

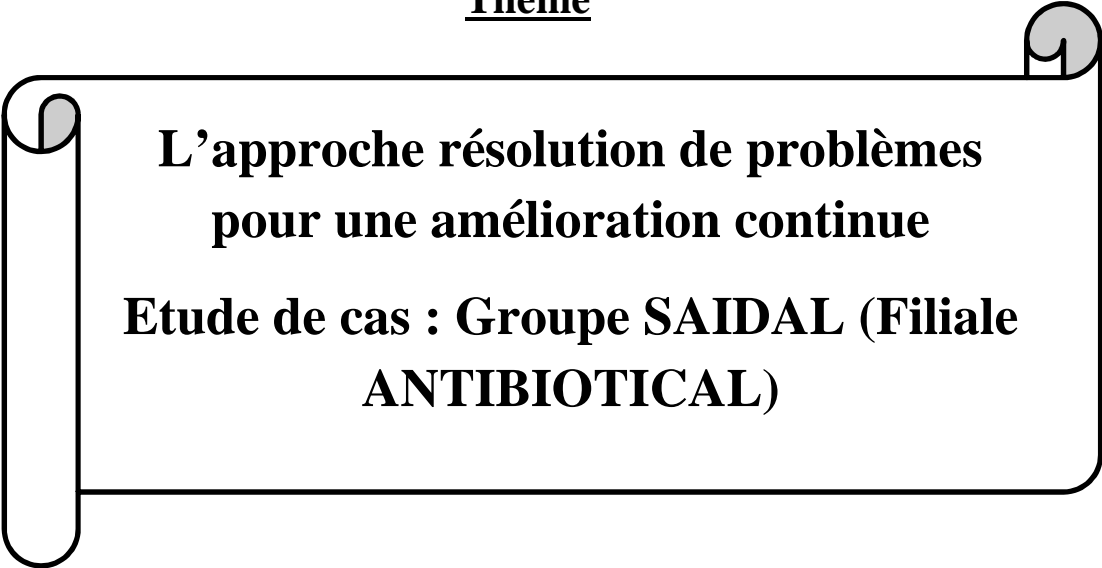
**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention du diplôme de Master
en Sciences commercial**

Option : management et entrepreneuriat

Thème



**L'approche résolution de problèmes
pour une amélioration continue**

**Etude de cas : Groupe SAIDAL (Filiale
ANTIBIOTICAL)**

Elaboré par :

Melle: BENCHAABENE SARA

Encadré par :

**Mme : Fella BEKHOUCHE
Maitre de conférences à
L'EHEC**

5ème promotion

juin 2018

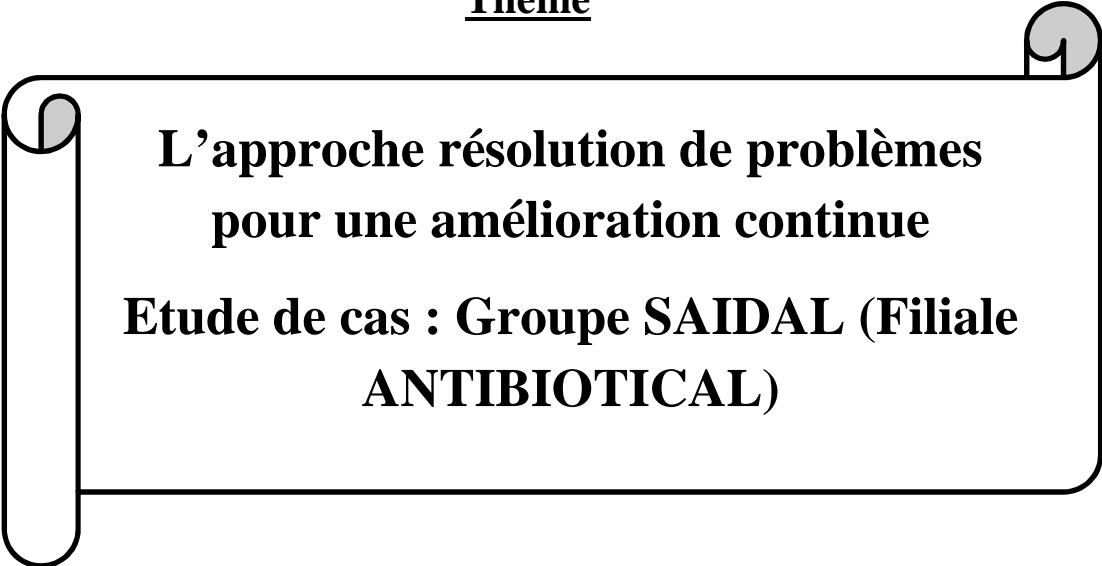
**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention du diplôme de Master
en Sciences commercial**

Option : management et entrepreneuriat

Thème



**L'approche résolution de problèmes
pour une amélioration continue**

**Etude de cas : Groupe SAIDAL (Filiale
ANTIBIOTICAL)**

Elaboré par :

Melle: BENCHAABENE SARA

Encadré par :

**Mme : Fella BEKHOUCHE
Maitre de conférences à
L'EHEC**

5ème promotion

juin 2018

Résumé :

Dans le contexte économique actuel, la pérennité des entreprises est directement liée à leur capacité d'adaptation aux changements. La recherche quotidienne d'amélioration est impérative pour les entreprises qui sont confrontées à une concurrence de plus en plus vive.

L'approche résolution de problèmes donne à cet égard l'assurance qualité raisonnable. Cette approche considérée comme étant un moyen de veille continue sur le fonctionnement de l'entreprise car il permet de détecter tous les problèmes toute en suivant les étapes de la résolution de problèmes.

Pour réaliser et mener à bien notre étude, au sein du groupe SAIDAL (filiale ANTIBIOTICAL), nous avons opté pour une démarche méthodologique orientée vers le processus de production sur la base d'un questionnaire et un entretien avec les responsables de l'entreprise. Ce qui nous permis de ressortir ce que l'approche résolution de problèmes ait comme un aspect essentiel pour une amélioration continue et l'élimination de problèmes en rapport avec la qualité.

Abstract :

In the current economic context, the sustainability of companies is directly related to their ability to adapt to changes. The daily search for improvement is imperative for companies facing increasingly fierce competition.

The problem-solving approach provides reasonable quality assurance in this regard. This approach is considered as a means of continuous monitoring of the operation of the company because it can detect all the problems while following the steps of the problem solving.

To realize and carry out our study within the SAIDAL group (subsidiary ANTIBIOTICAL), we opted for a methodological approach oriented towards the production process based on a questionnaire and an interview with the company's managers. This allowed us to highlight that the problem-solving approach is essential for continuous improvement and the elimination of problems related to quality.

السياق التحسين
تواجه
بقدرتها التكيف التغييرات. اليومي
متزايد.
يوفر نهج لأنها يمكن
هذا . يعتبر هذا النهج وسيلة
لتشغيل
لتحقيق وتنفيذ المنهجية
صيدال) (ANTIBIOTICAL
المسؤولين .
استبيان
للتحسين
نهج موجه بتسليط
عملية
نهج

Dédicaces

À la source de tendresse et à l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi...à toi chère maman.

À la source de ma persévérance et qu'il n'a rien épargné pour me voir heureuse, à celui qui a sacrifié jour et nuit pour mon bien être...à toi cher papa.

Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que vous méritez.

À les agréables et fidèles compagnons frères...à vous ISLEM et KARIM.

À tous mes amis sans exception.

À toute ma grande famille.

... je dédie le fruit de mes efforts.

BENCHAABENE SARA

Remerciement

Je tiens à remercier Dieu de m'avoir donné la force, le courage et la volonté de mener jusqu'à la fin de ce travail.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mon encadreur Mme. BEKHOUCHE Fella maitre de conférences à l'EHEC, pour ses précieux conseils, sa disponibilité et ses orientations apportées pendant l'élaboration de ce travail.

Merci à monsieur TOUATI le directeur général de la Filiale ANTIBIOTICAL qui m'a permis de passer mon stage dans les meilleures conditions.

Merci à mon encadreur de stage au sein de L'unité Médéa M. GAWAR directeur d'imprimerie pour sa gentillesse, sa disponibilité et pour la grande qualité de sa compréhension et ses conseils malgré la charge du travail.

Merci à mon père et ma mère qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à mes deux frères et aussi toute ma famille.

Liste des tableaux

N° de tableau	Titre de tableau	N° de page
01	les outils qualité et leurs fonctions principales	27
02	les quatre questions de base de L'AMDEC	31
03	Traduction des 5 S	35
04	Les déférentes restructurations de SAIDAL	68
05	répartition de la population de l'enquête	87
06	Répartition de l'échantillon selon le sexe	88
07	Répartition de l'échantillon selon l'âge	89
08	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	90
09	L'évaluation de processus de production	96
10	Production des quantités demandées	92
11	Les principales problématiques liées au processus de production	93
12	les opérations du processus de production qui engendrant les problèmes	94
13	Les origines des problèmes détectés	95
14	Des instructions pour le bon déroulement des opérations	96
15	le respect des bonnes pratiques d'hygiène	97
16	le suivi d'un programme pour la désinfection des équipements	98
17	les moyens nécessaires pour la réalisation des activités	99
18	le suivi d'une formation adaptée à l'activité	100
19	les vérifications faites par le service assurance qualité	101
20	La notion d'amélioration continue du processus de production	102
21	l'engagement de la direction pour améliorer la gestion des problèmes	103

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	la relation entre la qualité attendue et la qualité perçue pour le client	10
02	la relation entre la qualité attendue et la qualité perçue	11
03	L'évolution de la qualité	12
04	la qualité externe (la qualité du produit)	15
05	La non qualité interne	16
06	Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus	17
07	Roue de Deming	25
08	diagramme d'ISHIKAWA	29
09	les étapes de la méthode de résolution des problèmes	50
10	Logigramme de correction de problèmes	56
11	La non-qualité dans la roue de Deming.	62
12	Organigramme de groupe SAIDAL	72
13	L'organisation de groupe SAIDAL par filiales	75
14	logigramme du processus de résolution de problèmes	83
15	Description de l'échantillon de l'enquête	87
16	Répartition de l'échantillon selon la variable sexe	88
17	Répartition de l'échantillon selon la variable âge	89
18	Répartition de l'échantillon selon variable de l'ancienneté	90
19	L'évaluation de processus de production	91
20	Production des quantités demandées	92
21	Les principales problématiques liées au processus de production	93

22	les opérations du processus de production qui engendrant les problèmes	94
23	Les origines des problèmes détectés	95
24	Des instructions pour le bon déroulement des opérations	96
25	le respect des bonnes pratiques d'hygiène	97
26	le suivi d'un programme pour la désinfection des équipements	98
27	les moyens nécessaires pour la réalisation des activités	99
28	le suivi d'une formation adaptée à l'activité	100
29	les vérifications faites par le service assurance qualité	101
30	La notion d'amélioration continue du processus de production	102
31	l'engagement de la direction pour améliorer la gestion des problèmes	104

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ISO	International Organization for Standardization
SMQ	Système de management de la qualité
TQM	Total Quality Management
5 M	Main d'œuvre, Milieu, Méthode, Matière, Machine.
5 S	SEIRI (débarrasse), Seito (rangé), Seiso (nettoyé), Seiketsu (standardisé), Shitsuke (progressé).
ARP	Approche résolution de problèmes
BPF	Les bonnes pratiques d'hygiène

Sommaire

Introduction générale	2
CHAPITRE 1 : le système management de la qualité et l'amélioration continue.....	6
Section 01 : le système de management de la qualité.....	8
Section 02 : La notion d'amélioration continue.....	21
Section 03 : Les méthodes et les outils d'amélioration continue de la qualité.....	27
Chapitre02 : L'approche résolution de problèmes	37
Section 1 : Le cadre théorique de l'approche résolution de problème.....	39
Section 2 : Les mécanismes de la résolution de problème.....	46
Section 03 : L'approche résolution de problème et l'amélioration continue.....	57
Chapitre 03 : étude de cas sur l'approche résolution de problèmes pour une amélioration continue.....	65
Section 1 : présentation de groupe SAIDAL.....	67
Section 2 : L'approche résolution de problèmes de site de production de Médéa (Filiale ANTIBIOTICAL).....	81
Section 3 : Présentation de l'étude empirique.....	86
Conclusion générale	115

Introduction :

Face à l'évolution de l'environnement économique caractérisé par une mondialisation des marchés, une accélération des changements, les entreprises sont, de plus en plus, ouvertes à une concurrence mondiale, l'amélioration continue et la maîtrise du système qualité constituent des outils indispensables pour l'efficacité du travail. La qualité est devenue l'un des nouveaux terrains de la concurrence mondiale entre entreprises.

Aujourd'hui pour que les entreprises atteignent le niveau de qualité requis d'un produit, il est important qu'elles mettent en place un système de management de la qualité. Ce système a montré son utilité pour le management de la qualité, parce qu'il préconise l'implication de tous le personnel de l'entreprise afin de réaliser un produit qui répond aux attentes des clients.

La qualité interne correspond à la mise en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Son objectif essentiel est de mieux maîtriser et améliorer la qualité des produits et aussi la qualité de tous les processus de l'entreprise. Cette qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.

Le monde de l'entreprise est traversé par différentes approches de diagnostic, par de nombreuses idéologies et outils, et qui sont en interaction permanente dans le but de détecter les non-conformités susceptible à nuire la qualité dans l'entreprise. Parmi ces outils, il y a l'approche résolution de problèmes qui fait l'objet de cette étude.

En effet, le fait d'améliorer suppose tout naturellement de s'attaquer aux problèmes, il s'agit de réduire méthodiquement les écarts que l'on constate ou que l'on détecte par l'adoption de l'approche résolution de problèmes. Cette dernière vise en priorité l'amélioration et l'élimination des problèmes en rapport avec la qualité de façon définitive dans le but de satisfaire les exigences des clients.

La qualité des médicaments est un des majeurs soucis des professionnels des services de santé et des patients. Ceci reste aussi un défi majeur pour la santé publique dans les pays en voie de développement. Des médicaments de pauvre qualité sont un risque direct pour les patients, car leur usage peut résulter dans l'échec du traitement ou même la mort. Chaque cas spécifique ébranle la crédibilité des autorités de santé et régulation nationales. Il est

difficile d'évaluer la portée des médicaments sous-normes, mais en général on peut dire que la magnitude est plus haute là où les systèmes de régulation et d'exécution par les médicaments sont plus faibles. Par conséquent, une organisation de l'industrialisation des produits pharmaceutiques qui opère dans un tel environnement doit ouvrir un système d'assurance qualité amélioré d'une façon continue et compréhensif pour prévenir les dangers potentiels pour la santé du patient.

Pour cela, les entreprises, en particulier de l'industrie pharmaceutique, devront développer ses approches managériales et également le management de la qualité orienté vers l'amélioration continue.

A cet effet, nous avons articulé notre thème de recherche autour de : « l'approche résolution de problèmes pour une amélioration continue, étude de cas : Groupe SADAL (Filiale ANITIBIOTICAL).

Nos motivations pour le choix de ce thème reviennent essentiellement à deux raisons principales ;

La première est tout à fait personnelle et qui consiste en l'élargissement de nos connaissances managériales en générales et en management de la qualité en particulier.

La deuxième consiste à attirer l'attention des entreprises algériennes en général, et l'entreprise SAIDAL en particulier, sur l'importance et le rôle de l'approche résolution de problème et son apport sur l'amélioration continue de la qualité.

Dans le but de concrétiser ces notions, nous avons choisi le site de production ANIBIOTICAL de Groupe SAIDAL, comme un terrain d'investigation pour son aspect commerciale, sa politique de management de la qualité, la croissance remarquable de ses ventes dans les dernières années, et sa position concurrentielle qui lui procure le nom du leader national dans la production pharmaceutique.

Partants de ces connaissances, nous sommes intéressé à examiner une problématique portée sur l'explication de la relation entre l'approche résolution de problèmes et l'amélioration continue de la qualité. La question principale que nous nous sommes posés est:

Comment l'approche résolution de problèmes participe-t-elle à une amélioration continue de la qualité au sein du Groupe SAIDAL (filiale ANTIBIOTICAL)?

Afin de mieux cerner la problématique, nous déclinons cette problématique générale, en trois sous-questions de recherche :

- De quelle manière le Groupe SAIDAL agit-il pour améliorer sa qualité en permanence ?
- Quels sont les avantages de la réalisation de l'approche résolution de problèmes?
- Existe-t-il un lien entre l'approche résolution de problèmes et l'amélioration continue de la qualité ?

Afin de mieux maitrise notre recherche et bien canaliser nos efforts, vers le vif du sujet, plus particulièrement pour répondre à ces question, nous essayerons de vérifier les hypothèses suivantes ;

- ✓ **Hypothèse1** : Le Groupe SAIDAL agit avec les outils de la qualité afin d'assurer l'amélioration continue.
- ✓ **Hypothèse2** : L'approche résolution de problèmes permet d'éliminer les problèmes d'un produit ou d'un service.
- ✓ **Hypothèse3** : On ne pourra pas avoir une amélioration continue sans une démarche préalable de résolution de problèmes.

Pour confirmer ou infirmer ses hypothèses, nous avons adopté une méthode descriptive analytique à l'aide d'outils à la fois quantitatif et qualitatifs. Ces outils sont l'approche résolution de problèmes du département contrôle de la qualité et le département de la production, et un guide d'entretien destiné aux cinq responsables, et un questionnaire qui a été diffusé sur un échantillon de 20 personnels au sein de la filiale ANTIBIOTICAL .

Pour accomplir ce présent travail, nous avons fait appel à une documentation diversifiée ; de plusieurs ouvrages, les travaux universitaires ainsi que les sites web, les documents

internes de l'entreprise et les entretiens avec les responsables du Groupe SAIDAL ont été aussi bénéfiques.

Pour accomplir cette recherche nous avons structuré le travail en trois chapitre ; Le premier chapitre ; il s'intéresse à la première variable du thème qui l'amélioration continue de la qualité, et qui est scindé en trois section, la première section est consacré aux système management de la qualité, la deuxième section est consacrée à la notion de l'amélioration continue, par contre la troisième section traite les différents méthodes et outils d'amélioration de la qualité.

Le deuxième chapitre ; il s'intéresse à la deuxième variable du thème dite l'approche résolution de problèmes, ce chapitre est scindé en trois sections, la première section est consacrée au cadre théorique de l'approche résolution de problème, la deuxième section est consacrée à la résolution de problèmes, la dernière section traite le lien entre l'approche résolution de problèmes et l'amélioration continue.

Le troisième chapitre ; ce dernier est consacré à la présentation du groupe SAIDAL et le site ANTIBIOTICAL, ensuite nous avons réalisé une enquête par deux outils, un questionnaire, et un entretien.

Introduction :

Aujourd'hui la mise en place d'une démarche qualité est devenue impérative pour toute entreprise afin d'assurer sa position dans un environnement de plus en plus mouvant.

Cette démarche de qualité oblige les entreprises à mettre en place un système management de la qualité à tous les niveaux de l'entreprise pour satisfaire l'ensemble de ces clients.

De nos jours, les entreprises cherchent à bien gérer sa dimension, à mieux satisfaire ses clients, à être en adaptation permanente avec l'évolution technologique, à tenir face à l'agressivité concurrentielle et à réduire les risques encourus par l'environnement ; pour accomplir ces missions elle doit poursuivre le parcours d'amélioration continue de la qualité, faisant d'elle un élément de base orientant sa stratégie.

Sur la base de ce constat, nous avons présentés ce chapitre en trois sections. Il est essentiel de définir la notion de la qualité en premier lieu ainsi que l'évolution de ce concept. Nous abordons aussi le système management de la qualité et ses exigences fondamentales. Dans un second lieu, nous présentons la notion de l'amélioration continue de la qualité et ces objectifs. Et enfin, les outils et méthodes de la qualité.

Section 1 : Le système de management de la qualité

L'environnement actuel des entreprises est entre autre, constitué de clients de plus en plus exigeants ; d'une concurrence de plus en plus forte ; d'un marché de plus en plus international. Pour s'adapter à cette évolution, l'entreprise moderne dispose d'une arme importante qui est la qualité.

Chacun peut comprendre intuitivement ce qu'est la qualité, mais reste toutefois incapable d'en donner une définition précise. Nous allons tenter à l'aide des définitions suivantes d'aborder les différents aspects de la qualité afin de mieux appréhender cette notion.

1. Définition de la qualité

La qualité étant une activité, une manière d'être qui touche tous les êtres humains et tous les domaines, il n'est pas possible d'en donner une seule définition. Plusieurs descriptions peuvent en être données. Nous allons essayer d'en observer les principes fondamentaux de la définition de la qualité, selon les dictionnaires, selon la norme et selon les experts de la qualité.

1.1. Selon les dictionnaires

Le Larousse : la qualité est décrite comme «l'aspect, la manière d'être de quelque chose, un ensemble de modalités sous lesquelles quelque chose se présente » ou comme «ce qui rend quelque chose supérieur à la moyenne ».¹

Dans le nouveau petit le Robert (1993), le terme qualité, datant du XIIème siècle, renvoie au latin « Qualitas », de « qualis » qui signifie la manière d'être, plus ou moins caractéristique².

1.2. Définition de la qualité selon les organisations

La norme japonaise JIS 8101-1981 a défini la qualité comme « l'ensemble des caractéristiques ou des performances pouvant servir à déterminer si un produit ou un service répond ou ne répond pas à l'application à laquelle il est destiné»³

¹Dictionnaire de la Langue française - Le Larousse, 2012, Définition du mot qualité

²Dictionnaire en ligne, <http://www.lerobert.com/> (consulté le 22/03/2018 à 18h07)

³ OZIKI, (K) et ASAKA (T) : Les outils de la qualité, édition AFNOR gestion, Paris, 1992, p .20.

Pour la norme ISO 8402 version 1994 : « la qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites »¹, qu'elle a été modifiée par: « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences des clients et des autres parties intéressées »¹ dans la norme ISO 9000 version 2000.

Pour L'AFNOR NFX 50-120 « la qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs ».

1.3. Selon les experts de la qualité

Plusieurs experts ont donné leur propre définition :

Selon **W.E.DEMING**, la qualité est « le degré de satisfaction »²;

Pour **P.B.CROSBY** dit que la qualité est « la conformité aux spécifications »³.

En étudiant les coûts de la non qualité, l'auteur décrit ici la notion de zéro défaut, car les coûts de la non qualité sont plus élevés que celles des améliorations de la qualité ;

Ainsi que **Christian DOUCET** définit la qualité comme « L'objet ou le service qui convient bien, qui n'a pas de défaut, la notion de hiérarchie en est exclue, tout objet ou service est de qualité lorsqu'il a les caractéristiques annoncées »⁴. Cette vision pose le principe d'une qualité qui va s'opposer au défaut. Ainsi un objet de moindre valeur est dit de qualité dans la mesure où il n'admet aucun défaut ;

Tandis que **ISHIKAWA**, il propose plusieurs définitions, parmi ces définitions : «La qualité c'est zéro default, zéro panne, zéro délai, zéro papier, zéro accident zéro mépris »⁵.

¹ LAUDOYER, (G) : *La certification ISO 9000 un moteur pour la qualité*, édition d'organisation, 2000, p.18.

² KAMISKE, (F) et BRAUER (J.P) : *Management de la qualité de A à Z*, Ed MASSON, Paris, 1994, p.17.

³ Ibid., p.17.

⁴ DOUCET, (C) : *La Qualité, Collection Encyclopédique Que Sais-je ?*, Editions PUF, Paris, 2010, p .5.

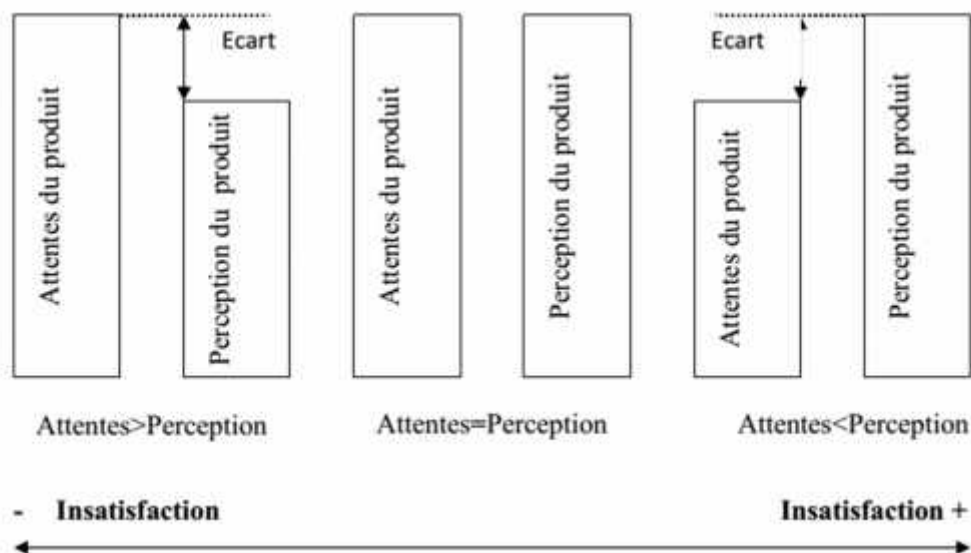
⁵ LOUPARE, (B) : *la qualité s'il vous plait*, Ed d'organisation, Paris, 1992, P.21.

2. Présentation de la qualité

2.1. La qualité pour le client ¹

Une qualité attendue (QA)/qualité perçue (QP) : ce qui importe le client, c'est ce qu'il attend et ce qu'il perçoit ! comme l'indique le schéma suivant, si le client perçoit un produit comme égale ou supérieure a ce qu'il attend, alors la qualité est perçue comme une bonne ou élevée : le client est satisfait ou très satisfait (il est agréablement surpris !). Si le client perçoit un produit (service) comme inférieure a celui qui attend, alors la qualité est considère comme mauvaise, et il y'a insatisfaction (il y a déception !).

Figure N°01: la relation entre la qualité attendue et la qualité perçue pour le client



Source : CONARD, (Frédéric), Op.cit, P.17

La qualité pour le client résulte de la comparaison de :

- Ce qu'il attend (une qualité attendu) le client attend qu'un produit (service) possède un certain nombre de caractéristique.
- Ce qu'il perçoit (une qualité aperçus) : une fois le produit (service) conçu il réalise, le client perçoit des caractéristiques qu'il comparer à ses attentes

¹ CONARD, (Frédéric) : *management de la qualité*, Gualino éditeur, Lextenso éditions –Paris- 2009, P.17

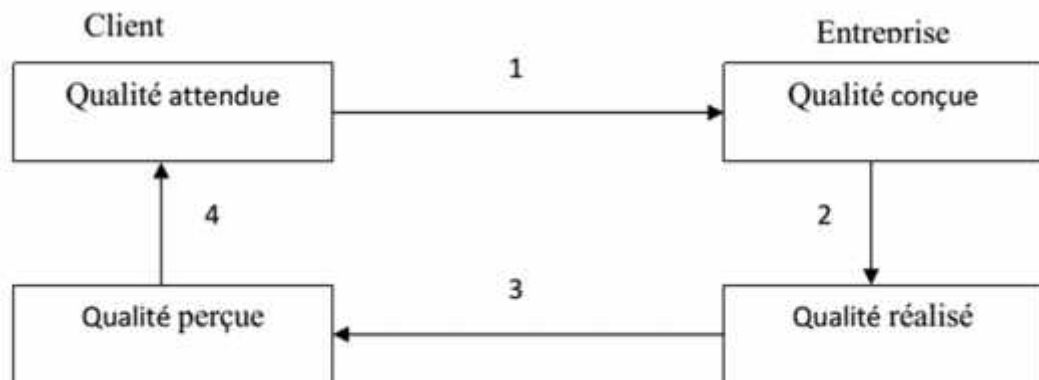
3.2. La qualité dans l'entreprise¹

La qualité dans l'entreprise, peut se définir comme la réponse à un objectif de conformité d'un produit à des spécifications, c'est-à-dire à des documents précisant clairement les caractéristiques du produit aux différentes étapes de son élaboration.

Pour une entreprise, la qualité est le résultat d'un mécanisme en deux temps ;

- Ce qu'elle conçoit (une qualité conçue) QC : les spécifications établies lors de la conception doivent correspondre aux attentes du client transmises par le marketing
- Ce qu'elle réalise (une qualité réalisée) QR : le produit réalisé doit respecter exactement les spécifications de conception.

Figure N°02 : La relation entre la qualité attendue et la qualité perçue



Source : CONARD, (Frédéric), Op.cit, P.19.

Le client a vis-à-vis du produit et de l'entreprise un certain nombre de besoins et d'attentes : c'est la qualité attendue. Ces besoins sont de deux niveaux : les uns sont exprimés, les autres sont implicites. L'entreprise va donc s'organiser pour répondre à ses attentes c'est la qualité conçue. Mais ce qui est prévu n'est pas toujours au rendez-vous et la qualité réalisée est parfois différente de la qualité programmée. Le client va comparer les résultats avec ce qu'il attendait, et se faire une opinion, c'est la qualité perçue, qui introduit la satisfaction finale du client.

¹ CONARD, (Frédéric), Op.cit, P.18

4. L'évolution de la qualité

A l'instar de toutes les techniques qui ont connu un développement notable au cours de ce siècle, les concepts de la qualité n'ont cessé d'évoluer, passant du contrôle qualité puis de l'assurance qualité à la qualité totale, ce parcours a été accompagné par un renversement complet de la conception même de la qualité, longtemps lié seulement à des normes internes à l'entreprise, elle met aujourd'hui en évidence la prise en considération des exigences des clients.

Figure N°03: L'évolution de la qualité



Source : BOUSSOUM, (H) : *La gestion de la qualité*, EHEC Alger, 2014, P 5.

4.1. Le contrôle qualité

Durant de longues années et, principalement, au début de l'industrialisation, à l'aube du XX^e siècle, la seule façon pour l'entreprise d'assurer la qualité du produit fini au client était de multiplier les contrôles sur l'ensemble du processus de fabrication du produit.

Le contrôle qualité est défini par la norme ISO 8402/1994 comme étant des « Activités telles que mesurer, examiner, essayer ou passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer les résultats aux exigences spécifiques en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune des caractéristiques »¹.

Il existe deux formes du contrôle de la qualité :

¹ BOUSSOUM, (H) : *La gestion de la qualité*, EHEC Alger, 2014, PP 6-8.

➤ **Le contrôle à posteriori** : La qualité des produits est vérifiée en sortie d'usine afin d'empêcher le produit défectueux d'arriver au client ;

➤ **Le contrôle à priori** : Afin de remédier aux lacunes du contrôle à posteriori (le fait que la défaillance n'est détectée qu'après la fin du processus de fabrication), une nouvelle approche de qualité est apparue basée sur le contrôle statistique qui est mis en œuvre à chaque étape clé du processus de fabrication.

4.2. L'assurance qualité

L'assurance qualité est : « l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité ».¹

L'assurance de la qualité complète la notion de maîtrise de la qualité, car cette dernière correspond à la satisfaction des exigences de la qualité, et l'assurance qualité donne la garantie que la qualité attendue sera effectivement fournie.

L'assurance qualité est basée sur :

- **La détection** : Il s'agit ici de détecter toutes les erreurs ou les défaillances le plus en amont possible du processus, la recherche des causes de non conformités et enfin le choix des solutions pour les éliminer.
- **La prévention** : permet d'anticiper la totalité des défaillances possibles, pouvant survenir pendant le processus.

¹ FORMAN, (Bernard) : *le manuel qualité : outils et stratégie d'une démarche qualité*, édition AFNOR, Paris, 1995, P6.

4.3. Le management de la qualité

Le management de la qualité est l'ensemble des activités de la fonction générale du management, qui détermine la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les met en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité.¹

Le management de la qualité s'applique à toutes les phases d'un processus voire à toutes les parties d'un organisme. Il est met en œuvre au sein de l'entreprise par la construction d'un système qualité qui est un guide d'orientation pratique selon lequel la direction et les collaborateurs concrétisent la qualité dans les activités quotidiennes de l'entreprise. Il décrit les objectifs, structures organisationnelles et actions à l'amélioration de la qualité tant au niveau interne qu'au niveau externe.

4.4. La qualité totale (TQM)

Le Management de la Qualité Totale est défini par l'association française des cercles de qualité (AFNOR), comme : « Mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société».²

Cette méthode de gestion émane historiquement du Japon, mais ce concept a connu son essor avec le Toyotisme et sa logique de zéro défaut. La réalisation d'une démarche qualité totale au sein d'une entreprise, est très bénéfique car elle vise à frôler la perfection absolue du produit, comme elle permet de réduire considérablement, voire d'éliminer tous les coûts se liant au gaspillage ainsi qu'aux pièces défectueuses. Cependant, pour y parvenir, il faut une implication totale de toutes les chaînes de travail. Une seule erreur ou un manque d'attention ou d'engagement, peut rompre le succès de la mission.

De même, une entreprise qui achève ses objectifs en termes de management de la qualité sera reconnue par sa clientèle et approuvée par les organismes de normalisation et de certification.

¹ Ibid. P.7.

² ROGER, (Ernoul) : *le grand livre de la qualité*, édition AFNOR, 2010, P.10.

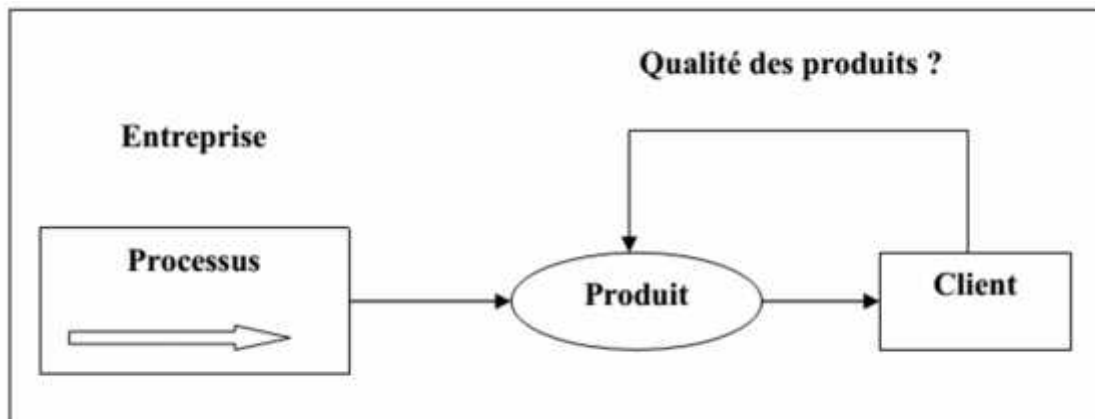
5. Les trois niveaux de la qualité ¹

La qualité à trois niveaux : Interne, externe et le non qualité.

5.1. La qualité externe

En terme simple, comme son nom l'indique, la qualité externe a pour but principale la satisfaction du client. Il s'agit de fournir des produits ou services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi accroître sa part de marché. Ces bénéficiaires sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs. Ce type de démarche passe ainsi par une écoute nécessaire des clients, mais doit permettre également de prendre en compte les besoins implicites, non exprimés par les clients.

Figure N°04: la qualité externe (la qualité du produit)



Source : JAMBERT, (Claude), op.cit, P.8.

5.2. La qualité interne

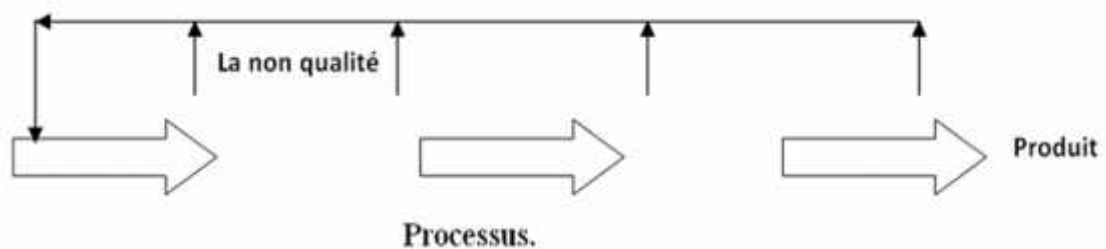
Contrairement à la qualité externe, la qualité interne correspond à la maîtrise et l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Elle a pour objet de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Ces bénéficiaires en sont : la direction, le personnel de l'entreprise, les actionnaires ... et bien sûr les clients.

¹ JAMBERT, (Claude) : *l'assurance qualité, la norme ISO 9000 en pratique*, Paris, 1997, PP. 11-13

5.3. La non qualité

La non qualité est définie selon la norme **NF X 50-120/1987** comme étant : « un écart entre la qualité visée et la qualité effectivement obtenue », cette non-qualité s'entend pour le produit fini que pour la totalité du processus de fabrication, chaque étape du processus peut être entachée de non qualité, c'est ce qu'on appelle la non qualité interne.

Figure N°05: La non qualité interne



Source: JAMBERT, (Claude) : Op.cit. p08

La non-qualité correspond à la non-satisfaction du client. Elle peut résulter d'erreurs commises avant la conception du produit, durant le processus, après sa réalisation et même après sa vente.

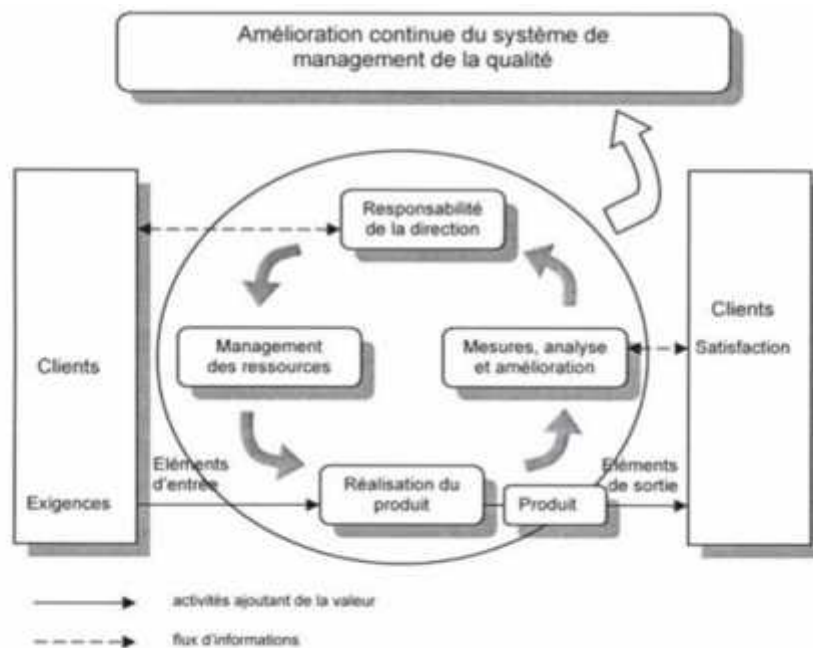
5. Système management de la qualité

5.1. Définition du SMQ

Un SMQ est un système permettant d'atteindre les objectifs qualités et d'améliorer l'organisation d'une entreprise à travers l'amélioration de son efficacité, le partage de l'information, la motivation du personnel et la participation de tous, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et ses performances.

Il est aussi défini comme étant : « Un ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »¹.

¹ BOUSSOUM, (H) : op.cit, P 32.

Figure N°06: Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus

Source : CONARD, (Frédéric), Op.cit, P.144.

Ce modèle détermine le client comme base du fonctionnement d'un SMQ, la réalisation des produits dépend essentiellement de ses exigences et qui résulte sa satisfaction. Enfin, les améliorations du système dépendent étroitement des mesures effectuées par l'entreprise. La responsabilité de la direction est, évidemment, de déterminer des lignes directrices et de définir les grandes orientations de l'entreprise en matière de qualité (la politique, les objectifs...), ce qui permettra d'éviter des égarements éventuels, compte tenu sa bonne gestion, des moyens humains, matériels et immatériels.

5.2 Référentiels du SMQ

La famille des normes ISO 9000 correspond à un ensemble de référentiels de bonnes pratiques de management en matière de qualité, portés par l'Organisme International de

Normalisation (ISO)¹, elle se compose de :

- ISO 9000 (Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire) ;
- ISO 9001 : (Systèmes de management de la qualité – Exigences) ;
- ISO 9004 : (Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances) ;
- ISO 19011 : (Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental).

Le système de management de la qualité repose sur la norme et référentiel reconnus au niveau international qu'est l'ISO 9001, car elle représente la norme la plus utilisée et la plus courante. Elle a été Publiée en 1987 et révisée trois fois en 1994, 2000 et en 2008.

L'ISO 9001 version 2008 spécifie les exigences pour un SMQ, encourage l'adoption d'une approche processus, et l'amélioration de l'efficacité du ce dernier, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences. Elle est structurée en cinq chapitres qui sont ²:

- Système de management de la qualité ;
- Responsabilité de la direction ;
- Management des ressources ;
- Réalisation du produit ;
- Mesure, analyse et amélioration.

6. Les principes de management de la qualité

Diriger et faire fonctionner un organisme avec succès nécessite de l'orienter et le contrôler méthodiquement et en transparence.

Huit principes de management de la qualité ont été identifiés et présentés par les experts internationaux rédacteurs des textes normatifs qui permettent aux organismes d'améliorer

¹ ISO : « International Organization for Standardization », est l'instance de normalisation mondiale, dont le siège est à Genève. Cette institution non gouvernementale fédère à l'échelle mondiale les organismes nationaux de standardisation de 162 pays dont l'Algérie.

² ISO 9001 : 2008.

leurs performances de façon continue, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes, qui sont¹ :

Principe 1: Orientation client

Selon la norme ISO 9000 version 2005 « Les organismes dépendent de leurs clients ». Le but du principe de l'orientation client, est d'identifier et de comprendre les attentes et les besoins du client et de les communiquer en interne. C'est pour cela qu'un système de management de la qualité doit intégrer la notion d'orientation client.

Principe 2 : Leadership

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

Principe 3 : Implication du personnel

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

Principe 4 : Approche processus

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

Principe 5 : Management par approche système

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

Principe 6 : L'amélioration continue

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

¹ ISO 9000V2005, Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire, Op.cit.P.5.

Principe 7 : Approche factuelle pour la prise de décision

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

Principe 8 : Relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs

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

Ces huit principes de management de la qualité constituent la base des normes de systèmes de management de la qualité de la famille ISO 9000.

Section 2 : L'amélioration continue

lorsqu'une entreprise décide de mettre en place un SMQ, quelles qu'en soient les raisons et les motivations, elle s'engage avant tout dans une démarche d'amélioration continue.

Dans cette section nous allons aborder la notion d'amélioration continue en commençant par sa présentation, définition et ces dimensions.

1. Présentation de la notion amélioration continue

Pour survivre dans les marchés compétitifs d'aujourd'hui, les entreprises doivent établir une stratégie leur permettant de générer de meilleurs produits, plus vite et moins cher que leurs concurrents dans la production.

L'amélioration continue du système de management de la qualité (SMQ) occupe indéniablement un statut prépondérant, dans la mesure, notamment, où elle vise une efficacité, une praticabilité et une flexibilité optimales des processus. L'élimination des éléments générateurs d'inefficacité et l'évolution de la culture managériale en sont les axes majeurs.

L'amélioration continue ne progresse pas au hasard, elle doit être cohérente au sein de l'entreprise, et contrôlée par des groupes de pilotage, tout en impliquant au maximum le personnel.

Les pratiques de l'amélioration dans un SMQ elle doit être permanente, omniprésente et structurée afin d'améliorer de façon continue l'efficacité et l'efficacité des processus de l'entreprise pour la satisfaction des clients.

L'amélioration de processus fait partie des techniques mises en œuvre pour l'amélioration de qualité ; elle propose d'associer au progrès permanent les personnes concernées par un processus. La progression se construit par douceur. En pratiquant essentiellement la méthode de résolution de problème.

Le processus d'amélioration s'occupe principalement d'identifier les principales causes responsables des problématiques observés et de proposer des solutions optimales qui réduiront l'impact observé le plus rapidement possible avec un minimum de ressources.

2. Définition de l'amélioration continue

2.1. Selon le dictionnaire Robert

Le dictionnaire le Robert définit l'amélioration comme « une action de rendre meilleur, de changer en mieux, fait de devenir meilleur, plus satisfaisant ».¹

2.2. Selon la norme ISO 9000 version 2005

L'amélioration continue comme « une activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences ».²

La notion de l'amélioration continue elle s'intéresse :

- L'efficacité ; c'est-à-dire au niveau d'obtention des résultats par rapport aux objectifs initiaux planifiés.
- L'efficience ; c'est-à-dire au rapport entre les résultat obtenue et les ressources consomme (notion du rendement, la qualité n'étant pas indépendant du rendement l'économie).

3. Avantages de l'amélioration continue ³

L'amélioration continue permet de ;

- Démontrer la conformité aux exigences relatives au produit ;
- Assurer la conformité du système de management de la qualité;
- Améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité ;
- Assure la pérennité de l'entreprise de l'entreprise ;
- Mettre les clients de l'entreprise en confiance.

¹ Le petit Robert, dictionnaire français, édition le Robert, 1984.

² La Norme ISO 9000 : 2005, *système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire*, 3^{ème} édition, P.10.

³ Iso 9001 : 2008 : *système de management de la qualité et exigences*, édition AFNOR, P.12.

4. Les dimensions de l'amélioration continue

Les dimensions de la qualité sont ¹ :

4.1. Croyance et principes de base

- Il est important de bâtir l'avenir sur la qualité
- La qualité doit être intégrée dès le début d'un travail
- La direction doit avoir un plan d'action claire pour améliorer la qualité
- Les gestionnaires de doivent devenir des « leaders » plus tôt que des « patrons »
- Lorsqu'on contrôle le processus du travail, la qualité en découle, C'est beaucoup moins coûteux de bien réaliser un travail la première fois.

4.2. Implication des employés

L'amélioration de la qualité passe obligatoirement par l'implication des employés qui doivent être convaincu de l'importance de la recherche de la satisfaction des clients.

4.3. Utilisation des données

L'amélioration de la qualité exige que les décisions soient basées sur des faits et des données; il faut aussi reconnaître que la qualité peut être mesurée.

4.4. L'engagement vers la qualité

L'engagement se traduit par :

- Des pratiques de gestion qui intègrent les préoccupations d'amélioration de la qualité.
- Des politiques qui sont conformes aux exigences d'une démarche d'amélioration de la qualité.
- Des procédures standardisées et éprouvées pour mesures la qualité et en assurer l'amélioration.

4.5. Style de leadership

L'amélioration de la qualité n'est possible que dans la mesure où le gestionnaire de l'entreprise utilise un style de leadership participatif qui met l'emphase sur le travail

¹ HASSEN, (Ammar), « *l'amélioration continue de la qualité* » cours de management de la qualité, consultant et formateur en management

en équipe et sur un climat de groupe où chacun peut s'exprimer sans crainte et est invité à la faire.

5. Les démarches de l'amélioration continue

Selon DURET (Daniel) et PILLET (Maurice)¹, il existe deux pistes pour une démarche d'amélioration continue, à savoir :

- la première consiste à détecter et supprimer tous les dysfonctionnements. Bien que nécessaire, cette démarche est rarement suffisante à long terme.
- C'est pourquoi il est nécessaire de mener une action rentable à long terme en parallèle avec les actions correctives et préventives à court terme.

5.1. Traitement de dysfonctionnement

La norme donne les orientations nécessaires à une entreprise pour assurer que des actions préventives sont menées afin d'éviter les renouvellements des dysfonctionnements. Si une non-conformité apparaît, des actions correctives doivent être immédiatement mises en œuvre.

5.2. Une démarche novatrice pour le long terme

Dans la politique qualité, l'entreprise définit des objectifs (de position, de rentabilité...ect..). Plus particulièrement elle va préciser des objectifs qualités, il s'agit par exemple de fixer un taux de satisfaction client pour l'année prochaine.

L'attente de ces objectifs demande à l'ensemble de l'entreprise de mettre en œuvre et de piloter le processus nécessaires du plus complexe au plus élémentaire. Les responsables des processus peuvent faire appel à la démarche d'amélioration continue proposée par le docteur William Edward Deming. Pour atteindre ces objectifs, le procédé d'amélioration continue contient des cycles réguliers qui peuvent être modélisés par la roue de Deming ou le principe du PDCA.

¹ DURET D. et PILLET M., *qualité en production de L'ISO 9001 à Six Sigma*, 3^{ème} édition, d'Organisation, Paris, 1998.P.61.

6. Modèle de la roue de Deming Pour l'amélioration continue

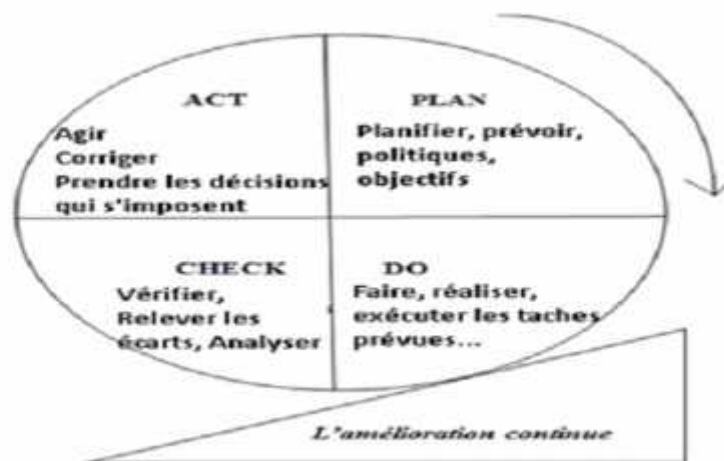
Elle est considérée comme la méthode universelle définissant la démarche à suivre lors de toute action d'amélioration de la qualité. Le cycle PDCA est un cycle progressif, en quatre étapes chronologiques et bouclées qui sont :

- **Plan (prévoir)** : engagement de la direction au travers d'une politique ou des objectifs affirmés ;
- **Do (faire)** : mise en œuvre des actions et maîtrise des processus;
- **Check (vérifier)** : contrôle, mesure, évaluation et analyse des processus ;
- **Act (progresser)** : amélioration des processus.

Tiré par la satisfaction du client et nourri par le travail d'équipe, le cycle PDCA trouve une application dans tous les services de l'entreprise et à toutes les étapes de la démarche qualité.

Utilisé aussi bien en amont (définition et mise en place d'un système d'assurance qualité) qu'en aval (plan d'action d'amélioration de la qualité), le cycle PDCA apporte par son approche rigoureuse et continue, la dynamique indispensable au processus d'amélioration.

Figure N°07: Roue de Deming



Source : GILLET-GOINARD, (F) et BERNARD, (S) : *Réussir la démarche qualité*, éditions d'Organisation, Paris, 2009, P.51

7. Étapes de l'amélioration continue sur les processus

Lorsqu'un processus a été défini pour la première fois, il faut l'ajuster; lorsqu'un processus est en application, il faut l'améliorer.

Dans les deux cas une méthode éprouvée facilite le travail. L'amélioration continue des processus s'est le rendre stables et capables.

- Un processus est stable si ses mesures/indicateurs varient de façon statistiquement neutre :
 - Si l'on voit apparaître des dérives ou des tendances dans les chiffres, c'est qu'il y a une cause spéciale d'instabilité,
 - Si les mesures/indicateurs varient de façon chaotique et inadmissible par rapport aux objectifs, il y a plusieurs causes spéciales, ou bien le processus est inadapté à la tâche prévue ;
- Un processus est capable si les mesures/indicateurs fluctuent de façon aléatoire entre deux limites compatibles avec les objectifs du processus. Les causes de fluctuation sont reliées à la conception du processus et sont appelées causes normales d'instabilité.

Section 3 : Les méthodes et les outils d'amélioration continue de la qualité

Le système qualité n'est pas suffisant pour obtenir seul des produits de bonne qualité. Il faut également des méthodes et des outils, souvent très simples, connus de tous, qui permettent la résolution des problèmes quotidiens de l'entreprise.

1. Les Outils de l'amélioration de la qualité

Ces outils sont aussi nombreux que variés. Nous présentons ici un ensemble d'outils de base puis ceux de la deuxième génération qui tournent toutes autour d'un principe de résolution des problèmes ainsi d'analyse et de planification.

1.1. Les outils de base de la qualité

Ces sept outils de base aussi appelés les outils de la première génération sont donc utilisés par des groupes ou par les individus pour corriger des situations problématiques. Ce sont les outils de l'action corrective.

Il existe plusieurs variantes dans l'identification des sept outils de base, généralement on trouve :

Tableau N°01 : les outils qualité et leurs fonctions principales

Outils	Fonction
La feuille de relevés	La collecte de données
Le diagramme de Pareto	Le classement et l'analyse des données
Le diagramme D'ISHIKAWA	Le classement et l'analyse des données
Le diagramme de concentration	La collecte de données
Le diagramme de corrélation	Définie les causes du problème et leur relation
L'Histogramme	Rassemble des données
La carte de contrôle	Quantification

Source : élaborer par L'étudiant après plusieurs lectures des livres qui traitent la qualité et ses outils.

D'après le tableau en dessus en déduit que chaque outil de la qualité a sa propre fonctionnalité.

1.1.1. La feuille de relevés

La feuille de relevés est un document structuré permettant de recueillir méthodiquement des données fiables et précises en relation avec l'objectif défini, c'est un support d'enregistrement qui facilite et formalise la saisie des informations sur le poste de travail. Plusieurs modèles de feuille de relevés ont été conçus à partir des critères de conception suivants :

- La facilité du relevé pour l'opérateur ;
- La facilité de lecture des relevés ;
- La facilité d'archivage.

1.1.2. Le diagramme de concentration de défauts ¹

Ce diagramme joue un peu le rôle d'une feuille de relevés. Il permet de visualiser rapidement les points faibles d'un produit. Chaque fois qu'une défaillance apparaît sur un produit, on marque l'endroit sur un dessin par un point. Ce diagramme tout simplement permet de représenter les données sous forme visuelle rendant, par conséquent, l'information commune, visible et claire.

1.1.3. L'Histogramme

C'est la représentation graphique des données où chaque barre est proportionnelle à la fréquence d'apparition d'une valeur à l'intérieur d'une classe. Il permet d'identifier l'existence d'un modèle applicable (loi normale, loi de défaut de forme...). Il illustre également les relations entre les valeurs relevées et les valeurs de référence (cote nominale, mini, maxi).

1.1.4. Le diagramme D'ISHIKAWA ²

Il permet de visualiser les relations de causes à effets dans le traitement d'un problème. À partir des 5 M (des cinq familles de causes possibles), l'animateur recherche les

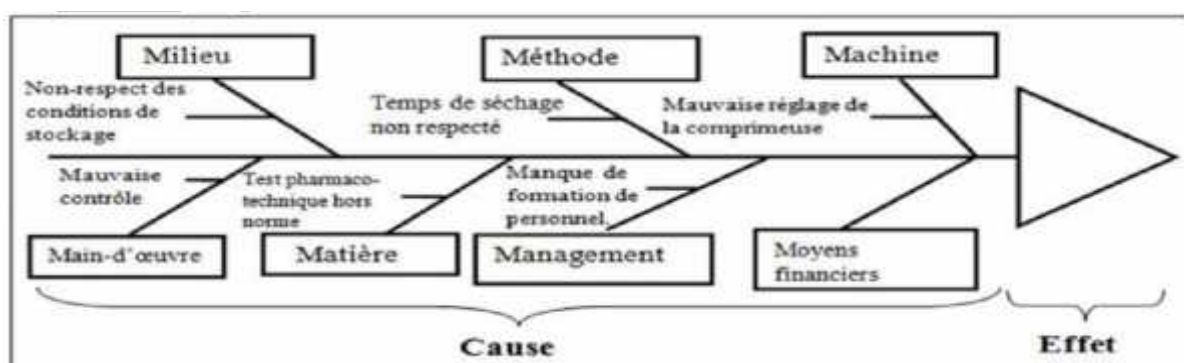
¹ DURET, (D), PILLET, (M), Op.cit, P.131.

² ISHIKAWA, (Kaoru), « les 6M ou diagramme d'Ishikawa », direction Lean, P .3.

causes originelles, celles qui génèrent le problème et dont le traitement permettra de supprimer les effets indésirables.

Ce diagramme permet de centrer l'attention des membres d'un groupe sur le sujet traité par l'animateur et donne une représentation graphique (donc plus facile à lire) de la mécanique d'un problème. Nous en parlons également dans la méthode de résolution de problèmes. Dans les entreprises ou les établissements, on retient fréquemment 5 causes principale dont les noms commencent tous par M d'où une autre appellation.

Figure 08: diagramme d'ISHIKAWA



Source : élaboré par L'étudiant au niveau de la filiale ANTIBIOTICAL.

D'après la figure du diagramme des 5M, on constate que ces causes sont :

- **La main-d'œuvre** ; qui regroupe tous les personnel, il arrive que cette notion de main d'œuvre soit élargie à toutes les personnes présentés à un moment ou un autre dans le système et fassent partie du réseau d'acteurs du système.
- **Le milieu** ; qui correspond généralement à l'environnement, mais qui peut aussi être compris d'avantages comme le contexte d'un moment. Les conditions de travail, les relations de travail..., etc.
- **Méthodes** ; qui regroupent tous les savoir- faire et tous les pouvoir-faire, les modes opératoires, les procédés..., etc.
- **Les matériels** ; qui regroupent tout ce qui fait partie de l'équipement : c'est selon les machines, outils..., etc.
- **Matières** ; qui regroupe tout ce que est consommable : c'est sont les matières premières, les déchets, les fluides, le papier,...etc.

1.1.5. Le diagramme de Pareto

Le diagramme de Pareto (du nom de son inventeur). C'est un graphique à bâtons classant les causes d'un problème par ordre décroissant. Donc, il permet de hiérarchiser les informations, afin de se consacrer à l'essentiel.

Il s'appuie sur la loi des 20/80 : 20% des causes d'un problème génèrent 80% des effets. Cette loi traduite des répartitions déséquilibrées qui sont fréquentes, on peut supposer qu'on déterminant les causes qui produisent le maximum d'effet on arrivera aux solutions les plus efficaces.¹

1.1.6. La carte de contrôle

C'est l'élément de base de la maîtrise statistique des procédés. Le principe essentiel est de considérer que tout système est soumis à des variations aléatoires qui génèrent une répartition de la caractéristique qui suit une loi normale. Tant que les variations de sorties sont admises comme des variations statistiques, il n'est pas nécessaire d'intervenir. Dès que ces variations dépassent les limites admissibles, on considère que le système n'est plus sous contrôle à ce moment il faut agir rapidement. Donc Ces cartes de contrôle ont pour objectifs d'aider les opérateurs et les régleurs à connaître les capacités de leurs processus et à produire le zéro défaut.

- La carte de contrôle permet de suivre l'évolution d'une variable quelconque et de vérifier qu'elle reste à l'intérieur de critères de qualité bien définie
- Les graphiques associés permettent de constater les résultats obtenus et de les rapprocher des actions d'amélioration engagées.

1.1.7. Le diagramme de corrélation

C'est également un outil connu mais très peu utilisé. Il s'agit d'identifier l'existence possible de relations entre une cause (ou famille de causes) et un effet (ou famille d'effets). Dans les techniques d'analyse de problèmes, nous devons travailler sur les causes afin d'éliminer l'effet indésirable de manière définitive.

¹ DURET, (D), PILLET, (M), Op.cit, P.129.

1.2. Les outils de la 2^{ème} génération

Ce qui concerne les outils de la 2^{ème} génération on va juste les citer, ces outils là sert

à l'identification des problèmes et donner des solutions possible. Ces outils sont :

- QQOCQP/C (quoi, qui, où, comment, quand, pourquoi, combien) ;
- Brainstorming (Déballages des idées) ;
- Diagramme des affinités ;
- Votée pondéré ;
- Diagramme de forces et faiblesse.

2. Les Méthodes

Il existe plusieurs méthodes qui mènent à l'amélioration de la qualité, nous citerons ci-dessous les plus connues et les plus pratiques dans le monde industriel et commercial.

1.5.1 L'Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité ¹

L'AMDEC est une méthode d'analyse et de prévention des défaillances potentielles

(une défaillance est une fonction prévue mais non remplie, le mode de défaillance est

l'événement par lequel se manifeste la défaillance).

Tableau N°02 : les quatre questions de base de L'AMDEC

Mode de défaillance Potentielle	Effets Possibles	Causes Possibles	Plan de surveillance
Qu'est-ce qui pourrait aller mal ?	Quels pourraient être les effets ?	Quelles pourraient être les effets ?	Comment faire pour voir ça ?

Source : GERARD Landy, Couverture : 2^{ème} Edition, AFNOR 2007,p.09.

La logique AMDEC est sous-tendue par ces quatre questions, pour tous les types d'AMDEC existantes, cette logique restera la recherche :

¹DERICHE, (Mounia) : thèse de magister : *L'impact de la certification ISO 9001 sur la performance commerciale de l'entreprise*, EHEC Alger, 2013, P26.

- Des modes de défaillance potentielles, réponses à la question de base : « Qu'est-ce qui pourrait aller mal ? ».
- Des effets possible, réponse à la question : « Quels pourraient être les effets ? ».
- Des causes possibles, réponse à la question : « Quelles pourraient être les effets ».
- Des moyens de détection, réponse à la question : « comment faire pour voir ça ».

1.5.2 Les cercles de la qualité ¹

Les cercles de la qualité sont des groupes composés, des membres volontaires d'une unité de production, pour s'informer et proposer des améliorations dans le processus de travail .un cercle de qualité est constitué d'un groupe de 3 à 7 membres qui se réunissent tous les 15 jours ou 3 semaines durant 2 heures au maximum.

Si l'on se réfère à la définition orthodoxe qu'en ont donné les japonais (c'est-à-dire Ishikawa), les cercles de la qualité sont principalement des outils de communication, ils existent de façon permanente dans les unités de travail et sont composés de volontaires qui peuvent changer en cours de route.

1.5.3 Le kaizen

Le mot kaizen est la fusion des deux mots japonais kai et zen qui signifient respectivement « changement » et « bon ».

La traduction française courante est « l'amélioration continue ». En fait, par extension, on veut signifier « analyser pour rendre meilleur ».

Le système Kaizen est un processus qui vise l'amélioration continue d'une entreprise.

Cette amélioration ne doit pas donner lieu à un investissement financier important. En revanche, le kaizen tend à inciter chaque travailleur à réfléchir sur son lieu de travail et à proposer des améliorations. Contrairement à l'innovation, le kaizen ne demande pas

¹HUBERAC, (J-P) : *Guide des méthodes de la qualité : choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services*, édition MAXIMA, Paris, 1999, P162.

beaucoup d'investissements financiers, mais une forte motivation de la part de tous les employés.

1.5.4 Le Benchmarking

Le Benchmarking, traduit en français par « l'étalonnage concurrentiel » est une méthode d'apprentissage et d'amélioration continue donc c'est un processus continu d'évaluation des performances et des activités de l'entreprise par rapport aux meilleures performances mondiales dans le domaine observé (les best in class).

« Le Benchmarking est un processus de recherche systématique des meilleures pratiques et des innovations d'une activité donnée dans le but de les adopter, les adapter et les appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise et pour s'assurer une supériorité par rapport à la concurrence ». ¹

Il existe plusieurs types de Benchmarking que nous pouvons citer comme suit : ²

- **Le Benchmarking interne** : qui consiste à comparer entre les départements d'une même entreprise ou entre elles et ses filiales.
- **Le Benchmarking externe** :
 - Le Benchmarking concurrentiel/comparatif : qui permet de se comparer entre une entreprise et ses concurrentes.
 - Le Benchmarking par fonction ou fonctionnel : qui permet de comparer les activités qui sont communes à l'ensemble des entreprises, tout secteur confondu.
 - Le Benchmarking générique : qui permet de comparer les mêmes fonctions pratiquées dans différentes entreprises qui n'appartiennent pas au même secteur d'activité. »

¹ HARMEL, (Laurent) et ACHARD (Pierre) : *100 questions pour comprendre et agir : le Benchmarking*, édition AFNOR, Paris, 2007, P42.

² HABERAC, (J-P) : Op.ci t, P39-40.

1.5.5 L'analyse de la valeur

La norme NF X 50 152 la définit comme suit : « L'analyse de la valeur est une méthode de compétitivité organisée et créative, visant la satisfaction du besoin de l'utilisateur par une démarche spécifique de conception (ou de re-conception partielle) : à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire ».

L'analyse de la valeur consiste à utiliser des techniques spécifiques (poser les bonnes questions et éliminer les fausses contraintes) dans le but de réaliser un moindre coût sur un produit ou un service tout en respectant le niveau de satisfaction du client (rapport/prix).

1.5.6 L'autodiagnostic

L'autodiagnostic consiste à détecter les points faibles à améliorer en priorité, par leur incidence directe sur la satisfaction du client et cela au sein d'une entreprise, d'une direction ou encore au niveau d'une unité de production ; cette dernière est la plus importante par son lien direct avec le produit.

1.5.7 Le Poka-Yoké

Le Poka-Yoké est un terme japonais que l'on peut traduire en français par « prévention d'erreurs » ou plus simplement « détrompeur », correspond à une méthode de conception de produit intégrant dès l'origine la prévention des erreurs potentielles.

Le Poka-Yoké est un système simple qui permet d'éviter les erreurs, comme de ne pouvoir faire une opération dangereuse sur une machine sans avoir satisfait aux obligations de sécurité. C'est le cas par exemple de certaines voitures qui ne peuvent pas démarrer si la ceinture de sécurité n'est pas bouclée.

1.5.8 La méthode des 5 S

Cette méthode débute par le commencement, c'est-à-dire par mettre en ordre le lieu de travail, le rendre agréable ou du moins fonctionnel, et concerne l'ensemble des 5 mots japonais commençant par S et qui est tirée du SYSTEME DE PRODUCTION TOYOTA se traduisant comme suit :

Tableau 03 : Traduction des 5 S

SEIRI	Ranger, tirer l'utile de l'inutile.
SEITON	Arranger, mettre en ordre, réduire les gestes inutiles.
SEISO	Nettoyer, tenir propre le milieu du travail.
SEIKETSU	Standardiser, conserver en ordre.
SHITSUKE	Surveiller, respect des règles et des procédures.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

D'après ce tableau en dessus on déduit que la méthode 5s est une méthode qui rassemble 5S opération et chacune a son propre rôle à jouer pour résoudre le problème.

Conclusion

D'après ce que nous avons exposé dans ces trois sections de ce premier chapitre, on peut dire que la qualité est devenue le facteur souhaité pour chaque entreprise, à cause de sa grande influence qui va non seulement renforcer sa notoriété, mais aussi l'éloigner du danger de la concurrence.

Mais la qualité toute seule ne suffit pas, cette dernière exige qu'elle soit orienter et contrôler par un système de management de la qualité afin de satisfaire ces clients.

Pour que les entreprises puissent être compétitives, elles devront mettre en place une démarche d'amélioration continue de la qualité qui permet de garantir la pérennité des systèmes de management et l'amélioration des performances de toute entreprise.

D'une part, définir une méthodologie structurée d'amélioration continue, apporter une réelle valeur ajoutée pour le client et l'ensemble des parties intéressées, et s'évertuer à maintenir l'équilibre du cycle de progrès (PDCA). L'entreprise doit ainsi faciliter l'identification des dysfonctionnements, en s'appuyant sur des méthodes et des outils diversifiés qui permettent la résolution des problèmes quotidiens de l'entreprise.

Introduction :

Les problèmes sont une gestion quotidienne dans la vie d'une entreprise. Être capable de les résoudre est un enjeu majeur pour pouvoir s'améliorer et pouvoir rester compétitif.

Pour résoudre les problèmes, il est nécessaire d'avoir un bon sens, d'adapter une démarche rigoureuse et d'utiliser des outils adaptés. Pour cela les experts en amélioration de la qualité utilisent l'approche résolution de problème qui permet la compréhension du problème et sa transformation par étapes, fondée sur la planification et le raisonnement.

A cet égard nous allons traiter dans ce chapitre la maîtrise et le traitement des problèmes rencontrés dans l'entreprise.

Pour cela, nous avons consacré la première partie de ce chapitre à la présentation de l'approche résolution de problème, ainsi que à la définition et les difficultés des dispositifs du problème au sein d'une entreprise.

Dans une seconde section, nous présentons la démarche de résolution de problème. Dans la dernière section nous allons étudier le lien entre l'approche résolution de problème et la réalisation de l'amélioration continue.

Section 1 : Le cadre théorique de l'approche résolution de problème

Ces dernières années, l'approche résolution de problèmes est prise une importance de plus en plus grande dans les préoccupations des entreprises. Pour cela, il est nécessaire de comprendre à quoi sert cette approche tout en présentons ces concepts clés.

1. Présentation de l'approche résolution de problème

Toutes les entreprises industrielles sont régulièrement confrontées à des problèmes de qualité. Afin de les résoudre, les techniciens mettent en œuvre une approche de résolution de problèmes pour faire face aux obstacles rencontrés rapidement et de manière efficace.

L'approche résolution de problème est considérée comme une manière méthodologique ou mentale pour aborder un problème dans lequel un individu utilise son propre pensée, son expérience et ses compétences¹.

Aussi, cette approche a été définie comme une approche pratique, exacte, précise et efficace de la résolution de problèmes. Cette technique simple, didactique et pédagogique vous permettra d'éradiquer définitivement les problèmes que vous rencontrez dans votre quotidien professionnel, social et personnel.²

C'est une approche qui permet d'affronter diverses situations problématiques qui demandent de faire preuve de créativité pour les éliminer et poursuivre leur démarche dans le processus d'amélioration continue.

En outre, elle permet de développer les compétences de résolution de problème, améliorer l'acquisition de connaissances nouvelles, améliorer l'apprentissage en autonomie, augmenter les intérêts intrinsèques et les motivations à apprendre chez les personnels.

Elle est pratiquée en équipe pluridisciplinaire dans un grand nombre d'entreprises, elle impose également de recourir à des outils et des méthodes de travail permettant d'optimiser la participation de chacun des acteurs.

Pour cela, Il s'agit de développer simultanément des stratégies de résolution de problèmes et des connaissances disciplinaires en plaçant les personnels, dans le rôle actif de

¹ <https://www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/def/4068738-fra.htm> (consulté le 09/05/2018 à 10.50)

² Patrick, (Fité) : *La résolution de problèmes en 5 étapes*, édition Afnor, Paris, 2016, p.5.

résolveurs de problème confrontés avec des problèmes mal structurés qui leur renvoient le monde "réel".

En effet, Il s'agit de parvenir à exécuter les gestes et les actions correctives les plus pertinentes en faveur d'un règlement impartial susceptible de satisfaire les parties en conflit. La résolution des problèmes assure donc la conformité au standard et la stabilité.

2. Définition du Problème

D'après la définition de l'approche résolution de problème, on constate que la notion de problème est au cœur de cette approche. Donc il est nécessaire de définir et comprendre la notion de ce concept.

2.1. Selon le dictionnaire

Point sur lequel on s'interroge, question qui prête à discussion, qui fait l'objet d'argumentation, de théories diverses, en particulier dans le domaine de la connaissance.¹

Un problème dans son acception la plus courante, est une situation dans laquelle un obstacle empêche de progresser, d'avancer ou de réaliser ce que l'on voulait faire. Un problème né lorsque qu'il y a une différence entre l'état des choses et celui souhaité. Ou lorsque qu'il y a anormalité.²

2.2. Etymologiquement³

le terme « problème » Emprunté au latin problema (« problème, question à résoudre »), lui-même emprunté au grec ancien μ , próblema (« ce qui est lancé en avant ou projeté », « obstacle », « promontoire »).

2.3. Selon les experts⁴

Certains auteurs nous livrent ensuite leur propre vision de ce qu'est un problème :

¹ Dictionnaire de la langue française, Le Larousse, 2012, définition du problème.

² <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/probl%C3%A8me/fr-fr/#anchorLittre> (consulté le 26/05/2018 à 23 :03)

³ <https://fr.wiktionary.org/wiki/probl%C3%A8me> (consulté le 28/05/2018 à 12 :40)

⁴ <https://wikilean.com/articles-kaizen-resolution-problemes-resolution-problemes>(consulté le 28/05/2018 à 11:23)

- ✓ **M. Imai** « 90% des problèmes peuvent être résolus avec du bon sens et de la rigueur »
- ✓ **Joseph Juran** “ Dans tout groupe de choses contribuant à un effet commun, la majeure partie de l'effet est attribuable à un nombre relativement faible de ces choses ”
- ✓ **N. Boileau-Despréaux** « Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire arrivent aisément »
- ✓ **H. Bergson** « Un problème bien posé c'est un problème à moitié résolu »
- ✓ **G. B. Shaw** « Le succès ne consiste pas à ne jamais faire d'erreurs mais à ne pas les faire 2 fois »
- ✓ **Einstein** « Un problème sans solution est un problème mal posé »
- ✓ **Reitman** « Un problème bien défini est un problème dans lequel la situation de départ et le but à atteindre sont clairement énoncés. Un problème mal définis est un problème dans lequel l'état initial et l'état final du problème partiellement spécifiés ou pas claires ».

3. Types de problème

On peut distinguer deux types de problème :

3.1. Les problèmes organisationnels

Elle touche essentiellement soit le système en lui-même, soit les processus, dans un sens plus large tout un problème détecté ailleurs que sur le produit. Elle se bifurque en trois entités :

- Réglementaire : non-satisfaction d'une exigence légale ou autre, non atteinte objectif fixé.
- Applicative : non mise en application de procédures, de modes opératoires, d'instructions, de consignes...
- Documentaire : procédures, modes opératoires, d'instructions ou consignes non conformes aux exigences de la norme.

3.1.1. Les problèmes d'un service

Comme pour un objet, "un service non conforme est un service qui ne répond pas à une spécification"¹.

¹<http://www.bivi.qualite.afnor.org>, (consulté le 19/05/2018 à 11 :15).

Les problèmes d'un service, est compliqué parce que l'on est dans l'immatériel. De ce fait, il est parfois difficile de spécifier ce que doit être une prestation.

Dans certains cas de figure, c'est possible, mais dans d'autres la spécification est impossible parce que trop subjective.

En conséquence, il faut déjà faire l'effort de spécifier les prestations pour tout ce qui est possible et il faut spécifier l'environnement du service quand ce dernier n'est pas spécifiable.

3.1.2. Les problèmes d'un processus et du système

Ces deux types de problème concernent encore la non-satisfaction des exigences. On peut les considérer par analogie avec les problèmes pour un produit.

Pour un processus ,la non-conformité est la non-satisfaction à une exigence concernant se processus ¹.

Pour un système la non-conformité est par exemple la non-application d'une exigence du système de management identifiée au cours d'un audit ,d'une enquête relative à la qualité d'un produit, à un impact environnemental significatif, à un incident, ou à un accident².

Le système de management doit pouvoir définir les responsabilités et l'autorité pour identifier ces problèmes, en rechercher les causes et décider des mesures correctives et préventives.

3.2. Les problèmes des produits

Tout problème constaté sur le produit en lui-même et plus largement toute prestation matérielle ou non, qui ne répond pas entièrement aux spécifications d'origine. Elle s'applique sur toutes les phases de réalisation du produit qui veut dire :

- Matières premières,
- Fabrication,
- Stockage,
- Transport et livraison

¹ VILLALONGA,(C);*Un nouveau souffle pour la qualité* ,édition AFNOR, La Plaine Saint-Denis,2010,P.29.

² FROMAN(B), op.cit, P.243.

Cela touche aussi toute anomalie qui subsiste après livraison ou bien constatée par le client.

4. Evaluation des problèmes

Le classement de problèmes dépend essentiellement du degré de l'écart par rapport au produit, principalement nous pouvons classer la non conformité comme suit¹:

4.1. Non-conformité mineure

Qui n'induit pas des conséquences significatives sur le fonctionnement et l'utilisation ultérieurs.

- Toute imperfection ou écart minime par rapport à la définition du produit qui ne sera probablement pas remarqués par le client.
- Toute non-conformité qui n'affecte pas la fonctionnalité du produit.
- Toute non-conformité qui ne touche pas à la sécurité de l'utilisateur
- .

4.2. Non-conformité majeure

Qui est susceptible de nuire de manière significative au fonctionnement et à l'utilisation.

- Toute non-conformité rendant le produit moins utilisable.

Dans le cas où elle est détectée après livraison, cette non-conformité entraîne une réclamation du client ou un retour potentiel du produit.

4.3. Non-conformité critique

Qui est une non-conformité majeure susceptible de nuire à la sécurité et d'induire des risques d'accident pour les utilisateurs.

- Toute non-conformité entraînant un retour certain du produit par les clients.
- Toute information trompeuse sur le produit.
- Tout non respect des fiches d'instructions et des dossiers de fabrication.
- Toute non-conformité touchant à la sécurité de l'utilisateur
- Toute perte d'une (des) fonction(s) essentielle(s) des produits.

¹ FROMAN,(B) ,Op.cit, P233.

5. Les notions voisines du problème

Parmi les notions voisines du problème on trouve la notion de la non-conformité, remarque, écart, anomalie...¹

La « non-conformité² » est tout écart par rapport à des normes, pratiques, procédures, réglementations, performances de système de management, etc. Qui pourrait entraîner, directement ou indirectement, des blessures ou maladies, des dommages à la propriété, à l'environnement du lieu de travail, ou une combinaison de ces éléments.

Si les référentiels utilisent le terme de "non-conformité", les organismes parlent parfois "d'anomalies"³: c'est l'écart entre une situation existante et une situation attendue.

De "dysfonctionnements" : doit focaliser l'attention sur la défaillance d'un élément d'un système technique ou bien la défaillance d'un procédé de fabrication. Il peut aussi s'agir de la défaillance d'un système organisationnel, faisant intervenir l'humain, lorsque l'organisation ne se trouve plus en situation de pouvoir remplir la mission attendue d'elle.

D'« écarts »⁴: Le classement en « non-conformité » ou en « remarque » est décidé en fonction du caractère de gravité et de répétitivité, et en fonction de l'incidence éventuelle sur la qualité de la fourniture (incidence réelle ou potentielle).

Il est donc essentiel de clarifier les termes utilisés par l'organisme dans la procédure de traitement des non conformités. Tous ces « écarts » ne seront pas forcément considérés comme des problèmes dans le cadre du système.

Cependant, il conviendra d'y apporter les réponses adéquates, on ne parlera pas uniquement de non-conformité mais plus globalement des écarts qui peuvent être détectés, suivis et traités dans le cadre du système.

¹ L ACOLARE, (V): *Pratiquer l'audit à valeur ajoutée*, édition AFNOR, La Plaine Saint-Denis, 2010, P.133.

² JAVEL,(G): *Organisation et gestion de la production*, 4ème édition DUNOD, Paris,2004, P.261.

³ FROMAN, (B), Op.cit, P.230.

⁴CATTAN, (M);*Pour une certification qualité gagnante*, Éditions AFNOR, La Plaine Saint-Denis, 2009, P.281.

6. Différence entre non-qualité et le problème

La « non-qualité »¹ est, par déduction, l'opposition de la définition que nous avons vue précédemment. Cette « non-qualité » possède un coût mal maîtrisé dans l'entreprise.

Il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs que de « faire bien » dès le départ. D'autre part, le coût de la « non-qualité » est d'autant plus important qu'elle est détectée tardivement.

Alors que le problème est un écart entre la situation souhaitée et la situation réelle. C'est parce que nous faisons tous des erreurs, que les équipements se dégradent... que des problèmes arrivent et qu'il faut solutionner.²

Et pour tendre vers l'amélioration de la qualité, il faut réduire ces écarts.

¹ JAVEL,(G),op.cit,P.261.

²<http://www.wikilean.com/Articles/Kaizen/1-La-resolution-de-problemes-20-articles/1-Introduction-a-la-resolution-de-problemes> (consulté le 01/04/2018 à 14:02)

Section 2 : Les mécanismes de la résolution de problème

L'apparition de problèmes qualité engendre des pertes de productivité, de temps voire d'insatisfactions clients non négligeables. Il est donc important pour les entreprises d'être très réactives pour faire face à ces problèmes et de pouvoir les résoudre rapidement et de manière efficace.

1. Typologie générale des problèmes

On peut distinguer au sens large de la non-satisfaction ¹:

- Des non-conformités pour un produit matériel ou un logiciel.
- Des non-conformités pour un service.
- Des non-conformités ou incidents ou cours d'activité d'exploitation.
- Des non-conformités des procédures ou de système: non satisfaction aux exigences de management.
- Des défauts: non satisfaction d'une exigence relative à une utilisation prévus ou spécifiée.
- Des non-conformités de processus ou dysfonctionnement : ce terme exprime une non satisfaction dans un processus ou dans un fonctionnement.
- Des défaillances : cessation de l'aptitude d'une entité à accomplir une fonction requise.
- Des anomalies ou la non-qualité.

Ces différents types de problèmes n'ont pas tous un sens pour un organisme considéré. Il convient que son manuel précise clairement en fonction de son activité quels types d'écarts constituent des problèmes qui font l'objet d'une identification et de disposition de maîtrise.

2. La détection de problèmes

L'identification d'un problème par le personnel peut avoir différentes origines nous citons principalement²:

¹ FROMANE, (B), op.cit, P.229.

² COMBEAU (D), THIVEAUD (D), 34èmes Journées Nationales d'Etudes sur la Stérilisation, LYON, 4 avril 2012.

- Rapport d'audits qualité internes et externes.
- Des non-conformités de produit (opération de contrôle de conformité) ; on distingue :
 - Produit non-conforme à l'achat :

Les non conformités détectées lors de la réception des produits et matières achetés par le service achat et contrôle qualité font l'objet d'identification,

- Produits non-conforme issue d'une réclamation client :

À la réception d'une réclamation client, une enquête client, par un agent Technico-commerciale.

- Produit Non-Conforme issu de la Réalisation :

Lorsque la non-conformité est constatée par le contrôleur qualité, les responsables de production (Auto contrôle), ou tout autres personnes travaillant dans l'usine au niveau de composantes, dosage, l'emballage...

- Des revues de processus, de direction...
- D'inspections internes périodiques ou ponctuelles.
- Réclamation des parties intéressées (administration, personnel, riverains...)
- Suite à une suggestion ou à un constat effectué par le personnel...

3. Les mesures de détection des problèmes

L'entreprise doit démontrer la qualité des produits ou services qu'elle fabrique. Elle doit aussi vérifier le maintien en conformité de son système de management de la qualité. Enfin, elle doit s'améliorer en permanence.

Pour y parvenir, l'entreprise doit mettre en place un certain nombre de mesures ¹:

- des mesures de la satisfaction réelle de ses clients. C'est la qualité telle qu'elle est perçue par les clients qui est importante pour connaître le niveau de satisfaction effective du client ;

¹ PINET,(C),op.cit.P.34.

- des mesures sur le système de management de la qualité lui-même. Pour cela, des revues et des audits internes seront à prévoir, organiser et réaliser tout au long de l'année.

Ces audits internes apportent des remontées d'informations indispensables pour apprécier le fonctionnement réel du système de management de la qualité et prendre des décisions :

- des mesures de surveillance sur les processus afin de connaître leur efficacité pour les améliorer.
- des mesures de surveillance sur les produits ou services fabriqués afin de savoir s'ils sont réellement en conformité avec les exigences définies.

4. Enregistrement de problème

L'important et le plus difficile étant de faire en sorte que ces problèmes soient effectivement signalés et enregistrés. Pour chaque problème identifié, il est conseillé d'émettre une fiche de constat et d'amélioration. Cette dernière précise les informations suivantes¹ :

- l'émetteur, rédacteur de la fiche qui la signe.
- la description de la situation et le constat.
- la qualification et la typologie.
- l'analyse succincte des causes, la correction envisagée, sa planification, l'urgence et les noms des personnes chargées de la réaliser et de l'évaluer.
- le constat d'achèvement de la correction par la personne chargée de l'évaluer qui signe.
- toute autre disposition qui vous paraît adaptée pour l'exploitation de cette fiche.
 - les mesures provisoires, éventuellement nécessaires, pour isoler le produit afin qu'il ne puisse être utilisé de façon non intentionnelle ;
 - les modalités d'information du client lorsqu'une exigence contractuelle est concernée, ainsi que les modalités d'obtention de son accord ;
 - la décision prise avec mention ou référence des accords requis, y compris les nouvelles exigences de vérification. La décision peut être une remise en conformité.

¹ FROMANE,(B),op.cit,P.234.

En application¹ de la procédure concernée, la fiche est gérée soit par la fonction qualité ou, s'il y a lieu, environnement ou sécurité, soit par le service émetteur de cette fiche, il convient de préciser quelle fonction vérifie le suivi de son traitement et assure sa diffusion, son enregistrement et sa conservation .

5. La maîtrise des problèmes

L'identification d'une non-conformité par le personnel peut avoir différentes origines²:

- interne : dysfonctionnement matériel ou défaut d'organisation ;
- fournisseur : produit ou prestation non conforme à la commande ;
- client : réclamation écrite ou orale des bénéficiaires ou prescripteurs.

Lorsque la prestation ou le produit fabriqué ne sont pas conformes aux exigences, les procédures de maîtrise de non conformité s'appliquent.

La maîtrise d'une non-conformité comporte :

- Son identification,
- Sa documentation,
- L'évaluation de ses conséquences,
- Son traitement par une action corrective,
- Sa notification aux personnes concernées,
- Le suivi des actions correctives

Tous problème est soumise au responsable qualité qui est responsable du traitement et de la gestion de la fiche correspondante.

Pour maîtriser bien les problèmes rencontrés dans l'entreprise, les techniciens mettent en œuvre une démarche de résolution de problèmes afin d'éliminer les problèmes définitivement.

6. La démarche résolution de problème

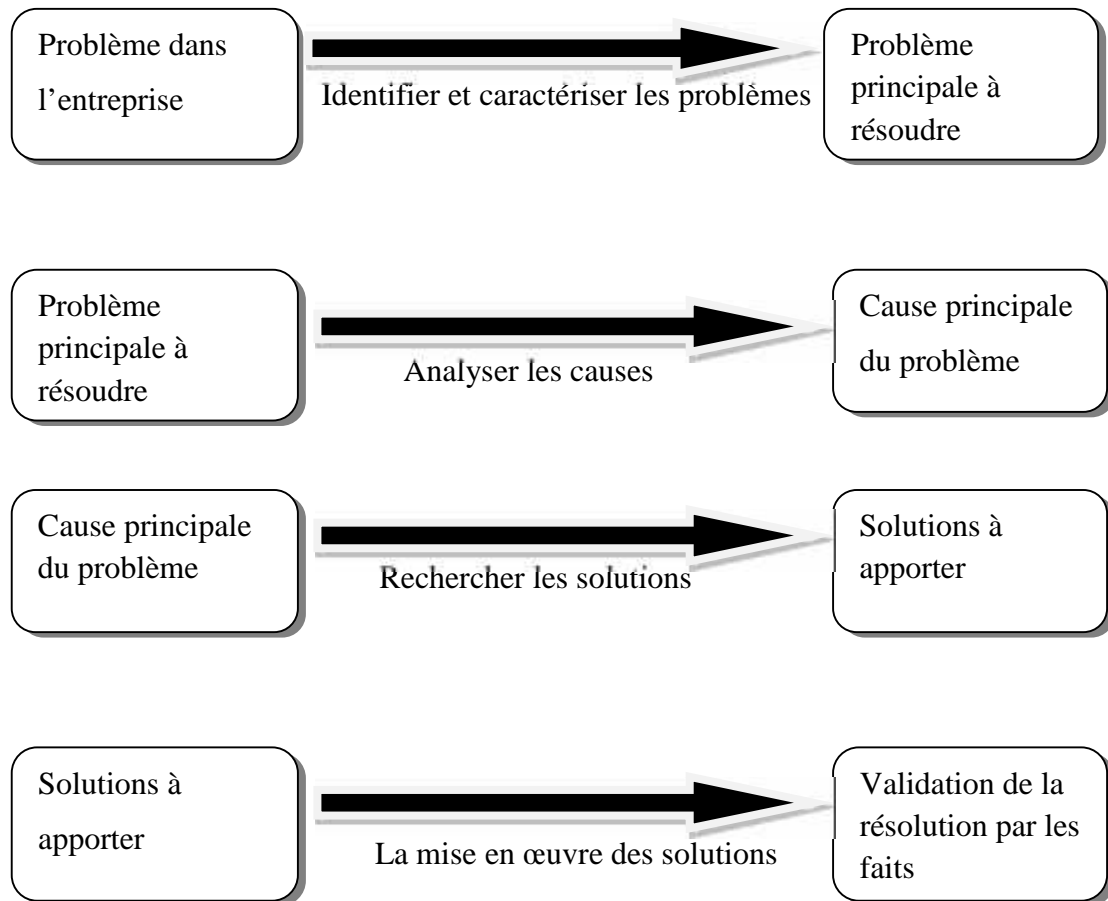
Résoudre un problème suppose de suivre une démarche rigoureuse pour répondre à ces différents besoins et maîtriser des situations complexes. Les groupes de travail peuvent aussi utiliser des outils d'étude de problème (Brainstorming, diagramme de Pareto, Ishikawa, par

¹ ibid, P.237.

² CATTAN,(M),op.cit,P.381.

exemple) dans le cadre de cette démarche. Gardons à l'esprit qu'il est plus important de suivre une démarche cohérente que d'employer tel ou tel outil sans cheminement logique.

Figure N°09 : les étapes de la méthode de résolution des problèmes



Sources : LYONNET, (Patrick) : *les outils de la qualité totale*, éd techniques de documentation, Paris, 1991, P.11.

6.1. Identifier des problèmes et sélectionner des possibilités d'amélioration

L'objectif de cette première étape est de sélectionner un problème ou un processus particulier sur lequel on se concentrera. Il est important de choisir attentivement les aspects qui seront ciblés par les efforts d'amélioration de la qualité.

Pour identifier des aspects susceptibles d'être améliorés, il est essentiel d'envisager des sources d'informations qui permettraient d'expliquer la situation actuelle. Plusieurs sources et des outils peuvent être utilisés conjointement pour établir une liste d'aspects ou de problèmes

qu'on pourrait traiter, tels que Remue-méninges, Entretiens, Diagramme 80/20 (ou de Pareto), Critères de choix, Diagramme des affinités¹.

6.2. Définir le problème de manière opérationnelle²

Le but de cette étape est d'énoncer clairement le "problème" ciblé. Une définition opérationnelle d'un problème ou d'une insuffisance au plan de la qualité exprime la différence, en des termes spécifiques et observables, entre la situation présente et la situation souhaitée. Un énoncé du problème clair sans ambiguïté permet de concentrer les efforts pour la résolution du problème tout au long des étapes suivantes. L'absence de définition claire d'un problème peut conduire à un conflit intérieur et à une perte de concentration et de motivation.

L'énoncé du problème devrait préciser l'objectif exact de l'amélioration de la qualité, identifier clairement ce qui laisse à désirer, et non pourquoi ou comment y remédier.

La définition opérationnelle du problème comporte trois étapes:

- décrire ce qu'est le problème et comment vous savez qu'il s'agit d'un problème.
- déterminer les limites du problème: où commence le problème et où il finit.
- s'assurer que l'énoncé ne blâme personne et ne stipule aucune cause implicite ou solution.

6.3. Identifier les personnes devant travailler sur le problème

De nombreux problèmes ou processus peuvent être réglés ou améliorés par les responsables, grâce aux pratiques d'amélioration de la qualité. Toutefois, à elle seule, une personne ne dispose pas habituellement de toutes les informations nécessaires pour résoudre le problème; dans la plupart des cas, il faut plus d'une personne pour comprendre pleinement ce qui se passe. Les mesures d'amélioration de la qualité donnent de meilleurs résultats lorsque les parties impliquées dans le processus sont associées à l'analyse et à l'élaboration de solutions. Pour déterminer qui devrait travailler sur le problème, il faut³:

- identifier les personnes qui doivent participer et à quel titre (membres de l'équipe, membres ad hoc, consultants, etc.),
- réunir l'équipe,

¹ Lynne (Miller), Op.cit, P.15.

² Ibid. P.28.

³ Ibid. P.31.

- définir les procédures de travail de l'équipe.

6.4. Analyser le problème et identifier les causes majeures

C'est l'étape durant laquelle l'équipe ou un individu tenteront de mieux comprendre le problème et l'insuffisance au plan de la qualité.

L'objectif de cette étape est d'identifier les principales causes du problème afin de retenir une solution appropriée. Ce résultat peut être obtenu très rapidement si le problème est simple et la cause évidente, ou il peut prendre davantage de temps si le problème est plus complexe et qu'il y a plusieurs causes possibles. L'analyse d'un problème peut se comparer à une série d'investigations pour mieux appréhender un problème. En mettant en évidence les composantes du problème, il est possible de parvenir à la cause première ou sous-jacente. Etant donné la nature différente de chaque problème, il n'existe pas de méthode unique pour les analyser. Néanmoins, les outils de la qualité aideront l'équipe à maintenir sa concentration¹.

- Examiner l'énoncé du problème et préciser ce que l'on sait à propos du problème: qui?, quoi?, où?, quand?, tous les combien?
- Comprendre le processus à l'intérieur duquel le problème se pose.
- Elaborer des hypothèses au sujet des causes du problème.
- Tester les hypothèses et déterminer la cause ou les causes majeures.
- Examiner la cause et déterminer s'il faut modifier la composition de l'équipe.

6.5. Mettre au point des solutions et des actions pour l'amélioration de la qualité

L'objectif de cette étape est de formuler une solution qui puisse résoudre le problème en éliminant ses causes. La formulation de solutions n'est pas toujours une tâche simple et de nombreuses solutions échouent car elles n'ont pas été soigneusement réfléchies avant leur application. Ce n'est pas le moment de se hâter vers une solution, compte tenu de tous les efforts qui ont été déployés pour sélectionner et analyser le problème. La meilleure approche est de garder un esprit ouvert et de faire preuve d'imagination, d'abord pour établir une liste

¹ Lynne (Miller), Op.cit, P.16.

de solutions potentielles, puis pour examiner soigneusement chacune de ces solutions avant d'en retenir une.

Choisir et énoncer des solutions comporte plusieurs sous-étapes:

- faire une liste de toutes les solutions possibles,
- sélectionner des critères pour trouver la solution qui serait la meilleure,
- choisir une solution à mettre en œuvre,
- énoncer la solution d'une manière pratique et réalisable.

6.6. Mettre en œuvre et évaluer les efforts d'amélioration de la qualité

Les améliorations de la qualité sont conditionnées par la mise en œuvre réussie de la solution appropriée. Même une solution bien choisie ne résoudra pas le problème si sa préparation, son application et son suivi laissent à désirer. L'étape ultime est appelée communément "cycle PDCA" (ou cycle de Shewart): Planifier, Faire, Vérifier, Agir. Elle a pour but de veiller à ce que la solution soit appliquée correctement¹:

Cette dernière étape comprend quatre activités principales:

- planifier la mise en œuvre de la solution (PLANIFIER),
- appliquer la solution (FAIRE),
- faire un suivi pour déterminer si la solution a produit les résultats escomptés (VERIFIER),
- prendre des décisions pour voir s'il faut élargir la mise en œuvre, modifier la solution ou décider de tester une autre solution (AGIR).

Pratiquement toute solution exigera certains changements dans le travail des individus, leur comportement ou leurs rôles et autres responsabilités. Certaines personnes se sentiront menacées par le changement, à moins d'être convaincues de son bien-fondé, de pouvoir imaginer des améliorations, et de comprendre les changements qui se produiront. Il est essentiel de percevoir les réticences au changement et de s'y attaquer directement, sans quoi les efforts pour résoudre les problèmes s'en ressentiront. Au nombre des stratégies pour atténuer les réticences au changement on peut mentionner:

- inviter les gens à participer à la planification du changement,
- fournir une image précise du changement,

¹Lynne (Miller), Op.cit, P.62.

- partager les informations au sujet des changements: le secret et les surprises suscitent des inquiétudes,
- démontrer une volonté de changement: être un modèle positif,
- offrir un renforcement positif pour les changements et les premiers succès.

7. Les actions à mener pour corriger les problèmes

Il est important donc de prendre des mesures pour éviter qu'un même problème, ou une même cause d'insatisfaction se reproduise et pour prévenir autant qu'il est possible l'apparition d'autres formes d'insatisfaction.

Les entreprises sont amenées à traiter les problèmes du produit en mettant en œuvre trois types d'actions distinctes :

7.1. Les actions correctives

La norme ISO 9000 dans sa version 2005 donne une définition précise d'une action corrective: Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une autre situation indésirable détectée, Une action corrective vise à éliminer la cause d'une non-conformité¹.

Il existe une différence non négligeable entre une correction, qui vise essentiellement à éliminer un problème, et une action corrective, qui vise à éliminer la cause d'un problème.

Il convient à ce stade de ne pas confondre la correction ou l'action curative -action souvent immédiate, qui supprime la non-conformité (traitement de la non-conformité), mais n'empêche pas qu'elle se reproduise- de l'action corrective: "action entreprise pour éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une autre situation indésirable détectée"².

L'action corrective suppose l'analyse des processus et opérations à l'origine de l'insatisfaction, le traitement effectif des problèmes, et des réclamations du client et éventuellement des autres parties intéressées, et la recherche des causes possibles à chacun des stades correspondants.

Une procédure documentée ad hoc¹ doit décrire de quelle manière l'organisme traite les actions correctives. Notamment :

¹ ibid, P.251

² FROMAN(B), op.cit, P.245.

- Comment déterminer les causes ;
- Evaluer le besoin d'entreprendre une action pour qu'elle ne se reproduise ;
- Mettre en œuvre les actions nécessaires ;
- Enregistrer les résultats des actions ;
- Evaluer l'efficacité des actions correctives entreprises.

7.2. Les actions préventives

L'organisme doit mener des actions pour éliminer les causes de problèmes potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent.

Selon la norme ISO 9000 :2005, les actions préventives sont « Des actions visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable »².

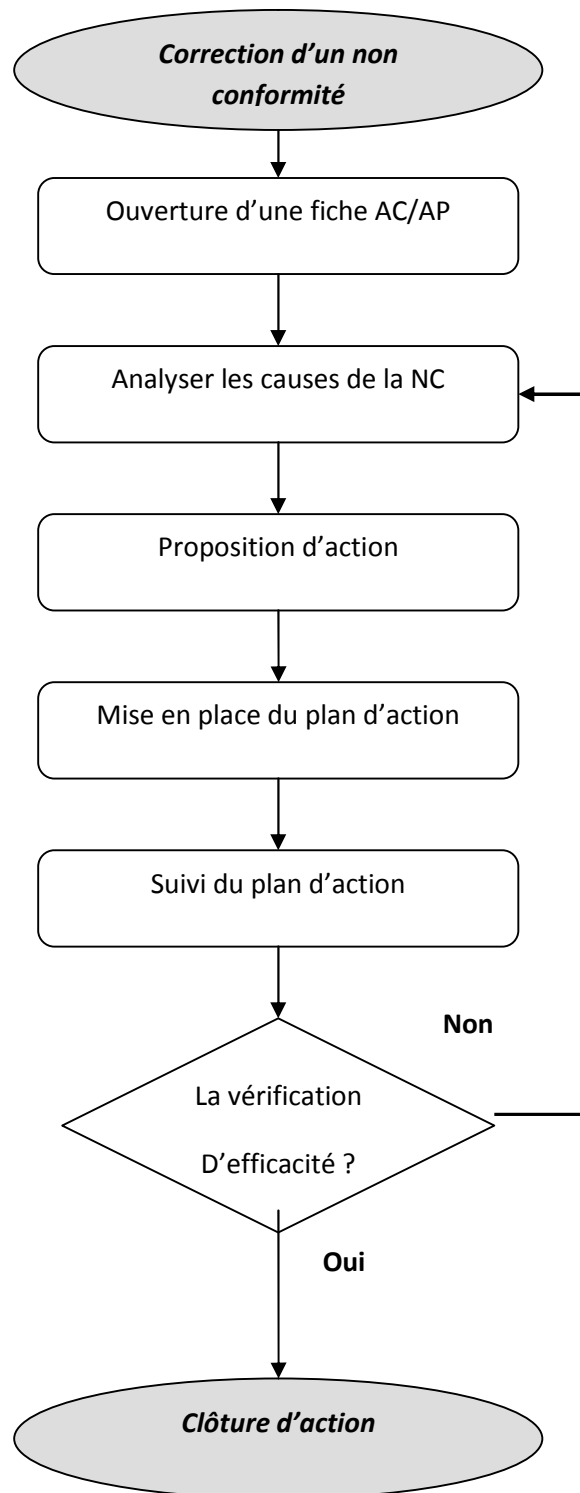
Les actions préventives (modification des procédés, estimation des risques liés à la qualité...) sont créées dans le but d'améliorer le système de management de la qualité ou un produit avant l'apparition de problèmes.

Ces actions sont prises suite à :

- Des audits ;
- Des réunions de planning ou qualité ;
- Des revues de direction.

¹ PINET,(C), op.cit, P.53.

² FROMAN,(B),op.cit,P.247.

Figure N°10 : Logigramme de correction de problèmes

Source : Elaborer par nous-mêmes d'après des informations recueillies du département d'assurance qualité.

Les actions seront sélectionnées selon l'ordre d'importance. Si l'action est jugée efficace, elle doit être clôturée en gardant les enregistrements nécessaires

Section 3 : L'approche résolution de problème et l'amélioration continue

Pour réaliser leur potentiel, les entreprises doivent en permanence améliorer leurs qualité de processus, système en les rendant plus efficaces, plus sensibles aux besoins des clients et moins problématiques. Pour cela nous présenterons dans cette section le lien entre l'approche résolution de problèmes et l'amélioration continue.

1. Les exigences de la norme ISO 9001

Parmi les exigences que le système de management de la qualité doit satisfaire pour obtenir la certification¹ on trouve la surveillance et mesure des processus , surveillance et mesure du produit , la maîtrise du produit non-conforme en suite l'amélioration continue et des action préventive et correctives.

1.1. Surveillance et mesure des processus

L'organisme doit utiliser des méthodes appropriées pour la surveillance et la mesure des processus du système de management de la qualité.

Cette surveillance² et mesure des processus garantit le respect de la conformité aux exigences et que les résultats atteignent les objectifs fixés. En cas d'insuffisance, des actions doivent être entreprises. C'est un élément moteur de progrès qui favorise l'amélioration continue.

1.2. Surveillance et mesure du produit

L'organisme doit surveiller et mesurer les caractéristiques du produit afin de vérifier que les exigences relatives au produit sont satisfaites. Comme la surveillance et mesure des processus, la surveillance et mesure des produits garantit le respect de la conformité aux exigences.

Les produits non-conformes aux exigences devront être pris en charge par la procédure de traitement des non-conformités. Seuls les produits ayant satisfait aux contrôles de conformité pourront être libérés et livrés au client.

¹ PINET,(C),op.cit,P.52.

² Document ISO 2008 : *système de management de la qualité- exigences*, p.12.

1.3. Maîtrise du produit non-conforme

L'organisme doit assurer que le produit qui n'est pas conforme aux exigences relatives au produit est identifié et maîtrisé de manière à empêcher son utilisation ou fourniture non intentionnelle.

Une procédure documentée ad hoc doit décrire de quelle manière l'organisme traite un produit ou service qui n'est pas conforme aux exigences spécifiées.

1.4. Amélioration continue

L'organisme doit améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité.

Pour y parvenir, l'organisme doit mobiliser tous les moyens qu'il a à sa disposition ¹:

- La politique qualité ;
- Les objectives qualités ;
- Les résultats des audits internes ;
- Les données fournies par les indicateurs ;
- Les actions correctives ;
- Les actions préventives ;
- La revue de direction.

D'après le système de management de la qualité, on constate qu'il exige la maîtrise des produits non-conforme avant d'entamer à l'amélioration des produits.

2. L'amélioration continue par la résolution de problème

Il n'y a pas de qualité sans progrès, il n'y a pas de progrès durable dans une entreprise sans la résolution définitive des problèmes détectés au quotidien, la non-qualité ne doit pas être perçue comme une fatalité mais comme une opportunité de progresser.

Au-delà de la maîtrise et des progrès au quotidien, le fait d'améliorer suppose tout naturellement de s'attaquer aux problèmes, il s'agit de réduire méthodiquement les écarts que l'on constate ou que l'on détecte en approche réactive ou proactive, entre la situation constatée et la situation normale (standard) ou la situation visée (objectifs) ; en effet les problèmes sont nombreux dans l'entreprise, à tous les niveaux, dans tous les domaines, et sur

¹ ibid. P.53.

tout les processus, d'anomalies, dysfonctionnements, pannes, non réussites, gaspillages, réclamations..., pourront faire l'objet de résolutions de problèmes.¹

On doit aussi parler, à ce niveau d'une nouvelles voie ouverte par l'approche processus ; celle-ci consiste à analyser un processus pour repérer la non performance ou les principaux dysfonctionnements, puis à les traiter avec méthode pour optimiser ce processus ou améliorer ses performances en imaginant des améliorations correctives ou des restructurations préventives.

L'utilisation de l'approche résolution de problème est donc un critère vital pour l'amélioration et l'élimination des problèmes en rapport avec la qualité de façon définitive dans les entreprises en les rendant plus efficaces, plus sensibles aux besoins des clients et moins problématiques.

La résolution de problèmes et l'amélioration de la qualité donnent de meilleurs résultats lorsqu'elles sont appliquées dans le cadre d'un programme d'assurance de la qualité (AQ) qui formule des normes et qui fait un suivi des indicateurs de la qualité. Néanmoins, les étapes du processus de résolution de problèmes peuvent être appliquées chaque fois qu'apparaît une possibilité d'amélioration de la qualité de manière efficace et efficiente. Elles sont conçues pour aider à éviter des écueils courants.

3. L'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité

L'assurance qualité² correspond à la reconnaissance par un organisme indépendant d'un référentiel (le plus souvent issu des normes ISO 9000) dans l'entreprise et permet d'établir des relations de confiance avec les clients en apportant les preuves de l'organisation établie.

Elle vise à éliminer progressivement les causes de problème. Dans beaucoup de métiers, elle est liée à un système de traçabilité.

Quatre principes fondamentaux définissent l'approche présentée pour garantir et assurer l'amélioration de la qualité et pour résoudre les problèmes de qualité lorsqu'ils apparaissent. Ils se résument comme suit¹:

¹ Chardonnet, (André), Thibaudon, (Dominique), op.cit., p.132.

² BLONDEL,(F):*Gestion industrielle* ,2 édition DUNOD, Paris, 2006,P.130.

3.1. Priorité aux besoins du client

Les besoins et les désirs des clients devraient être au centre de la planification et de la performance de toute activité. Le terme de “client” désigne à la fois:

- Les clients extérieurs: les utilisateurs finaux et les bénéficiaires des services de soins, et la raison d'être de ces services, c'est-à-dire les patients et la communauté desservis.
- Les clients internes: les personnes au sein de l'organisation qui s'adressent à des collègues pour obtenir des produits et des services qui les aident à accomplir leur tâche dans la prestation de soins de santé de qualité pour le client extérieur. Les clients internes comprennent les agents de santé de première ligne, les superviseurs et d'autres membres de l'équipe de santé.

Pour garantir la qualité, il faut d'abord savoir qui sont les clients et comprendre leurs besoins ainsi que leurs attentes. Dans cette notion de “client”, chaque agent de santé joue des rôles complémentaires puisqu'il s'occupe de clients et qu'il est lui-même client.

3.2. Priorité aux systèmes et aux processus

La qualité des services de santé est habituellement jugée par ses résultats, en particulier ses effets à long terme et ses effets immédiats sur la santé des particuliers et des communautés desservies. Lorsque les résultats ne sont pas à la mesure des attentes, on invoque souvent le manque de motivation ou l'insuffisance des efforts des agents de santé. Mais, tout travail productif est l'aboutissement de processus, c'est-à-dire d'une série d'étapes ou de tâches qui transforment des individus, des méthodes et du matériel en produits et services, par exemple l'administration d'un vaccin ou le suivi de la croissance d'un enfant.

Les processus s'opèrent à l'intérieur de systèmes: un système est un ensemble de processus qui fonctionnent en symbiose. A titre d'exemple, un système de vaccination est constitué de processus pour la livraison, le stockage, la distribution, et l'administration des vaccins et l'évaluation du programme.

Les problèmes de qualité à l'intérieur d'un processus sont souvent liés à une faiblesse au niveau d'un ou de plusieurs processus en rapport avec le système ou à une lacune dans la

¹Lynne (Miller): *La qualité, par la résolution de problèmes et l'amélioration des processus*, Série de perfectionnement méthodologique pour l'assurance de qualité, Bethesda, MD, 1997.P.6.

coordination de processus interdépendants. Si les processus laissent à désirer, il en sera sans doute de même pour leurs résultats. Une qualité inadéquate est souvent la conséquence d'une conception médiocre du travail (des processus qui ne marchent pas ou qui sont trop lents) ou d'une incapacité des responsables à définir clairement l'objectif des activités. L'amélioration de la qualité exige une connaissance des processus pertinents et des niveaux de variation acceptables de ces processus.

3.3. Priorité aux décisions basées sur des données

Les processus d'amélioration exigent une information quant à leur fonctionnement. Les décisions relatives aux aspects qui posent le problème et aux améliorations devraient se fonder sur des données précises et à jour, et non sur des suppositions. Souvent, tous les faits ne sont peut-être pas disponibles immédiatement et il se peut qu'il faille obtenir des données. Les impressions devraient être vérifiées par des données dans toute la mesure du possible, même si un jugement pertinent au sujet des processus problématiques est un point de départ très utile. Par exemple, au lieu de supposer quelles sont les pensées, les sentiments et les besoins du patient, l'équipe d'assurance de la qualité recueille des renseignements sur les besoins et les niveaux de satisfaction des clients. Il faut des données tout au long du processus de résolution des problèmes pour:

- aider à détecter et à définir les problèmes;
- identifier les causes premières des problèmes ou des processus où il y a souvent des erreurs ;
- suivre les effets des solutions appliquées pour s'assurer de leur bon fonctionnement.

Veillez à ce que suffisamment de données soient recueillies pour avoir les faits essentiels. Ne passez pas trop de temps à recueillir plus de données qu'il en faut véritablement.

3.4. Priorité à la participation et au travail en équipe pour l'amélioration de la qualité

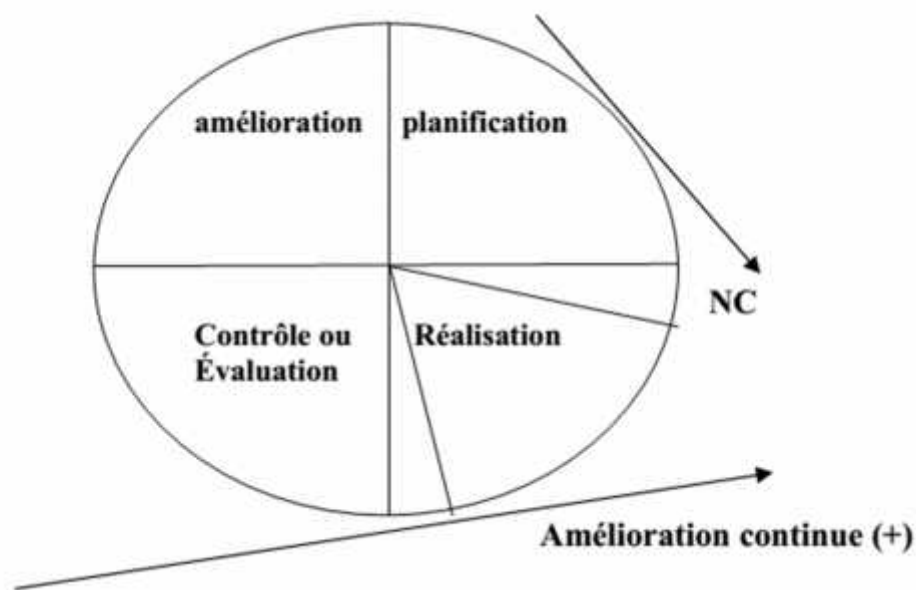
Pour que les améliorations de la qualité réussissent, les agents doivent participer aux changements apportés aux systèmes et aux processus de l'organisation. Habilitier les agents à mettre en œuvre des améliorations a deux avantages. Premièrement, les intervenants qui effectuent le travail au quotidien ont souvent une meilleure idée de ce qui ne va pas et des mesures qui pourraient y remédier. Deuxièmement, les changements auront de meilleures chances d'être exécutés si les gens ont le sentiment d'avoir joué un rôle dans la recherche de solutions.

4. Les problèmes dans la roue de Deming

Chaque mission d'amélioration voit son origine dans un souci de pallier à toutes les problèmes constatées. Ces non-conformités peuvent être détectées ¹:

- À l'intersection du P et du D : ces non-conformités correspondent aux imperfections d'établissement du P.
- À la fin du D : ces non-conformités correspondent à la mauvaise application du P.
- Dans le C : domaine privilégié de détection des non conformités.

Figure n°11: La non-qualité dans la roue de Deming.



Source: BAROUCHE,(J): *Booster la performance de son entreprise*, Éditions Livres à Vivre La Plaine Saint-Denis, Paris,2010.P.34

Le but principale d'une entreprise est de fournir des produits ou prestations conformes aux attentes des ses clients. Ces produits ou prestations sont issus des processus de réalisation.

Le contrôle reste généralement une activité nécessaire, pour détecter des anomalies et après de les corriger pour les rendre conformes. De ce fait, des actions d'amélioration vont déclencher qu'un processus n'atteint pas ses objectifs. Donc, c'est un processus qui maîtrise et améliore de façon continue la réalisation du produit.

¹ JAVEL, (G), op.cit, P.261

5. Les outils de l'amélioration continue

- Avoir défini des Indicateurs « qualité ».
- Avoir mis en place des Audits internes
- Avoir mis de place des fiches d'anomalies ou de non conformité sur l'ensemble des processus
- Tracer des réclamations sur l'ensemble des processus
- Analyser l'ensemble de ces données lors de réunions internes, de qualité ou de revue de direction.

L'utilisation de ces outils doivent êtres largement utilisés au quotidien dans les démarches d'amélioration continue et intégrer dans la stratégie de l'entreprise si l'on veut atteindre la pleine satisfaction des clients.

Conclusion :

La gestion des problèmes est au cœur du principe d'amélioration continue, elles constituent un indicateur sur lequel l'organisme va agir pour améliorer ses performances et l'efficacité de son système de management de la qualité.

Un vrai problème provient d'une situation critique issue du dysfonctionnement d'un objet ou d'une activité.

Dès les premières démarches qualité, la détection et la résolution de problème, les actions à mener (correctives, préventives, curatives) visant à corriger les problèmes ou éviter leur renouvellement ont tenu une place importante à l'amélioration du système qualité. Donc la résolution des problèmes peut être un excellent moyen pour assurer l'amélioration de la qualité.

La résolution de problèmes et l'amélioration de la qualité donnent de meilleurs résultats lorsqu'elles sont appliquées dans le cadre d'un programme d'assurance de la qualité (AQ) qui formule des normes et qui fait un suivi des indicateurs de la qualité. Néanmoins, la démarche résolution de problèmes présentés peut être appliquée chaque fois qu'apparaît une possibilité d'amélioration de la qualité.

Introduction :

Dans le but de renforcer et de compléter les connaissances théoriques acquises au cours des deux premiers chapitres de ce travail de recherche, nous comptons à développer dans ce dernier chapitre une étude de cas pratique pour répondre à notre problématique de départ.

De ce fait, nous avons subdivisé ce chapitre en trois sections. La première section, porte sur la présentation du groupe « SAIDAL » en générale, son historique, ses unités, ses domaines d'activités, son organisation, en suite la présentation de l'une de ses unités « Unité Médéa» suivi par son organisation. Puis la deuxième section, nous allons présenter une méthodologie de recherche orientée vers le processus de production sur la base d'un questionnaire. Et dans la troisième section, nous allons appuyer notre travail par un guide d'entretien qui vise les responsables de l'entreprise.

Section 1 : présentation de groupe SAIDAL

Ce chapitre sera consacré en premier lieu à la présentation générale du groupe pharmaceutique SAIDAL (son historique, son organisation), et en second lieu on va présenter l'unité de Médéa (le lieu de stage).

1. Description du groupe SAIDAL :

SAIDAL est une entreprise publique économique créée le 24/04/1982, sous la forme juridique d'une société par action spécialisé dans la fabrication des produits pharmaceutiques au capital social de 2.500.000.000DA représentant 1.000.000 d'actions d'une valeur de 2500 DA chacune.

2. Historique de SAIDAL

1.1. Description du groupe SAIDAL :¹

L'existence de groupe SAIDAL été née par le nom des magasins généraux en 1962 qui s'est transformé la suite en entreprise centrale algérienne (PCA) en 1969, sa mission est d'assurer le monopole de l'Etat sur l'importation, fabrication et commercialisation des produits pharmaceutiques.

En 1971, la création de l'unité de production EL-HARRACH est rachetée en deux étapes (1971 puis 1975) qui sont les deux unités BIOTIC et PHARMAL.

En 1985, elle changera de dénomination pour devenir SAIDAL.

En 1989, SAIDAL devient une entreprise publique économique et autonome pour acquérir le statut d'une société par action et en 1995, cette dernière s'installa à l'économie du marché.

En fin de 1995 et au début de 1996, SAIDAL met un nouveau système de perfectionnement qui est le réseau de distribution du secteur privé et grossiste pour une meilleure dispersion des unités de production.

En 1997, SAIDAL assigné plusieurs protocoles d'accord et de partenariat, son objectifs

¹ Document interne de la filiale ANTIBIOTICAL

de réduire le facteur diverse réservée à l'importation, à travers ses projets de partenariat, SAIDAL consolidera sa volonté à s'ériger en groupe industriel actif dans le mande de l'investissement et de l'économie du marché.

En 1998, SAIDAL est autorisée à introduire en bourse une partie de son capitale dans le cadre de privatisation, la part de capital cédée est de 20% représentant 2 millions d'actions aux prix de 800 DA.

En 1999, elle a atteint 112 millions d'unités grâce à la compétitivité de ces produits, cette entreprise a signé divers contrats à l'exportation : (l'IRAK, YEMEN, SENAGAL, TCHAD, L'Italie).

Le tableau suivant explique les différentes restructurations de groupe SAIDAL :

Tableau 04 : Les différentes restructurations de SAIDAL.

Date	Evénements	Missions et prérogatives
1969	Création de la P.C.A (pharmacie centrale algérienne) par ordonnance présidentielle	Assurer le monopole de l'état sur l'importation, la fabrication et la commercialisation en gros des produits pharmaceutiques à usage humain
1971-1975	Rachat de BIOTIC et rachat de PHARMAL	Mission de production
1982	Restructuration en ENP (entreprise nationale de production)	Production
1985	Changement de dénomination pour devenir SAIDAL	Définir l'identité du Groupe
1988	Intégration du complexe ANTIBIOTIQUE de MEDEA qui appartient à la SNIC (sociétés nationales)	Extension

	des industries chimiques)	
1989	SAIDAL devient entreprise public économique (EPE)	-Autonomie de gestion -Acquisition du statut de société par actions
1993-1998	Restructuration en société mère et filiale	- Meilleures gestions des opérations industrielles et commerciales
1998	Création et lancement du partenariat	Joint-venture
1999	Introduction de SAIDAL à la bourse des valeurs d'Alger	Cession de 20 % du capital au profit des petits porteurs
2002	Entrée en production des principaux projets en joint- Ventura	AVENTIS-PFIZER-DAR EL DAWA-GPE
2003	1-Obtention du premier prix algérien de la qualité 2003 2- Mise en place d'un partenariat public privé (3P)	Partenariat MEHECO Projet ABOLMED Lancement projet insuline PartenariatAlgéro - Algérien (GENERIC LAB/SOLPHARMA/UNILAB)
2004	Obtention du certificat ISO 9001version 2000 sur tous les sites de SAIDAL	Améliorer le management
2006	Inauguration de l'usine insuline	Entrée en production de l'insuline

Source : document interne à l'entreprise

3. Mission et objectifs de groupe SAIDAL

3.1. La mission de SAIDAL¹

En tant que premier producteur de médicaments génériques en Algérie, la mission première de SAIDAL c'est:

¹<http://www.saidalgroup.dz/présentation1.htm> (07/04/2018 à 20.01)

- De contribuer à la protection de la santé des citoyens et à l'amélioration de la qualité des soins par la mise à disposition des patients, d'une gamme riche et diversifiée de produits de qualité,
- De protéger le droit des citoyens d'accéder aux traitements par l'adoption d'une politique tarifaire favorisant de larges couches de la société.

Sa position d'entreprise publique lui confère également la mission d'accompagner la politique de santé publique dans le développement de l'industrie pharmaceutique par le choix d'investissements orientés vers la satisfaction des besoins de la population.

3.2. Les principaux objectifs de groupe SAIDAL

- La recherche de la satisfaction totale du client, par la mise en place progressive du processus de management de la qualité.
- La diversification de la gamme de production par le biais d'une politique de recherche et de développement de nouveaux médicaments génériques dans des formes galéniques de nouvelles génération et la mise en place d'une veille technologique.
- Le développement du partenariat déjà engagé à travers des projets avec des laboratoires de notoriété internationale soit sous la forme de sociétés en joint-venture, soit par le biais d'accords de façonnage.
- La préservation et l'augmentation des parts du marché national, assurera la pérennité du Groupe, la pénétration de marchés à l'exportation et la recherche permanente de l'accroissement des performances économiques et financières, tout en intégrant les préoccupations de santé publique du pays.

4. Politique du groupe SAIDAL

4.1. Politique qualité ¹

Le Groupe SAIDAL, acteur et instrument de la politique nationale de santé publique, certifié ISO 9001 version 2000 a pour ambition de conforter sa position de leader dans le marché du

¹<http://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/notre-politique-qualite> (consulter le 10/05/2018 à 20:10)

médicament et de constituer un acteur de référence dans un environnement fortement concurrentiel ouvert aux nouvelles technologies et aux innovations, avec le souci constant de préserver son image de marque et sa pérennité.

Dans la stratégie du Groupe, la qualité est positionnée comme l'axe central autour duquel sont articulées toutes les actions de management afin d'assurer :

- La mise sur le marché de produits conformes aux exigences légales et réglementaires, notamment en termes d'innocuité, de sécurité et d'efficacité.
- Le bien-être des patients.

4.2. Politique de partenariat

Avec un marché estimé à plus de 2.2 Milliard de dollars, le marché Algérien est considéré comme attractif aux investisseurs étrangers et locaux.

Par ailleurs, le code des investissements offre beaucoup d'avantages et de facilités à l'établissement de partenariat en Algérie.

Le Groupe SAIDAL représente un pôle industriel important, crédible, capable de répondre rapidement aux attentes de ses partenaires.

- Par son potentiel.
- Par le savoir faire de son personnel.
- Par la politique de son management.
- Et par la volonté affichée dans sa stratégie de partenariat.

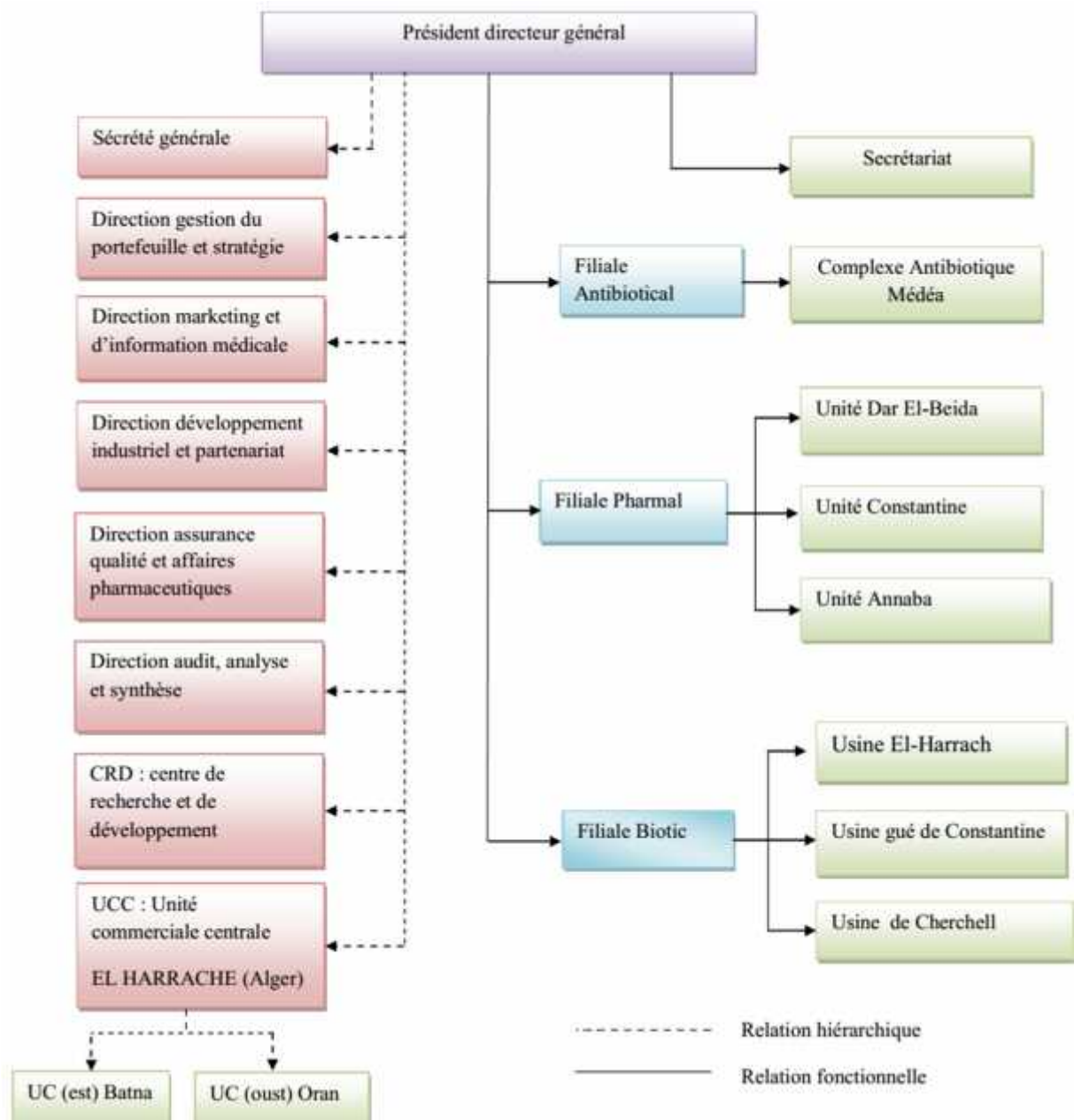
Cette stratégie s'est concrétisée par la signature de plusieurs accords de partenariats industriels (joint-ventures) avec des laboratoires de renommées mondiale présents sur le marché Algérien (PFIZER, SANOFI-Aventis, JPE) et des laboratoires de pays arabes (Dar el Dawa, SPIMACO, JPM,...) ainsi que des laboratoires algériens en l'occurrence Solupharm Pharmaceutiques, Généric Lab, AGD.

Plusieurs contrats de façonnage ont été également signés avec ces mêmes laboratoires.

5. Organisation de groupe SAIDAL

5.1. Présentation de l'organigramme

Figure12 : Organigramme de groupe SAIDAL



Source : document interne à l'entreprise

5.2. Les directions du groupe SAIDAL

SAIDAL s'est dotée d'une organisation souple qui lui permet de prendre en charge

l'ensemble de ses missions entre autre activité de production par le biais de ses trois filiales

(ANTIBIOTICAK, PHARMAL, et BIOTIC), citées ci-dessus.

5.2.1. Direction assurance qualité et affaires pharmaceutiques

L'activité de recherche et de formation de nouveaux produits (génériques) par le biais de son unité de recherche et de développement (CRD), sous les orientations de sa direction assurance qualité et affaires pharmaceutique.

5.2.2. Direction Gestion de porte feuille et stratégie financière

Les activités de finance liées aux missions principales en fonction des objectifs fixés, la recherche et l'analyse des opportunités de financement à moyen et long terme s'effectuent par le biais de cette direction.

5.2.3. Directions de développement industriel et partenariat

Les activités liées aux aspects de développement industriel, notamment les investissements en projet de partenariat (national et étranger) et le transfert et la cession d'équipement, s'effectuent par le biais de sa direction de développement industriel et partenariat.

5.2.4. Direction audit, analyse et synthèse

Cette direction a pour le contrôle, la surveillance, la synthèse et l'analyse.

5.2.5. Direction des ressources humaines

Les entreprises en ces temps de conjoncture difficile doivent affronter un monde en mutation permanente au niveau des méthodes de travail, des technologies. Elles doivent disposer d'hommes capables de combattre l'incertitude et de s'adapter à ces évolutions socio culturelle et économique. SAIDAL pour assurer son adaptation à ce nouvel environnement a arrêté un programme à moyen terme de revalorisation des ses richesses humaines un programme est en cours d'élaboration, visant deux aspects:

D'une part, la formation à court, moyen et long terme des potentiels existant de sorte à élever les niveaux de connaissances intellectuelles des cadres du groupe et de ses filiales.

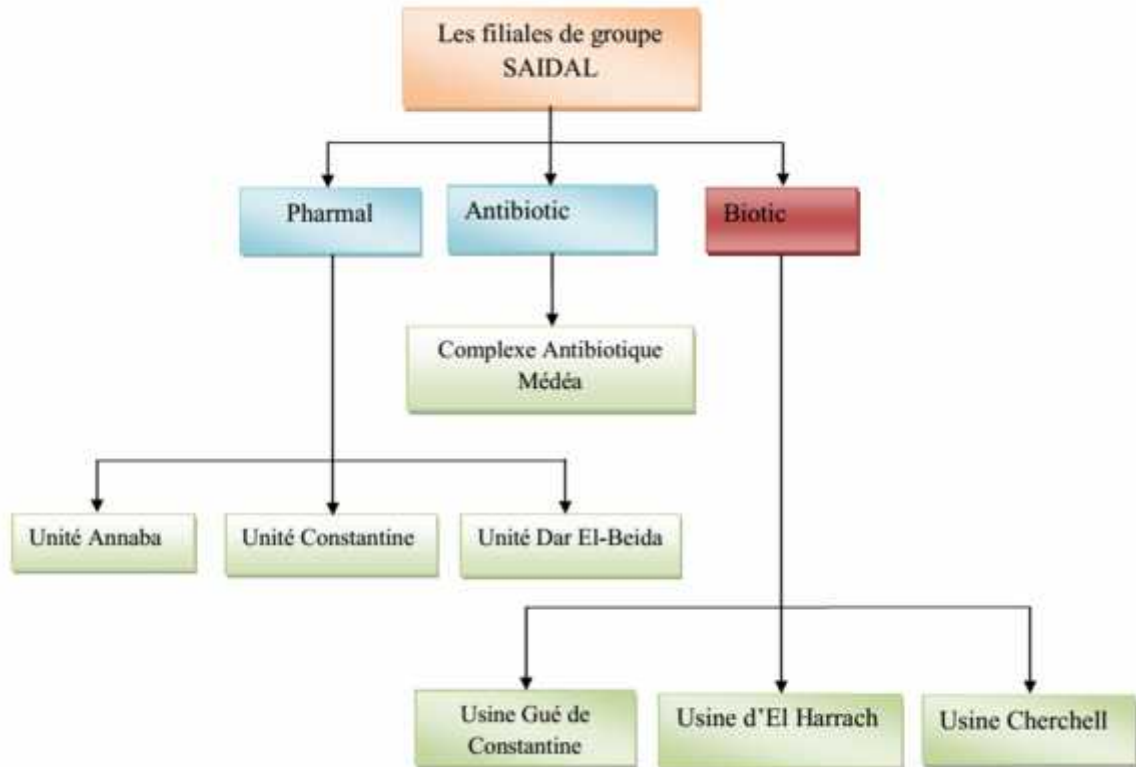
D'autre part, la mise en place d'un système GRH devant permettre une motivation permanente du personnel autour des objectifs du groupe.

5.2.6. Direction de marketing et de l'information médicale

Rattachée à la direction générale du groupe SAIDAL, elle a pour mission d'assurer la coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise, de promouvoir ses produits et son image pour ce faire, cette structure est dotée d'une équipe médio-marketing de haut niveau, d'un réseau de délégués médicaux couvrant l'ensemble du territoire national, une organisation efficace et performante, lui permettant aujourd'hui de répondre sans délai au menaces du marché nationale et internationale et d'en saisir les opportunités.

5.3. Présentation des filiales du groupe SAIDAL

Figure13 :L'organisation de groupe SAIDAL par filiales



Source : interne à l'entreprise

5.3.1. La filiale ANTIBIOTICAL

Spécialisé dans la production d'antibiotiques pénicilliniques et non pénicilliniques. Il dispose de deux unités de semi- synthèse pour les produits oraux et injectables, d'une entité pour les spécialités pharmaceutiques et de deux bâtiments : l'un consacré aux produits pénicilliniques, l'autre aux non pénicilliniques.

5.3.2. La filiale Pharmal

Pharmal SPA, est l'une des trois filiales issue de la restructuration de l'entreprise SAIDAL en groupe industriel le 02 février 1998.

Pharmal dispose de trois usines de production dont l'une est dotée d'un laboratoire de contrôle ayant pour mission d'assurer des prestations pour les unités de la filiale Pharmal et pour les entreprises publiques et privés.

La filiale PHARMAL dispose de quatre usines de production :

➤ **Usine Dar El Beida :**

Dans la zone industrielle d'Alger, cette usine produit une gamme de médicaments très large dans plusieurs formes galéniques. Sa capacité de production dépasse les 45 Millions UV.

➤ **Usine Constantine :**

L'usine de Constantine dispose de deux ateliers de sirops avec une capacité de production de 10Millions UV.

➤ **Usine d'Insuline :**

Située à Constantine, à l'Est du pays ; cette unité est dotée d'un personnel qualifié formé en Allemagne auprès du laboratoire Sanofi-Aventis. Cette unité est spécialisée dans la production d'insuline humaine sous trois types, une insuline à action rapide, une insuline à action lente et une insuline combinée. Ces insulines sont sous forme de suspension.

➤ **Usine Annaba :**

Cette usine est spécialisée dans la fabrication des formes sèches avec une capacité de production de plus de 05Millions UV.

5.3.3. Filiale BIOTIC

Sa longue expérience et son savoir-faire éprouvé dans la production pharmaceutique ainsi que ses équipements modernes lui permettent d'offrir un large éventail de médicaments.

Son siège, situé à EL HARRACH, dispose de trois usines de production :

➤ **Usine Gué de Constantine :**

Avec une capacité de production de 18Millions d'unités de vente, elle se compose de deux parties distinctes : l'une pour la fabrication des formes galéniques ; suppositoires ; ampoules et comprimés, l'autre dotée d'une technologie très récente spécialisée dans la production des solutés massifs poches et flacons.

Cette usine se compose d'un laboratoire de contrôle de la qualité chargé de l'analyse.

➤ **Usine El Harrach :**

Dispose de quatre ateliers de production : atelier sirops, atelier solutions, atelier comprimés et dragées et ateliers pommades.

➤ **Usine Cherchell :**

Dispose de trois ateliers de production : solutions buvables (sirop), formes sèches (comprimés sachets poudres, gélules) et le concentré d'hémodialyse.

➤ **Usine Batna :**

Consacré à la production des suppositoires.

6. Site de Production de Média (ANTIBIOTICAL)

6.1. Historique ANTIBIOTICAL

En 1997, SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation le 02/02/1998 en Groupe industriel SAIDAL, ainsi le complexe d'ANTIBIOTICAL.

La filiale ANTIBIOTICAL du Groupe SAIDAL Située à Médéa, 100 Km au sud d'Alger, s'étend sur une superficie de 25 Ha dont plus de 19 Ha couvert. Cette filiale est spécialisée dans la production des Antibiotiques pénicilliniques et non pénicilliniques,

dotée des installations nécessaire à la fabrication du médicament depuis l'obtention du principe actif jusqu'à sa en forme galénique.

L'ANTIBIOTICAL dispose de :

- Une unité à la pointe de la biotechnologie pour la production des principes actifs pénicilliniques et non pénicilliniques.
- Une unité des spécialistes pharmaceutiques
- Un laboratoire de contrôle qualité
- Une centrale de la maintenance et une unité des services auxiliaires
- Une station de traitement des effluents.

6.2. Les missions et objectifs

6.2.1. Missions

- Satisfaire le marché national de médicaments,
- Mettre sur le marché une production de qualité,
- Former le ressources humaine nécessaires par l'acquisition du savoir- faire.

6.2.2. Objectifs

- Devenir leader sur le marché ARAB et Africain,
- Augmenter la part du marché susceptible de protéger la production national,
- La rechercher de la satisfaction totale du client, par la mise en place progressive de management de qualité,
- La diversification de la gamme de production par le biais d'une politique qualité et R/D de nouveaux médicaments génériques dans des formes galéniques de nouvelles génération, et la mise en place d'une veille technologique à travers des projets.

6.3. Description des différentes structures Du site

Le complexe ANTIBIOTICAL est composé de plusieurs structures liée directement à la direction générale. Chaque structure a son rôle joué, une tache bien précise à accomplir.

6.3.1. Structure technique

Elle à un travail de superviseur, de contrôleur, de vérificateur deux sous directions et elle doit rendre des comptes à la direction d'usine de la qualité et la quantité de production, et des problèmes rencontrés.

6.3.2. Structure contrôle qualité

Cette structure a pour tâche, comme son appellation l'indique, le contrôle de la bonne qualité des produits. Elle joue donc un rôle extrêmement important puisque une erreur de sa part pourrait être la cause de grave désagrément à la population.

Afin de répondre aux exigences normatives de la fabrication des médicaments, SAIDAL est dotée d'un laboratoire de contrôle de qualité.

6.3.3. Structure production

Elle a le rôle le plus important puisqu'elle a la tache de produire et fabriquer des médicaments.

L'usine ANTIBIOTICAL comporte quatre ateliers de production qui sont des piliers essentiels :

- Atelier comprimés : appelé aussi atelier des formes sèches, composé de deux lignes de production.
- Atelier pommades : appelé atelier des pâteux, composé de deux lignes de production.
- Atelier sirop : composé de deux lignes de production. Atelier des solutions antiseptisons.

6.3.4. Structure gestion des stocks

Elle doit gérer les stocks et veiller à ne jamais être en rupture de stock, pour cela elle travaille directement avec la structure d'achats et approvisionnements, tout en rendant des comptes à la direction d'usine. Elle est chargée aussi de la gestion prévisionnelle des magasins des

matières premières, des stocks et leur tenue physique, des articles de conditionnement et des produits finis.

6.3.5. Structure maintenance

Elle est responsable de tout ce qui est entretien des machines ou des engins, des locaux de l'usine.

6.3.6. Structure finance et comptabilité

Elle s'occupe des finances et de la comptabilité de l'usine et Chargé de la comptabilité générale et le suivi du recouvrement financièrement, cette direction est dotée de :

- Service de recouvrement.
- Service de comptabilité générale.
- Service finance et budget.

6.3.7. Structure administration générale ressource humaine

Elle s'occupe de tout ce qui concerne la gestion du personnel et fonction, comme les services des ressources humaine et la gestion des affaires sociales.

6.3.8. Structure informatique

Elle assure le bon fonctionnement du système informatique de l'usine.

6.3.9. Structure d'ordonnancement et programmation

Elle est chargée de la programmation et du suivie de la production, et la gestion de l'atelier imprimerie.

6.3.10. Structure assurance qualité

Elle assure la mise en place d'un système de qualité au sein de l'usine d'après les bonnes pratiques de fabrication (BPF) pour satisfaire les besoins des clients en assurant la qualité l'efficacité du produit et aussi la sécurité du patient

Section 2 : L'approche résolution de problèmes de site de production de Médéa (Filiale ANTIBIOTICAL)

Cette section a pour but de présenter la démarche de résolution de problèmes liés à la production des produits pour assurer et garantir un produit conforme.

1. l'approche résolution de problèmes liés aux produits pharmaceutiques (les médicaments)

Après la récolte des informations nécessaires, nous avons remarqué que le Groupe SAIDAL, pour la fabrication, la prévention et la résolution de problèmes de ses produits, elle suit plusieurs normes et des directives spécifiques au domaine d'industrie pharmaceutique afin de fabriquer un produit conforme aux exigences de ses clients, nous citons comme exemple :

- La pharmacopée européenne ;
- BPF, BPH ;
- United stat pharmacopée ;
- Bridge pharmacopée ;
- ICH Q10 ;
- DMF.

Au sein du groupe SAIDAL, la résolution de problèmes, les actions préventives et correctives est faite dans chaque processus.

Dans cette étude, nous avons choisi la direction technique et précisément le département du contrôle de la qualité et le département de production du groupe SAIDAL (filiale ANTIBIOTICAL) et nous allons essayer de résoudre tous les problèmes liés au produit tout en utilisant les actions correctives et préventives.

Pour cela, nous allons d'abord identifier et définir les problèmes dans le département du contrôle qualité en premier parce qu'elle est le premier processus dans la fabrication des produits (analyser les matières première et aussi le produit fini) et par la suite les anomalies qui peuvent apparaître dans la production.

1.1. Laboratoire du contrôle de la qualité

Le contrôle des produits fabriqués (médicament de forme sirop et sèche) depuis la matière première au produit finis, est pris en charge par le laboratoire de contrôle de la qualité du groupe SAIDAL. Ce dernier est validé par le laboratoire national de contrôle des produits pharmaceutiques (LNCPP) du ministère de la santé publique.

Il s'occupe essentiellement de prélever et d'analyser :

- Les matières premières,
- Les articles de conditionnement et d'emballages
- Les produits INPHA-Médis en cours de fabrication et en fini,
- L'environnement, Fluides.

1.2. La production

Les opérations de production suivent des instructions et des procédures bien définies ; elles répondent aux principes de bonnes pratiques de fabrication en vue d'obtenir des produits de la qualité requise et correspondant à leurs autorisations de fabrication et de mise sur le marché.

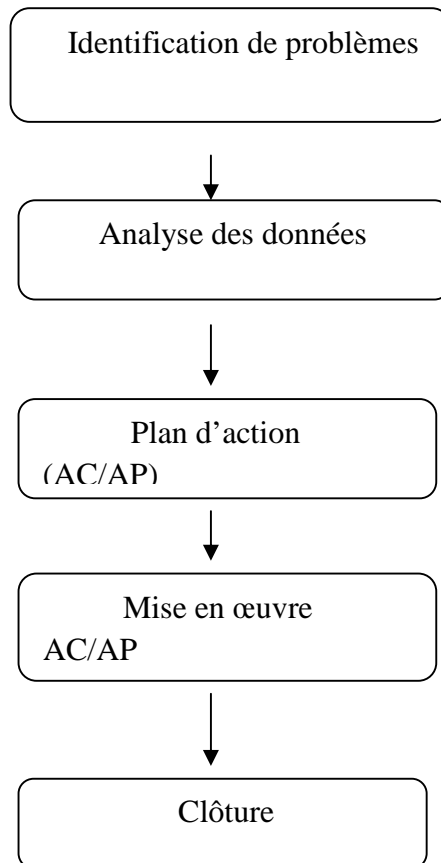
Des moyens suffisants et adaptés sont disponibles pour effectuer les contrôles en cours de fabrication. Des mesures à caractère technique ou organisationnel sont également prises pour éviter les contaminations croisées et les substitutions. Toute fabrication nouvelle ou modification importante d'un procédé de fabrication doit avoir été validée. Les phases critiques des procédés de fabrication doivent être périodiquement revalidées.

Tous les écarts dans le procédé et tous les défauts observés dans le produit sont documentés et font l'objet d'investigations approfondies.

2. Logigramme du processus de résolution de problèmes

Avant de montrer la démarche de résolution de problèmes au ce département il faut que nous présenter le logigramme du processus qui est illustrer en suivant :

Figure N°14 : logigramme du processus de résolution de problèmes



Source : Elaboré par nous-mêmes d'après des informations recueillies du département d'assurance qualité.

2.1. Identification de problèmes

L'amélioration de la qualité des produits pharmaceutiques débute par l'identification des problèmes de qualité existants. L'identification d'une non-conformité par Les assureurs de la qualité au sein du groupe SAIDAL peut avoir différentes origines :

- interne : dysfonctionnement matériel ou défaut d'organisation ;
- fournisseur : produit ou prestation non conforme à la commande ;
- client : réclamation écrite ou orale des bénéficiaires ou prescripteurs

Lorsque la prestation ou le produit fabriqué ne sont pas conformes aux exigences, les procédures de maîtrise de non conformité s'appliquent.

2.2. Analyse des données

L'entreprise SAIDAL détermine, recueille et analyse les données appropriées pour démontrer la pertinence et l'efficacité du système de management de la qualité et pour évaluer les possibilités d'amélioration et son efficacité.

Ceci doit inclure les données résultant des activités de surveillance ainsi que d'autres sources pertinentes.

L'analyse des données doit fournir sur :

- la satisfaction du client.
- La conformité aux exigences relatives au produit.
- Les caractéristiques et les évolutions des processus et des produits, y compris les

opportunités d'action préventives.

- Les fournisseurs.

2.3. Amélioration

SAIDAL améliore en permanence l'efficacité du système de management de la qualité en utilisant la politique qualité, les objectifs qualité, les résultats d'audits, l'analyse des données, les actions correctives préventives ainsi que la revue de direction

2.3.1. Action corrective

SAIDAL par l'assurance qualité mène 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 par SAIDAL doit être établie afin de définir les exigences pour

- Procéder à la revue des non-conformités (y compris les réclamations client) ;
- Déterminer les causes de non-conformités ;

- Evaluer le besoin d'entreprendre des actions pour que les non-conformités 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.

2.3.2. Action préventives

Les actions préventives déterminer par l'assurance qualité qui 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.

Pour les procédures documentées en SAIDAL, doivent être établies, afin de définir les exigences pour :

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

Section 3 : Présentation de l'étude empirique

Dans cette partie du mémoire fera l'objet de la présentation de la méthodologie de l'enquête de terrain adoptée, afin de confirmer ou infirmer les hypothèses de notre recherche nous avons mené d'abord une enquête quantitative par un questionnaire auprès d'un certain nombre de directeurs et de grands responsables, ainsi que l'élaboration d'un entretien avec certains membres des cadres du groupe SAIDAL.

1. Le questionnaire

Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées¹.

La réussite de toute enquête dépend de plusieurs paramètres : définition de l'objet de l'enquête, inventaire des moyens matériels, détermination claire des objectifs et validation des questionnaires. Cette étape est connue sous la dénomination « phase de préparation ».

1.1. Les objectifs du questionnaire

Toute entreprise rencontre des problèmes dans toute ses activités quotidiennes, à tous les niveaux, sur tous les processus, pour se faire on a opté pour le processus de production pour mener à bien notre enquête, car le processus de production comporte des opérations qui peuvent engendrer des problèmes importants c'est pour cela notre choix est guidé vers ce processus.

A cet effet, nous avons mené une étude d'opinion interne ayant pour objectifs :

- De connaître la perception du personnel exécutant de l'entreprise sur les différents problèmes, dysfonctionnement, non-conformités rencontrés quotidiennement.
- Savoir de façon précise les causes de ces problèmes.

1.2. Population de l'enquête

¹ OUACHRINE, (H) : Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, 1^{ère} édition, EHEC Alger, 2013, P.77.

Afin de pouvoir concrétiser les objectifs de l'enquête avec exactitude, nous nous sommes adressés exclusivement au personnel exécutant de l'entreprise pour constituer l'échantillon de l'enquête. Pour cela on a prélevé un échantillon de 20 personnes issues de différentes opérations du processus de production.

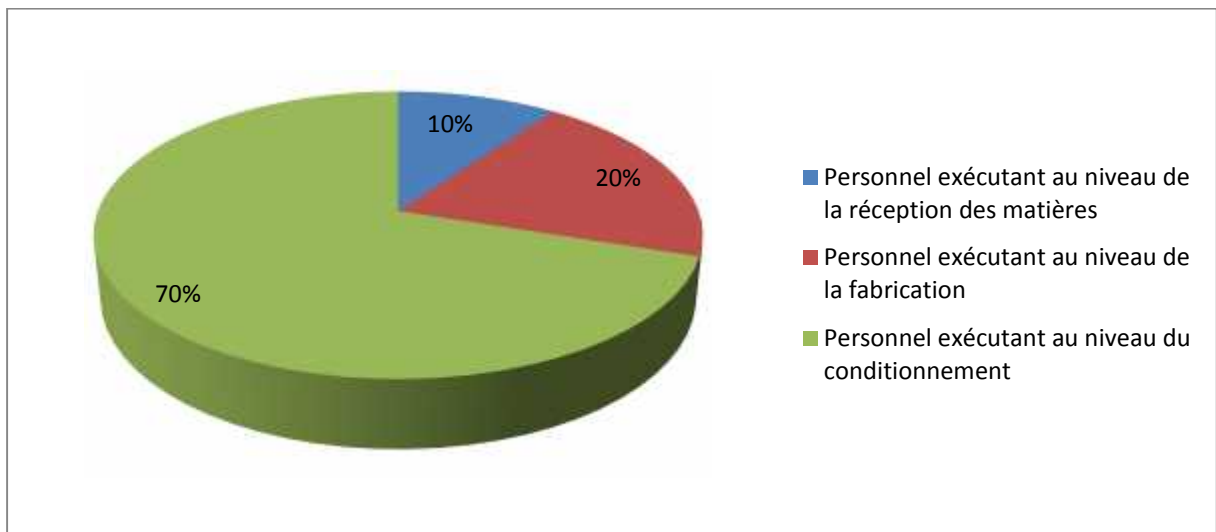
L'échantillon se répartit comme suit :

Tableau N°05 : répartition de la population de l'enquête

Personnel	Nombre
Personnel exécutant au niveau de la réception des matières	2
Personnel exécutant au niveau de la fabrication	4
Personnel exécutant au niveau du conditionnement	14
Total	20

Source : Elaborer par nous-mêmes

Figure N°15 : Représentation graphique de description de l'échantillon de l'enquête



Source : Elaborer par nous-mêmes à l'aide d'un logiciel SPSS

1.3. Présentation du questionnaire

Le questionnaire est composé de (15) questions dont 10 à choix multiples et le reste dichotomiques pour garantir la fiabilité des résultats et de faciliter l'analyse des réponses obtenues.

Le premier groupe de questions permet de repérer l'emplacement des différents problèmes, non-conformité engendrés par le processus de production.

Les autres questions ont permis de pointer encore plus notre études, de savoir si le personnel dispose de tous les moyens nécessaires afin de mener leur activité dans des conditions conformes, et de cerner les causes des problèmes que rencontres cette entreprise.

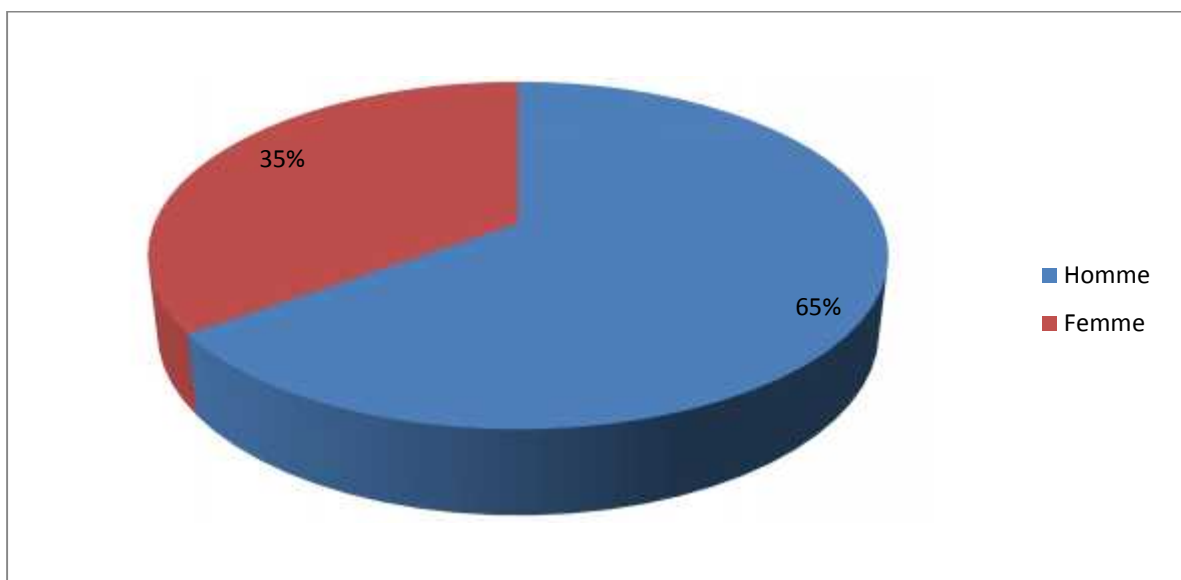
1.4. Analyse du questionnaire :

Tableau N°06: Répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Nombres	Pourcentage
Homme	13	65%
Femme	7	35%
Total	20	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes

Figure N°16 : Représentation graphique de répartition de l'échantillon selon la variable sexe



Source : Elaborer par nous-mêmes à l'aide d'un logiciel SPSS

Commentaire :

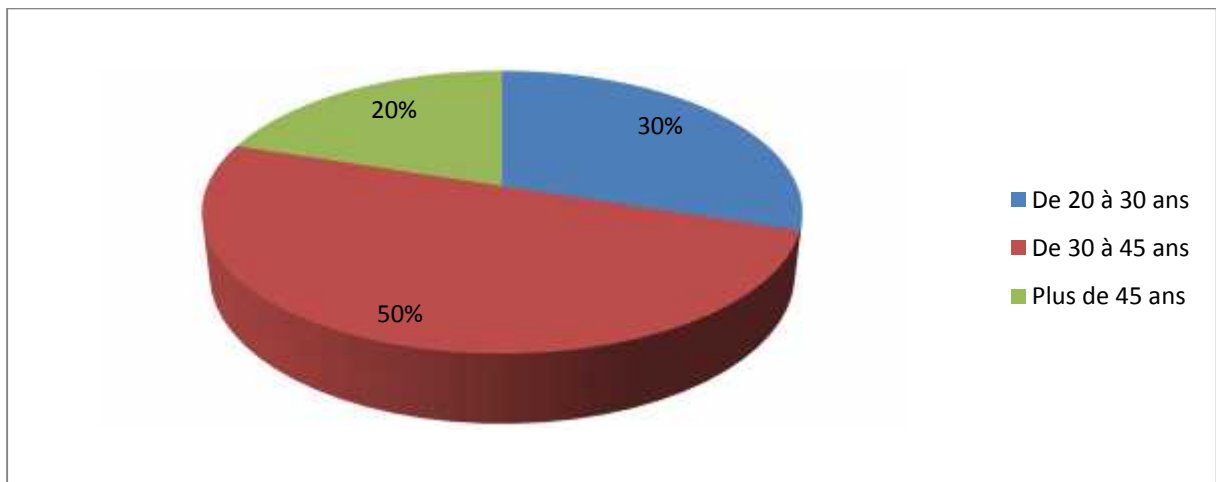
Selon le sondage effectué, 65% des employés questionnés sont de sexe masculin cette catégorie est majoritaire et 35% de sexe féminin, nous tenons de signaler que le choix des effectifs est aléatoire.

Tableau N°07: Répartition de l'échantillon selon l'âge

Classe de l'âge	Nombres	Pourcentage
De 20 à 30 ans	6	30%
De 30 à 45 ans	10	50%
Plus de 45 ans	4	20%
Total	20	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes

Figure N°17 : Représentation graphique de répartition de l'échantillon selon la variable âge



Source : Elaborer par nous-mêmes à l'aide d'un logiciel SPSS

Commentaire :

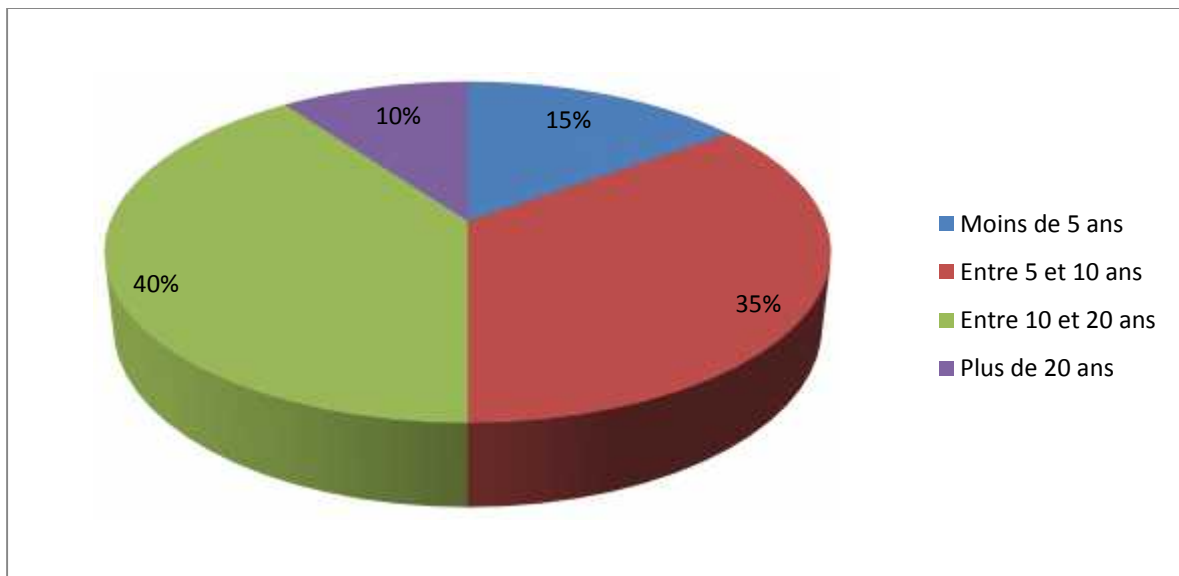
La première observation qui s'impose à la lecture de ce tableau est que la catégorie d'âge se trouvant entre 30 et 45ans représente 50% de l'échantillon, et un pourcentage de 30% représente la population entre 20 et 30ans. Cela explique d'un côté, que la plupart des travailleurs représentent une population relativement jeune.

Tableau N°08: Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Classe d'ancienneté	Nombres	Pourcentage
Moins de 5 ans	3	15%
Entre 5 et 10 ans	7	35%
Entre 10 et 20 ans	8	40%
Plus de 20 ans	2	10%
Total	20	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes

Figure N°18 : Représentation graphique de répartition de l'échantillon selon variable de l'ancienneté



Source : Elaborer par nous-mêmes à l'aide d'un logiciel SPSS

Commentaire :

En examinant ces réponses, nous constatons que l'expérience du personnel exécutant de SAIDAL varie entre 10 et 20 ans avec un taux de 40%, entre 5 et 10 ans avec un taux de 35%, moins de 5 ans on a 15% et de plus de 20 ans avec un taux de 10%.

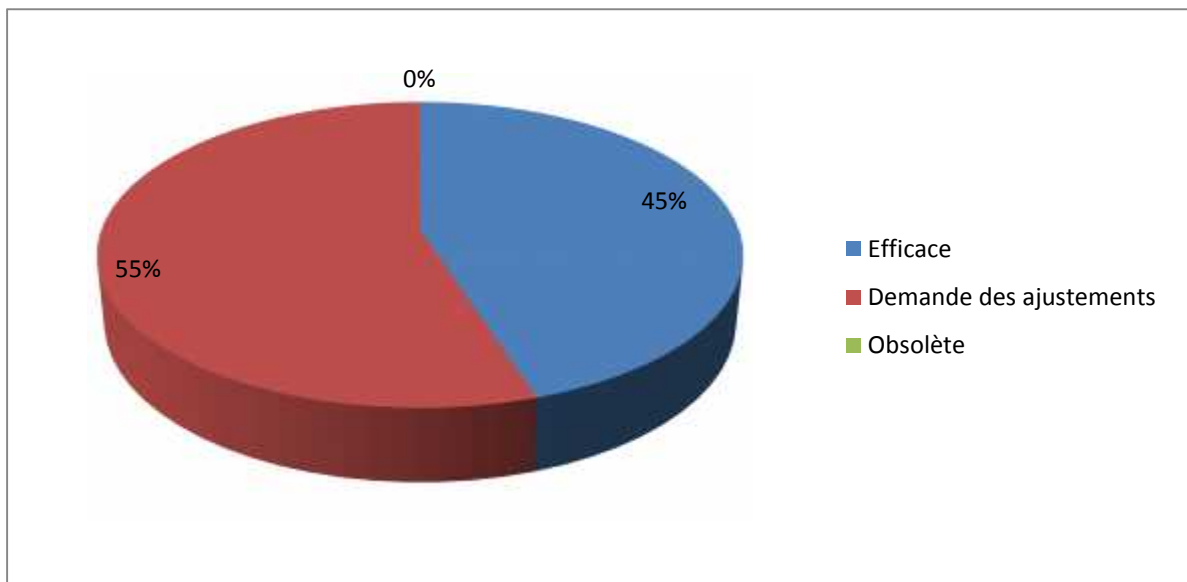
Question N°01 : comment évaluez-vous votre processus de production ?

Tableau N°09 : L'évaluation de processus de production

Proposition	Nombres de réponse	Pourcentage
Efficace	9	45%
Demande des ajustements	11	55%
Obsolète	0	0%
Total	20	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes

Figure N°19 : Représentation graphique de l'évaluation de processus de production



Source : Elaborer par nous-mêmes à l'aide d'un logiciel SPSS

Commentaire :

Nous constatons d'après cette question que 55% du personnel exécutant trouvent que le processus de production n'a pas atteint son degré d'efficacité, mais plutôt il demande des ajustements pour avoir des produits de qualité qui répondants aux besoins du marché et aux attentes des clients.

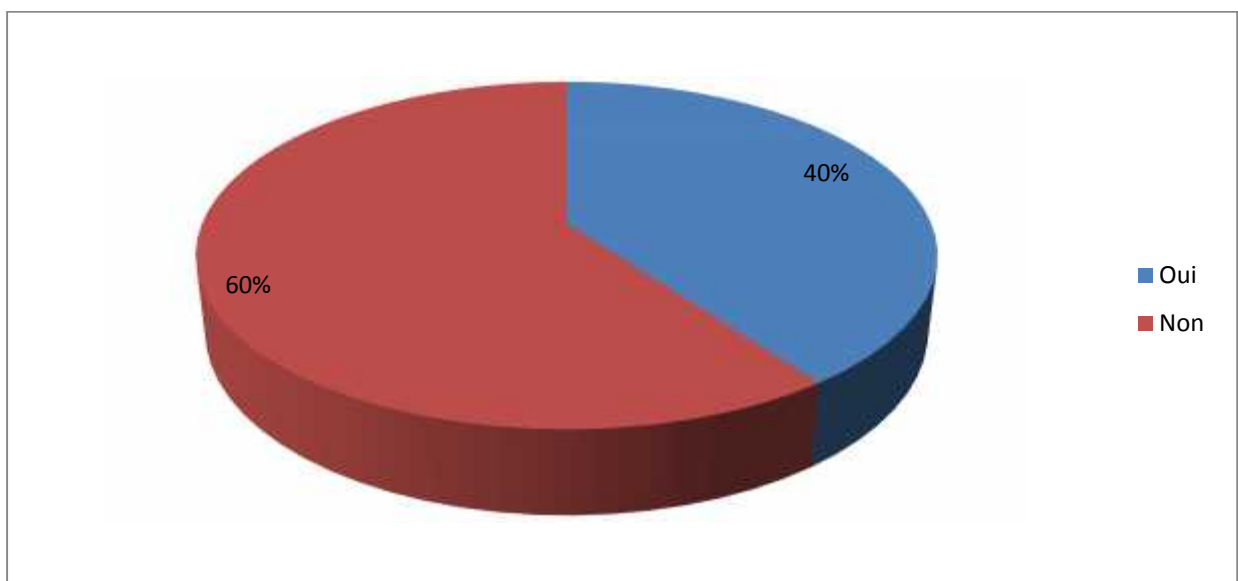
Question N°02 : Arrivez-vous à produire les quantités demandées ?

Tableau N° 10 : Production des quantités demandées

Réponse	Nombres de réponse	%
Oui	8	40%
Non	12	60%
Total	20	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes

Figure N°20 : Représentation graphique de production des quantités demandées



Source : Elaborer par nous-mêmes à l'aide d'un logiciel SPSS

Commentaire :

D'après le schéma, on remarque que 60% des responsables questionnés trouvent qu'ils n'arrivent pas à produire les quantités demandées contrairement aux restes (40%) qui pensent que les quantités demandés sont produites. Ces résultats sont dus aux problèmes rencontrés dans le processus de production.

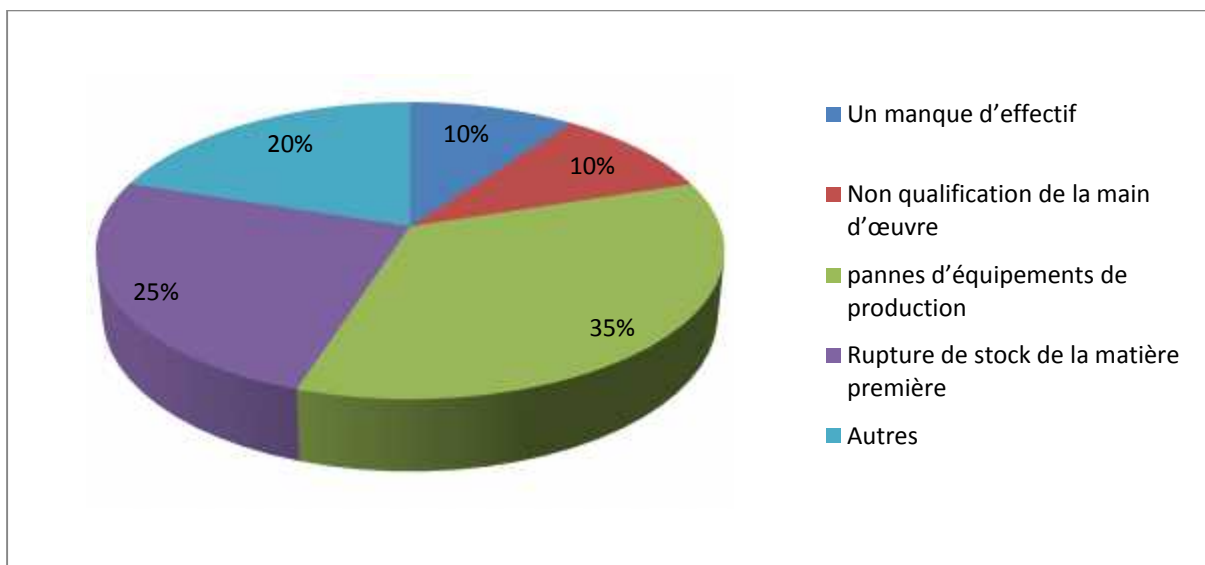
Question N°03 : Si non, les problèmes rencontrés sont dus à :

Tableau N°11 : Les principales problématiques liées au processus de production

Proposition	Nombres de réponse	Pourcentage
Un manque d'effectif	2	10%
Non qualification de la main d'œuvre	2	10%
pannes d'équipements de production	7	35%
Rupture de stock de la matière première	5	25%
Autres	4	20%
Total	20	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes

Figure N°21 : Représentation graphique des principales problématiques liées au processus de production



Source : Elaborer par nous-mêmes à l'aide d'un logiciel SPSS

Commentaire :

Les problèmes rencontrés sont dus majoritairement aux pannes d'équipements de production (35%) et 25% des cadres jugent qu'ils sont dus à des ruptures de stock de la matière première.

Les 32% restants sont divisés :

10 % trouvent que le manque d'effectif est la cause des problèmes de production, 10 % en disent que c'est la non qualification de la main d'œuvre, le reste opte pour d'autres options.

On peut dire dans ce cas que les causes dont nous avons parlées engendrent des obstacles majeurs pour la fabrication des produits.

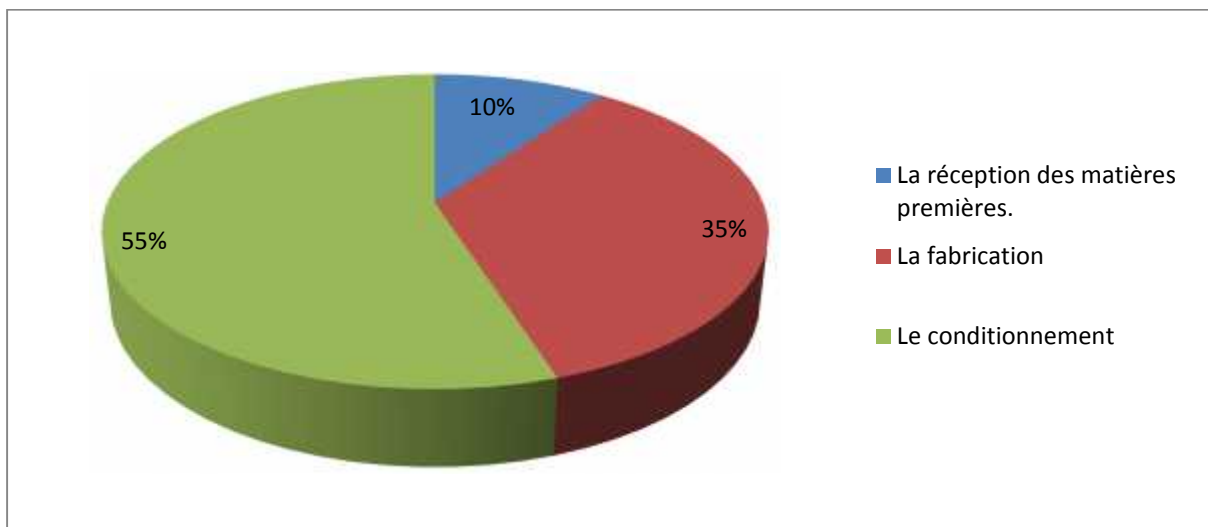
Question N°04 : Dans le cadre de la résolution de problèmes, quelles sont les opérations du processus de production engendrant un nombre important de problèmes ?

Tableau N°12 : les opérations du processus de production qui engendrant les problèmes

Proposition	Nombres de réponse	Pourcentage
La réception des matières premières.	2	10%
La fabrication	7	35%
Le conditionnement	11	55%
Total	20	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes

Figure N°22 : Représentation graphique des opérations du processus de production qui engendrant les problèmes



Source : Elaborer par nous-mêmes à l'aide d'un logiciel SPSS

Commentaire :

Selon le tableau, on remarque qu'un pourcentage de 55% des sondés considèrent le conditionnement comme principale opérations de production qui comporte un nombre important de problèmes et qui engendre des conséquences sur le produit final.

Alors que les 35% des répondants estiment que la fabrication parmi les opérations les plus exposées au risque de problèmes et les restes (10%) pensent que la réception des matières premières comporte des problèmes importants. Ce nous amène à dire que les opérations de fabrication et du conditionnement sont les plus exposé au risque de dysfonctionnement.

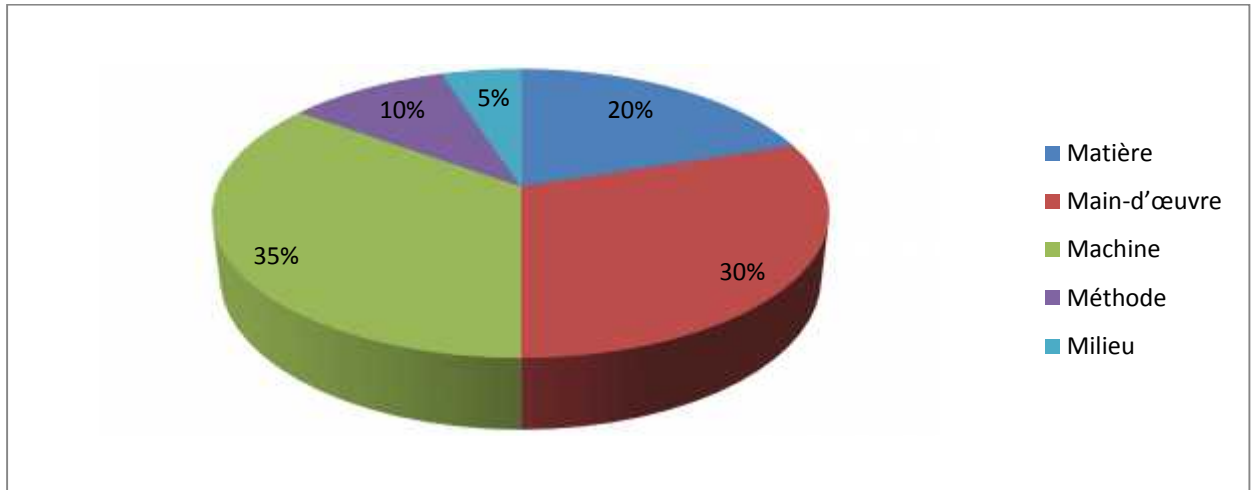
Question N°05 : Quelle est l'origine des problèmes détectés dans vos activités de production ?

Tableau N°13 : Les origines des problèmes détectés

Proposition	Nombres de réponse	Pourcentage
Matière	4	20%
Main-d'œuvre	6	30%
Machine	7	35%
Méthode	2	10%
Milieu	1	5%
Total	20	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes

Figure N°23 : Représentation graphique des origines des problèmes détectés



Source : Elaborer par nous-mêmes à l'aide d'un logiciel SPSS

Commentaire :

A la lecture des résultats affichés, on note qu'une majorité des personnels considère que la cause principale des problèmes rencontrés dans l'entreprise aux niveaux de leur opération est engendrée par les machines de production. Tandis que les 25% du personnel pensent que les causes de problèmes sont dues à la main d'œuvre et (20%) à la matière première réceptionnée ce qui provoque des produits de mauvaise qualité. ces résultats obtenus nous aide à savoir les causes principales de problèmes rencontrés qui provoque une qualité médiocre.

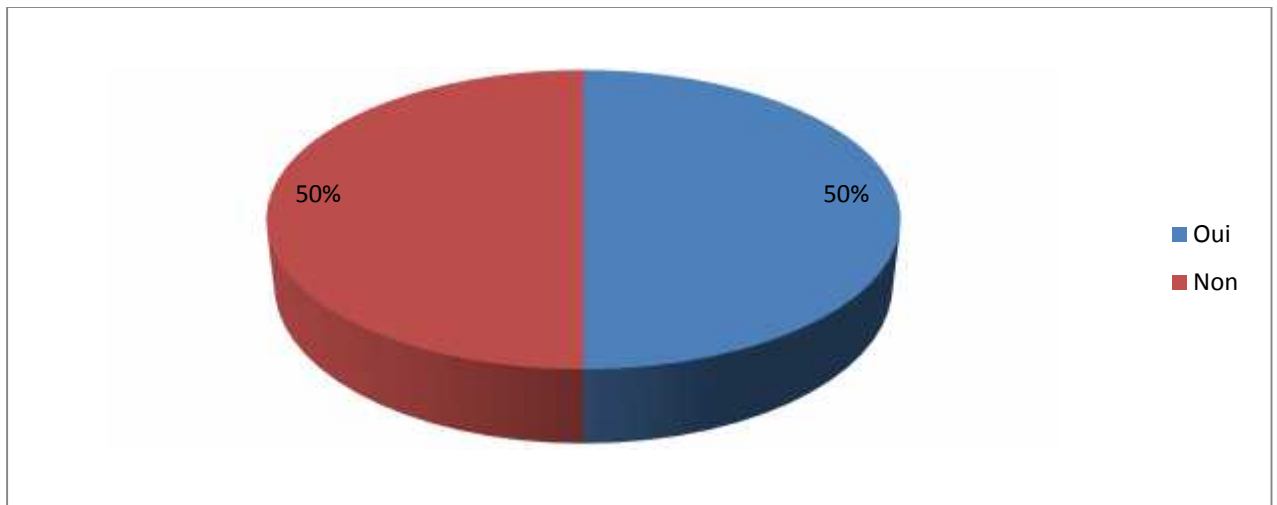
Question N°06 : Avez-vous des instructions, règles de travail afin d'assurer le bon déroulement de vos opérations ?

Tableau N°14 : Des instructions pour le bon déroulement des opérations

Réponse	Nombres de réponse	Pourcentage
Oui	10	50%
Non	10	50%
Total	20	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes

Figure N°24 : Représentation graphique des instructions pour le bon déroulement des opérations



Source : Elaborer par nous-mêmes à l'aide d'un logiciel SPSS

Commentaire :

50% du personnel déclarent qu'il y'a des instructions et des règles de travail sous forme des procédures qui facilite la tache des employés afin d'assurer le bon déroulement de leur activité, alors que les autres pensent qu'ils manquent certains instruction et des règles pour décrire de manière détaillé tous les moyens utiliser, et les opérations qui doivent être réaliser.

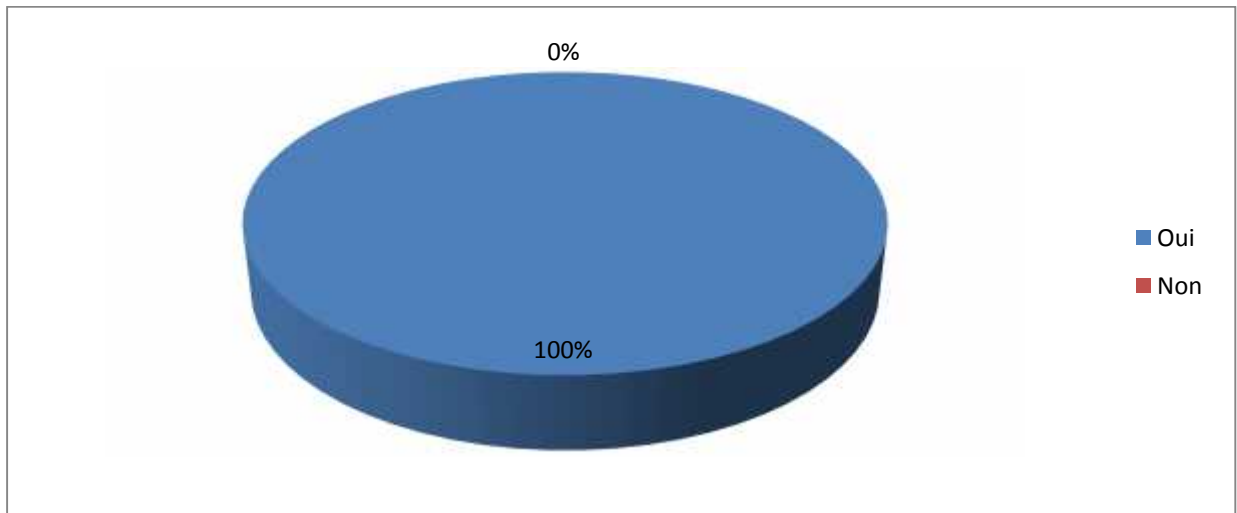
Question N°07 : Respecter-vous les bonnes pratiques d'hygiène ?

Tableau N°15 : le respect des bonnes pratiques d'hygiène

Réponse	Nombres de réponse	Pourcentage
Oui	20	100%
Non	0	0%
Total	20	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes

Figure N°25 : Représentation graphique de respect des bonnes pratiques d'hygiène



Source : Elaborer par nous-mêmes à l'aide d'un logiciel SPSS

Commentaire :

A cette question la totalité des personnels de l'entreprise confirment qu'ils respectent strictement les bonnes pratiques d'hygiène que ce soit pour les tenus, les locaux ou les équipements. Car l'hygiène représente un facteur important pour la sécurité du consommateur.

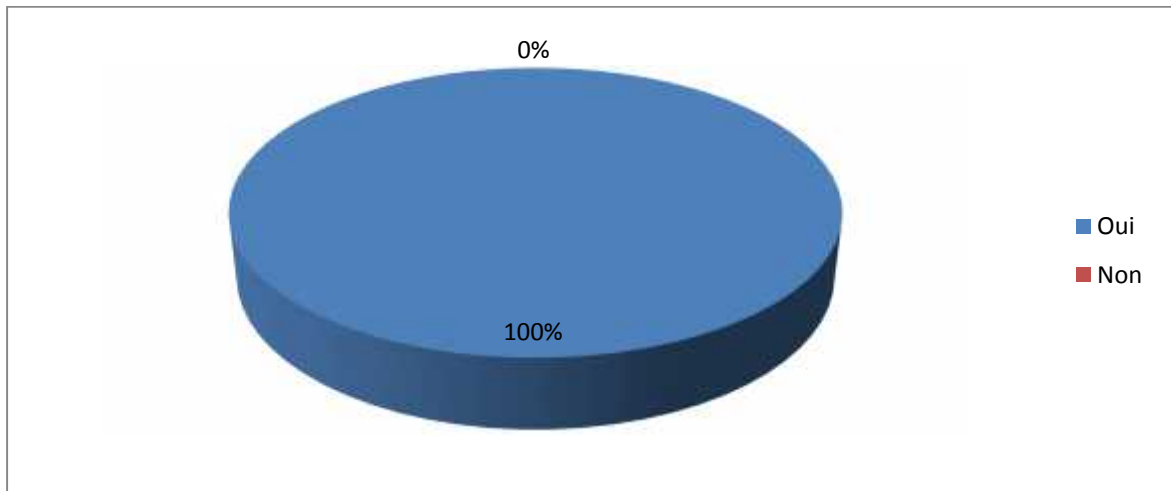
Question N°08 : Avez-vous un programme d'entretien, de nettoyage et de désinfection des équipements de travail ?

Tableau N°16 : le suivi d'un programme pour la désinfection des équipements

Réponse	Nombres de réponse	Pourcentage
Oui	20	100%
Non	0	0%
Total	20	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes

Figure N°26 : le suivi d'un programme pour la désinfection des équipements



Source : Elaborer par nous-mêmes à l'aide d'un logiciel SPSS

Commentaire :

Le graphe ci-dessus montre que la totalité des interviewés affirment qu'il existe un programme d'entretien, de nettoyage et de désinfection des équipements après fabrication de chaque lots.

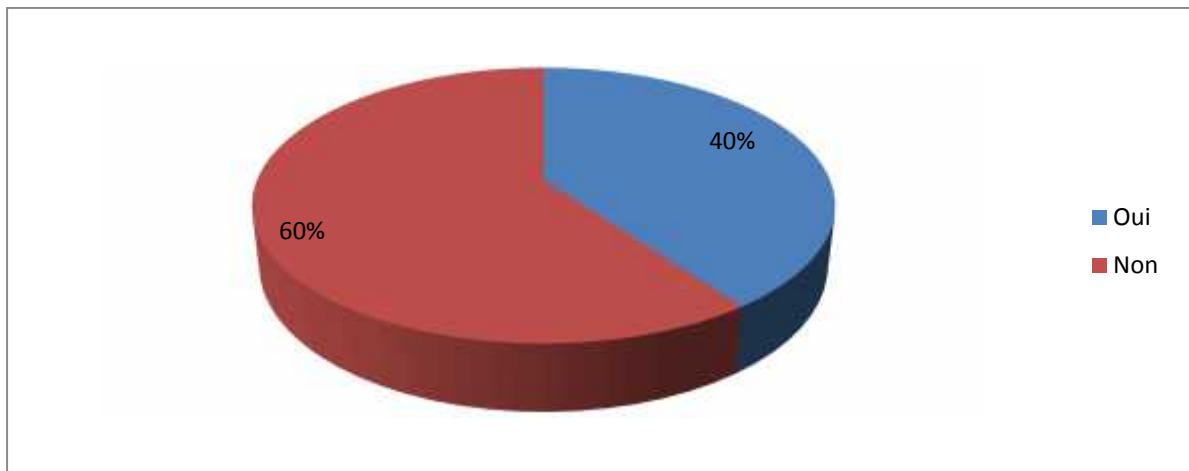
Question N°09 : Disposez-vous des moyens nécessaires pour la réalisation de vos tâches quotidiennes ?

Tableau N°17 : les moyens nécessaires pour la réalisation des activités

Réponse	Nombres de réponse	Pourcentage
Oui	8	40%
Non	12	60%
Total	20	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes

Figure N°27 : Représentation graphique des moyens nécessaires pour la réalisation des activités



Source : Elaborer par nous-mêmes à l'aide d'un logiciel SPSS

Commentaire :

La plupart des employés (60%) estiment que l'accomplissement de leur tâche demande plus de moyen afin de poursuivre leur activité sans avoir d'arrêt.

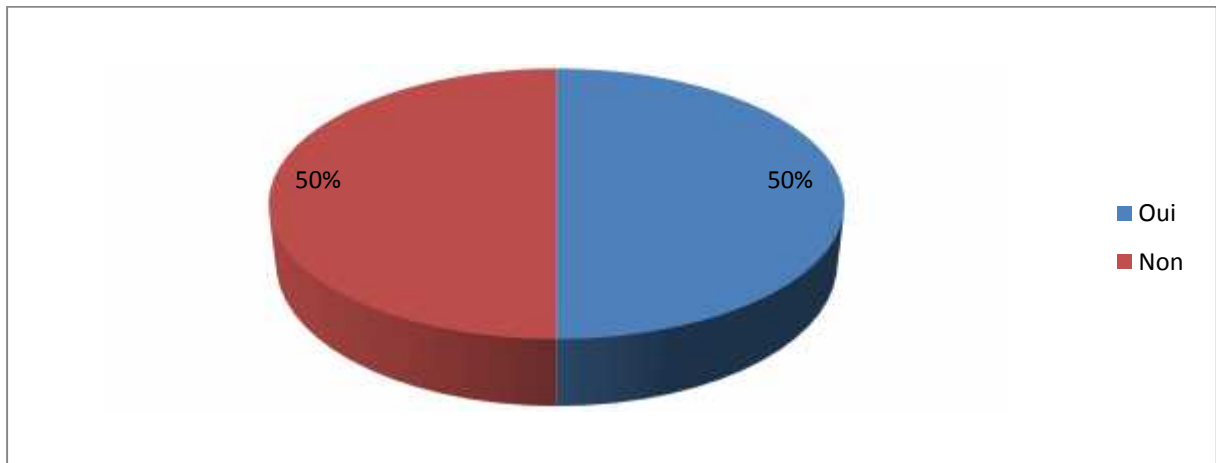
Question N°10 : Avez-vous fait des formations adaptées à votre activité ?

Tableau N°18 : le suivi d'une formation adaptée à l'activité

Réponse	Nombres de réponse	Pourcentage
Oui	10	50%
Non	10	50%
Total	20	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes

Figure N°28 : Représentation graphique pour le suivi d'une formation adaptée à l'activité



Source : Elaborer par nous-mêmes à l'aide d'un logiciel SPSS

Commentaire :

50% du personnel déclarent avoir reçu des formations relatives à leur fonction occupée. Les avantages qu'apporte les formations à l'entreprise doivent être vulgarisés à tout les personnels de la filiale comprenant les aspects pratiques et théoriques sur les bonnes pratiques de fabrication afin d'assurer la qualité des produits.

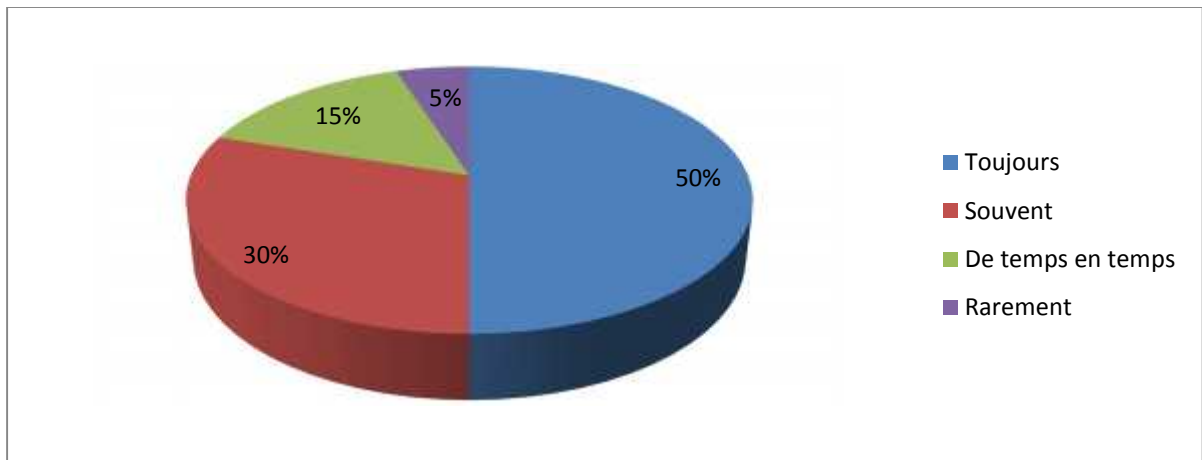
Question N°11 : les vérifications faites par le service assurance qualité au niveau de département de production ?

Tableau N°19 : les vérifications faites par le service assurance qualité

Proposition	Nombres de réponse	Pourcentage
Toujours	10	50%
Souvent	6	30%
De temps en temps	3	15%
Rarement	1	5%
Total	20	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes

Figure N°29 : Représentation graphique pour les vérifications faites par le service assurance qualité



Source : Elaborer par nous-mêmes à l'aide d'un logiciel SPSS

Commentaire :

Les résultats du tableau ainsi que la représentation graphique indiquent que 50% de l'échantillon ont dit que les vérifications se font toujours, 30% ont dit que les vérifications se font souvent, tandis que les fréquences de vérification " temps en temps" et "rarement" étaient de 15% et 5%.

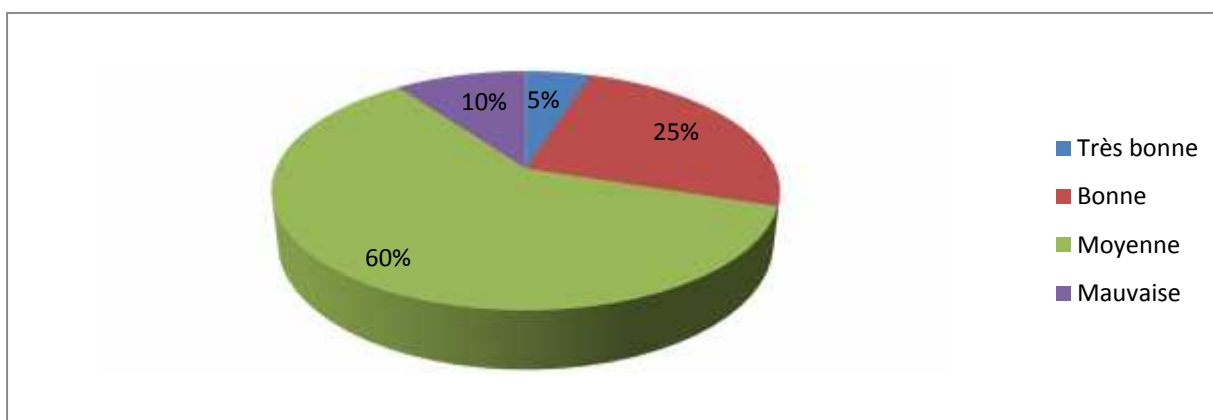
Question N°12 : La notion d'amélioration continue du processus de production au sein SAIDAL, est ?

Tableau N°20 : La notion d'amélioration continue du processus de production

Proposition	Nombres de réponse	Pourcentage
Très bonne	1	5%
Bonne	5	25%
Moyenne	12	60%
Mauvaise	2	10%
Total	20	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes

Figure N°30 : Représentation graphique de la notion d'amélioration continue du processus de production



Source : Elaborer par nous-mêmes à l'aide d'un logiciel SPSS

Commentaire :

L'évaluation de l'amélioration continue au sein SAIDAL était comme suit :

60% ont dit que l'amélioration continue est "moyenne", 25% ont répondu "bonne", 10% ont dit que l'amélioration continue au niveau de processus de production est mauvaise et 5% pour la proposition "très bonne".

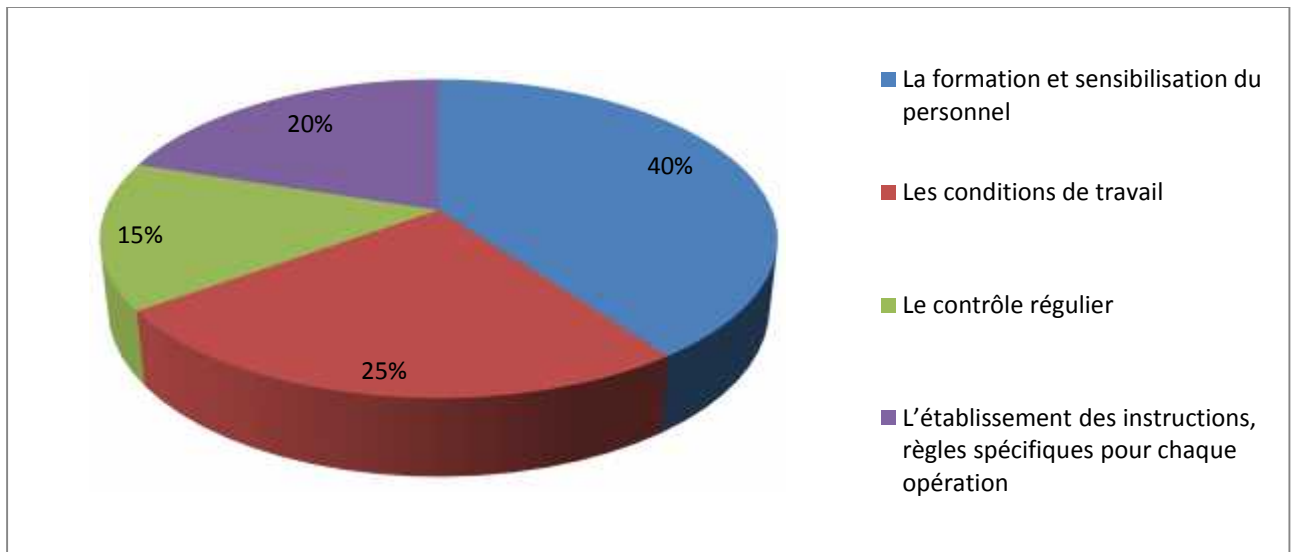
Question N°13 : Selon-vous, l'engagement de la direction afin d'améliorer en permanence la gestion des problèmes doit-il s'approprier à/aux

Tableau N°21: l'engagement de la direction pour améliorer la gestion des problèmes

Proposition	Nombres de réponse	Pourcentage
La formation et sensibilisation du personnel	8	40%
Les conditions de travail	5	25%
Le contrôle régulier	3	15%
L'établissement des instructions, règles spécifiques pour chaque opération	4	20%
Total	20	100%

Source : Elaborer par nous-mêmes

Figure N°31 : Représentation graphique de l'engagement de la direction pour améliorer la gestion des problèmes



Source : Elaborer par nous-mêmes à l'aide d'un logiciel SPSS

Commentaire :

Les chiffres affichés dans le graphe ci-dessus nous amènent à dire que la plupart des interrogés, soit 40% voit que l'amélioration de la gestion des problèmes peut être assurée par la mise en place des plans de formation adapté à chaque activité, et appliquer pour tout le personnel de l'entreprise, comme il faut s'intéresser surtout à la sensibilisation du personnel. En revanche, et comme deuxième remarque, on constate que 25% des répondants pensent que l'amélioration des conditions de travail tel que l'acquisition de nouvelles machines et l'intégration de nouvelles technologies engendrera l'amélioration au sein de l'entreprise. Comme troisième constat, 20% estiment d'avoir plus d'instruction, méthode et règles de travail afin d'éliminer les problèmes rencontrés, alors que les restes pensent que le contrôle régulier l'un des facteurs nécessaires pour améliorer la gestion de problème.

2. L'entretien

On appelle interview (ou entretien ou encore entrevue) « c'est un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur sujet prédéterminé »¹.

Les entretiens servent, en général, à recueillir des informations spécifiques et de nature qualitative. Ils visent d'abord à explorer et à comprendre plutôt qu'à mesurer et à quantifier.

2.1. L'intérêt du recours aux entretiens

Cette approche qualitative est intéressante car elle permet de recueillir un grand nombre d'informations car cela fait appel au point de vue de l'acteur, à son expérience, à sa logique et à sa rationalité. De plus, le recours aux entretiens m'a permis d'avoir un contact direct avec les interlocuteurs et de déceler certains éléments comportementaux dont l'analyse m'a renseignée tout autant que les réponses en elles-mêmes, que je n'aurais pu avoir avec une approche quantitative.

Les entretiens permettent également d'avoir une démarche participative afin d'approfondir au maximum certains points et de comprendre ce que les personnes interrogées pensent sur les sujets dont je voulais traiter. En effet, il est important de préciser tout de même qu'il est difficile de ne pas prendre part à l'avis des interlocuteurs mais aussi d'exprimer le nôtre lors de la réalisation des entretiens dans un souci d'objectivité, pour ne pas influencer les réponses de l'interrogé.

Après avoir montré les différents intérêts qu'il y a à adopter une méthode qualitative pour la réalisation de ce travail de recherche, nous allons maintenant nous intéresser plus particulièrement à la construction du guide d'entretien.

2.2. Conception du guide d'entretien

Le guide d'entretien utilisé pour notre enquête s'articule autour de six questions ouvertes ; elles ont été définies d'une part, par rapport à la connaissance que nous avons et voulions acquérir du sujet et d'autre part, en intégrant des éléments introduits dans la partie

¹ OUACHRINE, (H) : Guide de méthodologie de la recherche en science sociales, 1ère édition, EHEC Alger, 2013, P.77.

théorique. Afin de mener à bien notre entretien, nous avons interviewé sept personnes dans l'entreprise.

Nous rappelons que notre entretien comporte trois axes, le premier est relatif à l'importance que donnent les dirigeants à l'approche résolution de problème au sein de l'unité, tan disque le deuxième axe est plutôt orienté vers l'amélioration continue dans la filiale et le troisième axe sur la contribution de l'approche à l'amélioration continue.

2.3. Traitement et analyse des résultats de l'entretien

Axe 1 : l'importance de l'approche résolution de problème

- La mise en place de l'approche résolution de problème au sein de l'entreprise est une obligation ou un choix ?

Les résultats obtenus de notre entretien révèlent que la majorité des responsables affirment que la mise en place de l'approche résolution de problème au sein de l'entreprise est une obligation, et cela pour plusieurs raisons. Selon les déclarations de ces derniers la principale cause qui a poussé Unité Médéa à adopter l'approche est la nature du marché, en effet l'entreprise opère dans un marché évolutif et concurrentiel, et l'approche résolution de problème est un outil qui aide la filiale à évoluer sur ce marché « **Le Groupe SAIDAL leader national et régional qui ambitionne de percer le marché international en intégrant de nouvelles technologies et méthodes de management, en vue d'améliorer en permanence son image de marque et ses produits** » affirme le directeur de l'unité.

Les responsables de l'unité montrent que le système management de la qualité travaille davantage la démarche de résolution de problèmes et explique comment la gestion des non conformités aide les entreprises à s'appuyer sur de tels problèmes pour améliorer la qualité, et comme la filiale est certifiée, elle s'est trouvée obligée de l'appliquer.

L'approche est aussi un moyen de satisfaction des clients déclarent ces responsables « **le but de l'adoption de cette démarche est d'arriver à une satisfaction totale des clients** » témoigne le responsable qualité, et selon lui l'approche résolution de problème sert à :

- Développer les compétences de résolution de problème,
- Améliorer l'acquisition de connaissances nouvelles,
- Améliorer l'apprentissage en autonomie,
- Augmenter les intérêts intrinsèques et les motivations à apprendre chez les personnels.

" **Nous sommes conscients de l'importance de la sécurité des médicaments en tant qu'assurance et attentes de nos consommateurs**», telle est la confirmation dû le responsable de contrôle qualité au sein de la filiale, il assure que l'application de l'approche résolution de problème au sein l'Unité Médéa est une obligation pour garantir la sécurité des médicaments et dans un souci de renforcer la notoriété de la filiale.

Il est clair que l'adoption de l'approche résolution de problème par la filiale était beaucoup plus une obligation de l'environnement qu'un choix, et à travers cette approche l'entreprise a fixé un objectif bien précis c'est la satisfaction totale des clients« **La production de médicaments et autres produits pharmaceutiques de qualité, répondants aux besoins du marché et aux attentes des clients** » déclarent les personnels du l'unité.

Tout le monde, au niveau de l'entreprise est conscient de la nécessité de satisfaire les exigences des clients, afin de faciliter la prise des bonnes décisions de la part de la direction et permettre, par voie de conséquence, le développement de l'entreprise.

➤ préférez-vous l'entreprise avant ou après la mise en place de l'approche ?

Les responsables déclarent que l'approche résolution de problèmes à un rôle primordiale dans l'amélioration de la qualité d'entreprise, pour cela la totalité préfère la situation de l'unité après la mise en place de cette approche « **la filiale rencontre toutes sortes de problèmes au quotidien, et cette approche à présenter de nombreux avantages à l'entreprise** » témoigne le responsable d'assurance qualité.

Les responsables privilégient cette approche parce qu'elle convient bien pour les problèmes techniques et organisationnels qui constituent un frein pour l'entreprise. Cette approche assure aussi :

- Une aide à la prise de décision et à l'optimisation du fonctionnement.

- Une meilleure intégration des besoins des clients.
- Une optimisation des résultats par la création de valeur ajoutée.
- Une dynamique des échanges entre membres du personnel (bonne communication).
- Une implication et une motivation du personnel.

La mise en place de l'approche présente une démarche structurée et rigoureuse afin d'améliorer la qualité dans l'entreprise et résoudre les problèmes rencontrés. En outre, elle vise à travers cette démarche d'augmenter la surveillance de problèmes, faire baisser le taux des non conformités et mettre en place les solutions adaptés aux différents problèmes.

La démarche impose également de recourir à des outils et des méthodes de qualité, incite à la conduite des réunions efficaces, la résolution définitive des problèmes, la conduite des plans d'actions opérationnels et à la progression avec les collaborateurs. Les groupes de travail utilisent des outils (le brainstorming, diagramme Pareto, Ishikawa, par exemple) pour identifier et résoudre les problèmes en suivant les étapes de la démarche.

Tandis qu'avant la mise en place de l'approche, les responsables utilisaient des outils sans cheminement logique. Pour cela, ils se sont trouvés perdre du temps sans résultats.

Les avis des responsables de l'unité sur ce sujet étaient divers, mais ils s'accordent tous à dire que l'entreprise après la mise en place de l'approche résolution de problèmes se porte beaucoup mieux. Selon eux, l'approche propose une nouvelle vision de l'organisation, ils confirment même la bonne organisation du travail, ils assurent que ce dernier est devenu cohérent et claire grâce à la mise en place des procédures qui définies les tâches de chacun."

Les avantages de la mise en place des processus sont de permettre de communiquer de manière identique à un grand nombre d'acteurs impliqués dans une activité complexe et de donner du sens et de la clarté immédiate sur les tâches à réaliser" témoigne le responsable qualité.

Ainsi, l'approche consiste de mettre à disposition des nouvelles procédures afin de renforcer la compétence et la conscience en matière de sécurité des médicaments et enfin d'assurer la satisfaction des consommateurs.

Axe 2 : l'amélioration continue au sein de l'unité

- Est-ce que l'entreprise exerce une activité d'amélioration continue ?

Les responsables déclarent que les clients sont indispensables à la survie de l'entreprise, c'est pourquoi l'amélioration de la qualité et de la productivité est un objectif permanent de l'unité.

D'après le témoignage des responsables on constate que le groupe SAIDAL améliore en permanence l'efficacité du système de management de la qualité en utilisant la politique qualité, les objectifs de la qualité, les résultats de l'audit, analyse des données les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction.

Les responsables de l'unité déclarent que l'amélioration continue du système de management de la qualité contribue à augmenter la probabilité de réussite de la satisfaction des clients et des autres acteurs participant à l'activité de l'unité. Pour cela la filiale comprenant une approche destinée à l'identification et la résolution des problèmes. De ce fait, on constate que l'unité arrive à implanter une culture d'amélioration continue.

- Quelles actions sont mises en œuvre pour obtenir l'amélioration continue de la qualité ?

D'après les avis des responsables de l'unité sur ce sujet, on constate qu'ils emploient de nombreux outils qualité dont certains connaissent une utilisation plus grande que d'autres. La plupart affichent un besoin primordial lorsqu'ils ont mis en évidence les dysfonctionnements insoupçonnés des boucles d'amélioration, comme autant de sources potentielles d'amélioration : actions non abouties ou inefficaces, délais longs, insatisfaction latente des clients à l'utilisation des indicateurs de performance comme les tableaux de bord. L'audit est un deuxième outil auquel l'entreprise accorde une importance extrême, on a trouvé que le personnel utilise d'autres outils dans le degré d'utilisation est presque le même.

Axe 3 : l'approche résolution de problème pour une amélioration continue

- D'après vous comment l'approche résolution de problèmes contribue-t-elle à l'amélioration de la qualité ?

Le but de cette question est de savoir le lien entre l'approche résolution de problème et l'amélioration continue. Selon les déclarations des responsables de l'unité, la démarche résolution de problèmes peuvent être appliquées chaque fois qu'apparaît une possibilité d'amélioration de la qualité.

Généralement l'amélioration de la qualité des produits, des processus et des systèmes englobe les activités qui permettent une identification de tous les problèmes rencontrés et de toutes les sources d'amélioration possibles sans pour autant qu'il y ait dysfonctionnement.

Les responsables affirment que l'utilisation de l'approche résolution de problème est donc un aspect essentiel pour l'amélioration et l'élimination des problèmes en rapport avec la qualité de façon définitive dans les entreprises en les rendant plus efficaces, plus sensibles aux besoins des clients et moins problématiques.

Donc, d'après les témoignages des responsables, on constate que la réalisation de toutes ces améliorations implique la mise en œuvre d'une démarche de résolution de problèmes (proposition des actions correctives et préventives) en fonction de leur nature.

- Pensez-vous que la satisfaction des clients s'est améliorée après l'approche résolution de problèmes ?

Les responsables déclarent que parmi les mesures de détection de problèmes au sein de l'unité est le niveau de satisfaction client ainsi mesurée principalement par le taux de réclamations de ces derniers, et aussi par les mesures de surveillance sur les produits fabriqués afin de savoir s'ils sont réellement en conformité avec les exigences définies ou non.

Notre entretien a une finalité de savoir comment l'approche résolution de problèmes influence-t-elle sur ces mesures?

Selon les témoignages des responsables nous constatons que l'approche résolution de problème a un rôle important dans l'organisation du travail, surtout au niveau de la

clarification des tâches de chaque acteurs dans l'entreprise, chose qui a permet l'amélioration des relations en interne par l'implication du personnel ainsi que la bonne communication interne, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

L'approche à aussi des conséquences positives sur la production en effet le responsable de la production déclare que : « **la production de médicaments et autres produits pharmaceutiques de qualité, répondants aux besoins du marché et aux attentes des clients** ». Ainsi elle a des effets positifs sur le commerciale, déclare le responsable commerciale « **la commercialisation de ses produits à travers un réseau de distribution se rapprochant de plus en plus de ses clients** ».

Donc et selon ces déclarations la satisfaction des clients peut être assurée par cette approche, et par la suite l'entreprise peut enregistrer des résultats positifs (l'évolution positive du chiffre d'affaire, l'amélioration des parts de marché, la maximisation des profits).

L'évaluation globale de la satisfaction peut être la combinaison d'une mesure directe et d'une mesure indirecte au travers d'indicateurs déjà présents dans l'entreprise, et l'unité surveille la satisfaction de ses clients par le nombre de retours clients, puisque c'est un indicateur intéressant pour mesure la satisfaction des clients.

L'aboutissement à ce résultat ne sera qu'à travers une bonne mise en place des procédures afin d'assurer la satisfaction des consommateurs.

La mise en application des procédures de traitement des non-conformités permet aussi de suivre à jour des lignes de production et faire les corrections corrective dès que la détection des produits non-conforme se faite.

Dans ce sens, la filiale ANTIBIOTICAL s'est tracé une démarche structuré pour s'adapter rapidement et en permanence aux besoins et attentes des clients pourront assurer leur maintien sur le marché, ainsi que leur pérennité.

- Peut-on dire que, finalement, l'approche résolution de problèmes est la solution idéale pour l'élimination des problèmes ?

Les dirigeants ne cessent d'énumérer les bienfaits de l'approche, mais pour eux la chose la plus importante dans cette approche de résolution est que cette dernière contribue à l'amélioration de la qualité de produit de manière efficace et efficiente, « **en tant qu' un produit pharmaceutiques, la santé du consommateur est la première exigence et préoccupation pour l'entreprise**», affirme le directeur de l'unité .

Selon les déclarations l'approche résolution de problèmes joue un rôle important sur la qualité de produit, c'est à dire moins d'anomalies et de non conformité.

Cette approche est traduite en buts stratégiques et objectifs opérationnels, où chaque acteur devra les décliner à sa contribution dans la démarche. Elle sert aussi à connaître parfaitement ses clients et ses attentes, de caractériser les produits et les engagements associés, d'identifier les processus fournissant ces produits et donc les différents acteurs internes et externes qui y contribuent.

3. Synthèses des résultats de l'enquête

Depuis nos travaux de recherche réalisés au sein d'unité Médéa et à partir d'axe de la recherche de départ, nous retenons un ensemble de résultats et d'observations du terrain étudié. Ils se présentent comme suit :

- Le processus de production n'est pas efficace et demande des ajustements.
- La plupart des employés n'arrivent pas à produire les quantités demandés à cause des contraintes rencontrés.
- Les principales problématiques du processus de production sont dues majoritairement aux pannes d'équipements de production.
- Les opérations du processus de production les plus exposé au risque de problèmes sont la fabrication et le conditionnement.
- Les réelles causes des problèmes sont liées aux machines de production ainsi que les matières.
- Les employés de SAIDAL demandent plus d'instructions pour faciliter leurs taches.
- Les personnels de la filiale respectent strictement les bonnes pratiques d'hygiène, de ce fait l'entreprise à créer des programmes pour le nettoyage et désinfection des équipements pour garantir la sécurité du consommateur.
- La filiale ANTIBIOTICAL à besoin d'autre moyen nécessaire à l'accomplissement des taches quotidiennes.

- Unité Médéa doit améliorer la formation et la sensibilisation du personnel afin d'améliorer la gestion de problème.
- Le Groupe SAIDAL met en œuvre la démarche de résolution de problèmes pour identifier et maîtriser les problèmes rencontrés.
- Le Groupe SAIDAL utilise différentes méthodes et outils pour améliorer et éliminer tous les problèmes en rapport avec la qualité.

Conclusion :

Cette étude sur l'approche résolution de problèmes pour une amélioration continue a permis de faire un diagnostic organisationnel du groupe SAIDAL (filiale ANTIBIOTICAL) en plus de comprendre le fonctionnement du groupe et de connaître les avantages de la mise en place de l'ARP ainsi que le lien entre cette dernière avec l'amélioration continue.

L'élaboration d'un entretien ainsi qu'un questionnaire nous a permis de mieux approfondir notre travail de recherche dans ces deux aspects: qualitatif et quantitatif. Les résultats que nous pouvons tirer de ce chapitre :

- Le processus de production du groupe SAIDAL engendre un nombre important de problèmes. Pour cela, le groupe a été obligé de mettre en place l'ARP vu que le processus est considéré comme un élément de base qui réponds aux besoins du marché et aux attentes des clients.
- L'ARP offre au Groupe SAIDAL une assurance de qualité, car elle sert à éliminer tous les problèmes de façon définitive dans le but de satisfaire ces clients.
- L'ARP joue le rôle d'un outil très important dans le Groupe SAIDAL, puisque cette dernière met en route une dynamique d'amélioration continue.
- L'ARP se situe dans une perspective d'avenir qui est celle de l'amélioration continue de la qualité par l'engagement d'actions correctives, préventive et des outils de la qualité.

Conclusion :

L'objectif de ce mémoire de fin de cycle est de savoir comment l'approche résolution de problèmes participe à l'amélioration continue de la qualité au sein d'une entreprise, c'est-à-dire comment peut-il assurer une bonne qualité des produits d'une manière permanente.

Pour bien comprendre ce sujet nous avons consulté plusieurs ouvrages, revues spécialisés et internet, également on a effectué un stage pratique au sein d'une entreprise nationale de fabrication de médicament qui est le Groupe SAIDAL et plus précisément dans la filiale ANTIBIOTICAL d'une durée de trois mois, tout en suivant une méthodologie descriptive.

Notre recherche a comporté trois chapitres, dans le premier chapitre nous avons développé l'aspect théorique de la qualité. Ce chapitre nous a conduits à comprendre que pour toute entreprise qui vise sa pérennité, il faut qu'elle s'engage dans une démarche d'amélioration de la qualité.

Dans le deuxième chapitre nous avons adopté l'approche résolution de problèmes en commençant par sa présentation, les différentes définitions liées avec cette approche, puis les étapes de réalisation de l'approche en utilisant les outils de résolution du problème (ISHIKAWA), le Plan d'amélioration de la qualité (PAQ), qui se finalise par le lien entre l'approche et l'amélioration continue de la qualité.

Nous avons tenté de répondre à notre problématique sur la participation de l'approche résolution de problèmes à une amélioration continue de la qualité au sein du Groupe SAIDAL.

Notre stage dans le site de production ANTIBIOTICAL du Groupe SAIDAL dans sa mission la fabrication des médicaments génériques nous a montré que la qualité pharmaceutique repose sur son application et son amélioration continue sur un système documentaire complet, simple et bien inculqué au personnel, il est validé par les inspections opérées par les autorités compétentes et qui se caractérise en générale par l'attribution d'un certificat de conformité aux Bonnes Pratiques de Fabrication.

En premier lieu, nous avons pu constater que la mise en place des démarches d'amélioration continue se traduit par une complémentarité de systèmes, outils et de méthodes pour faire face aux problèmes rencontrés et assurer une meilleure qualité, est donc une satisfaction totale de client. Donc la première hypothèse est confirmée puisque SAIDAL utilise les outils de la qualité (brainstorming, Ishikawa ...), les méthodes telles que l'AMDEC, et quelques pratiques à savoir ; la politique qualité, les audits, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction, afin d'assurer la qualité du travail, l'efficacité des médicaments et la sécurité des patients d'une façon permanente.

Et second lieu, on a pu constater que le Groupe SAIDAL pour qu'il s'assure de la maîtrise de son système d'assurance qualité et l'amélioration continue de ses produits contre les problèmes rencontrés, a mis en place une approche résolution de problèmes. Donc la deuxième hypothèse est confirmée puisque SAIDAL utilise d'une approche structurée et rigoureuse qui est l'approche résolution de problèmes pour le but de maîtriser et d'éliminer les problèmes rencontrés de façon définitive et de satisfaire toutes les parties intéressées y compris les clients.

Enfin il reste à dire que le Groupe SAIDAL s'est engagé dans la démarche de l'amélioration continue, tout en s'appuyant sur l'approche résolution de problèmes, en utilisant des outils adéquats pour rendre l'entreprise plus efficace, plus sensible aux besoins des clients et moins problématique, donc la troisième hypothèse est confirmée.

Pour conclure, nous tenons à indiquer que notre présente étude reste incomplète et le champ d'étude de l'approche résolution de problèmes reste un domaine très vaste pour le traiter. D'autres thèmes sont possibles à être traités tels que : Le rôle de l'approche résolution de problèmes dans la prise de décision, l'approche résolution de problèmes et la performance commerciale, ...etc

1. Ouvrages

- BAROUCHE,(J): Booster la performance de son entreprise, Éditions Livres à Vivre La Plaine Saint-Denis, Paris,2010.
- BLONDEL,(F):Gestion industrielle ,2 édition DUNOD, Paris, 2006
- CATTAN, (M);Pour une certification qualité gagnante, Éditions AFNOR, La Plaine Saint-Denis, 2009.
- CHARLES, (Julien) : Amélioration continue en 3jours, édition AFNOR, 2014.
- CONARD, (Frédéric) : management de la qualité, Gualino éditeur, Lextenso éditions -Paris- 2009.
- COMBEAU (D), THIVEAUD (D), 34èmes Journées Nationales d'Etudes sur la Stérilisation, LYON, 4 avril 2012
- DOUCET, (C) : La Qualité, Collection Encyclopédique Que Sais-je ? , Editions PUF, Paris, 2010.
- DURET D. et PILLET M., qualité en production de L'ISO 9001 à Six Sigma, 3^{ème} édition, d'Organisation, Paris, 1998.
- FORMAN, (Bernard) : le manuel qualité : outils et stratégie d'une démarche qualité, édition AFNOR, Paris, 1995.
- FROMANE (B) : Du manuel qualité au manuel de management, 2ème édition AFNOR, La Plaine Saint-Denis ,2013.
- GILLES T. et AHANDA J-G., Guide, commenté des normes et référentiels, édition d'Organisation, 2009
- HARMEL, (Laurent) et ACHARD (Pierre) : 100 questions pour comprendre et agir : le Benchmarking, édition AFNOR, Paris, 2007
- HUBERAC, (J-P) : Guide des méthodes de la qualité : choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services, édition MAXIMA, Paris, 1999.
- HOHMANN, (Gristian) : Guide pratique de 5S pour les managers et les encadrant, 2ème édition d'Organisation, Paris.
- ISHIKAWA K., « les 6M ou diagramme d'Ishikawa », direction Lean
- JAMBERT, (Claude) :l'assurance qualité, la norme ISO 9000 en pratique, Paris, 1997
- JAVEL,(G): Organisation et gestion de la production, 4ème édition DUNOD, Paris,2004.

- KAMISKE, (F) et BRAUER (J.P) : Management de la qualité de A à Z, Ed MASSON, Paris, 1994.
- LAUDOYER, (G): La certification ISO 9000 un moteur pour la qualité, édition d'organisation, 2000.
- L ACOLARE, (V): Pratiquer l'audit à valeur ajoutée, édition AFNOR, La Plaine Saint-Denis, 2010
- LOUPARE, (B) : la qualité s'il vous plait, Ed d'organisation, Paris, 1992.
- LYONNET, (Patrick) : les outils de la qualité totale, éd techniques de documentation, Paris, 1991,
- Lynne,(Miller): La qualité, par la résolution de problèmes et l'amélioration des processus, Série de perfectionnement méthodologique pour l'assurance de qualité, Bethesda, MD, 1997.
- OZIKI, (K) et ASAKA (T) : Les outils de la qualité, édition AFNOR gestion, Paris, 1992.
- Patrick, (Fité) : La résolution de problèmes en 5 étapes, édition Afnor, Paris, 2016
- PINET (C):10 clés pour réussir sa certification QSE, édition AFNOR, La Plaine Saint-Denis ,2009
- ROGER, (Ernoul) : le grand livre de la qualité, édition AFNOR, 2010
- VILLALONGA,(C);Un nouveau souffle pour la qualité ,édition AFNOR, La Plaine Saint-Denis,2010

2. Dictionnaire

- Dictionnaire de la langue française, Le Larousse, 2012, définition de la qualité
- Le petit Robert, dictionnaire français, édition le Robert, 2005.
- Dictionnaire de la langue française, Le Larousse, 2012, définition du problème

3. Norme International

- La norme ISO 9000 :2005 : système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire ,3^{ème} édition
- La Norme ISO 9001 :2008 : système de management de la qualité- exigences, 4^{ème} édition AFNOR
- NF EN ISO 19011 :2011 : Ligne directrices pour l'audit des systèmes de management, Décembre 2012

4. Site web

- <https://www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/def/4068738-fra.htm>
- <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/probl%C3%A8me/fr-fr/#anchorLittree>
- <https://fr.wiktionary.org/wiki/probl%C3%A8me>
- <https://wikilean.com/articles-kaizen-resolution-problemes-resolution-problemes>
- <http://www.bivi.qualite.afnor.org>

Travaux universitaire

- BOUSSOUM, (H) : La gestion de la qualité, EHEC Alger, 2014.
- BEHLOULI, (S), BEKHOUCHE, (H) « exposé sur La Méthode AMDEC ». 3ème année master, Ehec ,2014
- DERICHE, (Mounia) : mémoire de magister : L'impact de la certification ISO 9001 sur la performance commerciale de l'entreprise, EHEC Alger, 2013.
- HASSEN, (Ammar), « l'amélioration continue de la qualité » cours de management de la qualité, consultant et formateur en management.

Autres documents

- Manuelle qualité du Groupe SAIDAL
- Documents interne au Groupe SAIDAL.
- Document interne site de site ANTIBIOTICAL

Table des matières

Dédicaces

Remerciement

Résumé

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre 1 : le système management de la qualité et l'amélioration continue.....	6
Introduction.....	7
Section 01 : le système de management de la qualité.....	8
1. Définition de la qualité.....	8
1.1. Selon les dictionnaires.....	8
1.2. Définition de la qualité selon les organisations	8
1.3. Selon les experts de la qualité	9
2. Présentation de la qualité.....	10
2.1. La qualité pour le client.....	10
2.2. La qualité dans l'entreprise	11
3. L'évolution de la qualité.....	12
3.1. Le contrôle qualité.....	12
3.2. L'assurance qualité.....	13
3.3. Le management de la qualité.....	14

3.4. La qualité totale (TQM).....	14
4. Les trois niveaux de la qualité.....	15
4.1. La qualité externe.....	15
4.2. La qualité interne.....	15
4.3. La non qualité.....	16
5. Système management de la qualité.....	16
5.1 Définition du SMQ.....	16
5.2 Référentiels du SMQ.....	17
6. Les principes de management de la qualité.....	18
Section 02 : L'amélioration continue.....	21
1. Présentation de la notion amélioration continue.....	21
2. Définition de l'amélioration continue.....	22
2.1. Selon le dictionnaire Robert.....	22
2.2. Selon la norme ISO 9000 version 2005.....	22
3. Avantages de l'amélioration continue.....	22
4. Les dimensions de l'amélioration continue.....	23
4.1. Croyance et principes de base.....	23
4.2. Implication des employés.....	23
4.3. Utilisation des données.....	23
4.4. L'engagement vers la qualité.....	23
4.5. Style de leadership.....	23
5. Les démarches de l'amélioration continue.....	24
5.1. Traitement de dysfonctionnement.....	24

5.2. Une démarche novatrice pour le long terme.....	24
6. Modèle de la roue de Deming Pour l'amélioration continue.....	25
7. Étapes de l'amélioration continue sur les processus.....	26
Section 03 : Les méthodes et les outils d'amélioration continue de la qualité.....	27
1. Les Outils de l'amélioration de la qualité.....	27
1.1. Les outils de base de la qualité.....	27
1.2. Les outils de la 2 ^{ème} génération.....	30
2. Les Méthodes de la qualité.....	31
2.1. La Méthode AMDEC.....	31
2.2. Les cercles de la qualité	32
2.3. Le Kaizen.....	32
2.4. Le benchmarking	33
2.5. L'analyse de la valeur.....	34
2.6. L'autodiagnostic	34
2.7. Le Poka-Yoké.....	34
2.8. La méthode des 5S.....	35
Conclusion.....	36
Chapitre02 : L'approche résolution de problèmes	37
Introduction.....	38
Section 1 : Le cadre théorique de l'approche résolution de problème.....	39
1 Présentation de l'approche résolution de problème.....	39
2. Définition du Problème	40
2.1. Selon le dictionnaire.....	40

2.2. Etymologiquement	40
2.3. Selon les experts	40
3. Types de problème.....	41
3.1. Les problèmes organisationnels	41
3.1.1. Les problèmes d'un service.....	41
3.1.2. Les problèmes d'un processus et du système.....	42
3.2. Les problèmes des produits.....	42
4. Evaluation des problèmes.....	43
4.1 Non-conformité mineure.....	43
4.2 Non-conformité majeure.....	43
4.3 Non-conformité critique.....	43
5. Les notions voisines du problème.....	44
6. Différence entre non-qualité et le problème.....	45
Section 2 : Les mécanismes de la résolution de problèmes.....	46
1 Typologie générale des problèmes.....	46
2. La détection de problèmes.....	46
3. Les mesures de détection des problèmes.....	47
4. Enregistrement de problème	48
5. La maîtrise des problèmes.....	49
6. La démarche résolution de problème.....	49
6.1. Identifier des problèmes et sélectionner des possibilités d'amélioration.....	50
6.2. Définir le problème de manière opérationnelle.....	51
6.3. Identifier les personnes devant travailler sur le problème.....	51

6.4. Analyser le problème et identifier les causes majeures.....	52
6.5. Mettre au point des solutions et des actions pour l'amélioration de la qualité.....	52
6.6. Mettre en œuvre et évaluer les efforts d'amélioration de la qualité.....	56
7. Les actions à mener pour corriger les problèmes.....	54
7.1. Les actions correctives.....	54
7.2. Les actions préventives.....	55
Section 03 : L'approche résolution de problème et l'amélioration continue.....	57
1. Les exigences de la norme ISO 9001.....	57
1.1. Surveillance et mesure des processus	57
1.2. Surveillance et mesure du produit.....	57
1.3. Maîtrise du produit non conforme.....	58
1.4. Amélioration continue.....	58
2. L'amélioration continue par la résolution de problème.....	58
3. L'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité.....	59
3.1. Priorité aux besoins du client.....	60
3.2. Priorité aux systèmes et aux processus.....	60
3.3. Priorité aux décisions basées sur des données.....	61
3.4. Priorité à la participation et au travail en équipe pour l'amélioration de la qualité.....	61
4. Les problèmes dans la roue de Deming.....	62
5. Les outils de l'amélioration continue.....	63
Conclusion.....	64
Chapitre 3 : Etude de cas sur l'approche résolution de problèmes pour une amélioration continue.	65

Introduction.....	66
Section 1 : présentation de groupe SAIDAL.....	67
1. Description du groupe SAIDAL.....	67
2. Historique de SAIDAL.....	67
3. Mission et objectifs de groupe SAIDAL.....	69
3.1. La mission de SAIDAL	69
3.2. Les principaux objectifs de groupe SAIDAL.....	70
4. politique du groupe SAIDAL.....	70
4.1. Politique qualité.....	70
4.2. Politique partenariat.....	71
5. Organisation de groupe SAIDAL.....	72
5.1. Présentation de l’organigramme.....	72
5.2. Les directions du groupe SAIDAL.....	72
5.2.1. Direction assurance qualité et affaires pharmaceutiques.....	73
5.2.2. Direction Gestion de porte feuille et stratégie financière.....	73
5.2.3. Directions de développement industriel et partenariat	73
5.2.4. Direction audit, analyse et synthèse	73
5.2.5. Direction des ressources humaines	73
5.2.6. Direction de marketing et de l’information médicale.....	74
5.3. Présentation des filiales du groupe SAIDAL.....	75
5.3.1. La filiale ANTIBIOTICAL.....	75
5.3.2. La filiale Pharmed.....	75
5.3.3. Filiale BIOTIC.....	76

6. Site de Production de Média (ANTIBIOTICAL)	77
6.1. Historique ANTIBIOTICAL.....	77
6.2. Les missions et objectifs.....	78
6.2.1. Missions.....	78
6.2.2. Objectifs.....	78
6.3. Description des différentes structures Du site.....	78
6.3.1. Structure technique	79
6.3.2. Structure contrôle qualité	79
6.3.3. Structure production	79
6.3.4. Structure gestion des stocks	79
6.3.5. Structure maintenance	80
6.3.6. Structure finance et comptabilité	80
6.3.7. Structure administration générale ressource humaine	80
6.3.8. Structure informatique	80
6.3.9. Structure d'ordonnancement et programmation	80
6.3.10. Structure assurance qualité	80
Section 2 : L'approche résolution de problèmes de site de production de Média (Filiale ANTIBIOTICAL).....	81
1. l'approche résolution de problèmes liés aux produits pharmaceutiques.....	81
1.1. Laboratoire du contrôle de la qualité.....	82
1.2. La production.....	82
2. Logigramme du processus de résolution de problèmes.....	83
2.1. Identification de problèmes.....	83

2.2. Analyse des données.....	84
2.3. Amélioration.....	84
2.3.1. Action corrective.....	84
2.3.2. Action préventives.....	85
Section 3 : Présentation de l'étude empirique.....	86
1. Le questionnaire.....	86
1.1. Les objectifs du questionnaire.....	86
1.2. Population de l'enquête.....	87
1.3. Présentation du questionnaire.....	88
1.4. Analyse du questionnaire.....	88
2. L'entretien.....	105
2.1. L'intérêt du recours aux entretiens.....	105
2.2. Conception du guide d'entretien.....	105
2.3. Traitement et analyse des résultats de l'entretien.....	106
3. Synthèses des résultats de l'enquête.....	112
Conclusion.....	113
Conclusion générale.....	115

Bibliographie

Les annexes

Tables des matières

Le Guide d'Entretien

L'objectif de ce guide d'entretien est de connaître l'apport de l'approche résolution de problèmes pour SAIDAL, précisément au niveau de la qualité de processus, notamment, son rôle dans l'élimination des problèmes.

Afin de pouvoir réaliser notre objectif, nous avons trouvé utile de s'adresser aux responsables des différentes unités de SAIDAL, puisque c'est eux qui sont chargés de la mise en place de l'approche résolution de problèmes dans l'entreprise.

➤ Axe 1 : l'importance de l'approche résolution de problème

Q1 : l'adoption de l'approche résolution de problème était un choix ou une obligation ?

Q2 : Préférez-vous la situation de l'entreprise avant ou après la mise en place de l'approche.

➤ Axe 2 : l'amélioration continue au sein de l'unité

Q3 : Est-ce que SAIDAL exerce une activité d'amélioration continue ?

Q4 : Quelles actions sont mises en œuvre pour obtenir l'amélioration continue de la qualité ?

➤ Axe 3 : l'approche résolution de problème pour une amélioration continue

Q5: D'après vous comment l'approche résolution de problèmes contribue-t-elle à l'amélioration de la qualité ?

Q6 : Pensez-vous que la satisfaction des clients s'est améliorée après l'approche résolution de problèmes ?

Q7 : Peut-on dire que, finalement, l'approche résolution de problèmes est la solution idéale pour l'élimination des problèmes ?

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'un diplôme de master en sciences commerciales, à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, je souhaiterais vous soumettre ce questionnaire afin de suivre et comprendre l'évolution de vos problématiques liées à la qualité, résolution de problèmes, amélioration continue, de vos processus de production.

Vos réponses seront très utiles afin d'accomplir et de réussir notre recherche.

Merci à l'avance.

1. Sexe :

Masculin.

Féminin

2. Age :

De 20 à 30 ans.

De 30 à 45 ans.

Plus de 45 ans.

3. Ancienneté :

Moins de 5 ans.

Entre 5 et 10 ans.

Entre 10 et 20 ans.

Plus de 20 ans.

4. comment évaluez-vous votre processus de production ?

Efficace

Demande des ajustements

Obsolète

5. Arrivez-vous à produire les quantités demandées ?

Oui

Non

-Si non, les problèmes rencontrés sont dus à :

Un manque d'effectif

Non qualification de la main d'œuvre

pannes d'équipements de production

Rupture de stock de la matière première

Autres

6. Dans le cadre de la résolution de problèmes, quelles sont les opérations du processus de production engendrant un nombre important de problèmes ?

La réception des matières premières. (Déchargement, stockage)

La fabrication.

Le conditionnement.

7. Quelle est l'origine des problèmes détectés dans vos activités de production ?

1. Matériel

2. Main-d'œuvre

3. Machine

4. Méthode

5. Milieu

8. Avez-vous des instructions ou règles de travail afin d'assurer le bon déroulement de vos opérations ?

Oui

Non

9. Respecter-vous les bonnes pratiques d'hygiène ?

Oui

Non

10. Avez-vous un programme d'entretien, de nettoyage et de désinfection des équipements de travail ?

Oui

Non

11. Disposez-vous des moyens nécessaires pour la réalisation de vos tâches quotidiennes ?

Oui

Non

12. Avez-vous fait des formations adaptés à votre activité ?

Oui

Non

13. les vérifications faites par le service assurance qualité au niveau du département de production ?

Toujours

Souvent

De temps en temps

Rarement

14. La notion d'amélioration continue du processus de production au sein SAIDAL, est-elle?

Très bonne

Bonne

Moyenne

Mauvaise

15. Selon-vous, l'engagement de la direction afin d'améliorer en permanence la gestion des problèmes doit-il s'approprier à/aux

La formation et sensibilisation du personnel

Les condition de travail

Le contrôle régulier

L'établissement des instructions, règles spécifiques pour chaque opération.