaux national et international. Ils le sont aujourd'hui par un organisme d'accréditation.

Il demeure entendu que la crédibilité d'un tel organisme est fortement entachée, s'il n'est pas lui-même membre d'accord multilatéral.

Dans son article 3-2, le décret précédent définit l'accréditation comme « reconnaissance formelle par une tierce partie, qu'un organisme d'évaluation de la conformité possède la compétence à réaliser des activités spécifiques d'évaluation de la conformité ».

Aujourd'hui, les organismes d'accréditation sont reconnus par leurs pairs, à travers :

- L'adhésion à des organismes tels que l'IAF (International Accreditation Forum) et l'ILAC (International Laboratories Accreditation).

Il s'agit là d'une condition essentielle, pour asseoir leur crédibilité et pour permettre leur reconnaissance internationale, pour ce faire, les organismes d'accréditation doivent être conformes aux exigences des normes internationales en la matière.

Aujourd'hui, ALGERAC dispose d'un statut conforme aux normes internationales, et pourra négocier des accords de reconnaissance réciproque.

L'institution de création récente « ALGERAC » doit relever de multiples défis pour que le label algérien soit accepté au plan international. La réussite d'un tel challenge implique des conditions nécessaires à l'atteinte de quatre objectifs :

1^{er} objectif : le renforcement des capacités :

La disponibilité des ressources humaines dont la compétence sera reconnue internationalement plus particulièrement les experts et les évaluateurs sera l'une des

¹ J.O n° 80 du 11/12/2005, p 10.

préoccupations essentielles de l'organisme. Trois actions devraient être lancées au cours du dernier trimestre 2006 et qui concernent :

- recrutement du personnel ;
- création d'un fichier d'experts ;
- formation du personnel, y compris les évaluateurs et les experts ;
- la mise en place dans les meilleurs délais de l'organe d'administration prévu par le texte de création ;
- l'obtention des pouvoirs publics de financements adéquats sur concours définitifs pour les besoins matériels et immatériels de l'organisme.

2^{ème} objectifs : promotion de l'accréditation :

La réussite d'ALGERAC dépendra grandement de sa capacité :

- à promouvoir et à développer le marché de l'accréditation ;
- à se faire accepter comme un acteur incontournable de la promotion de la qualité des produits algériens ;

L'atteinte de cet objectif passe par la mise en œuvre de deux actions :

- organisation d'ateliers régionaux ;
- mise en œuvre d'une campagne de promotion.

3^{ème} objectif : développement du partenariat et des relations internationales :

La recherche d'une reconnaissance internationale est un souci permanent pour un organisme d'accréditation. Cette reconnaissance permet aux organismes d'évaluation de la conformité accrédités d'agir sur les marchés extérieurs. Pour cela ALGERAC aura pour objectif de développer des partenariats internationaux.

4^{ème} objectif : lancement et développement de l'accréditation :

ALGERAC s'attachera à développer les accréditations qui revêtent un caractère prioritaire en direction :

- des organismes de certification de produits, de personnes et de systèmes ;
- des laboratoires d'essai, d'analyse et de métrologie ;
- des organismes d'inspection¹.

I-4-2 La normalisation :

I-4-2-1 Organisation de la normalisation :

Le décret exécutif n°05-464 du 06/12/2005 relatif à l'organisation et au fonctionnement de la normalisation détermine dans son article 2, les organes de normalisation qui sont :

- le conseil national de la normalisation ;
- l'institut algérien de normalisation ;
- les comités techniques nationaux ;
- les organismes à activités normatives ;
- les ministères dans leurs activités d'élaboration de règlements techniques.

Vu l'importance et le rôle de l'institut algérien de normalisation dans la normalisation et dans la composante des organes de normalisation. On va donner un aperçu sur cet organisme.

I-4-2-1-1 Présentation de l'institut :

L'institut algérien de normalisation (IANOR) a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par décret exécutif n 98-69 du 21/02/1998 dans le

¹Site web: www.mipi.dz/index_fr.php?page=actu&titre=actu2.

code de la restructuration de l'INAPI (institut algérien de normalisation et de propriété industriel).

Il est certifié iso 9001-2000 par le bureau international AIB-vinçote-s.a Bruxelles, Belgique en date du 26 mars 2007.

Il est sous tutelle du ministère de l'industrie et de la promotion des investissements.

Il est chargé de :

1. L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes ;
2. la centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet ;
3. l'adoption de marque de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur ;
4. de la certification obligatoire des produits (décret n°465) ;
5. la promotion de travaux, recherches, essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application ;
6. la constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation ;
7. l'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation aux quels l'Algérie est partie ;
8. assure le secrétariat du conseil national de la normalisation (CNN) et des comités techniques nationaux de normalisation.

L'institut algérien de normalisation est le point d'information algérien sur les obstacles techniques au commerce (OTC) de l'organisation mondiale du commerce.

L'Algérie à travers ce point focale doit informer les états membres de l'OMC dans des délais raisonnables sur :

- les règlements techniques ;
- les normes algériennes¹.

La loi n° 04-04 du 23 juin 2004 relative à la normalisation définit la normalisation dans son article 2 comme « l'activité propre à établir, face à des problèmes réels ou potentiels des dispositions destinées à un usage commun et répété, dans la confrontation des problèmes réels visant à l'obtention du degré optimal d'ordre dans un contexte donné.

Elle fournit des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, biens et services qui se posent de façon répétée dans les relations entre les partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux.

Elle définit la norme le même article, paragraphe 03 comme « document sans force obligatoire approuvé par un organisme de normalisation reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, comprenant des prescriptions en matière d'emballage, de marquage ou d'étiquetage, pour des produits ou des procédés et des méthodes de production donnés.

Comme elle stipule de son article 3 : la normalisation a notamment pour objectifs :

- a) d'améliorer la qualité des biens et services, et le transfert des technologies ;

¹ Site web : www.Ianor.org.

- b) de réduire les entraves techniques au commerce et la non-discrimination ;
- c) de faire participer les parties intéressées à la normalisation et respecter le principe de transparence ;
- d) d'éviter le chevauchement et la duplication des travaux de normalisation ;
- e) d'encourager la reconnaissance mutuelle des règlements techniques, des normes et des procédures d'évaluation à effet équivalent ;
- f) d'économiser les ressources et de protéger l'environnement ;
- g) de réaliser les objectifs légitimes.

L'article 4 stipule qu'il est créé une institution nationale de normalisation dénommée « Institut Algérien de Normalisation »

La normalisation est une activité d'intérêt général. L'état se charge de sa promotion et de son soutien.

Les normes nationales sont élaborées par l'organisme national de normalisation.

L'organisme national de normalisation fait paraître tous les six (06) mois son programme de travail indiquant les normes nationales en cours d'élaboration et celles adoptées dans la période précédente.¹

I-4-2-2 Fonctionnement de la normalisation :

L'institut algérien de normalisation, en sa qualité de point d'information sur les obstacles techniques au commerce, notifie le programme national de normalisation aux instances internationales compétentes.

Ce même programme est également notifié, pour mise en œuvre, aux comités techniques nationaux.

Ces comités techniques nationaux sont composés de représentants des institutions et organismes publics, des opérateurs économiques, des associations de protection du consommateur et de l'environnement et de toutes autres parties intéressées, ils sont chargés chacun dans son domaine de compétence :

- d'élaborer les projets de normes ;
- de procéder à l'examen périodique des normes nationales ;
- participer aux travaux de normalisation internationale et régionale ;

Les comités techniques nationaux soumettent à l'institut algérien de normalisation, les projets de normes qu'ils élaborent, accompagnés de rapports justifiant de leur contenu. Selon la nature de la question étudiée, l'institut algérien de normalisation vérifie la conformité du projet qui lui est soumis, avant de le soumettre à l'enquête publique.

Une période de soixante (60) jours est accordée aux opérateurs économiques et à toutes parties concernées pour formuler leurs observations, Passée ce délai, aucune observation n'est prise en considération.

L'institut algérien de normalisation prend en charge les observations formulées durant la période d'enquête publique et fournit, à tout demandeur, avec le diligence requise, le texte du projet de norme.

La version finale de la norme est validée par le comité technique national sur la base des observations fondées.

¹ J.O N° 41, loi 04-04 du 23/06/2004 relative à la normalisation, p 13.

Les normes nationales adoptées sont enregistrées sur décision du directeur général de l'institut algérien de normalisation et entrent en vigueur à la date de leur diffusion à travers la revue périodique de l'institut.

L'institut algérien de normalisation procède à un examen régulier des normes nationales une fois tous les cinq (05) ans en vue de leur maintien, révision ou annulation¹.

I-4-3 La certification :

I-4-3-1 Définition et fonction de la certification :

Le décret exécutif n° 05-465 du 06 décembre 2005 relatif à l'évaluation de la conformité définit dans son article 3 le certification comme « fourniture d'une affirmation, par une tierce partie, que des exigences spécifiés relatives à un produit, un processus, un système ou une personne, sont respectées ».

Exigences spécifiés : besoins ou attentes formulés dans des documents normatifs tels que les règlements, les normes et les spécifications techniques.

Marque de conformité : marque protégée, apposée ou délivrée selon les règles d'un système de certification indiquant avec un niveau suffisant de confiance que le produit, processus ou service visé est conforme à une norme ou autre document normatif spécifique.

Art 8du présent décret énumèrent les différentes certifications qui sont :

- La certification de personnes ;
- La certification de produits ;
- La certification système qui couvrent notamment :
 - Le management de la qualité ;
 - Le management de l'environnement ;
 - Le management de la sécurité alimentaire ;
 - Le management de la santé et de la sécurité en milieu professionnel.

Les produits destinés à la consommation et à l'emploi, touchant la sécurité, la santé et l'environnement, sont soumis à la certification obligatoire, conformément à la législation en vigueur.

La certification obligatoire s'impose sans discrimination, aux produits fabriqués localement et ceux importés.

L'institut algérien de normalisation est seul habilité à délivrer les certificats de conformité obligatoire des produits fabriqués localement, autorisant l'apposition de la marque de conformité nationale obligatoire.

Les produits importés, doivent comporter la marque de conformité obligatoire, délivrée par les organismes habilités dans le pays d'origine et reconnus par l'institut algérien de normalisation.

Les produits non revêtus de la marque de conformité obligatoire sont interdits d'admission et de la commercialisation sur le territoire national².

¹ J.O N° 80 du 11/12/2005, p5.

² J.O N°80 du 11/12/2005, p8.

I-4-3-2 Processus de certification :

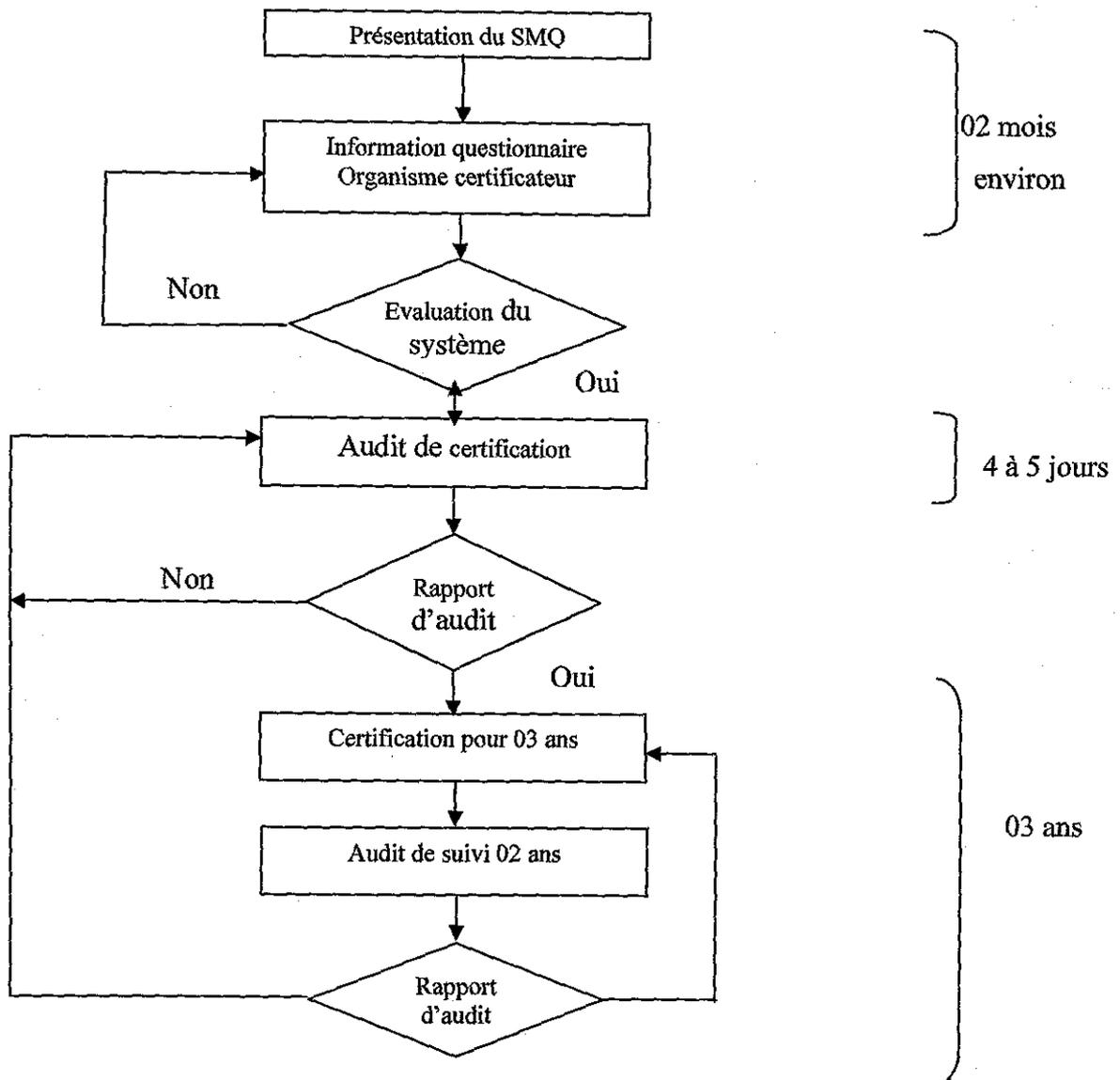


Figure IV-1 : processus de certification (source : Abdelhamid QUARET « comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché », Edition Reghaia-Alger 2002, p 237).

I-4-3-3 Des spécificités, en tenir compte pour faire efficace et non semblant :

L'objectif est d'inventorier les spécificités de l'entreprise algérienne pour mieux prendre en charge le projet de mise en place d'un système de management de la qualité.

La politique de l'autruche a fait beaucoup de dégâts dans l'entreprise algérienne. Autant en prendre conscience et apporter la chirurgie appropriée. Car il s'agit de couper avec le passé pour construire l'avenir sur de nouvelles bases :

- Une tradition orale très ancrée dans la culture de l'entreprise algérienne :

A l'origine, l'entreprise algérienne avait un semblant de culture écrite. Son effritement et sa déperdition sont le résultat d'un management défaillant.

Reconstituer la mémoire de l'entreprise algérienne et formaliser son organisation, son fonctionnement, son savoir faire nécessitent des efforts de formation et d'apprentissage d'importants. Apprendre à formaliser une politique, des processus, rédiger des procédures, à établir des comptes-rendus, est indispensable.

- *Un environnement difficile :*

L'entreprise ne peut être compétitive que dans un environnement compétitif.

Faut-il attendre un nouvel environnement pour commencer la mise à niveau de l'entreprise ?

On reconnaît une entreprise performante dans sa capacité à survivre, dans un environnement turbulent.

- *Des propriétaires et des administrateurs limités dans leurs actions :*

L'homme propriétaire ou administrateur, pour être efficace, doit être intéressé, il doit trouver son centre d'intérêt.

- *Un personnel démobilisé :*

Les conflits en entreprise algérienne font légion. Il n'existe pas de culture d'entreprise. L'homme ne s'identifie pas à son entreprise. Il est rarement disposé à accorder le moindre intérêt à son entreprise.

- *Des compétences douteuses :*

Le critère de compétence est rarement pris en considération quand il faut désigner des responsables.

- *Une politique de mise à niveau :*

A mettre sous surveillance, la technologie n'a jamais créé l'homme. C'est plutôt l'homme qui a toujours fait évoluer les technologies.

- *Une entreprise introvertie :*

Organisée pour elle même et non pour ses clients... pas d'écoute client.

- *La communication efficace et organisée n'est pas évidente :*

Baser une politique de mise à niveau sur la technologie, l'environnement, la réglementation, c'est aller droit vers l'échec. La mise à niveau doit être centrée sur l'homme. Est-ce évident en l'état actuel des choses ?¹

I-4-3-4 La crédibilité de la certification des entreprises :

Il n'est pas un secret pour un observateur averti que la certification en entreprise algérienne reste encore perçue, dans bien des cas, comme un phénomène de mode ou une finalité en soi ou encore, dans les meilleurs des cas, une réponse aux caprices et nouvelles exigences des clients générées par cette nouvelle donnée qu'est la concurrence... les clients ont le choix de leurs fournisseurs. En conséquence, il peut sembler à l'entreprise que, pour en conquérir, il suffit de se faire certifier.

¹ Abdelhamid QUARET « comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché », Edition Reghaia-Alger 2002, p101.

Alors la course contre la montre pour la certification comme une fin en soi est lancée. Des déclarations du genre « Je veux me faire certifier dans une année...je n'ai pas le choix...le client exige de moi la certification, je dois faire vite, je dois répondre à tel avis d'appel d'offres...il me faut rapidement la certification etc.... », Sont connues. Des préoccupations pas toujours systématiquement sous tendues par la conviction que le projet de certification est avant tout un problème interne à l'entreprise pour conforter sa confiance en le dynamisme de son système, son efficacité et ses propres performances en interne.

En effet, la certification même la bonne car il y en a de moins bonnes n'implique pas systématiquement la conquête de nouveaux clients ou la fidélisation de ceux qui nous achètent nos produits, mais quand elle est bien menée, elle peut offrir plus de chance à l'entreprise pour se positionner sur le marché.

La certification est un passeport mais il est prudent d'ajouter un passeport qui de postuler au visa non par le visa lui-même.

La certification des systèmes de management de la qualité ne doit être plus considérée comme simplement une exigence client mais bien comme un véritable vecteur de progrès complètement intégré au management général de l'entreprise.

Un système qualité intelligemment conçu doit configurer la nécessaire « nouvelle entreprise » dans ses vecteurs essentiels qui sont sa culture, son management général, sa structure et son système.

L'audit de ces vecteurs est plus approprié et plus enrichissant et décisif pour le devenir de l'entreprise et ses chances de survie que tout autre audit de conformité aux exigences de tout référentiel -Iso 9000 ou 14000- en particulier toutes séries confondues y compris la version 2000.

Nous sommes bien entrés dans l'ère du knowledge management et de l'e-learning, les systèmes qualités sont jusque-là conçus pour répondre à des préoccupations et urgences différentes selon les entreprises mais rarement à des soucis de changement imposés par le nouvel environnement.

Le défi n'est pas d'allonger rapidement la liste des certifiés mais d'inculquer le bon esprit de la certification dans la culture de l'entreprise, car le succès de la politique de promotion de la certification, comme nouveau système de management dépend de l'exemplarité du succès des entreprises pionnières en la matière.

Repenser son projet de certification est une nécessité pour l'entreprise qui veut anticiper les exigences futures de l'environnement.

La réussite à « l'examen » de certification n'est pas toujours synonyme de performance, encore moins de satisfaction de client.

L'objet n'est pas de révolutionner la pratique et l'esprit de certification mais de faire remarquer que l'appréciation du niveau de satisfaction du client est établie selon l'organisation de l'entreprise et ses déclarations en la matière.

L'ISO s'inquiète des mauvaises pratiques dans le domaine de la certification et dénonce des opérateurs mal intentionnés tant du côté de certains organismes de certification peu scrupuleux agissant sans intégrité que d'entreprises complices et complaisantes brandissent, au nom de l'ISO, des labels tout simplement insurgés.

Si dans les pays ou les systèmes d'accréditation et de certification ont déjà fait un long chemin, le débat sur la crédibilité de ces systèmes n'est pas tabou, alors encore une fois, qu'en est-il dans les pays en voie de développement ?

Si la politique volontariste de promotion de la certification des entreprises est à encourager, il n'en demeure pas moins que rigueur et clairvoyance sont plus que nécessaires, pour réussir, c'est-à-dire atteindre les résultats normalement attendus d'une certification.¹

A la fin on peut dire que l'entreprise algérienne a des rendez-vous déterminants (adhésion à l'OMC et accord de libre échange avec l'U.E). A cet égard, des objectifs de mise à niveau selon des normes internationales de gestion sont à inscrire dans les indispensables programmes correctifs. Il s'agira particulièrement d'atteindre :

- la viabilité financière ;
- la performance technique ;
- l'efficacité de gestion ;
- l'efficacité d'intervention.

Entre autre élément de stratégie globale de mise en œuvre d'une démarche qualité, l'obtention de la certification ISO 9001-2000 apparaît comme un résultat tangible et une première étape, sur la voie de la mise à niveau managériale.

La certification ne devait pas être perçue comme une fin en soi le couronnement logique d'un bon fonctionnement du système qualité implanté dans l'entreprise. C'est le management de la qualité qui devait désormais être une préoccupation permanente des entreprises.²

¹ Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, article de « Abdelhamid Quaret », Editions G.A.L-Alger, p67.

² Boutaleb kouider « l'assurance qualité : un enjeu stratégique pour les entreprises algériennes », QUALIMA, Tome1, décembre 2004, Université « Aboubakr belkaid, Tlemcen, p159.

Section II : présentation de la société :

II-1 CARTE D'IDENTITE :

Nom Société des Ciments Saïda (SCIS).

Activités Fabrication & vente de ciment

Adresse 📍: BP 95 SAÏDA.

E-Mail 📧 : scis@algeriecom.com

Téléphone ☎️: (048) 51.01.20/51.01.00

Fax 📠 : (048) 51.04.90

II-2 HISTORIQUE / CHIFFRES :

La société des ciments de Saïda –SCIS- est une filiale créée suivant statut en date du 28.12.1997 suite à la filialisation de l'entreprise régionale des ciments et dérivés de l'ouest (ERCO).

La société des ciments de Saïda est devenue une société par actions d'un capital social 1.050.000.000,00 DA détenu à 100 % par le groupe ERCO.

II-2-1 Données Générales :

La société des ciments de Saïda est implantée dans la Wilaya de Saïda, la Daïra de Hassasna, Commune de Hassasna. Elle est située à 20 kilomètres de Saïda. Elle exploite 02 gisements, l'un de calcaire, situé à 1500 mètres de l'usine et l'autre d'argile à 27 kilomètres au sud de l'usine.

La superficie totale de l'usine est de 16 hectares. L'alimentation de l'usine en eau s'effectue par un puits situé près de la carrière calcaire et l'alimentation en électricité se fait à travers deux points de raccordement

Pour le gaz naturel : le piquetage est fait sur la conduite Relizane – Saïda.

II-2-2 Données Techniques :

1. Capacité de production

Les installations de la cimenterie ont été dimensionnées pour une production annuelle de 500.000 tonnes par an de clinker par voie sèche.

La capacité de production de la cimenterie étant de minimum de 1700 tonnes /jour de clinker.

2. Gamme de produits & clients :

A/ Gamme de produits

Le produit est le ciment portland aux ajouts désigné sous la dénomination CPJ CEM-II A 42,5 par la norme algérienne NA 442 version 2000.

B/ Clients

1. Entreprise de construction (ETP).
2. Société de distribution des matériaux de construction (SODMAC, EDIMCO).
3. Entreprises de conditionnement.
4. Entreprises de transformation.

5. investisseurs.

3. Evolution de la production de 2004 à 2007 :

Tableau IV-1 : évolution de la production

U = Tonne

PERIODE	PRODUCTION
2004	342.115
2005	380.265
2006	364.495
2007	480.225

Source (documents de la société, manuel qualité)

L'augmentation de la production est due essentiellement à la réhabilitation des équipements en 2006.

4. Principales actions d'investissement / année de réalisation :

↪ 1996 :

- Changement de la tour de préchauffage.
- Changement des tronçons de virole.
- Réhabilitation du refroidisseur à clinker.

↪ 1998 :

- Automatisation du système contrôle commande.

↪ 2005/2006 :

- Changement du refroidisseur à bain d'air par un refroidisseur pendulaire.
- Changement du filtre à lit de gravier par un filtre à manches avec échangeur Air / Air.
- Changement de tronçons de virole four.
- Changement des deux réducteurs des broyeurs cru et ciment.
- Changement des pompes de transport cru et ciment.
- Automatisation de la carrière.
- Environnement (filtres).

La réalisation de ces investissements permet l'atteinte de la capacité de production.

II-3 Emploi :

Par catégorie socioprofessionnelle : Au 31 / 03 /2008

Directions Catégories	DG	DT	DC	DRH	DFC	Total
Cadre dirigeant	01	00	00	00	00	01
Cadres supérieurs	01	05	01	04	02	13
Cadres	02	51	00	05	05	63
Maîtrises	00	149	04	15	04	172
Exécutions	01	83	03	04	00	91

Total permanent	05	288	08	28	11	340
Occasionnels	0	04		02	02	08
Pré emplois	0	14	03	03	01	21
Stagiaires	0	08		00	00	08
Total général	05	314	11	33	14	377

Tableau IV-2 distribution du personnel par catégorie socio-professionnelle, Source : (documents de la société, manuel qualité)

II-3-1 Répartition des effectifs :

Durant le 1^{er} Trimestre 2008, La société a enregistré un effectif global permanent à la fin du mois Mars de 340 Agents soit :

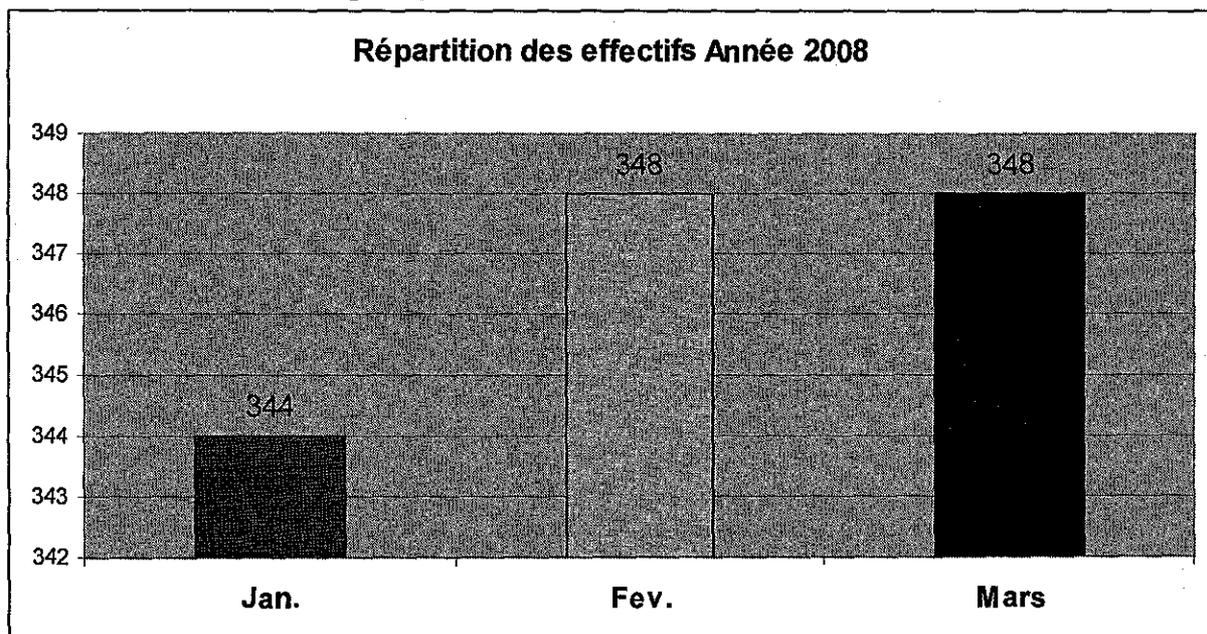
- Un effectif moyen des permanents égal à 341 Agents/ Mois.
- Un effectif moyen des occasionnels égal à 06 Agents/ Mois.

II-3-1-1 Répartition des effectifs (Perm + occasionnels) année 2008 :

Mois	Jan.	Fev.	Mars
Permanent	341	341	340
Occasionnel	3	7	8
Total	344	348	348

Tableau IV-3 : répartition des effectifs (permanents/occasionnels), Source (documents de la société, manuel qualité)

L'effectif moyen permanent a connu une baisse par Rapport à celui de 2007 soit une diminution de 09 Agents qui représente un taux de 2,52 %.



figureIV-2 : répartition des effectifs 1^{er} trimestre 2008, Source : (documents de la société)

La majorité des départs nécessitent un remplacement systématique.

La ventilation du personnel par catégorie Socio – prof : 01 Trimestre de L'année 2008.

Tableau IV-4 : la ventilation du personnel

Catégorie / S.P	1 ^{er} Trimestre			Ecart
	2006	2007	2008	
Cadre Dirigeant	1	1	1	00
Cadre Supérieurs	15	14	13	-01
Cadre	56	61	63	+02
Maîtrise	190	191	172	-19
Exécution	103	90	91	+01
Total Permanent	365	357	340	-17
Occasionnels	12	04	08	+04
Total Général	377	361	348	-13

Source : (documents de la société, manuel qualité)

L'étude de l'évolution des effectifs, donnée par le Tableau permet de faire l'analyse suivante.

➤ **Personnel d'Encadrement :**

Cette catégorie représente 22,65 % du personnel permanent, elle a connu une diminution de -01 agents par rapport à l'année 2007.

➤ **Personnel de Maîtrise :**

Cette catégorie représente 50,59 % du personnel permanent, elle a connu une diminution de -19 agents par rapport à l'année 2007.

➤ **Personnel d'Exécution :**

Cette catégorie représente 26,76 % du personnel permanent, Elle est passée de 90 à 91 agents soit un écart positif de + 01 agents

II-3-1-2 Répartition des effectifs Par direction :

Tableau IV-5 : répartition des effectifs par direction

DIRECTION	Année 2008			
	Permanent	Occas.	Total	Taux%
D.G	5	00	05	1,44 %
D.T	288	04	292	83,91 %
D. Commerciale	08	00	08	2,30 %
D.R.H	28	02	30	8,62 %
D.F.C	11	02	13	3,73 %
TOTAL	340	08	348	100 %

Source : (documents de la société, manuel qualité)

Nous notons que l'effectif Technique représente 292 Agents sur un total de 348, soit un taux de 83,91% de l'effectif global.

II-3-2 Mouvement du personnel durant l'exercice :

- **Le Recrutement** : Aucun Recrutement Pour Les Permanents n'a été réalisé durant ce 1^{er} Trimestre. Quant au recrutement temporaire nous enregistrons Six (06) Agents ayant bénéficié de prolongation des Contrats dans le Cadre des pré Emploi.

- **Le Départ** : La société a enregistré 04 départs en retraite durant ce Trimestre.

- **ABSENTEISME** :

Le taux d'absentéisme enregistré durant le 1^{er} Trimestre 2008 est de **1.96%** comparé à celui du 1^{er} Trimestre 2007, il enregistre une baisse d'un taux de 0,37%.

La Variation de taux d'absentéisme :

La variation de taux d'absentéisme durant les Premiers 1^{er} Trimestres des Cinq Dernières Années est donnée par le tableau suivant :

Tableau IV-6 : la variation du taux d'absentéisme

Année	2004	2005	2006	2007	2008
Taux	1,64%	1,26%	2,75%	2,33%	1,96%

Source (documents de la société, manuel qualité)

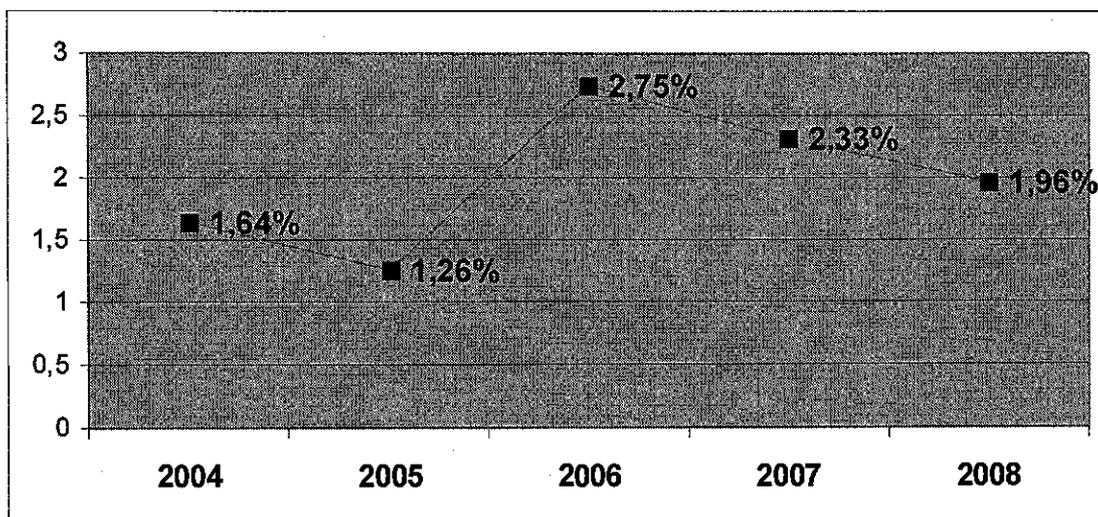


Figure IV-3 : variation du taux d'absentéisme, Source : (documents de la société, manuel qualité)

II-3-3 PYRAMIDE D'AGE :

L'effectif permanent de la société au 31/03/2008 est de 340 agents, Repartis en tranches d'âges Comme Suit :

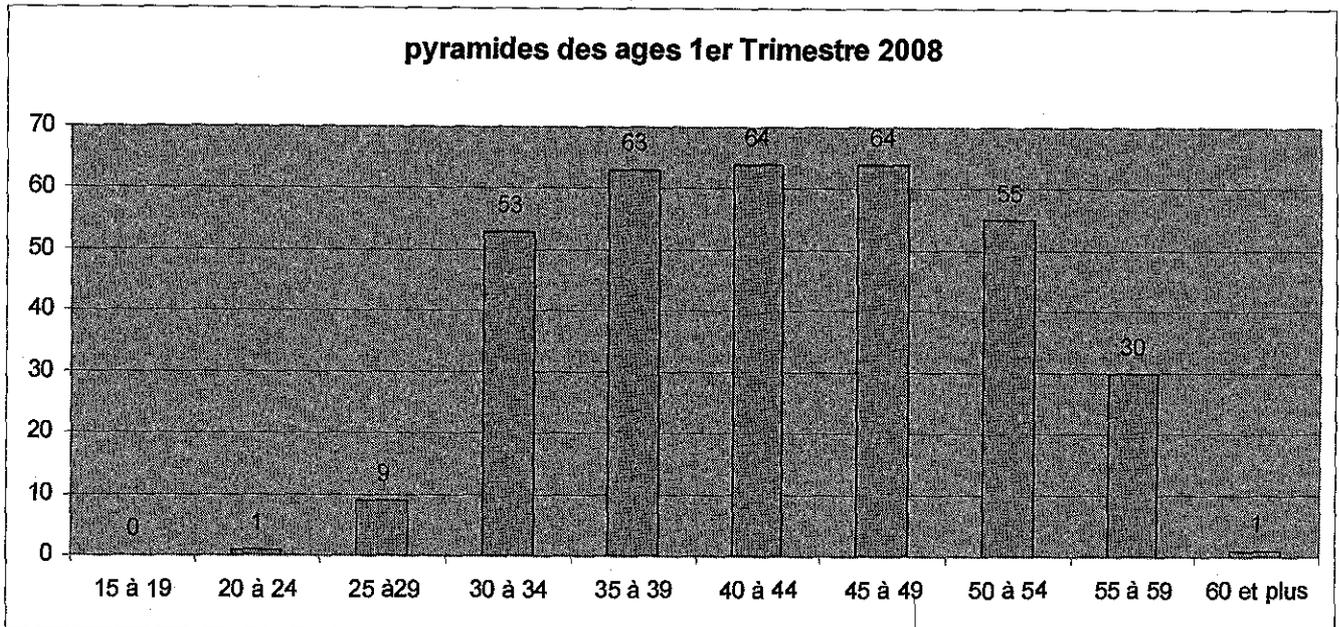


Figure IV-4 : pyramide d'âge du personnel, Source : (documents de la société, manuel qualité)

COMMENTAIRE :

- L'âge moyen est situé entre 40 à 44 ans
- Le pourcentage le plus élevé se trouve dans la tranche d'âge : 40 à 44 et 45 à 54 ans.
- 126 Agents des effectifs ont moins de 44 ans, soit 55,81 %.
- La tranche d'Age située entre 50 et 59 ans et la plus prête au départ à la retraite, elle représente 25 % de l'effectif soit 86 Agents.

II-3-4 FRAIS DU PERSONNEL :

- Les frais du personnel réalisés au titre de 1^{er} Trimestre 2008 s'élèvent à 77807 Kda.
- Les prévisions arrêtées pour cet exercice sont de 86902 Kda.

© Le taux de réalisation est de 89,53 %.

Tableau IV-7 : réalisation des frais du personnel

Année	Masse salariale	Salaire moyen
1 ^{er} Trimestre 2007	809,86	269.95
1 ^{er} Trimestre 2008	778,07	259.36
Taux	96.07	96.07

Source : (documents de la société, manuel qualité)

II-3-5 FORMATION :

II-3-5-1 Formation sur Site :

La formation et le perfectionnement du personnel sur certaines techniques du métier notamment :

- ◆ Formation des Fournisseurs sur les Centrales Hydrauliques et le Système de Vibration avec BOISSET & CIE BCSA.
- ◆ Formation sur la Gestion des Compétences.
- ◆ Sensibilisation de l'ensemble du personnel sur la Sécurité Industrielle (protection individuelle et protections collectives). Ainsi que la Sécurité du Biens.

II-3-5-2 Formation Hors Société :

- ◆ Elle concerne exclusivement les catégories cadres et maîtrises, cette formation a été réalisée dans des établissements de formation spécialisés et accentuée sur l'analyse des rayons X et certaines techniques de maintenance mécaniques et électriques.
- ◆ La formation des rondiers, mécaniciens, électriciens, chimistes et instrumentistes a touché plusieurs équipements à savoir les lubrifiants et graissage, vulcanisation bandes, les risques industriels etc.....
- ◆ Audit interne de système management qualité afin d'entretenir l'organisation et viser l'amélioration continue.
- ◆ Formation contractuelle sur les Normes Comptables Internationales IAS/IFRS.
- ◆ Formation d'un cadre supérieur pour l'obtention d'un Diplôme de Mastère en Management des Ressource Humaines avec l'institut CESI à Algérie.

SYNTHESE DES TYPES DE FORMATION

Tableau IV-8 : synthèse des types de formation

Population Concernées	Objet / Thème	Organisme (lieu)	Nombres
DRH	Mastère en Management des Ressources Humaines	C.E S I (Alger)	01
Electriciens et instrumentistes	Compensation énergétique et batteries de condensateur	EGIC Ibn Sina Oran	01
Chimistes	Analyse des Rayons X	CFIC Alger	02
Soudeurs	Métallurgie de soudage	CFIC Alger	03
Mécanicien	Alignement des Arbres	CFIC Alger	03
Mécanicien	Vulcanisation des bandes	CFIC Alger	05
Comptables et financiers	I.A.S/I.F.R.S	INSIM Oran Lieu Saida	25
Informaticiens	ORACLE	IGIC Ibn Sina(Oran)	02
Dessinateur Etude	AUTO CAD 2D	IGIC Ibn Sina(Oran)	01
Rondiers	Formation des rondiers.	CFIC Alger	05

source : (documents de la société, manuel qualité)

II-3-5-3 Séminaires :

Ce type d'actions a connu la participation active du personnel et a touché toutes les catégories confondues et dans tout les domaines dont on cite :

- ◆ Nouvelle disposition de la loi de finance.
- ◆ La maîtrise des risques électriques.
- ◆ Norme IFRS
- ◆ La GMAO.
- ◆ Gestion Prévisionnelle des ressources humaines.
- ◆ Gestion des relations sociales et du contentieux
- ◆ Journée Thermique sur les réfractaires.
- ◆ Système de Sécurité industrielle ATEX.
- ◆ Le Management par objectif

- ◆ Réglementations et technique douanières
- ◆ Les mines et les carrières.
- ◆ Bout de feu.
- ◆ Audit qualité interne.
- ◆ Maîtrise de la qualité en laboratoire d'analyse.
- ◆ Séminaire sur le Management de la performance et de développement.
- ◆ Séminaires sur la Nouvelle Dynamique et approche en GRH.
- ◆ Séminaire sur programme d'étalonnage des équipements de mesures.

II-4 Organisation de la société :

La société des ciments de Saida est composée de quatre directions qui sont :

- la direction commerciale ;
- la direction technique ;
- la direction des ressources humaines ;
- direction des finances et comptabilité.

Ces directions sont subdivisées elles même en départements, services et sections, elles représentent aussi les fonctions principales de la société, voir annexe 2« organigramme ».

Observation :

Nous remarquons dans l'organigramme que la qualité ou plutôt le système de management de la qualité ne constitue pas une fonction indépendante, ce qui fait que le suivi du SMQ est assuré par un responsable du management de la qualité qui occupe une autre fonction et chargée d'autres tâches.

II-5 Mise en place d'un système de management de la qualité dans la société des ciments de Saida :

1- prise de connaissance et diagnostic :

La société, afin de pouvoir estimer la durée de la démarche, jusqu'à l'obtention de la certification a réalisé un état de lieu réel et le plus fidèle possible, en janvier 2004 ce diagnostic a touché l'organisation, le niveau du personnel ainsi que le niveau de la société du point de vue production, qualité de produit, efficacité des équipements de production. Ce diagnostic a été établi par l'accompagnateur.

2- signature du contrat de l'accompagnement pour l'obtention de la certification :

Cela a été fait le 28 mars 2004 avec une durée contractuelle de 18 mois.

3- Phase de formation de tout le personnel :

Cette action primordiale a touché l'ensemble du personnel en formant des groupes de 30 personnes maximum, chaque groupe bénéficie en moyenne de deux jours et demi comme période de formation, ce qui permet de dire que cette sensibilisation à la qualité a été réalisé sur 04 mois.

4- réalisation de la cartographie des processus : voir annexe 3« cartographie de la société »

Ce volet est nécessaire afin de :

- Identifier et gérer les processus nécessaires au SMQ ;
- Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;
- Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer le fonctionnement efficace et la maîtrise de ces processus ;
- Assurer la disponibilité des informations nécessaires pour soutenir le fonctionnement et la surveillance de ces processus ;
- Mesurer, surveiller et analyser ces processus et mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue.

Les processus de la SCIS sont présentés comme suit :

- **Processus de réalisation** : Ils transforment les besoins et attentes des clients en satisfaction des mêmes clients ;
- **Processus de soutien** : permettent de fournir les ressources nécessaires aux processus de réalisation ;
- **Processus de management** : permettent d'orienter et de piloter l'entreprise en matière de qualité.

Le processus qui nous intéresse est le processus de management et surtout en ce qui concerne le management des ressources humaines vu que nous abordons l'implication du personnel.

En passant par toutes ces étapes avec une planification rigoureuse, la SCIS (société des ciments de Saida) a mis tous les moyens en œuvre, en mettant en place des groupes d'analyse guidés par l'accompagnateur d'une part et le RMQ (responsable management qualité) d'autre part.

La mission de ces groupes de travail était de s'assurer que la politique qualité de l'entreprise ainsi que les objectifs sont déployés.

La conception du système de management de la qualité de la SCIS, selon le référentiel iso 9001 version 2000 a durée 12 mois.

5- rédaction du manuel qualité et validation des six procédures exigées par la norme. Tout manuel qualité doit contenir la politique qualité de l'entreprise, voir annexe 4 « politique qualité de la société ».

6- formation des auditeurs internes :

Ce groupe d'auditeurs a permis à la société de mener régulièrement des audits internes afin de s'assurer que le système de management de la qualité est :

- conforme aux exigences de la norme ;
- mis en œuvre et entretenu de manière efficace.
- 7- réalisation de l'audit a blanc par un auditeur certifié qui n'a pas été impliqué dans la démarche avec l'accompagnateur.
- 8- traitement des actions correctives relatives aux écarts détectés suite à l'audit a blanc.
- 9- préparation à la certification par consultation des organismes certificateurs, analyse et choix.
- 10- audit de certification a été réalisé en mai 2006.
- 11- certification de l'entreprise en juillet 2006.

II-5-1 Processus de management des ressources humaines :

II-5-1-1 Identification du processus :

La finalité du processus est de répondre au besoin exprimé par les structures en ressources humaines compétentes, gestion quotidienne des ressources humaines.

Son domaine d'application est : tout le personnel de la cimenterie.

Les entités concernées dans le processus sont : le service formation, service gestion du personnel.

La performance de ce processus est assurée par :

- Réduction des NC dues à la compétence du personnel ;
- Climat social favorable ;
- Célérité de réponse aux demandes exprimées.

Fournisseur du processus (qui déclenche)

Toutes les structures d'entreprise

Données d'entrée (déclencheur)

- Besoin en formation ;
- Besoin en recrutement de personnel ;
- Besoins divers du personnel ;
- Données variables de la paie.

Clients du processus (qui utilise)

Toutes les structures d'entreprise

Données de sortie (clôture)

- Personnel formé
- Recrutement réalisé
- Mise à disposition d'un personnel qualifié
- Besoins satisfaits
- Fiches de paie établies
- Règlement CNAS / IMPOT /CNR

Documents de référence : Convention Collective –règlement intérieur – Instructions du groupe ERCO ; Conventions de formation ; Lois et textes législatifs. Voir annexe 5 « Identification du processus GRH »

Le processus de gestion des ressources humaines de la scis est chapoté sur quatre volets qui sont :

- évaluation des compétences ;
- la formation ;
- le recrutement ;
- la gestion courante.

Nous allons se contenter de présenter un volet comme exemple et qui représente un intérêt primordial pour l'implication du personnel, c'est le volet de la formation.

Il se décrit de la façon suivante :

- 1- besoin en formation
- 2- élaboration d'un plan de formation
- 3- validation du plan de formation
- 4- exécution du plan de formation
- 5- évaluation de la formation
- 6- mise à disposition du personnel formé.

II-5-1-2 Description des étapes du processus de formation : voir annexe 6

Section III : Questionnaire :

L'effectif global du personnel permanent est de 340 employés, l'échantillon représentatif est de 25%, soit 85 personnes réparti généralement proportionnellement selon les catégories professionnelles.

Trois sortes de questionnaires ont été distribuées selon les différentes catégories professionnelles :

- un pour le PDG où il y avait quelques questions ouvertes ;
- un deuxième pour les cadres supérieurs ;
- un troisième pour les cadres moyens ;
- un quatrième pour les agents de maîtrise et d'exécution.

Voir Annexe 7.

Deux types de questionnaires ne m'en pas été remis, ce du PDG parce qu'il était en congé et celui des agents d'exécution malgré que l'interviewé n'avait que la possibilité de cocher les réponses de son choix.

Les 85 questionnaires ont été réparti comme suit :

- 01 pour le PDG ;
- 10, pour les cadres supérieures ;
- 16 pour les cadres moyens ;
- 39 pour les agents de maîtrise ;
- 19 pour les agents d'exécution.

III-1 L'analyse du questionnaire :

Les résultats des questionnaires ont été rangé dans des tableaux, et afin de donner plus de précision a l'analyse, on a procédé à comparer les cadres supérieures et les cadres moyens sur les questions ressemblantes.

Résultats chiffrés du sondage et leur analyse :

Nous allons commencer par ceux des cadres, ensuite on entame ceux des agents de maîtrise.

1) le premier but de l'entreprise :

Catégorie socio-professionnelle	Satisfaction des clients	Maximisation des bénéfices	Satisfaction des salariés	Satisfaction des actionnaires	Total
Cadres moyens	5	5	1	1	12
	42%	42%	8%	8%	100%
Cadres Supérieures	4	1	0	0	5
	80%	20%	0%	0%	100%

80% des cadres supérieures déclarent que le premier but de l'entreprise est la satisfaction des clients, par contre ce dernier représente chez les cadres moyens seulement 42%, et donc 42% des autres annoncent la maximisation des bénéfices.

2) le facteur qui motivera le plus un salarié dans son travail :

Catégorie socio-professionnelle	Remunération adéquate	Reconnaissance	Bonne santé financière et sécurité	l'Autosatisfaction	Total
Cadres moyens	4	3	3	2	12
	33%	25%	25%	17%	100%
Cadres Supérieures	2	3	0	0	5
	40%	60%	0%	0%	100%

Le facteur qui motivera le plus un salarié pour les deux catégories est la rémunération adéquate, il représente 40% chez les cadres supérieures et 33% pour les cadres moyens, ce qui nous conduira à dire que la théorie (pyramide) de Maslow est justifiée dans cette société.

3) le Classement de ce qui motivera le plus un salarié dans son travail :

Catégorie socio-professionnelle	les responsables de service ont l'expertise pour coordonner leurs subordonnés	les salariés ont capables de se coordonner volontairement	Il est nécessaire de surveiller les subordonnés et de les motiver	les salariés sont dignes de confiance et sont des experts dans leur travail	Total
Cadres moyens	3	6	3		12
	25%	50%	25%	0%	100%
Cadres Supérieures	1		4		5
	20%	0%	80%	0%	100%

80% des cadres supérieures voient qu'il est nécessaire de surveiller les subordonnées et de les motiver pour atteindre les objectifs, alors que 50% des cadres voient que les capables de se coordonner de manière volontaire, et ce point constitue une divergence entre les deux catégories, ce qui explique que les cadres moyens demandent plus de confiance en eux-mêmes et de prendre l'initiative.

4) Classement des méthodes appliquées pour atteindre la Qualité Totale :

Catégorie socio-professionnelle	il n'y a pas vraiment de méthodes spécifiées	Un management visionnaire "par la création d'une création coopérative et qualifiante"	un changement de méthode de management est nécessaire "reconsidération de la place de l'Homme au sein de l'entreprise"	Centrer les actions sur les processus	Total
Cadres moyens	2		7	2	11
	17%	0%	58%	17%	100%
Cadres Supérieures	1	3		1	5
	20%	60%	0%	20%	100%

60% des cadres supérieures sont pour un management visionnaire pour atteindre la qualité totale alors que 58% des cadres moyens voient que la reconsidération de la place de l'homme au sein de l'entreprise est la meilleure méthode pour atteindre la qualité totale, voici une deuxième divergence expliquée par l'esprit et la vision autoritaire des dirigeants de cette entreprise et la demande de plus d'autonomie pour les cadres moyens.

5) Parmi les mots suivants choisissez le mot qui correspond le mieux à l'idée que vous faites de la qualité dans l'entreprise :

Catégorie socio-professionnelle	Norme	Participation	Rigueur	Procédure	Contrôle	Satisfaction	Discussion	Évaluation	Amélioration	Groupes de travail	Prévention	Organisation	Total
Cadres moyens	4			2		1				1	1	2	11
	36%	0%	0%	18%	0%	9%	0%	0%	0%	9%	9%	18%	100%
Cadres Supérieures	3			1		1							5
	60%	0%	0%	20%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

On observe ici une convergence entre les deux catégories, tous les deux se mettent d'accord que les normes sont le mieux qui explique qu'on fait de la qualité, soit 60% chez les cadres supérieures et 36% pour les cadres moyens, cet accord nous conduira que la certification a eu son impact sur le comportement des deux catégories malgré qu'il plus significatif chez les cadres supérieures.

6) Parmi les mots suivants choisissez le mot qui correspond le mieux à la qualité Totale dans l'entreprise :

Catégorie socio-professionnelle	Service	Implication	Ideal	Changement	Certification	Formation	Processus	Travail	Prévention	Hommes/Humain	Total
Cadres moyens	1 9%	3 27%	0 0%	0 0%	1 9%	1 9%	1 9%	1 9%	1 9%	2 18%	11 100%
Cadres Supérieures	0 0%	2 40%	0 0%	1 20%	2 40%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	5 100%

Une deuxième convergence entre les deux catégories qui tous les deux mettent l'implication en première position, ce qui explique le souci de l'implication du personnel chez ces deux catégories et son rôle dans l'entreprise, il est de 40% chez les cadres supérieures et 27% chez les cadres moyens.

7) Parmi les mots suivants choisissez le mot qui correspond le mieux à la qualité Totale dans l'entreprise :

Catégorie socio-professionnelle	Méthode	Besoins	Client	Stratégie	Adaptation	Equipes	Metier	Demarche	Satisfaction	Amélioration	Total
Cadres moyens	1 9%	1 9%	0 0%	5 45%	0 0%	2 18%	1 9%	0 0%	0 0%	1 9%	11 100%
Cadres Supérieures	2 40%	0 0%	1 20%	1 20%	0 0%	0 0%	0 0%	1 20%	0 0%	0 0%	5 100%

Un autre désaccord, 40% des cadres supérieures annoncent que le mot « méthode » est celui qui évoque le mieux la qualité totale par contre chez les cadres moyens c'est la stratégie.

8) Pour chacune des motivations suivantes, indiquez quel rôle a joué dans votre décision de faire certifier votre entité:

Catégorie socio-professionnelle	Déterminant	Important	Secondaire	Non déterminant	Total
1- Répondre aux exigences de vos clients					
Cadres moyens	5	4		2	11
	45%	36%	0%	18%	100%
Cadres Supérieures	3	2			5
	60%	40%	0%	0%	100%
2- Renforcer l'image de votre entreprise					
Cadres moyens	4	5		2	11
	36%	45%	0%	18%	100%
Cadres Supérieures		5			5
	0%	100%	0%	0%	100%
3- Obtenir un avantage concurrentiel					
Cadres moyens	2	4	3	2	11
	18%	36%	27%	18%	100%
Cadres Supérieures		3	2		5
	0%	60%	40%	0%	100%
4- Respecter les exigences du groupe dont votre entité fait partie					
Cadres moyens	1	5	3	2	11
	9%	45%	27%	18%	100%
Cadres Supérieures	2	3			5
	40%	60%	0%	0%	100%
5- Motiver le personnel					
Cadres moyens	6	2	1	2	11
	55%	18%	9%	18%	100%
Cadres Supérieures	1	4			5
	20%	80%	0%	0%	100%
6- Améliorer la qualité de vos produits et services					
Cadres moyens	3	6		2	11
	27%	55%	0%	18%	100%
Cadres Supérieures	3	2			5
	60%	40%	0%	0%	100%
7- Conquérir de nouveaux marchés					
Cadres moyens	1	3	5	2	11
	9%	27%	45%	18%	100%
Cadres Supérieures		1	4		5
	0%	20%	80%	0%	100%
8- Mieux maîtriser la production					
Cadres moyens	2	4	3	2	11
	18%	36%	27%	18%	100%
Cadres Supérieures	2	2	1		5
	40%	40%	20%	0%	100%

9- Préserver le savoir faire de l'entreprise					
Cadres moyens	1	4	3	3	11
	9%	36%	27%	27%	100%
Cadres Supérieures	1	4			5
	20%	80%	0%	0%	100%
10- Améliorer l'intégration, la formation des nouveaux embauches					
Cadres moyens	1	6	1	3	11
	9%	55%	9%	27%	100%
Cadres Supérieures	1	4			5
	20%	80%	0%	0%	100%

- Les deux catégories voient que « répondre aux exigences des clients » joue un rôle déterminant dans la décision de certification, soit 45% des cadres moyens et 60% des cadres supérieures, en comparaison avec la première question « le 1^{er} but de l'entreprise » on constate que les cadres supérieures sont plus conscients et plus sensibilisé a la certification par rapport aux cadres moyens.

- les deux catégories déclarent que « renforcer l'image de l'entreprise » est important dans la décision de certification, soit 45% des cadres moyens et la totalité des cadres supérieures mais important ne veut pas dire déterminant.

- 55% des cadres moyens estiment que « motiver le personnel » est déterminant dans la décision de la certification par contre 80% des cadres supérieures voient qu'il est seulement important et 20% le voit déterminant.

9) Parmi les mots suivant choisissez le mot qui évoque le mieux la pratique de l'autocontrôle :

Catégorie socio-professionnelle	Les employés disposent des moyens adéquats pour atteindre leurs objectifs	Les employés contrôlent eux-mêmes leurs tâches quotidiennes	Les employés contrôlent une partie de leurs tâches quotidiennes	des Contraintes ne permettent pas de déléguer l'auto-contrôle	Total
Cadres moyens	5	5	1	1	12
	45%	45%	9%	9%	100%
Cadres Supérieures	2	1	2		5
	40%	20%	40%	0%	100%

40% des cadres supérieures déclarent que celui qui évoque le mieux la pratique de l'autocontrôle est que les employés disposent des moyens adéquats, et 40% d'entre eux voient que les employés contrôlent une partie de leurs tâches quotidiennes par contre 45% des cadres moyens sont pour que les employés disposent des moyens adéquats et 45% d'entre eux voient que les employés contrôlent eux-mêmes leurs tâches quotidiennes, ce qui explique toujours que ces derniers demandent plus d'implication dans leur travail en bénéficiant plus d'autonomie et prise d'initiative.

10) classez parmi ces qualités professionnelles celle qui correspond à l'attente principale de la hiérarchie :

Catégorie socio-professionnelle	Esprit client	Respect de la hiérarchie	sensibilité à la qualité	Esprit d'équipe	Ponctualité, présence	sensibilité au rendement	initiatives personnelles	Total
Cadres moyens	3 25%	3 25%	2 17%	1 8%	1 8%	1 8%	1 8%	12
Cadres Supérieures	2 40%	0 0%	0 0%	0 0%	1 20%	1 20%	0 0%	5

40% des cadres supérieures annoncent que « l'esprit client » est la qualité professionnelle qui correspond à l'attente de la hiérarchie alors que seulement 25% des cadres moyens sont pour cet avis et 25% d'entre eux voient que c'est le respect de la hiérarchie qui représente la qualité professionnelle qui correspond à l'attente de la hiérarchie ce qui explique cette partie des cadres moyens vivent une certaine pression dans leur travail.

11) le classement des défauts professionnels :

Catégorie socio-professionnelle	Manque de recul	Manque d'initiative	Absentéisme	Faible productivité	Faible sensibilité à la qualité	Non respect des consignes	Esprit individualiste	Total
Cadres moyens	0 0%	1 8%	1 8%	2 17%	1 8%	5 42%	1 8%	12 100%
Cadres Supérieures	0 0%	2 40%	1 20%	0 0%	0 0%	2 40%	0 0%	5 100%

40% des cadres supérieures affirment que le « non respect des consignes » est le défaut professionnel qui correspond à l'attente de la hiérarchie principale et 40% d'entre eux sont pour le manque d'initiative alors que 42% des cadres se convergent avec le groupe des cadres supérieures qui sont pour le non respect des consignes, ce qui explique toujours l'impact de la certification.

12) amélioration de la qualité (derniers 12 mois) :

Catégorie socio-professionnelle	très grande amélioration	légère amélioration	sans changement	légère dégradation	grande dégradation	ne s'applique pas	je ne sais pas	Total
Cadres Supérieures	3 60%	2 40%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	5 100%
Cadres Moyen	2 17%	2 17%	6 50%	0 0%	1 8%	0 0%	1 8%	12 100%

Une grande divergence entre les deux catégories, les cadres supérieures voient qu'il a eu une grande amélioration durant les 12 derniers mois alors que seulement 17% des cadres moyens sont pour leur avis et 50% de ces derniers déclarent « sans changement ».

13) évaluation de la qualité des produits et des services :

Catégorie socio-professionnelle	très bon	bon	moyen	Faible	très faible	Total
Cadres moyens	0%	7 58%	5 42%	0%	0%	12 100%
Cadres Supérieures	1 20%	3 60%	1 20%	0%	0%	5 100%

Une grande convergence entre les deux catégories, tous les deux annoncent que la qualité des produits et services fournis est « bonne », soit 58% des cadres moyens et 60% des cadres supérieures.

Analyse concernant le reste des questions adressées seulement aux cadres moyens :

14) mesure de l'importance que l'entreprise donne à la qualité :

Catégorie socio-professionnelle	très large mesure	large mesure	certaine mesure	faible mesure	aucune mesure	Total
Cadres Moyen	0%	3 27%	4 36%	3 27%	1 9%	11 100%

La majorité des cadres moyens, soit 36% voient qu'ils sont au courant « dans une certaine mesure » de l'importance que l'entreprise donne actuellement à la qualité.

15) l'attitude du manager :

Catégorie socio-professionnelle	tout fait d'accord	a d'accord	ni d'accord ni désaccord	pas d'accord	pas du tout d'accord	Total
Cadres Moyen	1 9%	3 27%	2 18%	1 9%	4 36%	11 100%

La majorité des cadres moyens, soit 36% sont « pas du tout d'accord » de l'attitude et la façon d'agir de leur manager pour leur montrer que la qualité est importante, ce qui explique le manque de l'implication de cette catégorie à la qualité.

16) participation au programme qualité :

Catégorie socio-professionnelle	cercle de qualité	groupe d'amélioration de la qualité	je participe au développement des thèmes qualité	je mets en pratique	je ne suis pas impliqué	Total
Cadres Moyen	0%	1 9%	1 9%	4 36%	5 45%	11 100%

45% des cadres moyens affirment qu'ils ne sont pas impliqués dans un programme qualité contre 36% qui annoncent qu'ils se mettent en pratique, ce qui explique restriction de la participation de l'ensemble des cadres moyens dans ce programme.

17) communication de la direction :

Catégorie socio-professionnelle	périodiquement	occasionnellement	jamais	Total
Cadres Moyen	5 45%	3 27%	3 27%	11 100%

45% des cadres moyens déclarent que la direction communique au sein de l'organisme l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences règlementaires et légales mais il ne faut oublier que 27% d'entre eux annoncent qu'elle ne communique pas et 27% qu'elle communique périodiquement, soit au total 54%.

18) définition et communication des responsabilités et autorités :

Catégorie socio-professionnelle	bien défini	moyennement défini	non défini	Total
Cadres Moyen	3 27%	4 36%	4 36%	11 100%

36% de cette catégorie disent que les responsabilités et autorités ne sont pas défini et 36% d'entre eux déclarent qu'elles sont moyennement défini et seulement 27% affirment qu'elles sont bien défini, ce qui explique que la société doit développer son système d'information et de communication afin de le rendre plus fiable et rigoureux.

Analyse concernant le reste des questions adressées seulement aux cadres supérieures :

9) Classement des facteurs de motivation pour faire certifier l'entité :

Catégorie socio-professionnelle	Vos concurrents	Vos clients	le groupe dont votre entité fait partie	vos résultats financiers et la volonté de les améliorer	votre organisation interne et l'amélioration de son efficacité	la qualité de vos produits et services	Total
Cadres Supérieures	0%	40%	0%	0%	20%	40%	100%

40% des cadres supérieures déclarent que les clients sont le facteur le plus motivant dans la décision de certification et 40% d'entre eux affirment que le facteur le plus motivant est la qualité des produits fabriqués, dans les deux cas nous pouvons dire que la société n'est pas confrontée à une compétitivité, c'est que le produit trouve son écoulement sur le marché national.

10) bénéfice de primes individuelles :

Catégorie socio-professionnelle	oui	non	Total
Cadres Supérieures	4 80%	1 20%	5 100%

80% des cadres supérieures déclarent que les salariés bénéficient de primes individuelles, mais lorsque l'objectif de production est atteint.

11) critères de calcul de cet intéressement :

Catégorie socio-professionnelle	résultats financiers	productivité	qualité	autres	Total
Cadres Supérieures	0%	60%	20%	20%	100%

60% de cette catégorie déclarent que la productivité est le critère indispensable du calcul de cet intéressement alors que la qualité est marginalisée dans le calcul de cet intéressement.

12) répartition de cet intéressement auprès des salariés :

Catégorie socio-professionnelle	de façon uniforme	de façon non uniforme	Total
Cadres Supérieures	4 80%	1 20%	5 100%

La majorité des cadres supérieurs affirment que la répartition de cet intéressement se fait de façon uniforme.

13) objet des révisions des salaires :

Catégorie socio-professionnelle	systematiquement	souvent	parfois	depend des cas prof	depend des services	jamais	autres raisons	Total
Cadres Supérieures	0%	0%	0%	20%	0%	0	80%	100%

80% des cadres supérieures annoncent que les révisions des salaires font l'objet d'un accord de convention collective entre les représentants des travailleurs et l'employeur.

Analyse du questionnaire des agents de maîtrise :

1) le premier but de l'entreprise :

Catégorie socio-professionnelle	Satisfaction des clients	Maximisation des bénéfices	Satisfaction des salaires	Satisfaction des actionnaires	Total
agents de maîtrise	21	4	1	1	27
	78%	15%	4%	4%	100%

78% des agents de maîtrise déclarent que la satisfaction des clients est le premier but de l'entreprise ce qui explique soit ils sont sensibilisés à la démarche de certification ou qu'ils ont été guidés dans leur réponse.

2) le facteur qui motivera le plus un salarié dans son travail :

Catégorie socio-professionnelle	Rémunération adéquate	Reconnaissance	Bonne santé financière et sécurité	l'Autosatisfaction	Total
agents de maîtrise	13	9	5		27
	48%	33%	19%	0%	100%

48% des agents de maîtrise affirment qu'une rémunération adéquate est le facteur qui motivera le plus un salarié dans son travail.

3) Parmi les mots suivant choisissez le mot qui correspond le mieux à l'idée que vous vous faites de la qualité dans l'entreprise :

Catégorie socio-professionnelle	Norme	Participation	Rigueur	Procédure	Contrôle	Satisfaction	Discussion	Evaluation	Amélioration	Groupes de travail	Prévention	Organisation	Total
agents de maîtrise	13	2		2	1	1				6	1	1	27
	48%	7%	0%	7%	4%	4%	0%	0%	0%	22%	4%	4%	100%

48% des agents de maîtrise certifient que le mot qui correspond le mieux à l'idée qu'ils font de la qualité est la norme, ce qui explique l'impact de la certification aussi sur cette catégorie.

4) Parmi les mots suivant choisissez le mot qui évoque le mieux à l'idée que vous faites de la qualité Totale dans l'entreprise :

Catégorie socio-professionnelle	Service	Implication	Idéal	Changement	Certification	Formation	Processus	Travail	Prévention	Hommes/Humain	Total
agents de maîtrise	5	2	1			9	3	1	2	4	27
	19%	7%	4%	0%	0%	33%	11%	4%	7%	15%	100%

La majorité constituée par 33% de cette catégorie affirme que la formation est le mot qui évoque le mieux l'idée qu'ils font de la qualité totale, ce qui explique l'impact de ce volet sur cette catégorie du personnel.

5) Parmi les mots suivants choisissez le mot qui évoque le mieux la qualité Totale dans l'entreprise :

Catégorie socio-professionnelle	Méthode	Besoins	Client	Stratégie	Adaptation	Equipes	Métier	Démarche	Satisfaction	Amélioration	Total
agents de maîtrise	9 35%	0%	3 12%	4 15%	0%	6 23%	0%	0%	2 8%	2 7%	26 100%

35% des agents de maîtrise déclarent que le mot méthode est celui qui évoque le mieux la qualité totale, ce qui explique toujours l'impact de la certification sur cette catégorie.

06) amélioration de la qualité (derniers 12 mois) :

Catégorie socio-professionnelle	très grande amélioration	légère amélioration	sans changement	légère dégradation	grande dégradation	ne s'applique pas	je ne sais pas	Total
agents de maîtrise	5 19%	12 44%	5 19%	0%	1 4%	2 7%	2 7%	27 100%

44% de cette catégorie disent qu'une légère amélioration a été réalisée durant ces derniers 12 mois.

07) évaluation de la qualité des produits et des services :

Catégorie socio-professionnelle	très bon	bon	Moyen	faible	très faible	Total
agents de maîtrise	4 16%	13 52%	8 32%	0%	0%	25 100%

52% annoncent que la qualité des produits et des services fournis est bonne, ce qui constitue un consensus entre les différentes catégories.

08) mesure de l'importance que l'entreprise donne à la qualité :

Catégorie socio-professionnelle	très large mesure	large mesure	certaine mesure	faible mesure	aucune mesure	Total
agents de maîtrise	0%	10 37%	15 56%	0%	2 7%	27 100%

56% des agents de maîtrise affirment qu'ils comprennent dans une certaine mesure la façon de mesurer la qualité dans leurs services, une convergence avec les catégories des cadres.

09) l'attitude du manager :

Catégorie socio-professionnelle	tout a fait d'accord	d'accord	ni d'accord ni désaccord	pas d'accord	pas du tout d'accord	Total
agents de maîtrise	11 41%	12 44%	1 4%	3 11%	0%	27 100%

44% des agents sont d'accord de l'attitude et la façon du manager en montrant que la qualité est importante.

10) participation au programme qualité :

Catégorie socio-professionnelle	cercele de qualite	Groupe d'amélioration de la qualite	je participe au developpement des themes qualite	je mets en pratique	Je ne suis pas impliqué	Total
agents de maîtrise	6	3	2	11	5	27
	22%	11%	7%	41%	19%	100%

La majorité des agents de maîtrise, soit 41% se mettent en pratique, ce qui explique que cette catégorie est impliquée dans le programme de qualité.

11) communication de la direction :

Catégorie socio-professionnelle	périodiquement	Occasionnellement	jamais	Total
agents de maîtrise	15	9	3	27
	56%	33%	11%	100%

56% de cette catégorie affirment que la direction communique périodiquement et 33% déclarent qu'elle communique occasionnellement, ce qui veut dire qu'il reste à faire concernant ce volet important.

12) définition et communication des responsabilités et autorités :

Catégorie socio-professionnelle	bien défini	moyennement défini	non défini	Total
agents de maîtrise	6	16	5	27
	22%	59%	19%	100%

59% disent que les responsabilités et autorités sont moyennement définies et seulement 22% déclarent qu'elles sont bien définies, ce qui exige l'instauration d'un système d'information plus fiable et efficace.

13) mesure de l'importance que l'entreprise donne à la qualité :

Catégorie socio-professionnelle	très large mesure	large mesure	certaine mesure	faible mesure	aucune mesure	Total
agents de maîtrise	2	7	14	2	1	26
	8%	27%	54%	8%	4%	100%

La majorité des agents de maîtrise confirment qu'ils comprennent dans une certaine mesure la façon de mesurer la qualité dans leurs services.

14) le facteur qui améliore le plus la qualité de votre travail :

Catégorie socio-professionnelle	Moufils et matériels	support informat	org objectifs	améliorat compétences	coopération	moins de pression	des normes	prime s except	je ne sais pas	Total
agents de maîtrise	4	2	7	7	5		1		1	27
	15%	7%	26%	26%	19%	0%	4%	0%	4%	100%

La majorité est pour l'amélioration des compétences et une organisation, des responsabilités ou des objectifs plus clairs, soit 26% pour chacune des deux facteurs, ce qui explique la demande de plus d'implication pour ces agents.

15) dans votre groupe de travail, vous êtes :

Catégorie socio-professionnelle	proactif	réactif	observateur	mactif	Total
agents de maîtrise	11	9	6	1	27
	41%	33%	22%	4%	100%

41% des agents disent qu'ils sont proactifs, ce qui conduit à déduire une certaine contradiction en revenant à l'analyse des questions précédentes, malgré que 33% déclarent qu'ils sont réactifs.

16) importance des motivations pour votre implication dans le groupe :

Catégorie socio-professionnelle	apprendre nouvelles	le plaisir d'être au groupe	reconnaissance obtenue	utilité des choses réalisées	Total
agents de maîtrise	12	4	4	6	27
	44%	15%	15%	22%	100%

44% de cette catégorie voient que « apprendre des choses nouvelles » est le plus motivant pour leur implication dans le groupe, ce qui nécessite plus instauration des méthodes de management telles que le benchmarking, les cercles de qualité...

17) influence des freins dans votre implication dans le groupe :

Catégorie socio-professionnelle	manque de confiance	prob personnels	sentiment de désengagement	difficulté de compression	manque réactivité	Total
agents de maîtrise	11	5		5	6	27
	41%	19%	0%	19%	22%	100%

41% de ces agents annoncent que le « manque de confiance » est le frein le plus influent sur leur implication dans le groupe, ce qui explique le manque d'initiative eux.

18) relation des évènements avec la vie professionnelle :

Catégorie socio-professionnelle	tout a fait d'accord	d'accord	ni accord ni désaccord	pas d'accord	pas du tout d'accord	Total
agents de maîtrise	4	8	2	6	7	27
	15%	30%	7%	22%	26%	100%

30% des agents sont d'accord que les évènements les plus importants de leur vie sont liés a leur vie professionnelle, mais la majorité ne sont pas de cet avis, soit 26% ne pas du tout d'accord, 22% pas d'accord et 7% ni en accord ni en désaccord, ce qui explique le manque d'implication de ces agents dans leur travail.

19) connaissance des valeurs de l'entreprise :

Catégorie socio-professionnelle	tout a fait d'accord	d'accord	ni accord ni désaccord	pas d'accord	pas du tout d'accord	Total
agents de maîtrise	4	14	4	2	3	27
	15%	52%	15%	7%	11%	100%

La majorité des agents, soit 52% sont d'accord qu'ils connaissent les valeurs de leur entreprise.

20) je vis, mange et respire pour mon entreprise :

Catégorie socio-professionnelle	tout a fait d'accord	d'accord	ni accord ni désaccord	pas d'accord	pas du tout d'accord	Total
agents de maîtrise	8	10	3	6		27
	30%	37%	11%	22%	0%	100%

La majorité est d'accord pour qu'ils vivent, mangent et respirent pour son entreprise, une autre contradiction, en référant aux questions précédentes.

21) je souhaite faire carrière dans mon entreprise :

Catégorie socio-professionnelle	tout a fait d'accord	d'accord	ni accord ni désaccord	pas d'accord	pas du tout d'accord	Total
agents de maîtrise	14	12	1			27
	52%	44%	4%	0%	0%	100%

52% de ces agents sont tout à fait d'accord pour qu'ils souhaitent faire carrière dans leur entreprise et c'est logique vu que la majorité de ces agents leur âge est entre 30 et 34 ans, soit 27%.

22) je suis fier lorsque je reçois des louanges :

Catégorie socio-professionnelle	tout a fait d'accord	d'accord	ni accord ni désaccord	pas d'accord	pas du tout d'accord	Total
agents de maîtrise	12	12	2			26
	46%	46%	8%	0%	0%	100%

La majorité, soit 92% de ces agents sont fier lorsque reçoivent des louanges de la part de l'entreprise, ce qui explique l'attachement de ces agents à leur entreprise et la recherche de beaucoup d'estime, facteur important d'implication.

III-2 Synthèse de l'étude de cas :

Après avoir analysé les réponses reçues, on peut déduire que la certification de l'entreprise a eu son impact et estampille positive sur le comportement du personnel de la société, mais obtenir un certificat ne vaut jamais dire que le personnel est totalement impliqué. La certification est un moyen pour atteindre et assurer l'amélioration continue, mais celle-ci ne peut en aucun cas être atteinte sans l'implication du personnel c'est-à-dire qu'elle est nécessaire pour réaliser les objectifs qualité de l'entreprise mais reste difficile à gérer car on est confronté à un être humain et non une machine, de ce fait la société des ciments de Saida est appelée à multiplier ses efforts en terme d'implication de son personnel.

Il faut noter que la société est actuellement à l'abri de la concurrence, mais avec les mutations économiques mondiales, cette situation ne va pas durer, ce qui nécessite la préparation de la société aux plusieurs défis à l'avenir telle la privatisation.

Obtenir un consensus de l'ensemble du personnel n'est pas facile, en analysant les réponses des différentes catégories, on a constaté cette différence, qui peut être résolu par un renforcement de l'implication du personnel par le biais de plusieurs moyens (motivation, communication...).

La société doit développer son système de communication pour assurer la coordination entre les différentes catégories en introduisant de nouveaux outils de management comme les cercles de qualité, benchmarking...

Le système de management de la qualité doit concerner l'ensemble des fonctions de l'entreprise parce que la fonction « finance et comptabilité » est exclue du système.

On note aussi que l'organigramme de la société ne contient pas la qualité comme fonction, en plus de ça le responsable management qualité chapote deux fonctions ce qui n'adapte pas avec les règles du management de la qualité et l'expérience des entreprises leaders dans ce domaine.

Notons aussi qu'il ne s'agit pas de seulement d'utiliser les méthodes d'implication du personnel comme la formation par exemple mais il faut les appliquer avec optimisation et rationalisation pour qu'elles soient efficaces.

Conclusion Générale

Conclusion Générale :

La qualité est un concept novateur, il ne cessera pas d'évoluer à cause des changements pertinents de l'environnement économique, social...

La qualité ne se décrète pas et ne s'arrête pas, elle est très technique.

La normalisation et la certification ont servi comme outils pour la qualité et d'autres outils peuvent subsister à l'avenir.

Les pouvoirs publics ont la responsabilité de créer et d'exploiter des systèmes d'accréditation et de certification crédibles au plan international, et il faut d'abord bâtir un système adapté à l'entreprise algérienne et prouver en temps utile. A notre politique nationale d'adhésion aux règles de l'économie de marché de préparer les moyens et les échéances de l'insertion de l'entreprise algérienne à la logique internationale.

Quelque soit les moyens et outils utilisées par l'entreprise pour réaliser ses objectifs qualité, elle ne pourra en aucun cas les atteindre sans une implication de son personnel dans sa démarche qualité, car elle est une source d'avantage concurrentiel, mais reste toujours difficile à gérer parce que on gère un être humain et non une machine.

La réussite de cette démarche qualité dépend directement du niveau d'implication du personnel, ce qui exige de nos entreprises de créer une fonction de management de la qualité.

L'interaction des deux principes, qualité et implication du personnel, est nécessaire pour assurer la pérennité de l'entreprise, ce qui exige un grand engagement de la part des dirigeants pour concrétiser cette implication surtout celle de type morale, il faut que la qualité ne soit pas l'affaire de la direction mais de tout le personnel.

Pour l'entreprise algérienne, la gestion du capital humain doit devenir une priorité en termes de « qualité », c'est investir dans la planification de son activité en termes d'emploi et de carrière, dans le management des compétences, dans l'utilisation d'outils de mesure de la performance des collaborateurs, sans oublier dans le suivi de leur satisfaction autant qu'un des clients de l'entreprise et de leur implication dans leur travail et de leur attachement à l'entreprise.

Les Annexes

Annexe 1 : Historique et évolution de la qualité

Annexe 2 : Organigramme de la société

Annexe 3 : Cartographie des processus de la SCIS SAIDA

Annexe 4 : Politique qualité de la Société

Annexe 5 : Identification du processus GRH

Annexe 6 : étapes du processus de formation

Annexe 7 : questionnaire

ANNEXE 1 : Historique et évolution de la qualité

En 1979, l'ISO crée le Comité Technique (TC 176) qui est chargé de l'élaboration des normes sur le management et l'assurance qualité. L'élaboration d'un référentiel international devait alors faciliter les relations client / fournisseur, notamment en allégeant la charge des audits menés par les clients. Ce référentiel a également pour but d'améliorer la qualité perçue et, par voie de conséquence, la satisfaction client.

La première publication des normes de la série ISO 9000 date de 1987. En 1994 elles subissent une première révision et s'approprient à en subir une seconde pour l'an 2000.

1882	France	Création du Laboratoire Central d'Electricité
1901	France	Création du Laboratoire National d'Essais (LNE). "Il a pour vocation de répondre aux besoins de mesures et d'essais de l'industrie, principalement dans les domaines des matériaux, des machines, de la physique et de la botanique".
1906	Monde	Commencement de la normalisation internationale, avec la création de la Commission électrotechnique internationale (CEI).
1908	Irlande	Student met au point des méthodes statistiques pour l'industrie. Elles permettent le traitement des petits échantillons (T de Student).
1918	France	Création de la Commission Permanente de Standardisation, pour "étudier toutes les mesures susceptibles d'assurer l'unification des types dans la construction mécanique et métallique". Elle disparaîtra lors de la création de l'AFNOR en 1926.
1920	G.B	Fisher invente l'analyse de variance et réalise un plan d'expérience statistique applicable à l'étude de la culture des pommes de terre et des céréales.
1922	USA	Radford publie The control of quality in manufacturing où la qualité est présentée comme indépendante du management
1924	USA	Création du Département Qualité Bell Telephone Laboratories avec Shewart, Dodge, Roming puis Demaing, Juran et Edwards qui deviendra le "père" de L'ASSURANCE QUALITE.
	France	Création de l'Association Française de Normalisation (AFNOR).
1926	Monde	Création de la fédération internationale des associations nationales de normalisation (ISA) qui cessera ses activités en 1942 (en raison de la Seconde Guerre mondiale).
1928	USA	Juran présente un cours de formation professionnelle nommé Quality control.
1931	USA	Shewhart publie Contrôle Economique des Produits Manufacturés qui permet une approche scientifique de la qualité.
1933	France	Premier Salon de la Qualité Française à Paris.
1934	USA	Développement du diagramme de Pareto pour la classification des défauts selon leur gravité par Talacko et Veslo.
1938	France	Décret-loi du 14 juin, s'intéressant à l'amélioration de la qualité des produits français.

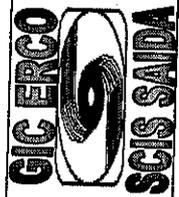
1940	USA	Publication des Military Standards par le département de la défense : le DOD.
1941	France	Le décret du 24 mai 1941 définit le statut de la normalisation et crée la marque NF.
1942	USA	Programme de formation à la Maîtrise de la Qualité par Deming et Juran dans les usines d'armement US.
1945	USA	Feigenbaum publie son article "quality as a management".
1946	USA	Création de l'American Society for Quality control (ASQC)
	Japon	Création de la JUSE sous la direction d'Ishikawa.
1947	Monde	Création de l'ISO, fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation ayant "pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter les échanges de biens et de services entre les nations et de développer la coopération dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique". L'ISO entre officiellement en fonction le 23 février 1947.
1948	Japon	Le ministère de la défense américain charge Deming d'une étude économique sur le Japon.
1951		Lancement du concept Total Quality Control (TQC) par Feigenbaum.
	USA	Parution du Quality Control Handbook de Juran.
		Mise au point de l'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance et de leur Criticité).
	Japon	Création du Prix Deming.
	Monde	Publication de la première norme ISO sous le titre "Température normale de référence des mesures industrielles de longueur".
1955	Japon	Diffusion par Ishikawa de la carte de contrôle (créée par Shewart en 1924).
1957	France	Création de l'Association Française pour le Contrôle Industriel et la Qualité (AFCIQ).
1959	USA	Publication de la première norme d'assurance de la qualité par l'armée américaine : la norme MIL-Q-9858.
1961	USA	Méthode "O défaut" par Crosby dans le cadre des programmes spatiaux APOLLO.
	France	Création de l'Association Française des Qualiticiens (AFQ).
1970	USA	Loi US impose l'obligation de respecter des critères d'AQ pour la construction des centrales nucléaires.
	France	L'AFNOR lance l'étude des normes relatives à la gestion de l'Assurance Qualité.

1971	Japon	Publication du "Manuel des Cercles de Qualité" par la JUSE. Ce manuel rappelant que les cercles de qualité étaient à la fois des groupes de réflexion et des groupes d'auto-formation.
1974	France	EDF impose la mise en place d'une organisation de la qualité pour la construction des centrales nucléaires (160 fournisseurs principaux).
	USA	Création des premiers cercles de qualité américains, à partir des ouvrages d'Ishikawa.
1975	France	Création du Service de la Qualité des Produits Industriels et de la Normalisation (SQUALPI), actuellement devenu la sous-direction de la Qualité pour l'Industrie et de la Normalisation au sein du ministère chargé de l'Industrie.
1977	USA France	Le français Michel Vigier reçoit le prix de la Division Automobile de l'ASQC (seul non américain à avoir reçu ce prix).
1978	France	Création de l'Association Française pour l'Analyse de Valeur (FAVA). Elle a pour mission de promouvoir l'utilisation d'analyse de la valeur.
		Premiers cercles de qualité aux usines Citroën de Rennes.
1979	Monde	Lancement de l'étude de normes internationales d'assurance de la qualité par l'ISO (une trentaine de pays y participe).
	France	Création au sein de l'ISO du Technical Comity 176 (TC176). Il a en charge la normalisation dans le domaine de la qualité.
1980	France	Publication par l'AFNOR de la norme NF X 50-110 (norme sur la gestion de la qualité) elle est annulée en 1987 au profit de la norme NF EN 29.004 (ISO 9004)
	USA	Présentation de l'action de Deming sur la chaîne de télévision NBC.
1981	France	Création de l'Association Française pour les Cercles de Qualité (AFCERQ)
	USA	Intervention télévisée de Juran sur CBS "Alors, si le Japon le peut, pourquoi pas nous?"
1982	G.B	Publication de la norme BS 5750, d'assurance de la qualité.
1983	France	Publication par l'AFNOR du recueil des normes françaises : "Gérer et assurer la qualité"
1987	Monde	Naissance de la série des normes ISO 9000.
	USA	Création du prix national américain de la qualité sous l'impulsion de Deming "Malcolm BALDRIGE National Quality Award"
1988	France	Création de l'Association Française d'Assurance de la Qualité (AFAQ)
	Europe	Création de l'European Foundation for Quality Management (EFQM).
1991	France	Création du Mouvement Français pour la Qualité (MFQ). Il naît de la fusion de l'AFCIQ, de l'AFQ et de l'AFCERQ.

	Europe	L'EFQM (en collaboration avec l'European Organization for Quality, et la Commission Européenne) crée l'European Quality Award, pour inciter les entreprises européennes à jouer un rôle actif en terme de qualité face aux très puissants Américains et Japonais
1992	France	Le Ministère de l'industrie et le MFQ créent le prix français de la Qualité.

1994	France	Création du Comité Français d'Accréditation (COFRAC). Le COFRAC regroupant Le RNE et le Bureau National de Métrologie.
	Monde	Evolution des normes ISO 9000.
1995	France	Loi 95-96 du 01/02/95 concernant le Marquage CE.
		Lancement du Mois de la Qualité par le MFQ.
1996	Monde	Publication des premières normes de la famille ISO 14000 pour la certification de système de management environnemental.
1998	Monde	CD. 1, premier avant-projet ISO 9001 version 2000 (+ ISO 9004)
1999		CD. 2, deuxième avant-projet
	Monde	DIS (Draft International Standard) : ce projet de norme est à un point très abouti. Une enquête publique est réalisée, ainsi qu'un vote par l'organisme national de standardisation
2000	Monde	FDIS (Final Draft International Standard) : les corrections ne portent plus que sur de menus détails
	Monde	normes définitives : ISO 9000:2000 "Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire" ISO 9001:2000 "Systèmes de management de la qualité - Exigences" ISO 9004:2000 "Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances "
2001	France	Le Groupe AFAQ, acquiert la société EAQA (Electricity Association Quality Assurance), un leader international de la certification d'entreprises dans le secteur de la production et de la distribution d'électricité
2003	France	Création de l'Union des Associations AFAQ - AFNOR

Annexe 2 : Organigramme de la société



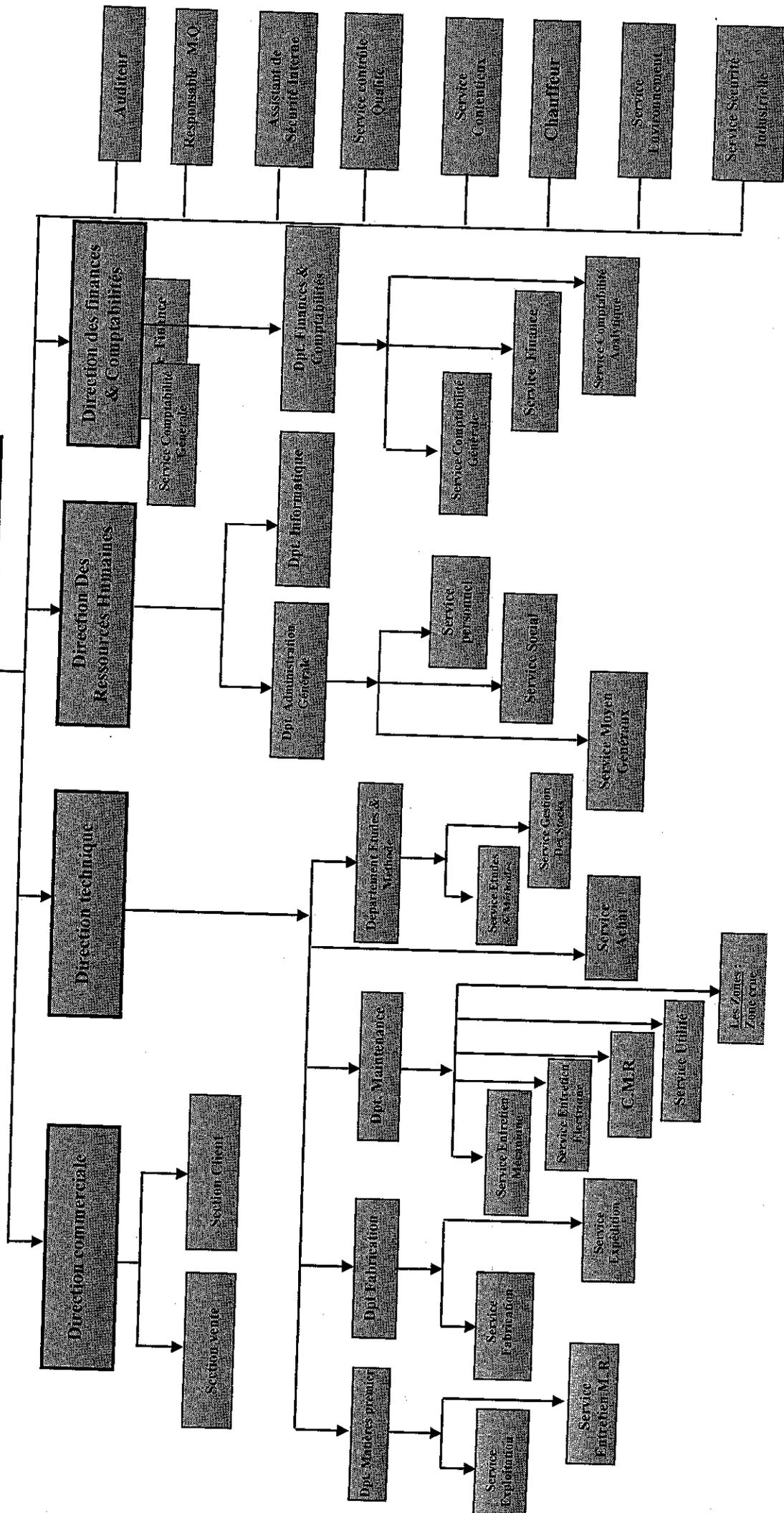
Code : E 10/P 02

Révision : 1

Date : 11/12/2005

Organigramme

Direction Générale



CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DE LA SCIS SAIDA

MISSION FONDAMENTALE : Fabriquer et vendre le ciment

PROCESSUS DE MANAGEMENT

PM1
Ecouter le client

PM2
Définir et déployer la politique et les objectifs

PM3
Evaluer, planifier et piloter l'amélioration continue

CLIENTS

1. Entreprises de construction (ETP).
2. Société de distribution des Matériaux de construction (SODMAC, EDIMCO).
3. Entreprises de conditionnement.
4. Entreprises de transformation
5. Investisseurs.

PROCESSUS DE REALISATION

PR1
Mettre à disposition les matières premières

PR2
Produire le ciment

PR3
Mise à disposition

PROCESSUS DE SOUTIEN

PS1
Assurer les achats

PS2
Assurer l'hygiène et la sécurité

PS3
Préserver l'environnement

PS4
Gérer la maintenance du matériel roulant

PS5
Gérer la maintenance des équipements de production

PS6
Gérer les ressources humaines

PS7
Effectuer les analyses et ordonner les corrections

PRODUIT

Ciment CPJ CEM-II A 42,5

ERCO



SCIS

شركة الاسمنت بسعيدة



SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA

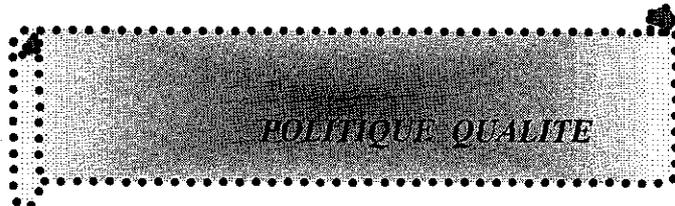
Société par Action (SPA) au Capital du 1.050.000.000 DA

E-MAIL : dg_scis @ yahoo.fr Siège Social : 95 BP
SAIDA



SOCIETE DES CIMENTS

HASSASNA : 12 Janvier 2008



POLITIQUE QUALITE

Les performances atteintes au niveau national ainsi que l'augmentation de l'offre avec le démarrage d'autres unités de production, la préservation du marché déjà acquis par la société, l'oblige à une gestion rationnelle afin d'améliorer la quantité et la qualité mises à la disposition du client.

Pour ce faire la direction générale de la société des ciments de Saida a décidé d'améliorer son système de management de la qualité conformément à la norme ISO 9001 – version 2000.

Les axes principaux de notre politique sont :

- Satisfaction en quantité et qualité de la clientèle sud ouest.
- Atteinte de la capacité nominale.
- Diminuer les coûts de non qualité des produits fabriqués.
- Accroître la compétence du personnel par la formation.
- Préparation plate forme ISO 14 001 et initiation du personnel à cette norme par la formation.

Les objectifs qui ont été identifiés et définis permettent d'orienter l'ensemble des activités de la société vers :

- La prise en charge des exigences et la satisfaction de ses clients ainsi que les exigences légales et réglementaires.
- L'amélioration continue.

L'atteinte de ces objectifs nécessite la contribution de tout le personnel et exige l'adhésion et l'implication de chacun d'entre nous.

Notre efficacité future dépend de l'effort que vous ferez tous pour élaborer, respecter et surtout améliorer le système management de la qualité et par conséquent créer les conditions adéquates pour le développement de la société.

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

Annexe 5 : Identification du processus GRH

	PROCESSUS :	Code: PS6
	GERER LES RESSOURCES HUMAINES	Révision : 1
	IDENTIFICATION DU PROCESSUS	Date : 20/07/2005

<u>Finalité du processus:</u> Répondre au besoin exprimé par les structures en ressources humaines compétentes Gestion quotidienne des ressources humaines	
<u>Domaine d'application :</u> Tout le personnel de la cimenterie	
<u>Propriétaire:</u> DRH	<u>Pilote:</u> DAG
<u>Entités concernées dans le processus:</u> Service formation; service gestion du personnel.	
<u>Critères de performance:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Réduction des NC dues à la compétence du personnel - Climat social favorable - Célérité de réponse aux demandes exprimées 	
<u>Fournisseur du processus (qui déclenche)</u> Toutes les structures d'entreprise	<u>Clients du processus (qui utilise)</u> Toutes les structures d'entreprise
<u>Données d'entrée (déclencheur)</u> <ul style="list-style-type: none"> - Besoin en formation - Besoin en recrutement de personnel - Besoins divers du personnel - Données variables de la paie 	<u>Données de sortie (clôture)</u> <ul style="list-style-type: none"> - Personnel formé - Recrutement réalisé - Mise à disposition d'un personnel qualifié - Besoins satisfaits - Fiches de paie établies - Règlement CNAS / IMPOT /CNR
<u>Documents de référence :</u> Convention Collective –règlement intérieur – Instructions du groupe ERCO ; Conventions de formation ; Lois et textes législatifs.	

Rédacteur: Chef DAG		Approbateur: DRH	
Date:05/04/2006	Visa:	Date: 05/04/2006	Visa:

Annexe 6 : étapes du processus de formation

	PROCESSUS :	Code: PS6
	GERER LES RESSOURCES HUMAINES	Révision : 1
	DESCRIPTION DES ETAPES (1)	Date : 20/07/2005

Données d'entrée	Etapes	Données de sortie	Responsable	Documents opératoires
Besoin en formation	réception des demandes de besoin en formation	Enregistrement	responsable formation	E01/PS6
Fiche besoins en formation+ dossiers personnels + objectifs qualité	Elaboration d'un plan de formation	Plan de formation élaboré	DRH +RF	Fiche besoins en formation+ dossiers personnels + objectifs qualité
Plan de formation élaboré	Validation du plan de formation	Plan de formation finalisé et validé	PDG	(E 05/PS6) plan de formation
Plan de formation validé	exécution du plan formation (programme de formation)	Personnel formé	DRH+R F	Procédure de formation P01/PS6
Personnel formé	Evaluation de la formation	Formation évaluée	RS+RF	E02/PS6 E03/PS6

Rédacteur: Chef DAG		Approbateur: DRH	
Date:05/04/2006	Visa:	Date:05/04/2006	Visa:

Questions adressées au cadre dirigeant (PDG)

1. L'entité dont vous êtes le dirigeant fait-elle partie d'un groupe ?

Oui

Non

Pour votre entité, quel a été en 2007 le ratio résultat d'exploitation/chiffre d'affaire ?.....%

2. Classez les phrases suivantes de 1 à 4, en débutant par celle avec laquelle vous êtes le plus en accord :

Le premier but d'une entreprise c'est...

- la satisfaction de ses clients.
- la maximisation de ses bénéfices.
- la satisfaction de ses salariés.
- la satisfaction de ses actionnaires.

3. Classez les phrases suivantes de 1 à 4, en débutant par celle avec laquelle vous êtes le plus en accord :

Le facteur qui motivera le plus un salarié dans son travail c'est...

- une rémunération en adéquation avec ses efforts.
- la reconnaissance par ses supérieurs hiérarchiques du travail bien fait.
- la bonne santé financière de son entreprise et le sentiment de sécurité qui en découle.
- la satisfaction et l'accomplissement personnel qu'il en tirera.

4. Classez les phrases suivantes de 1 à 4, en débutant par celle avec laquelle vous êtes le plus en accord :

- Les responsables de service ont l'expertise nécessaire pour coordonner et diriger leurs subordonnés.
- Les salariés sont capables de se coordonner de manière volontaire en vue du "bien commun".
- Il est nécessaire de surveiller les subordonnés et de les motiver pour atteindre les objectifs.
- Les salariés sont dignes de confiance et sont des experts dans leur travail.

5. Classez de 1 à 4 les "méthodes" ci-dessous pour atteindre la "qualité totale", en débutant par celle avec laquelle vous êtes le plus en accord :

- Il n'y a pas vraiment de "méthode" pour atteindre la qualité totale ; il y a surtout des dilemmes fondamentaux à résoudre. Par exemple, mettre en place l'amélioration continue tout en demandant aux salariés de continuer à adhérer aux procédures standardisées ; ou bien encore, mettre en place la délégation de pouvoir sans menacer le contrôle descendant hiérarchique traditionnel.
- Un management visionnaire permet la création d'une organisation coopérative et qualifiante qui facilite la mise en place de pratiques de gestion des processus et donc l'amélioration continue. Cette amélioration continue conduit à un haut degré de satisfaction des clients.
- Un changement relatif aux méthodes de management est nécessaire. Il s'agit principalement de reconsidérer la place de l'homme au sein de l'entreprise, et ainsi la distribution de l'information, du pouvoir et des "récompenses".
 - La qualité des produits et des services dépend avant tout des processus par lesquels ils

sont conçus et produits. On doit par conséquent **centrer ses actions sur les processus**. Il convient, entre autres, de **former les salariés à l'évaluation, à l'analyse et à l'amélioration de ces processus**

6. Parmi les mots suivants, choisissez en 5 qui, selon vous, correspondent le mieux à l'idée que vous vous faites de la qualité dans l'entreprise. Classez-les de 1 à 5 par ordre de préférence :
- Normes Participation Rigueur Procédures Contrôles
 Satisfaction Discussions Evaluations Amélioration
 Groupes de travail Prévention Organisation
7. Parmi les mots suivants, choisissez en 5 qui, selon vous, évoquent le mieux la "qualité totale". Classez-les de 1 à 5 par ordre de préférence :
- Service Implication Idéal Changement Certification
 Formation Processus Travail Prévention Homme/Humain
8. Même question. Parmi les mots suivants, choisissez en 5 qui, selon vous, évoquent le mieux la "qualité totale" et classez-les de 1 à 5 par ordre de préférence :
- Méthode Besoins Client Stratégie Adaptation
 Equipes Métier Démarche Satisfaction Amélioration
9. Pour chacune des motivations listées ci-dessous, indiquez si elle a joué un rôle déterminant, important, secondaire ou non déterminant dans votre décision de faire certifier votre entité :

	Déterminant	Important	Secondaire	Non déterminant
Répondre aux exigences de vos clients				
Renforcer l'image de votre entreprise				
Obtenir un avantage concurrentiel				
Respecter les exigences du groupe dont votre entité fait partie				
Motiver le personnel				
Améliorer la qualité de vos produits et services				
Conquérir de nouveaux marchés				
Mieux maîtriser la production (des produits et services)				
Préserver le savoir-faire de l'entreprise				
Améliorer l'intégration, la formation des nouveaux embauchés				

10. Classez de 1 à 6 les facteurs de motivation ci-dessous, en débutant par celui qui a été le plus déterminant dans votre décision de faire certifier votre entité :
- Vos concurrents (par exemple, votre positionnement face à eux, qu'ils soient déjà certifiés ou non).
 Vos clients (y compris les clients potentiels, que cela ait été pour satisfaire une exigence ou anticiper une attente).
 Le groupe dont votre entité fait partie.
 Les résultats financiers de votre entreprise et la volonté de les améliorer.
 L'organisation interne du travail et la volonté d'améliorer son efficacité.
 La qualité des produits fabriqués et/ou des services rendus, ainsi que la volonté de l'améliorer.
11. Les salariés de votre entité bénéficient-ils de primes individuelles ? Secondaire
- OUI

NON

Si OUI :

- Quel pourcentage (*approximatif*) de salariés en a bénéficié, en 2007 ?%
 - En règle générale, quels en sont les motifs d'allocation ?
-

12. Les salariés de votre entité bénéficient-ils de primes collectives ?

OUI

NON

- Quel pourcentage (*approximatif*) de salariés en a bénéficié, en 2007 ?%

- En règle générale, quels en sont les motifs d'allocation ?

.....

- Quel a été, en 2007, le pourcentage de cet intéressement (*par rapport à la masse salariale brute*) ?%

• Parmi les critères ci-dessous, indiquez ceux qui interviennent dans le calcul de cet intéressement et classez les par ordre d'importance :

Résultats financiers Productivité Qualité Autre A préciser :

13. Cet intéressement est réparti auprès des salariés (*cochez les cases correspondantes*)

De façon uniforme

De façon non uniforme, selon... :

- Les rémunérations individuelles Les services
- Les catégories professionnelles

14. Au sein de votre entité, les révisions annuelles des salaires font-elles l'objet d'un entretien individuel entre le salarié et son supérieur hiérarchique (*cochez les cases correspondantes*)?

- Systématiquement Souvent Parfois Dépend des catégories professionnelles
- Dépend des services Jamais Autres raisons :

15. Classez de 1 à 4 les phrases suivantes, en débutant par celle qui évoque le mieux la pratique de l'auto-contrôle au sein de votre entité :

- Les employés disposent des moyens adéquats (formations, matériels, temps,...) pour maîtriser eux-mêmes l'adéquation de leurs tâches quotidiennes aux objectifs de l'entité.
- Les employés contrôlent eux-mêmes leurs tâches quotidiennes ; des enregistrements permettent à la hiérarchie de piloter efficacement les activités.
- Les employés contrôlent une partie de leurs tâches quotidiennes ; une autre partie est du ressort de tierces personnes (hiérarchie, service qualité,...).
- Des contraintes ne permettent pas de déléguer suffisamment aux employés la responsabilité du contrôle de leurs activités quotidiennes.

16. Concernant ces mêmes acteurs, classez de 1 à 7 les qualités professionnelles ci-dessous, en débutant par celle qui, en général, correspond à l'attente principale de la hiérarchie :

- Esprit client Respect de la hiérarchie Sensibilité à la qualité
- Esprit d'équipe Ponctualité, présence Sensibilité au rendement
- Initiatives personnelles

17. Concernant ces mêmes acteurs, classez de 1 à 7 « défauts » professionnelles ci-dessous, en débutant par celle qui, en général, correspond à l'attente principale de la hiérarchie.

- Manque de recul
- Faible productivité
- Esprit individualiste
- Manque d'initiatives
- Faible sensibilité à la qualité
- Absentéisme
- Non-respect des consignes

18. A votre avis, y- a- t il eu, dans les 12 derniers mois, une amélioration de la qualité du travail réalisé dans votre entité ?

- oui, une très grande amélioration
- oui, une légère amélioration
- sans changement
- non, une légère dégradation
- non, une très grande dégradation
- ne s'applique pas ; la qualité est aussi élevée que possible
- je ne sais pas

19. globalement, comment évaluez-vous votre entité sur la qualité des produits et des services fournis ?

- très bon
- bon
- moyen
- faible
- très faible

Questions adressées aux cadres supérieurs

1. Classez les phrases suivantes de 1 à 4, en débutant par celle avec laquelle vous êtes le plus en accord :

Le premier but d'une entreprise c'est...

- la satisfaction de ses clients.
- la maximisation de ses bénéficiés.
- la satisfaction de ses salariés.
- la satisfaction de ses actionnaires.

2. Classez les phrases suivantes de 1 à 4, en débutant par celle avec laquelle vous êtes le plus en accord :

Le facteur qui motivera le plus un salarié dans son travail c'est...

- une rémunération en adéquation avec ses efforts.
- la reconnaissance par ses supérieurs hiérarchiques du travail bien fait.
- la bonne santé financière de son entreprise et le sentiment de sécurité qui en découle.
- la satisfaction et l'accomplissement personnel qu'il en tirera.

3. Classez les phrases suivantes de 1 à 4, en débutant par celle avec laquelle vous êtes le plus en accord :

- Les responsables de service ont l'expertise nécessaire pour coordonner et diriger leurs subordonnés.
- Les salariés sont capables de se coordonner de manière volontaire en vue du "bien commun".
- Il est nécessaire de surveiller les subordonnés et de les motiver pour atteindre les objectifs.
- Les salariés sont dignes de confiance et sont des experts dans leur travail.

4. Classez de 1 à 4 les "méthodes" ci-dessous pour atteindre la "qualité totale", en débutant par celle avec laquelle vous êtes le plus en accord :

- Il n'y a pas vraiment de "méthode" pour atteindre la qualité totale ; il y a surtout des dilemmes fondamentaux à résoudre. Par exemple, mettre en place l'amélioration continue tout en demandant aux salariés de continuer à adhérer aux procédures standardisées ; ou bien encore, mettre en place la délégation de pouvoir sans menacer le contrôle descendant hiérarchique traditionnel.
- Un management visionnaire permet la création d'une organisation coopérative et qualifiante qui facilite la mise en place de pratiques de gestion des processus et donc l'amélioration continue. Cette amélioration continue conduit à un haut degré de satisfaction des clients.
- Un changement relatif aux méthodes de management est nécessaire. Il s'agit principalement de reconsidérer la place de l'homme au sein de l'entreprise, et ainsi la distribution de l'information, du pouvoir et des "récompenses".
- La qualité des produits et des services dépend avant tout des processus par lesquels ils sont conçus et produits. On doit par conséquent centrer ses actions sur les processus. Il convient, entre autres, de former les salariés à l'évaluation, à l'analyse et à l'amélioration de ces processus

5. Parmi les mots suivants, choisissez en 5 qui, selon vous, correspondent le mieux à l'idée que vous vous faites de la qualité dans l'entreprise. Classez-les de 1 à 5 par ordre de préférence :

- | | | | | |
|---------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Normes | <input type="checkbox"/> Participation | <input type="checkbox"/> Rigueur | <input type="checkbox"/> Procédures | <input type="checkbox"/> Contrôles |
| <input type="checkbox"/> Satisfaction | <input type="checkbox"/> Discussions | <input type="checkbox"/> Evaluations | <input type="checkbox"/> Amélioration | |
| <input type="checkbox"/> Groupes de travail | <input type="checkbox"/> Prévention | <input type="checkbox"/> Organisation | | |

6. Parmi les mots suivants, choisissez en 5 qui, selon vous, évoquent le mieux la "qualité totale". Classez-les de 1 à 5 par ordre de préférence :

- | | | | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Service | <input type="checkbox"/> Implication | <input type="checkbox"/> Idéal | <input type="checkbox"/> Changement | <input type="checkbox"/> Certification |
| <input type="checkbox"/> Formation | <input type="checkbox"/> Processus | <input type="checkbox"/> Travail | <input type="checkbox"/> Prévention | <input type="checkbox"/> Homme/Humain |

7. **Même question. Parmi les mots suivants, choisissez en 5 qui, selon vous, évoquent le mieux la "qualité totale" et classez-les de 1 à 5 par ordre de préférence :**

- Méthode Besoins Client Stratégie Adaptation
 Equipes Métier Démarche Satisfaction Amélioration

8. **Pour chacune des motivations listées ci-dessous, indiquez si elle a joué un rôle déterminant, important, secondaire ou non déterminant dans votre décision de faire certifier votre entité :**

	Déterminant	Important	Secondaire	Non déterminant
Répondre aux exigences de vos clients				
Renforcer l'image de votre entreprise				
Obtenir un avantage concurrentiel				
Respecter les exigences du groupe dont votre entité fait partie				
Motiver le personnel				
Améliorer la qualité de vos produits et services				
Conquérir de nouveaux marchés				
Mieux maîtriser la production (des produits et services)				
Préserver le savoir-faire de l'entreprise				
Améliorer l'intégration, la formation des nouveaux embauchés				

9. **Classez de 1 à 6 les facteurs de motivation ci-dessous, en débutant par celui qui a été le plus déterminant dans votre décision de faire certifier votre entité :**

- Vos concurrents (par exemple, votre positionnement face à eux, qu'ils soient déjà certifiés ou non).
 Vos clients (y compris les clients potentiels, que cela ait été pour satisfaire une exigence ou anticiper une attente).
 Le groupe dont votre entité fait partie.
 Les résultats financiers de votre entreprise et la volonté de les améliorer.
 L'organisation interne du travail et la volonté d'améliorer son efficacité.
 La qualité des produits fabriqués et/ou des services rendus, ainsi que la volonté de l'améliorer.

10. **Les salariés de votre entité bénéficient-ils de primes individuelles ? Secondaire**

- OUI
 NON

Si OUI :

- Quel pourcentage (*approximatif*) de salariés en a bénéficié, en 2007 ?%
• En règle générale, quels en sont les motifs d'allocation ?
.....
.....

11. **Les salariés de votre entité bénéficient-ils de primes collectives ?**

- OUI
 NON

- Quel pourcentage (*approximatif*) de salariés en a bénéficié, en 2007 ?%
• En règle générale, quels en sont les motifs d'allocation ?
.....
• Quel a été, en 2007, le pourcentage de cet intéressement (*par rapport à la masse salariale brute*) ?
.....%

• Parmi les critères ci-dessous, indiquez ceux qui interviennent dans le calcul de cet intéressement et classez les par ordre d'importance :

Résultats financiers Productivité Qualité Autre A préciser :

12. Cet intéressement est réparti auprès des salariés (*cochez les cases correspondantes*)

De façon uniforme

De façon non uniforme, selon... :

Les rémunérations individuelles Les services

Les catégories professionnelles

13. Au sein de votre entité, les révisions annuelles des salaires font-elles l'objet d'un entretien individuel entre le salarié et son supérieur hiérarchique (*cochez les cases correspondantes*)?

Systématiquement Souvent Parfois Dépend des catégories professionnelles

Dépend des services Jamais Autres raisons :

14. Classez de 1 à 4 les phrases suivantes, en débutant par celle qui évoque le mieux la pratique de l'auto-contrôle au sein de votre entité :

Les employés disposent des moyens adéquats (formations, matériels, temps,...) pour maîtriser eux-mêmes l'adéquation de leurs tâches quotidiennes aux objectifs de l'entité.

Les employés contrôlent eux-mêmes leurs tâches quotidiennes ; des enregistrements permettent à la hiérarchie de piloter efficacement les activités.

Les employés contrôlent une partie de leurs tâches quotidiennes ; une autre partie est du ressort de tierces personnes (hiérarchie, service qualité,...).

Des contraintes ne permettent pas de déléguer suffisamment aux employés la responsabilité du contrôle de leurs activités quotidiennes.

15. Concernant ces mêmes acteurs, classez de 1 à 7 les qualités professionnelles ci-dessous, en débutant par celle qui, en général, correspond à l'attente principale de la hiérarchie :

Esprit client Respect de la hiérarchie Sensibilité à la qualité

Esprit d'équipe Ponctualité, présence Sensibilité au rendement

Initiatives personnelles

16. Concernant ces mêmes acteurs, classez de 1 à 7 « défauts » professionnelles ci-dessous, en débutant par celle qui, en général, correspond à l'attente principale de la hiérarchie.

Manque de recul Manque d'initiatives Absentéisme

Faible productivité Faible sensibilité à la qualité Non-respect des consignes

Esprit individualiste

17. A votre avis, y-a-t-il eu, dans les 12 derniers mois, une amélioration de la qualité du travail réalisé dans votre entité ?

oui, une très grande amélioration

oui, une légère amélioration

sans changement

non, une légère dégradation

- non, une très grande dégradation
- ne s'applique pas ; la qualité est aussi élevée que possible
- je ne sais pas

18. globalement, comment évaluez-vous votre entité sur la qualité des produits et des services fournis ?

- très bon
- bon
- moyen
- faible
- très faible

Questions adressées aux cadres

1. Classez les phrases suivantes de 1 à 4, en débutant par celle avec laquelle vous êtes le plus en accord :

Le premier but d'une entreprise c'est...

- la satisfaction de ses clients.
- la maximisation de ses bénéfices.
- la satisfaction de ses salariés.
- la satisfaction de ses actionnaires.

2. Classez les phrases suivantes de 1 à 4, en débutant par celle avec laquelle vous êtes le plus en accord :

Le facteur qui motivera le plus un salarié dans son travail c'est...

- une rémunération en adéquation avec ses efforts.
- la reconnaissance par ses supérieurs hiérarchiques du travail bien fait.
- la bonne santé financière de son entreprise et le sentiment de sécurité qui en découle.
- la satisfaction et l'accomplissement personnel qu'il en tirera.

3. Classez les phrases suivantes de 1 à 4, en débutant par celle avec laquelle vous êtes le plus en accord :

Les responsables de service ont l'expertise nécessaire pour coordonner et diriger leurs subordonnés.

Les salariés sont capables de se coordonner de manière volontaire en vue du "bien commun".

- Il est nécessaire de surveiller les subordonnés et de les motiver pour atteindre les objectifs.
- Les salariés sont dignes de confiance et sont des experts dans leur travail.

4. Classez de 1 à 4 les "méthodes" ci-dessous pour atteindre la "qualité totale", en débutant par celle avec laquelle vous êtes le plus en accord :

Il n'y a pas vraiment de "méthode" pour atteindre la qualité totale ; il y a surtout des dilemmes fondamentaux à résoudre. Par exemple, mettre en place l'amélioration continue tout en demandant aux salariés de continuer à adhérer aux procédures standardisées ; ou bien encore, mettre en place la délégation de pouvoir sans menacer le contrôle descendant hiérarchique traditionnel.

Un management visionnaire permet la création d'une organisation coopérative et qualifiante qui facilite la mise en place de pratiques de gestion des processus et donc l'amélioration continue. Cette amélioration continue conduit à un haut degré de satisfaction des clients.

Un changement relatif aux méthodes de management est nécessaire. Il s'agit principalement de reconsidérer la place de l'homme au sein de l'entreprise, et ainsi la distribution de l'information, du pouvoir et des "récompenses".

La qualité des produits et des services dépend avant tout des processus par lesquels ils sont conçus et produits. On doit par conséquent centrer ses actions sur les processus. Il convient, entre autres, de former les salariés à l'évaluation, à l'analyse et à l'amélioration de ces processus

5. Parmi les mots suivants, choisissez en 5 qui, selon vous, correspondent le mieux à l'idée que vous vous faites de la qualité dans l'entreprise. Classez-les de 1 à 5 par ordre de préférence :

- | | | | | |
|---------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Normes | <input type="checkbox"/> Participation | <input type="checkbox"/> Rigueur | <input type="checkbox"/> Procédures | <input type="checkbox"/> Contrôles |
| <input type="checkbox"/> Satisfaction | <input type="checkbox"/> Discussions | <input type="checkbox"/> Evaluations | <input type="checkbox"/> Amélioration | |

- Groupes de travail Prévention Organisation

6. Parmi les mots suivants, choisissez en 5 qui, selon vous, évoquent le mieux la "qualité totale". Classez-les de 1 à 5 par ordre de préférence :

- Service Implication Idéal Changement Certification
 Formation Processus Travail Prévention Homme/Humain

7. Même question. Parmi les mots suivants, choisissez en 5 qui, selon vous, évoquent le mieux la "qualité totale" et classez-les de 1 à 5 par ordre de préférence :

- Méthode Besoins Client Stratégie Adaptation
 Equipes Métier Démarche Satisfaction Amélioration

8. Pour chacune des motivations listées ci-dessous, indiquez si elle a joué un rôle déterminant, important, secondaire ou non déterminant dans votre décision de faire certifier votre entité :

	Déterminant	Important	Secondaire	Non déterminant
Répondre aux exigences de vos clients				
Renforcer l'image de votre entreprise				
Obtenir un avantage concurrentiel				
Respecter les exigences du groupe dont votre entité fait partie				
Motiver le personnel				
Améliorer la qualité de vos produits et services				
Conquérir de nouveaux marchés				
Mieux maîtriser la production (des produits et services)				
Préserver le savoir-faire de l'entreprise				
Améliorer l'intégration, la formation des nouveaux embauchés				

9. Classez de 1 à 4 les phrases suivantes, en débutant par celle qui évoque le mieux la pratique de l'auto-contrôle au sein de votre entité :

- Les employés disposent des moyens adéquats (formations, matériels, temps,...) pour maîtriser eux-mêmes l'adéquation de leurs tâches quotidiennes aux objectifs de l'entité.
- Les employés contrôlent eux-mêmes leurs tâches quotidiennes ; des enregistrements permettent à la hiérarchie de piloter efficacement les activités.
- Les employés contrôlent une partie de leurs tâches quotidiennes ; une autre partie est du ressort de tierces personnes (hiérarchie, service qualité,...).
- Des contraintes ne permettent pas de déléguer suffisamment aux employés la responsabilité du contrôle de leurs activités quotidiennes.

10. Concernant ces mêmes acteurs, classez de 1 à 7 les qualités professionnelles ci-dessous, en débutant par celle qui, en général, correspond à l'attente principale de la hiérarchie :

- Esprit client Respect de la hiérarchie Sensibilité à la qualité
 Esprit d'équipe Ponctualité, présence Sensibilité au rendement
 Initiatives personnelles

11. Concernant ces mêmes acteurs, classez de 1 à 7 « défauts » professionnelles ci-dessous, en débutant par celle qui, en général, correspond à l'attente principale de la hiérarchie.

- Manque de recul
- Faible productivité
- Esprit individualiste
- Manque d'initiatives
- Faible sensibilité à la qualité
- Absentéisme
- Non-respect des consignes

12. A votre avis, y- a- t il eu, dans les 12 derniers mois, une amélioration de la qualité du travail réalisé dans votre entité ?

- oui, une très grande amélioration
 - Oui, une légère amélioration
- sans changement
- non, une légère dégradation
- non, une très grande dégradation
- ne s'applique pas ; la qualité est aussi élevée que possible
- je ne sais pas

13. globalement, comment évaluez-vous votre entité sur la qualité des produits et des services fournis ?

- très bon
- bon
- moyen
- faible
- très faible

14. Dans quelle mesure êtes-vous au courant de l'importance que l'entreprise donne actuellement à la qualité ?

- dans une très large mesure
- dans une large mesure
- dans une certaine mesure
- dans une faible mesure
- en aucune mesure

15. L'attitude et la façon d'agir de mon manager me montrent que la qualité est importante ?

- tout a fait d'accord
- d'accord
- ni d'accord ni en désaccord
- pas d'accord
- pas du tout d'accord

16. comment participez-vous actuellement au programme qualité ?

- je fais partie d'un cercle de qualité
- je fais partie d'un groupe d'amélioration de la qualité
- je participe au développement des thèmes ou indicateurs qualité de mon service sans faire partie d'un groupe
- je mets en pratique, dans mon travail, les principes de la qualité sans faire partie d'un groupe
- je ne suis pas impliqué l'instant dans le programme qualité

17. Votre direction communique-t-elle au sein de l'organisme l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales ?

- Périodiquement
- Occasionnellement
- Jamais

18. Les responsabilités et autorités, à quel degré sont-t-elles définies et communiquées au sein de la société ?

- bien défini
- moyennement défini
- non défini

Questions adressées aux agents de maîtrise et d'exécution

1. Classez les phrases suivantes de 1 à 4, en débutant par celle avec laquelle vous êtes le plus en accord :

Le premier but d'une entreprise c'est...

- la satisfaction de ses clients.
- la maximisation de ses bénéfiques.
- la satisfaction de ses salariés.
- la satisfaction de ses actionnaires.

2. Classez les phrases suivantes de 1 à 4, en débutant par celle avec laquelle vous êtes le plus en accord :

Le facteur qui motivera le plus un salarié dans son travail c'est...

- une rémunération en adéquation avec ses efforts.
- la reconnaissance par ses supérieurs hiérarchiques du travail bien fait.
- la bonne santé financière de son entreprise et le sentiment de sécurité qui en découle.
- la satisfaction et l'accomplissement personnel qu'il en tirera.

3. Parmi les mots suivants, choisissez en 5 qui, selon vous, correspondent le mieux à l'idée que vous vous faites de la qualité dans l'entreprise. Classez-les de 1 à 5 par ordre de préférence :

- Normes Participation Rigueur Procédures Contrôles
- Satisfaction Discussions Evaluations Amélioration
- Groupes de travail Prévention Organisation

4. Parmi les mots suivants, choisissez en 5 qui, selon vous, évoquent le mieux la "qualité totale". Classez-les de 1 à 5 par ordre de préférence :

- Service Implication Idéal Changement Certification
- Formation Processus Travail Prévention Homme/Humain

5. Même question. Parmi les mots suivants, choisissez en 5 qui, selon vous, évoquent le mieux la "qualité totale" et classez-les de 1 à 5 par ordre de préférence :

- Méthode Besoins Client Stratégie Adaptation
- Equipes Métier Démarche Satisfaction Amélioration

6. A votre avis, y- a- t il eu, dans les 12 derniers mois, une amélioration de la qualité du travail réalisé dans votre entité ?

- oui, une très grande amélioration
 - oui, une légère amélioration
- sans changement
- non, une légère dégradation
- non, une très grande dégradation
- ne s'applique pas ; la qualité est aussi élevée que possible
- je ne sais pas

7. globalement, comment évaluez-vous votre entité sur la qualité des produits et des services fournis ?

- très bon
- bon
- moyen
- faible
- très faible

8. Dans quelle mesure êtes-vous au courant de l'importance que l'entreprise donne actuellement à la qualité ?

- dans une très large mesure
- dans une large mesure
- dans une certaine mesure

- dans une faible mesure
- en aucune mesure

9. L'attitude et la façon d'agir de mon manager me montrent que la qualité est importante ?

- tout a fait d'accord
- d'accord
- ni d'accord ni en désaccord
- pas d'accord
- pas du tout d'accord

10. comment participez-vous actuellement au programme qualité ?

- je fais partie d'un cercle de qualité
- je fais partie d'un groupe d'amélioration de la qualité
- je participe au développement des thèmes ou indicateurs qualité de mon service sans faire partie d'un groupe
- je mets en pratique, dans mon travail, les principes de la qualité sans faire partie d'un groupe
- je ne suis pas impliqué l'instant dans le programme qualité

11. Votre direction communique-t-elle au sein de l'organisme l'importance à satisfaire les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales ?

- Périodiquement
- Occasionnellement
- Jamais

12. Les responsabilités et autorités, à quel degré sont-elles définies et communiquées au sein de la société ?

- bien défini
- moyennement défini
- non défini

13. Dans quelle mesure comprenez-vous la façon de mesurer la qualité dans votre service ?

- dans une très large mesure
- dans une large mesure
- dans une certaine mesure
- dans une faible mesure
- en aucune mesure

14. Parmi les facteurs suivants, quel est celui qui améliorerait le plus la qualité de votre travail ?

- de meilleurs outils, matériaux, fournitures
- un meilleur support informatique ou administratif
- une organisation, des responsabilités ou des objectifs plus clairs
- une amélioration de mes compétences
- une meilleure coopération dans le service
- moins de pression due à la charge
- une définition des normes de qualité
- une amélioration des primes exceptionnelles et autres incitations
- je ne sais pas

15. Dans votre groupe de travail, vous êtes :

- Proactif :** vous prenez des initiatives
- Réactif :** vous réagissez à une demande ou une proposition
- Observateur :** vous n'agissez pas mais suivez avec intérêt ce que fait le groupe
- Inactif :** vous ne suivez pas ce qui se passe

16. Classez de (1 à 4) les motivations suivantes selon leur importance pour votre implication dans le groupe :

- Apprendre des choses nouvelles
- Le plaisir d'être avec le groupe
- La reconnaissance obtenue
- L'utilité des choses réalisées

17. Classez les freins suivants de (1 à 5) selon celui qui influence le plus sur votre implication dans le groupe :

- Le manque de confiance
- Vos problèmes personnels de temps ou de sécurité matérielle
- La peur de vous sentir piégé et de ne pas pouvoir vous désengager
- La difficulté à comprendre avant de commencer
- Le manque de réactivité au groupe lors de vos premiers essais

18. Les événements les plus importants de ma vie sont liés à ma vie professionnelle :

- Tout a fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord ni en désaccord
 - Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

19. je connais les valeurs de mon entreprise et je m'y identifie :

- Tout a fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

20. Je vis, mange et respire pour mon entreprise :

- Tout a fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

21. Je souhaite faire carrière dans mon entreprise :

- Tout a fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

22. je suis fier lorsque je reçois des louanges de la part de l'entreprise à laquelle j'appartiens :

- Tout a fait d'accord
- D'accord
- Ni d'accord ni en désaccord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

BIBLIOGRAPHIE (MEMOIRE) :

- Abdelhamid QUARET « comment assurer la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché », Edition Reghaia-Alger 2002.
- Amina LAKMACHE, « la communication interne pour faire adhérer a une démarche qualité », Mémoire de Magister, Université « Abou-bakr Belkaid, Faculté des Sciences économiques, de gestion et des Sciences commerciales », année univ 2005-2006, p23.
- Anne Gratacap-Pierre Médan « MANAGEMENT DE LA PRODUCTION : concepts.méthodes.cas », Edition Dunod, Paris 2005.
- Annick Cohen « Toute la fonction Ressources Humaines », Dunod, Paris.
- Benjamin CHAMINA « RH & compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005.
- Boutaleb kouider « l'assurance qualité : un enjeu stratégique pour les entreprises algériennes », QUALIMA, Tome1, décembre 2004, Université « Aboubakr belkaid, Tlemcen »
- Claude Yves Bernard « le management par la qualité totale », AFNOR , 2000.
- Daniel Frécher, Jacques Ségot, Philippe Tuzzolino « Mise en place d'une Démarche Qualité », AFNOR 2004.
- J.-P.Hubérac « Guide des Méthodes de la Qualité », 2^{ème} Edition MAXIMA, Paris 2001
- k.ishihara « maîtriser la qualité, méthodologie de gestion », Editions mare MARE nostrum 1996.
- Larry RITZMAN-lee KRAJEWSKI-jim MITCHELL-christopher TOWNLEY « Management des opérations principes et applications » Edition Pearson Education France 2004.
- Michel CATTAN-Nathalie IDRISSE-Patrick KNOCKAERT « Maîtriser les processus de l'entreprise », Edition d'Organisation 2003.
- Michel Cattan « pour une certification qualité gagnante, avant-pendant-après », AFNOR, décembre 2002.
- Michel Leclerc « le gestionnaire, un acteur primordial en gestion des ressources humaines », presses de l'université de Québec 1993
- Patrice MARVANNE « Le Vade Mecum de la QUALITE TOTALE », Editions EMS, Management & Société, France 2003.
- Patrice Roussel et Frédéric wacheux « Management des ressources humaines », Editions DE Boeck Université, Bruxelles, 2005.
- Philippe DETRIE « Conduire une Démarche Qualité », Editions d'Organisation, Paris 2003.
- Pierre Chemillier « Démarche Qualité dans les entreprises du Bâtiment », AFNOR 2003.
- Roger Deparis « Maîtriser la qualité dans les chantiers TP - fonctions processus et améliorations », AFNOR 2003
- Seddiki Abdellah « Management de Qualité de l'inspection a l'esprit Kaizen », Edition OPU Alger 2004.

- Serge Bellut « les processus de la conception iso 9000 et performance », AFNOR 2004.
- Shogi Shiba, Alan Graham, David Walden « TQM :04Révolutions du management », Editions Dunod, Paris
- TERFAYA Nassima «La Démarche Qualité dans l'entreprise et Analyse des Risques », Editions Distribution HOUMA, Bouzareah-Alger 2004.

Mémoires :

- Amina LAKMACHE, « la communication interne pour faire adhérer à une démarche qualité », Mémoire de Magister, Université « Abou-bekr Belkaid, Faculté des Sciences économiques, de gestion et des Sciences commerciales », année univ 2005-2006.

Revues et Autres :

- Bendiabdellah Abdeslam « cours de communication d'entreprise » pour Magister en Management, Université « Aboubakr Belkaid », Tlemcen, 2006/2007.
- S.Ghomari et E.F.Mami « Qualité et normes ISO », QUALIMA, Tome1, décembre 2004, Université « Aboubakr belkaid, Tlemcen »
- Membres du RESEO Réseau des praticiens de recherche SHS en entreprise et organisation « Changement Technique, Changement Social », L'Hamattan, 2007.
- Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation, Editions G.A.L-Alger.
- J.O N° 41, loi 04-04 du 23/06/2004 relative à la normalisation.
- Iso 9000-2000(NF), systèmes de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire.

Les Sites - WEB :

1. www.performancezoom.com/qualite.php
2. www.pagesperso-orange.fr/qualiconsult/qualite_histor.htm
3. www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-12.html(quelle différence entre accréditation, certification et agrément ?
4. www.ilac.org/assets/members_docs/download.php(les avantages de l'accréditation)
5. www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-12.html « Principes de l'accréditation COFRAC pour un Laboratoire d'Analyses Biologiques Médicales : Concept, intérêt, commissions sectorielles du COFRAC, ... »
6. www.finances.gouv.fr/fonds_documentaire/daj/guide/gpem/ameusec/ann3.pdf
“ANNEXE 3. LEXIQUE. ACCREDITATION. Au sens de la définition internationale l'accréditation est une « procédure par laquelle un organisme faisant ... »
7. <http://qualitis1.blogspot.com/>, “pourquoi les certificats de systèmes de management se sont-ils dévalorisés ? ».
8. www.industrie.gouv.fr/pratique/certification/4pagesnorm.html « Tout, tout, tout et le reste sur la normalisation »
9. www.iso.org/iso/fr/pressrelease.htm?refid=Ref1089 « Etude ISO 2006 »
10. www.qualite-publique.org/spip.php?article245
11. www.lsatd.fr/spip.php?article13.
12. www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14001...
13. www.pagesperso-orange.fr/nadine-emmanuel.clause/qualite/chap32.html
14. www.commentcamarche.net/projet/projetintro.php3
15. www.dubois-associes.com/web/nosServices/developpement.cfm
16. www.hsbc.fr/1/2/hsbc-france/living-business/developpement-durable/les-ressources-humaines
17. www.grouperment.ca/evenement/outils/colloque2001.pdf
18. www.alcantis.fr/index_fichiers/qualite_dim_hum.pdf.
19. www.netpme.fr/gestion-administrative-financiere/739-comment-mettre-en-œuvre-demarche-qualite-dans-pme.html.
20. www.Afnor.fr, Norme NF ISO 9001 décembre 2000, Afnor 2000.
21. www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/thevenet_bis.html. Maurice Thevenet
« impliquer les personnes dans l'organisation »,
22. www.mipi.dz/index_fr.php?page=actu&titre=actu2.
23. www.pagesperso-orange.fr

Liste des tableaux

Tableau II -1: évolution de la norme.....	46
Tableau III-1 : niveau d'attachement et impact sur la qualité.....	102
Tableau IV-1 : évolution de la production.....	138
Tableau IV-2 : distribution du personnel par catégorie socio-professionnelle.....	139
Tableau IV-3 : répartition des effectifs (permanents/occasionnels).....	139
Tableau IV-4 : la ventilation du personnel.....	140
Tableau IV-5 : répartition des effectifs par direction.....	141
Tableau IV-6 : la variation du taux d'absentéisme.....	141
Tableau IV-7 : réalisation des frais du personnel.....	143
Tableau IV-8 : synthèse des types de formation.....	144

Liste des Figures

- Figure I-1 la qualité au cœur de l'entreprise.....	26
-FigureI-2 la qualité au cœur de l'entreprise.....	27
- Figure II-1 : utilité de la norme.....	35
- Figure II-2 : structure de l'ISO.....	37
- Figure II-3 : phases de l'accréditation.....	48
-Figure II-4 : lien entre accréditation – certification – organisme.....	49
-Figure II-5 Démarche de certification.....	58
-Figure III-1 : Schéma de processus « Valeur Ajoutée ».....	74
-Figure III-2 :Roue de Deming.....	74
-Figure III-3 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus.....	75
-Figure III-4 : Démarche qualité « projet ».....	79
-Figure III-5 : La conformité aux besoins et attentes du client.....	81
-Figure III-6 : Les différents types de management.....	89
-Figure IV-1 : processus de certification.....	133
-FigureIV-2 : répartition des effectifs 1 ^{er} trimestre 2008.....	140
-Figure IV-3 : variation du taux d'absentéisme.....	141
-Figure IV-4 : pyramide d'âge du personnel.....	142

Table des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Sommaire	
INTRODUCTION GENERALE.....	01
Chapitre I : Introduction à la qualité	
Introduction.....	10
Section I : Présentation Générale De La Qualité.....	11
I-1 glossaire.....	11
I-1-1 définition de la qualité.....	11
I-1-2 définition de l'assurance qualité	11
I-1-3 définition du management de la qualité	12
I-1-4 définition de la démarche qualité	12
I-1-5 définition du contrôle de qualité	12
I-1-6 définition de la non qualité	12
I-1-7 définition du management par la qualité totale	12
I-1-8 définition de la politique qualité	13
I-1-9 définition du système qualité.....	13
I-1-10 définition du manuel qualité.....	13
Section II: Evolution Du Concept De La Qualité	14
II-1 la qualité : un concept vieux comme le monde.....	14
II-2 la gestion de la qualité chez Taylor.....	15
II-2-1 la qualité- inspection	15
II-2-2 la qualité- contrôle ou le contrôle statistique de qualité.....	16
II-3 la période fordiste.....	17
II-4 l'ère de la qualité totale	18
II-4-1 l'évolution de la notion de qualité et définition de la qualité totale.....	18
II-4-2 les fondements de la qualité totale	20
II-4-3 pour une approche stratégique et intégratrice du concept de qualité totale...	21
Section III : politique et objectifs qualité.....	22
III-1 l'élaboration de la politique qualité.....	22
III-2 les étapes obligatoires de la politique qualité.....	22
III-3 stratégie de la mise en œuvre d'une politique qualité.....	23
III-4 les conditions de mise en œuvre d'une politique qualité dans l'entreprise.....	24
III-5 les facteurs de succès de la politique qualité.....	24
III-6 les objectifs du TQM.....	27
Conclusion.....	29
Chapitre II : Normalisation, Certification et Accréditation	
Introduction.....	31
Section I : La normalisation.....	32
I-1 Définitions.....	32
I-2 Objectifs de la normalisation.....	33

I-3 Avantages de la normalisation.....	33
I-4 ISO et la normalisation.....	35
I-4-1 définition de l'iso.....	36
I-5 L'ISO et le commerce mondial:.....	37
I-5-1 l'élaboration des normes ISO.....	38
I-5-2 Qui développe les normes ?.....	38
I-5-3 Comment les normes ISO sont élaborées ?.....	39
I-6 Historique des normes ISO.....	39
I-6-1 Naissance des normes ISO 9000 (1987).....	40
I-6-2 Première évolution des normes ISO 9000 (1994).....	41
I-6-3 Seconde évolution des normes ISO 9000 (2000).....	42
I-7 La famille des normes ISO et le lancement de l'ISO 9000 version 2000.....	43
I-8 Evolution future d'ISO 9000.....	47
Section II : l'accréditation.....	48
II-1 définition de l'accréditation.....	48
II-2 l'intérêt de l'accréditation.....	50
Section III : la certification d'entreprise.....	51
III-1 concept de certification.....	51
III-2 L'intérêt de la certification.....	52
III-3 Les différents types de certification.....	54
III-4 Types d'obtention de certificat.....	56
III-5 la démarche de certification.....	57
III-6 Risque de la certification.....	57
III-7 Coût de la certification.....	58
III-8 les exigences de la norme iso 9001-2000.....	59
III-9 L'après certification.....	62
III-10 les causes de dévaluation du « système de management ».....	64
Conclusion.....	

Chapitre III : Impliquer le personnel dans la certification de l'entreprise et la démarche qualité

Introduction.....	69
Section I: Principes de management de la qualité.....	70
I-1 Orientation client.....	70
I-1-1 Avantages du principe.....	70
I-1-2 Aspects découlant de l'application du principe « orientation client ».....	70
I-2 leadership.....	71
I-2-1 Avantage du principe.....	71
I-2-2 Aspects découlant de l'application du principe « leadership ».....	71
I-3 implication du personnel.....	73
I-4-approche processus.....	73
I-5 management par approche système.....	76
I-5-1 Avantage du principe.....	76
I-5-2 aspects découlant de l'application du principe.....	76
I-6 amélioration continue.....	76

I-7 Approche factuelle pour la prise de décision	77
I-8 Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.....	78
I-8-1 avantages du principe	78
I-8-2 aspects découlant de l'application du principe	78
Section II : Réussir et vivre la démarche qualité.....	79
II-1 le lancement d'une démarche qualité.....	79
II-2 les conditions de réussite d'une démarche qualité.....	85
II-2-1 management et organisation	86
II-2-1-1 changement du style de management	87
II-2-1-2 changement d'organisation	89
II-2-2 le système qualité	90
II-2-2-1 la documentation descriptive du système de management de la qualité	90
II-2-3 L'audit	91
II-2-4 La formation	92
II-2-5 La communication	92
II-3 : Assurer la pérennité de la démarche	93
II-3-1 le soutien de la direction	94
II-3-2 l'intégration au mode de management	95
II-3-3 le plan d'action qualité	96
II-3-3-1 définition	96
II-3-3-2 types d'actions	96
II-3-3-3 les éléments constitutifs d'un plan d'action qualité	96
II-3-3-4 les objectifs d'un plan d'action qualité	97
II-3-3-5 les conditions de réussite.....	97
Section III : implication du personnel.....	99
III-1 management de l'attachement professionnel	100
III-1-1 assurer l'engagement de ses salariés	100
III-1-1-1 pratiques et définitions	100
III-1-2 Répondre aux exigences des salariés	106
III-1-2-1 Résultats attendus.....	109
III-1-2-2 Responsabilités	109
III-1-2-3 Méthodes	109
III-1-3 suivre la satisfaction interne	111
III-1-3-1 définition de la satisfaction	111
III-1-3-2 Avantages de la satisfaction des salariés pour l'entreprise.....	111
III-2 Favoriser la fidélisation du personnel	114
III-3 favoriser la communication.....	116
III-3-1 importance du développement de la communication en entreprise.....	117
III-3-2 Caractéristiques de la communication organisationnelle	117
III-3-3 pilotage de la communication organisationnelle	119
Conclusion.....	120
Chapitre IV : Etude de cas « S.C. I. SAÏDA »	
Introduction.....	122
Section I : historique et évolution de l'entreprise publique algérienne.....	123
I-1 Le secteur public algérien et les réformes le concernant avant 1988.....	123

I-1-1 les réformes de l'entreprise publique avant 1988	124
I-1-1-1 le bilan économique de la période 1967-1979 et la restructuration organique et financière de l'entreprise publique.....	124
I-2 Le désengagement de l'état de la sphère économique et les réformes globales engagées a partir de 1988.....	125
I-3 Programme de mise à niveau de l'industrie en Algérie.....	126
I-3-1 Contexte et justification	126
I-4 Normalisation, accréditation et certification en Algérie.....	127
I-4-1 L'accréditation	127
I-4-2 La normalisation	129
I-4-2-1 Organisation de la normalisation	129
I-4-2-1-1 Présentation de l'institut	129
I-4-2-2 Fonctionnement de la normalisation	131
I-4-3 La certification	132
I-4-3-1 Définition et fonction de la certification	132
I-4-3-2 Processus de certification	133
I-4-3-3 Des spécificités, en tenir compte pour faire efficace et non semblant	133
I-4-3-4 La crédibilité de la certification des entreprises	134
Section II : présentation de la société.....	137
II-1 Carte d'identité.....	137
II-2 Historique/Chiffres.....	137
II-2-1 Données Générales	137
II-2-2 Données Techniques	137
II-3 Emploi.....	139
II-3-1 Répartition des effectifs	139
II-3-2 Mouvement du personnel durant l'exercice.....	141
II-3-3 Pyramide d'age.....	142
II-3-4 Frais du personnel.....	143
II-3-5 Formation.....	143
II-4 Organisation de la société.....	145
II-5 Mise en place d'un système de management de la qualité dans la société des ciments de Saida.....	145
II-5-1 Processus de management des ressources humaines :.....	147
Section III: Questionnaire.....	149
III-1 L'analyse du questionnaire.....	149
III-2 Synthèse de l'étude de cas.....	162
Conclusion Générale.....	165
Listes des annexes	
Bibliographie	
Listes des tableaux	
Listes des figures	