

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
D'Alger
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Distribution et SCM

**L'impact de la norme ISO 9001 version 2015 sur
la performance de la chaîne logistique**

**ETUDE DE CAS : L'ENTREPRISE
NATIONALE DES PEINTURES (ENAP)
SOUK AHRAS**

Elaboré et présenté par :

Mr. Mouhamed Akram LEUCHI

Mr. Hamza LAALAIBIA

Encadré par :

Mme.Naima MESSAOUDI

Maitre de conférences EHEC ALGER

07^{ème} Promotion

septembre 2020

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
D'Alger
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Distribution et SCM

**L'impact de la norme ISO 9001 version 2015 sur
la performance de la chaîne logistique**

**ETUDE DE CAS : L'ENTREPRISE
NATIONALE DES PEINTURES (ENAP)
SOUK AHRAS**

Elaboré et présenté par :

Mr. Mouhamed Akram LEUCHI

Mr. Hamza LAALAIBIA

Encadré par :

Mme.Naima MESSAOUDI

Maitre de conférences EHEC ALGER

07^{ème} Promotion

septembre 2020

Résumé :

Le difficile contexte économique actuel et l'intensité de la concurrence ont eu un impact important sur Les entreprises qui sont devenues en perpétuel mouvement afin de conserver les places qu'elles occupent sur le marché. La Supply Chain est sans nul doute l'élément le plus important par son organisation centrée sur la demande des clients, permet de planifier la production et de fixer un niveau global de production pour prendre à temps toutes les dispositions pour que les ventes puissent être satisfaites avec les quantités Requises.

A cet égard, elles deviennent de plus en plus conscientes que la performance des chaînes logistiques des entreprises Algériennes passe par la certification de la norme ISO 9001. Dans ce sens, la dernière révision de cette norme considéré comme un avantage concurrentiel. A partir d'un modèle d'évaluation fonctionnel on a opté pour mesurer exactement l'impact de de la nouvelle version de la norme ISO 9001(version 2015) sur les quatre pôles de la fonction logistique : activité, compétences, organisation et satisfaction client.

Mots clés : supply chain management, Qualité, système de management de qualité(SMQ), ISO 9001, Certification, compétitivité, ENAP.

Abstract

The current difficult economic environment and the intensity of competition have had a significant impact on companies which have become in perpetual motion to maintain the places they occupy in the market. The Supply Chain is undoubtedly the most important element by its organization focused on customer demand, allows production to be planned and an overall level of production to be set to take all the necessary measures in time so that sales can be satisfied with the required quantities.

In this regard, they are becoming more and more aware that the performance of the logistics chains of Algerian companies depends on the certification of the ISO 9001 standard. In this sense, the latest revision of this standard considered as a competitive advantage. From a functional evaluation model, we opted to measure exactly the impact of the new version of the ISO 9001 standard (2015 version) on the four poles of the logistics function: activity, skills, organization and customer satisfaction. .

Keywords : supply chain management, Quality, quality management system (QMS), ISO 9001, Certification, competitiveness, ENAP.

Dédicace :

Je dédie ce travail à : Mes grands-parents que j'adore
A mon formidable Papa à qui je dois tout le respect et la
reconnaissance pour leur soutien moral et financier
A celle qui m'a couvert de tendresse et qui n'a rien
épargné pour me voir heureux, à toi ma douce mère
ROSETTE

A mes chers frères CHAMS EDDIN et ABD ELHADI
A mes merveilleuses sœurs CHAMS ELAMAL, NOUR
ELHOUDA et NOUR ELYAKIN

A ma future épouse SOUHA

A Mr GRAIRIA ABD ELHAMID pour son aide et soutien

A ma toute famille

A mes proches amis HOUARI, FOUZENE, NASRO,
HAROUNE, WASSIM, TAIDEN, HAMZA, ASSIL, SALEH,
AHMED, YUCEF, YAZID, MOIZE, RIDA, RAMZI,
HOUCINE et MOUHAMED

A mes camarades WALID, NARIMENE et YASMINE

Et à toutes les personnes qui m'ont encouragé et
témoigné leur soutien tout au long de l'élaboration de
mon mémoire

LEUCHI Mohamed Akram

Dédicace :

Je dédie ce travail à : Mon formidable Papa que je leur
dois tout le respect et la reconnaissance pour leur
soutien moral et financier

A celle qui m'a couvert de tendresse et qui n'a rien
épargné pour me voir heureux, à toi ma douce mère

A mes chers frères BILLEL et ABD ELBASSET

A ma merveilleuse sœur AMIRA

A ma future épouse SELSABIL

A Mr GRAIRIA ABD ELHAMID pour son aide et soutien

A ma toute famille

A mes proches amis AKRAM, TAIDEN, ASSIL, HOUARI,
SALEH, KHALIL, ANIS, MONDER, ISMAIL, FOUED RAMZI,
FAHED, BOUKHCHIBA, et AHMED.

A mes camarades WALID, NARIMENE et YASMINE

Et à toutes les personnes qui m'ont encouragé et
témoigné leur soutien tout au long de l'élaboration de
mon mémoire

LAALAIBIA HAMZA

Remerciements :

Nous remercions Dieu en premier lieu, de nous avoir accordé santé, courage et patience pour accomplir ce travail.

Nous profitons de l'occasion pour remercier notre encadrante, Mm MESSAOUDI Naima, pour ses précieux conseils, son suivi et le temps qu'elle nous a consacré pour réaliser ce travail

Nous tenons à remercier également le directeur de l'entreprise, Mr BOUTERAA Amar, le responsable qualité au sein de l'ENAP, Mme FETACHE Djamilia, pour le temps qu'elle nous a consacré malgré la charge de travail qu'elle a, sans oublier Mme Layla dans le service
P.C.O.

Enfin, nos remerciements sont adressés, à toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réussite de notre travail.

Liste des tableaux :

1. Chapitre 01

Tableau 1.1 : La différence entre la logistique, la supply chain et la supply chain management.....	20
Tableau 1.2 : Les indicateurs de la performance.....	29
Tableau 1.3 : Exemple de synthèse des taux d'activité.....	30
Tableau 1.4 : Exemple de synthèse des taux de maîtrise.....	31
Tableau 1.5 : Exemple de calcul du taux de soutien structurel.....	33
Tableau 1.6 : Exemple de taux de satisfaction client.....	34

2. Chapitre 02

Tableau 1.1 : De la qualité traditionnelle vers un management de la qualité.....	46
Tableau 2 : QQQCCP.....	50
Tableau3 : Quelques exemples d'organismes de normalisation.....	60
Tableau4 : Les grandes étapes de la norme ISO 9001.....	63
Tableau 5 : évolution de la version 2015 de la norme par rapport à la version 2008.....	67
Tableau 6 : principales différence de terminologie entre les deux versions.....	68

3. Chapitre 03

Tableau 3.1 : synthèse des taux d'activité.....	90
Tableau 3.2 : Synthèse des taux de maîtrise des compétences techniques.....	91
Tableau 3.3 : Synthèse des taux de maîtrise.....	92
Tableau 3.4 : synthèse du taux de soutien structurel.....	93
Tableau 3.5 : synthèse des taux de satisfaction client.....	94
Tableau 3.6 : synthèse de taux de performance global.....	95
Tableau 3.7 : synthèse de taux de performance global de l'année 2015 (ISO 9001 version 2008)	97
Tableau 3.8 : synthèse de l'évolution du taux de performance.	98

Liste des figures :

1. Chapitre 01

Figure 1.1 : La chaîne logistique.....	11
Figure 1.2 : Les flux de la chaîne logistique.....	17
Figure 1.3 : Les différents fonctions et niveaux de décisions dans une chaine logistique.....	18
Figure 1.4 : la différence entre la logistique et le SCM.....	21

2. Chapitre 02

Figure 1 : L'évolution de la gestion de la qualité.....	41
Figure 2 : roue de deming	45
Figure 3 : Diagramme d'Ichikawa en forme d'arêtes de poisson.....	48
Figure 4 : diagramme de Pareto.....	49
Figure 5 : diagramme de Pareto.....	49
Figure 6 : les diagrammes de corrélation.....	49
Figure 7 : La carte de contrôle	50
Figure 8 : Rappel du cheminement historique de la norme ISO 9001.....	64

3. Chapitre 03

Figure 3.1 : réseaux de distribution de l'entreprise ENAP	72
Figure 3.2 : L'organigramme de l'ENAP.	73
Figure 3.3 : le processus de production	75
Figure 3.4 : Quelques statistiques de l'année 2017	77
Figure 3.5 : La politique qualité de l'ENAP	81
Figure 3.6 : la mise en œuvre de la méthode d'évaluation fonctionnelle	87
Figure 3.7 : représentation graphique des taux d'activité.....	90
Figure 3.8 : le baromètre du taux d'activité.....	91
Figure 3.9 : représentation graphique des taux de maîtrise.....	92
Figure 3.10 : le baromètre du taux de maîtrise.....	92
Figure 3.11 : représentation graphique du taux de soutien structurel.....	93

Figure 3.12 : le baromètre du taux de soutien structurel.....	94
Figure 3.13 : représentation graphique des taux de satisfaction client.....	94
Figure 3.14 : baromètre du taux de satisfaction client.....	95
Figure 3.15 : représentation graphique de taux de performance global.	96
Figure 3.16 : baromètre du taux de performance global.	96
Figure 3.17 : représentation graphique du de taux de performance global de l'année 2015 (ISO 9001 version 2008).	97
Figure 3.18 : baromètre du taux de performance globale avant la révision.	98
Figure 3.21 : représentation graphique de l'évolution du taux de performance.	99

Liste des abréviations :

- AFNOR : Association Française de Normalisation.
- AMDEC : Analyse des modes de défaillances leurs effets et leur criticité.
- ANSI : American National Standards Institute.
- BN : Bureau de normalisation, organisme officiel belge de normalisation, qui a succédé à l'IBN, l'Institut belge de normalisation, le 1er décembre 2006.
- CEI : commission électronique international.
- CEN : Comité européen de normalisation.
- CNN : conseil National de la Normalisation.
- CTA : Contrat de Travail Aidé.
- DMV : demande d'offre à l'exportation.
- EIRL : entrepreneurs individuels à responsabilité limitée.
- ENAP : entreprise national algérienne de peinture.
- EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée.
- FCS : facteurs clés de succès.
- GDS : Gestion De Stock.
- GDS : gestion de stock.
- HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point.
- HLS : High Level Structure.
- ISO : International Organization for standardization.
- Kaizen : changement/bon ou meilleur.
- MEF : model d'évaluation fonctionnelle.
- MP : matière première.
- MQ : Manuel Qualité.
- OTC : obstacles techniques au Commerce.
- PDCA : Plan, Do, Check, Act.
- QQQQCCP : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi.
- SA : société anonyme.
- SARL : société à responsabilité limitée.
- SAS : société par action simplifiée.
- SMQ : Système de Management de Qualité.
- SNIC : Société Nationale des Industries Chimiques.

- TQM : Totale Quality Management.
- UC : unité commercial.
- UPSA : unité de production SOUK AHRAS.

Sommaire :

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Résumé	
SOMMAIRE	
INTRODUCTION GENERALE.....	2
Chapitre 01 : la performance de la chaine logistique.....	5
Introduction du chapitre.....	6
Section 01 : La logistique et le SCM.....	7
Section 02 : La performance de la chaine logistique.....	22
Conclusion du chapitre.....	36
Chapitre 02 : Le système de management de la qualité	37
Introduction du chapitre.....	38
Section 01 : Généralité sur la qualité.....	38
Section 2 : Méthodes et outils de système de management de la qualité.....	47
Section 3 : la norme iso 9001 version 2015	56
Conclusion du chapitre.....	68
Chapitre 03 : l'impact de l'iso 9001 version 2015 su la performance de la chaine logistique de l'entreprise ENAP.....	69
Introduction du chapitre.....	70
Section 1 : Présentation de l'entreprise.....	70
Section 2 : Le système de management de qualité de l'ENAP.....	77
Section 3 : La méthodologie de la recherche.....	85
Section 04 : l'impact de l'iso 9001 version 2015 su la performance de la chaine logistique de l'entreprise ENAP.....	90
Conclusion du chapitre	101

CONCLUSION GENERALE102

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

Introduction général

Introduction générale

En ces temps de mondialisation et de développement du climat concurrentiel, il devient de plus en plus difficile pour les entreprises de prendre une place sur le marché. Elles sont constamment prises dans l'engrenage de la compétitivité et doivent quotidiennement veiller à l'amélioration des performances de leurs chaînes logistiques. En effet, le respect de la devise « le client est le roi » exige toujours plus de rigueur à une époque où la qualité de vie des clients s'améliore de jour en jour et où l'appréciation de ces derniers est toujours plus scrupuleuse. Les entreprises ont tout intérêt de proposer des produits de meilleure qualité qui répondent avec précision aux besoins et aux attentes de la clientèle. Chaque entreprise se doit absolument d'optimiser la satisfaction de sa clientèle et d'améliorer sa performance globale par une amélioration qualitative.

La qualité est un thème à l'ordre du jour, non pas parce qu'il est nouveau, bien au contraire, mais parce qu'il est devenu un enjeu majeur qui répond à une nécessité stratégique des entreprises.

Depuis plusieurs années, l'Algérie a été marquée par l'amorce de réformes qui avaient pour objectif de rompre avec les pratiques du système rentier en essayant de sortir l'entreprise algérienne — notamment publique — de sa crise de performance et de la mettre au niveau exigé par les nouvelles données économiques internationales. Parmi les exigences de ce nouveau contexte mondial, il y a l'aspect qualitatif qui est presque totalement absent des valeurs de nos entreprises et ce, depuis près de quatre décennies. La situation économique ayant changé, nous assistons, depuis quelques années, à une prise de conscience de certains managers qui ont compris que la qualité est l'un des facteurs primordiaux qui conditionnent la survie de l'entreprise.

C'est pour faciliter cette activité qu'est arrivée la série de normes ISO 9001-2015 qui décrit les exigences relatives à un système de management de qualité. Il s'agit d'un ensemble d'obligations à suivre par les organismes qui souhaitent démontrer leur aptitude à fournir régulièrement un produit ou un service conforme aux exigences des clients ou des usagers et aux exigences légales et réglementaires applicables dans le cadre de l'activité qu'ils exercent. Toutes les exigences de l'ISO 9001:2015 sont génériques, elles peuvent s'appliquer à tout organisme, quel que soit son type, sa taille, son activité, ses produits ou ses services fournis. Elles peuvent être destinées soit à une simple application en interne, soit à des fins contractuelles ou de certification des organismes.

Ainsi, le choix de notre sujet n'est certainement pas fortuit. Notre étude a été motivée par l'ampleur de la problématique que nous pouvions soulever et par la perspective de proposer des solutions efficaces à l'ensemble des préoccupations concernant ce sujet. La première préoccupation ou le but de ce travail est d'avoir une réponse circonspecte par rapport à la problématique suivante :

« **Comment procède le système management qualité de l'ENAP et quel est l'impact de la nouvelle version de la norme ISO 9001 sur la performance de la chaîne logistique** »

Pour tenter de répondre à cette problématique, nous déduisons les questions secondaires suivantes :

1. Qu'est-ce qu'une norme ISO 9001 et quels sont les changements dans la nouvelle version ?
2. Quelle est la méthode la plus pratique pour mesurer la performance de la chaîne logistique ?
3. Quel est l'effet de la mise en application de la nouvelle version de la norme ISO 9001 sur la performance de la chaîne logistique de l'ENAP ?

Pour tenter de répondre à notre problématique nous nous sommes également appuyer sur la formulation des hypothèses suivantes :

Hypothèse H1 : La mise en application de la norme ISO 9001 (version 2015) au sein de l'ENAP augmente le nombre des activités de la chaîne logistique.

Hypothèse H2 : Il existe un lien positif entre la certification ISO 9001 (version 2015) et l'évolution des compétences des employés de l'ENAP.

Hypothèse H3 : La surveillance des processus et la gestion des risques contribuent à l'optimisation structurelle de la chaîne logistique.

Hypothèse H4 : La dernière révision de la norme ISO 9001 traduit une augmentation de la performance globale de la chaîne logistique de l'ENAP.

Pour mener à bien notre étude, nous avons adopté une méthodologie de recherche de type descriptive analytique et comparative :

- **Méthode descriptive** : Par le biais de cette méthode on va décrire performance de la chaîne logistique et a norme ISO 9001 et leur utilité au sein de l'ENAP où on utilisera des données internes y compris l'étude documentaire.

- **Méthode analytique** : A travers un traitement approfondi des données secondaires collectées en interne au sein de l'entreprise ENAP et les données primaires collectées par le biais d'un entretien semi directif.
- **Méthode comparative** : Par la comparaison entre le taux de performance global avant et après la dernière révision de la norme ISO 9001.
- Pour analyser ces résultats, nous avons choisi d'utiliser le logiciel « EXCEL », qui est un logiciel qui constitue un système de traitement des données utilisé pour conduire des analyses statistiques et générer divers tableaux, graphiques et diagrammes.

Pour accomplir notre travail et confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous nous sommes inspirés de plusieurs ouvrages ainsi qu'une recherche documentaire à partir de différents supports théoriques disponibles au niveau de la bibliothèque de notre école EHEC ainsi que la bibliothèque en ligne Scholar Vox.

Nous allons reposer dans notre travail sur deux études, une étude qualitative se caractérise par un entretien semi directif effectué auprès des responsable de l'entreprise ENAP, une autre étude quantitative se caractérise par le modèle d'évaluation fonctionnelle.

Pour ce qui est de la démarche méthodologique, nous avons scindé cette recherche en trois chapitres :

- Le premier chapitre, nous essayons de donner des notions sur la chaîne logistique, un aperçu sur la supply Chain en abordant ses fondements et ses bases, pour ensuite nous approfondir dans la mesure de sa performance.
- Le deuxième chapitre, structuré autour de trois sections, la première section traite des généralités sur la qualité (historique, définitions, principe, etc.). Dans la deuxième section nous allons présenter les méthodes et les outils du système de management de la qualité et dans la troisième section nous allons discuter la norme iso 9001 version 2015 (historique, définitions, évolution, etc.)
- Le troisième chapitre, nous allons présenter l'organisme d'accueil dans la première section. La deuxième concerne le SMQ de l'entreprise, c'est-à-dire sa politique qualité, sa documentation, les étapes de sa certification et les motifs qui la poussent à se certifier...etc. Dans la troisième section nous allons clarifier la méthodologie de recherche utilisée, et dans la quatrième section nous allons analyser quelques pôles de performance de la chaîne logistique et nous allons essayer d'établir un lien entre la situation de ces pôles et la certification ISO 9001 version 2015, ainsi nous allons

étudier l'effet d'utilisation des outils et les méthodes de la qualité sur la performance opérationnelle de la chaîne logistique.

Chapitre 01 : la
performance de la
chaîne logistique

Chapitre 01 : la performance de la chaîne logistique

Introduction

Les entreprises placent le client au centre de leurs stratégies. Ceci prend la forme d'un engagement de livrer le bon produit avec le bon prix, au bon moment et au bon endroit.

Elles possèdent un nombre déterminé de ressources afin de produire, entreposer et distribuer leurs produits aux consommateurs.

Les entreprises peuvent produire un certain nombre d'unités avec leur chaîne de production, entreposer un certain volume de produits dans les entrepôts de leurs réseaux et distribuer un certain volume de marchandise avec leurs transporteurs.

La logistique est une fonction essentielle pour l'entreprise, elle représentait traditionnellement l'activité allant de la mise à disposition des produits finis par l'usine ou le négociant jusqu'à la livraison au client. Elle s'est désormais fondue dans le concept de « supply chain management » dont l'objectif est d'optimiser la gestion des flux physiques et des flux d'informations le long de la chaîne logistique depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

De ce fait, nous essayons à travers ce premier chapitre de donner des notions sur la chaîne logistique, un aperçu sur la supply Chain en abordant ses fondements et ses bases, pour ensuite nous approfondir dans la mesure de la performance de la chaîne logistique.

Section 01 : la logistique et le SCM

La logistique est une fonction essentielle pour l'entreprise si elle veut rester compétitive. En effet, c'est sa connaissance et sa maîtrise de la logistique qui va déterminer sa performance. Afin de mieux comprendre le fonctionnement et les rôles de la chaîne logistique, nous avons jugé opportun lui consacrer toute une section

1. Tout sur la logistique

Plusieurs articles font référence à l'histoire de la logistique. Cette approche historique permet de mettre en relief la place que la logistique tient aujourd'hui dans les entreprises.

La logistique est en effet une fonction récente et une jeune discipline qui a beaucoup évolué en l'espace d'un demi-siècle. Limitée dans un premier temps à une recherche d'optimisation des stocks et de leurs mouvements, la logistique, sous l'influence des contraintes de marketing, a vu sa mission s'élargir à la coordination des différentes fonctions participant à la circulation des flux au sein de l'entreprise

1.1 Historique de la logistique

Le dictionnaire de l'Académie française donne « la science du calcul » comme premier sens au mot « logistique ». Étymologiquement, le terme « logistique » provient du grec *logistikos*, ce qui est « relatif à l'art du raisonnement ». Platon est notamment cité comme le premier à avoir utilisé le mot *logistikos* pour opposer le calcul pratique (logistique) à l'arithmétique théorique. La logistique est encore largement empreinte de cette acception puisque de nombreux travaux académiques ainsi que de nombreuses préoccupations des entreprises se centrent sur l'optimisation (de tournées, de chargement de palette, des coûts...). Le terme « logistique » trouve ensuite son origine dans le milieu militaire et provient du grade d'un officier en charge du « logis » des troupes, lors du combat. Napoléon Ier met en place un encadrement de l'approvisionnement en vivres et en munitions. Ainsi, le grade de « major général des logis » fut donné à « un officier qui avait la fonction de loger ou de camper les troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur le terrain » (Jomini, 1837). Le logisticien militaire avait en charge le transport, le ravitaillement et le campement des troupes. Le terme « logistique » est entré dans le langage courant à partir du début des années quatre-vingt-dix, lorsque la première guerre du Golfe a éclaté. La presse a, à partir de cette période, démocratisé le mot en parlant de « soutien logistique » dans le cadre d'actions militaires ou humanitaires. Il est classiquement reconnu qu'une des principales organisations logistiques à

caractère militaire du XX^{ème} siècle fut la coordination du débarquement des troupes alliées en Normandie en juin-1944. Le savoir-faire acquis s'est alors diffusé dans les entreprises, d'abord aux États-Unis, ensuite dans les pays européens. Le développement de la fonction logistique au sein des entreprises européennes est également lié à un contexte économique qui en a amené l'émergence.¹

Le grand tournant de l'évolution de la logistique aura lieu durant la 2^{ème} guerre mondiale et plus précisément pendant les préparatifs du débarquement. Contrairement aux Allemands qui échouèrent dans l'invasion de la Grande-Bretagne à cause d'un manque de préparation des opérations, les alliés préparèrent minutieusement la logistique qui accompagna l'opération « Overlord ». Ainsi, la Wehrmacht céda rapidement devant la supériorité humaine et matérielle déployée par les alliés.

Dans les années 50 les spécialistes logistiques militaires démobilisés après la fin de la 2^{ème} guerre mondiale tentèrent de transposer leurs savoir-faire au monde de l'entreprise. Cependant, du fait de la reconstruction, la recherche d'optimisations opérationnelle ne débuta que dans les années 60 – 70.

On observa dans un premier temps des optimisations disjointes (stocks, production..) où la démarche était avant tout productiviste. Celle-ci visait à réduire le coût des opérations et à améliorer la circulation du flux sans chercher une optimisation globale des processus.

Les années 80-90 furent une phase de croissance où l'on passa à une logistique ayant pour but de coordonner les différentes fonctions de l'entreprise. On commença à assister à un décloisonnement et, la notion de transversalité fit son apparition. L'entreprise passa ainsi dans une démarche de recherche de l'efficacité et de la maîtrise de ses coûts.

Face à un marché qui est devenu de plus en plus saturé et à une clientèle dont les exigences évoluent encore aujourd'hui de manière importante, les entreprises sont continuellement dans une phase de mutation / remise en cause de leur organisation logistique.²

1.2 L'intérêt de la logistique en entreprise

La logistique est importante pour tous les acteurs de l'entreprise car elle influence son activité. C'est, dans la plupart des entreprises, une fonction transversale qui concerne l'ensemble des services et permet de les lier le plus efficacement possible. Elle fait partie de la chaîne de valeur.

¹BARBARA, et PASCA : *la logistique*, Edition Dunod, Paris, 2015, p.9-10

²<http://logistique-pour-tous.fr/histoire-de-la-logistique/>(consulter le 17/07/2020 à 19 :38)

La logistique est un véritable outil de compétitivité qui a pour but d'améliorer la coordination des services de l'entreprise et de les mobiliser pour poursuivre un objectif commun : la satisfaction des clients. Dans certains secteurs d'activité, la logistique peut constituer un avantage concurrentiel.

L'objectif de la logistique en entreprise porte à la fois sur du court terme (optimisation des flux physiques quotidiens) et sur du moyen à long terme (mise en place de plans d'actions pour optimiser les paramètres de production et de stockage¹

1.3 Définitions de la logistique

Le mot logistique a vu sa définition évoluer, Jusqu'au début des années 1900. Il existe une multitude de définitions de la logistique, nous nous contenterons des cinq citées ci-après :

Définition 1

L'une des premières définitions de la logistique proposé par L'American Marketing Association : « La logistique regroupe les différentes activités réalisées par une entreprise, y compris les activités de service, durant le transfert d'un produit du site de production jusqu'au site de consommation² ».

Définition 2

« Le processus de planification, d'exécution et de contrôle des procédures de transport et de stockage des biens (et des services) efficace et efficient, et des informations associées, du point d'origine au point de consommation dans le but de répondre aux besoins du client³ ».

Définition 3

« La gestion logistique ou logistique comme étant le processus de planification, d'implication et du contrôle de l'efficacité et de l'efficience des flux des biens et services, de leur point de départ à leur point de consommation, pour la finalité de se conformer aux besoins et désirs du client⁴».

Définition 4

« La logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produit, à l'endroit et au moment où une demande existe. La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que

¹<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/logistique-entreprise> (consulter le 20/07/2020 à 15:02)

² LE MOIGNE(Rémy) : *supply chain management*, Edition Dunod, 2017, P.9

³ Ibid, p9

⁴ CHRISTOPHER M : *Logistics and supply Chain Management*, Financial Times Management, London, 2000

localisation des usines et entrepôts, approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transports et tournées de livraison¹ ».

Définition 5

« Processus de conception et de gestion de la chaîne d’approvisionnement dans le sens le plus large. Cette chaîne peut comprendre la fourniture de matières premières nécessaires à la fabrication, en passant par la gestion des matériaux sur le lieu de fabrication, la livraison aux entrepôts et aux centres de distribution, le tri, la manutention et la distribution finale au lieu de consommation²».

2. Tout sur la supply chain

Une supply chain est un réseau d’organisations (fournisseurs, usines, distributeurs, clients, prestataires logistiques...) qui participent à la fabrication, la livraison et la vente d’un produit à un client. Ces organisations échangent entre elles des produits, des informations et de l’argent

Le terme supply chain est le plus souvent traduit en français par chaîne logistique. Les termes chaîne logistique étendue et chaîne d’approvisionnement sont également parfois utilisés.

2.1 Historique de la supply chain

Les premiers articles scientifiques utilisant le mot « supply chain » datent de la fin des années soixante-dix. Il faut cependant attendre le milieu des années quatre-vingt-dix pour que le terme se diffuse tant dans le monde académique que dans les pratiques des entreprises et les possibilités offertes par des systèmes d’information ineffaçables pour que les managers perçoivent l’intérêt de cette approche et de cette nouvelle fonction dans l’entreprise.³

Les entreprises se dirigent alors vers la constitution d’une « chaîne de valeur étendue » pour reprendre l’expression de Christopher (1997). Notons que l’expression de Christopher (1997) renvoie directement au concept de chaîne de valeur introduit par Porter (1985). L’idée n’est pas nouvelle puisque Lemming (1993) insiste pareillement sur les parallèles à faire entre la supply chain et la chaîne de valeur. L’idée de supply chain est indissociable de celle de coordination avec les autres participants de la chaîne logistique globale ; il s’agit donc bien ici

¹PIERRE (Medan), ANNE (Gratacap) :*logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale*, Edition Dunod, Paris, 2008, P.12

²Terminologie en transports combinés, Conseil économique et social des Nations unies, 1er février 2000.

³BARBARA, et PASCA, op.cit, p.22

d'une forme particulière de relation entre des partenaires commerciaux qui se situe entre le marché et la hiérarchie pour permettre de réduire les stocks sur l'ensemble de la chaîne, pour augmenter le niveau de service offert aux clients ou pour créer un avantage compétitif (Ellram et Cooper(1993)).¹

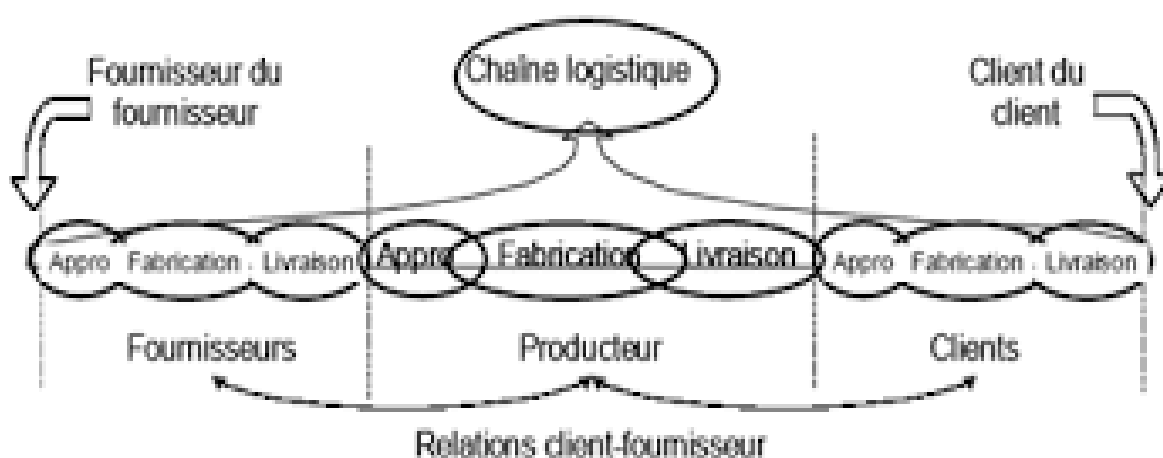
2.2 Définitions de la chaîne logistique (supply chain)

Il existe une multitude de définitions de la « chaîne logistique » : il n'y a pas une définition universelle de ce terme. Nous allons choisir trois définitions les plus simples à comprendre.

Définition 1

« La gestion logistique ou logistique comme étant le processus de planification, d'implication et du contrôle de l'efficacité et de l'efficience des flux des biens et services, de leur point de départ à leur point de consommation ; pour la finalité de se conformer aux besoins et désirs du client². »

Figure 1.1 : La chaîne logistique



Source : Danier Fender « la logistique globale : enjeux, principes, exemples », édition organisation, Paris, 2002, P31

Définition 2

¹Ibid, p.23

²DANIER(Fender) : *la logistique globale : enjeux, principes, exemples, édition organisation*, Paris, 2002, P.31

« Ensemble des processus nécessaires pour fournir des produits ou des services¹ ».

Définition 3

«La chaîne logistique est un réseau d'installations qui assure les fonctions d'approvisionnement en matières premières, de transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis, et de distribution du produit fini vers le client²».

2.3 Fonctions de la chaîne logistique

2.3.1 L'approvisionnement :

Il constitue la fonction la plus en amont de la chaîne logistique. Les matières et les composants approvisionnés constituent de 60% à 70% des coûts des produits fabriqués dans une majorité d'entreprise. Réduire les coûts d'approvisionnement contribue à réduire les coûts des produits finis, et ainsi à avoir plus de marges financières. Les délais de livraison des fournisseurs et la fiabilité de la distribution influent plus que le temps de production sur le niveau de stock ainsi que la qualité de service de chaque fabricant. La collaboration client-fournisseur crée une dépendance mutuelle. Elle consiste à exploiter les synergies du client et du fournisseur dans un esprit de partage des risques, moyens, gains et accroissement de la compétitivité des partenaires à moyen et long terme. Une telle collaboration nécessite alors de changer les comportements pour garantir la transparence des relations, ainsi que le partage d'information en utilisant les nouveaux systèmes d'informations basés sur les technologies de l'information et de communication.

La bonne gestion des approvisionnements peut avoir un effet positif sur la rentabilité, en effet, non seulement une réduction du coût des matières peut augmenter le bénéfice, mais s'accompagner d'une réduction de l'investissement dans le stock.³

Quelques entreprises ont développé une véritable décentralisation des approvisionnements, chaque service réalise ses propres achats. A l'opposé, certaines d'entre elles confient la gestion de leur approvisionnement à des centrales d'achats.¹

¹LE MOIGNE(Rémy) : op.cit, p.10

²<http://theses.univ-lyon2.fr/> (consulter le 20/07/2020 à 22 :23)

³GHOUL (Allaoua) & BOUCHERBA (Linda) :*la performance logistique dans une entreprise*, mémoire de Master en sciences, université Abderrahmane mira Bédjaya, 2016, p.7

2.3.2 La production

La fonction de production est au cœur de la chaîne logistique, elle donne une capacité à la chaîne logistique pour produire et donne ainsi un indice sur sa réactivité aux demandes fluctuantes du marché. Si les usines ont été construites avec une grande capacité de production, parfois excessive, alors on peut être réactif à la demande en présence de quantité supplémentaire à faire. Cet environnement a l'avantage d'être disponible pour des clients en cas de demandes urgentes, mais d'un autre côté, une partie de la capacité de production peut rester inactive ce qui engendre des coûts et des dépenses en plus. D'un autre côté si la capacité de production est limitée, la chaîne logistique a du mal à être très réactive et donc peut perdre des parts du marché vu qu'elle n'est pas capable de répondre favorablement à certaines demandes. Il faut donc trouver un équilibre entre réactivité et coûts.²

L'entreprise doit connaître le coût de ses produits et en particulier le coût de production pour piloter sa marge, fixer les prix de vente ou encore suivre l'évolution de la performance de ses opérations à travers la planification et l'ordonnancement. La planification de la production est la fonction qui vise à établir un plan de production permettant de répondre au mieux à la demande prévue (plan des ventes ou prévisions) tout en respectant les objectifs de rentabilité, de productivité, du service client de l'entreprise.

La production est souvent réalisée en plusieurs étapes : préparation et traitement des composants, l'assemblage, la finition et le conditionnement du produit.

2.3.3 Le stockage

Le stockage se révèle également nécessaire en distribution soit lorsqu'il y a déséquilibre entre les cadences de production et celles de consommation, soit lorsqu'il y a décalage dans le temps, de la période de consommation par rapport à celle de production, soit encore lorsque les zones de consommation se trouvent éloignées des zones de production. Les stocks sont donc partagés entre les différents acteurs : les fournisseurs, le producteur et les distributeurs. Ici aussi se pose la question de l'équilibre à trouver entre une meilleure réactivité et la réduction des coûts. Il est évident que plus on a de stocks, plus la chaîne logistique est réactive aux fluctuations des demandes sur le marché. Cependant, avoir des stocks engendre

¹MECHAALA, (Djihene) : *L'apport des prévisions des ventes dans l'élaboration et le succès du plan industriel et commercial d'une entreprise*, mémoire de Master en sciences commerciales et de gestion, école supérieure de commerce, 2019, p.8

²MOULOUA, (Zerouk) : *Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques*, Thèse de doctorat, Ecole doctorale IAEM Lorraine, 2007, p.13

des coûts et des risques surtout dans le cas de produits périssables ou bien des produits dont la rapidité d'innovations est telle qu'une nouvelle gamme du même produit mise sur le marché par un concurrent puisse rendre obsolètes les quantités de ce produit en stock et ainsi engendrer une perte importante. La gestion des stocks est l'une des clés de la réussite et l'optimisation de toute une chaîne logistique. Une meilleure gestion de cette fonction peut engendrer des économies importantes mais aussi un équilibre entre l'offre et la demande.¹

En outre, avec l'avènement des techniques de management dites de « juste à temps » (Just In Time) beaucoup d'entreprises tendent à avoir un stock nul, ou bien « juste » ce qu'il faut pour produire et satisfaire les commandes

2.3.4 La distribution et le transport

La fonction transport intervient tout au long de la chaîne, le transport des matières premières, le transport des composants entre les usines, le transport des composants vers les centres d'entreposage ou vers les centres de distribution, ainsi que la livraison des produits finis aux clients. Le rapport entre la réactivité de la chaîne et son efficacité peut être aussi vu par le choix du mode de transport. Les modes de transport les plus rapides comme par exemple les avions, sont très coûteux, mais permettent de réagir très vite et ainsi de satisfaire les demandes non prévisibles. Les modes de transport par voies ferrées ou par camions sont plus efficaces du point de vue des coûts engendrés mais moins rapides. L'ensemble des partenaires peut choisir de combiner ces modes de transport et de les adapter à certaines situations selon l'importance de la demande et le gain total engendré. Les problèmes liés à la distribution et au transport peuvent être vus sous plusieurs angles. On peut chercher à trouver les meilleures routes possibles pour visiter les points de collecte et/ou de distribution (Vehicle routing problems, problèmes de tournées des véhicules), ou bien, comme dit plus haut, chercher les meilleurs modes de transports, ou bien les quantités des produits qui doivent être transportées aux clients tout en minimisant le coût global des transports et des stocks. En effet, selon les études (Hugos, 2003) les coûts de transport et distributions constituent le tiers des coûts opérationnels globaux d'une chaîne logistique, ce qui rend leur optimisation un défi majeur pour les entreprises.²

2.3.5 La vente

¹NAIT (Atmane) Kamilia & LOUCHATI (Farid) : *La performance logistique d'une entreprise*, 2017, P.7

²MOULOUA, (Zerouk) : *op.cit*, p.8

Cette section traite principalement des relations avec le client, et abordera l'ensemble des sujets concernés. Tout d'abord, afin d'assurer une prestation correcte du point de vue du client, il est nécessaire de connaître celui-ci et ses attentes, et de faire correspondre l'offre à la demande. Les responsabilités de chacun doivent être définies au mieux afin d'éviter d'éventuels conflits.

Le processus vente, mis en œuvre par le service commercial, développe les relations envers le client (négociation des prix et des délais, enregistrement des commandes,...) et par extension, recherche une meilleure connaissance du marché. Ce processus de l'entreprise est également chargé de définir la demande prévisionnelle et d'intégrer des aspects commerciaux comme la durée de vie du produit pour anticiper l'évolution de ses ventes. L'objectif de la prévision de la demande est d'estimer les ventes et utilisations des produits afin de fabriquer ou acheter ces derniers à l'avance dans des quantités appropriées. Plus la fiabilité des prévisions est élevée, plus il est possible de réduire les niveaux de stocks et d'améliorer le niveau du service client.¹

2.4 Les flux de la chaîne logistique²

L'entreprise a pour fonctionnalité première d'acheter, de fabriquer, de distribuer et de vendre des produits à ses clients afin d'obtenir un bénéfice. Ces processus d'approvisionnement, de production et de distribution de bien tangible entraînent l'existence de flux.

Nous détaillons ici les trois flux traversant une chaîne logistique : flux d'information, physique et financier. Ces trois flux peuvent découler des règles stipulées dans le contrat de partenariat.

2.4.1 Le flux d'information

Le flux d'information représente l'ensemble des transferts ou échanges de données entre les différents acteurs de la chaîne logistique. Il s'agit en premier lieu des informations commerciales, notamment les commandes passées entre clients et fournisseurs. Une commande comprend généralement la référence du produit, la quantité commandée, la date de livraison souhaitée et le prix éventuellement négocié lors de la vente. D'autres éléments peuvent s'ajouter à cette liste : la liste des options désirées pour le produit, la fréquence de livraison si besoin, ... Mais les entreprises s'échangent aussi des informations plus techniques : paramètres physiques du produit, gammes opératoires, capacités de production et

¹GHOUL (A) & BOUCHERBA (Linda) : op.cit, p.8

²FRANCOIS (Julien) : *Planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance*, thèse de doctorat en productique, université de bordeaux 1, 2007, p.33-34

éventuellement de transport, informations de suivi des niveaux de stock. Ces dernières sont de plus en plus réclamées par les clients qui souhaitent connaître l'état d'avancement de fabrication de leur produit. De manière plus générale, le principe de traçabilité se traduit par un droit de regard accru du client envers le fournisseur (Dupuy et al, 2004). Le flux d'information est de plus en plus rapide grâce aux progrès des TIC. Le développement des flux d'information au sein de la chaîne logistique trouve ses limites dans le besoin de confidentialité entre acteurs. Par ailleurs, le problème de la qualité des données véhiculées subsiste, et le risque existe que des décisions soient basées sur des données erronées ou simplement périmées.

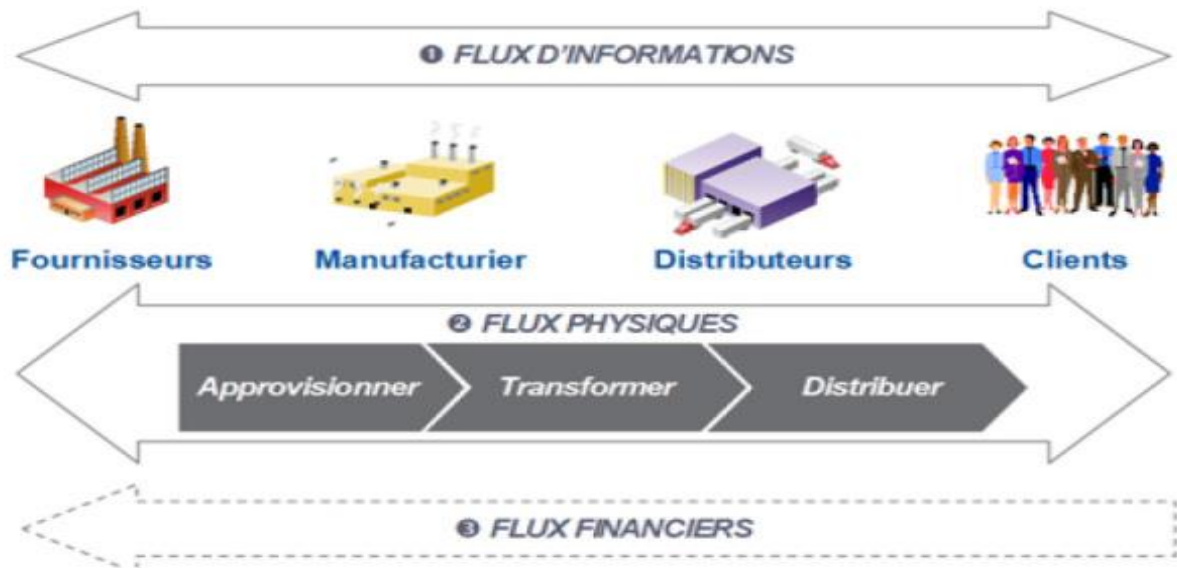
2.4.2 Le flux physique

Le flux physique est constitué par le mouvement des marchandises transportées et transformées depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par les divers stades de produits semi-finis. Il justifie l'organisation d'un réseau logistique (cf. §1.3.3), c'est-à-dire les différents sites avec leurs ressources de production, les moyens de transports pour relier ces sites et les espaces de stockage nécessaires pour pallier les aléas et faire tampon entre deux activités successives. En bref, l'écoulement du flux physique résulte de la mise en œuvre des diverses activités de manutention et de transformation des produits quel que soit leur état. Le flux physique est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux.

2.4.3 Le flux financier

Le flux financier concerne toute la gestion pécuniaire des entreprises : ventes des produits, achats de composants ou de matières premières, mais aussi des outils de production, de divers équipements, de la location d'entrepôts, ... et bien sûr du salaire des employés. Le flux financier est généralement géré de façon centralisée dans l'entreprise dans le service financier ou comptabilité, en liaison toutefois avec la fonction production par les services achats et le service commercial. Sur le long terme, il correspond aussi aux investissements lourds tels que la construction de nouveaux bâtiments et de lignes de fabrication. Encore s'agit-il d'échanges avec des organismes bancaires extérieurs au réseau d'entreprises.

Figure 1.2 : Les flux de la chaîne logistique



Source : <http://ma-logistique.ma/quand-le-marketing-fait-appel-au-supply-chain-management.html>, consulté le 22/07/2020

2.5 Les décisions dans la chaîne logistique ¹

La conception d'une chaîne logistique nécessite de prendre un ensemble de décisions, Cet ensemble de décisions peut s'envisager sur trois niveaux hiérarchiques : décision stratégiques, tactiques, et opérationnelles. Une telle hiérarchie est basée sur la portée temporelle de l'application de décision, le niveau d'agrégation et le niveau de responsabilité des décideurs.

Cette approche hiérarchisée permet de décomposer le problème global en une succession de sous-problèmes et par la suite de réduire le nombre de variables pour chaque niveau de décision.

2.5.1 Décisions stratégique

Les décisions stratégiques définissent la politique de l'entreprise sur le long terme, elles sont prises par la direction générale de l'entreprise et peuvent s'étaler sur des années, elles comprennent toute la structure de la chaîne logistique : le choix des fournisseurs, la localisation et aussi le mode de transport.

¹HADJILA (Zakariya) et MANSOURI (Ismail) : *La conception d'une chaîne logistique pour la distribution des produits pharmaceutique*, thème de Master En génie industriel, Université Abou-Bekr Belkaïd– Tlemcen, 2016, p.11

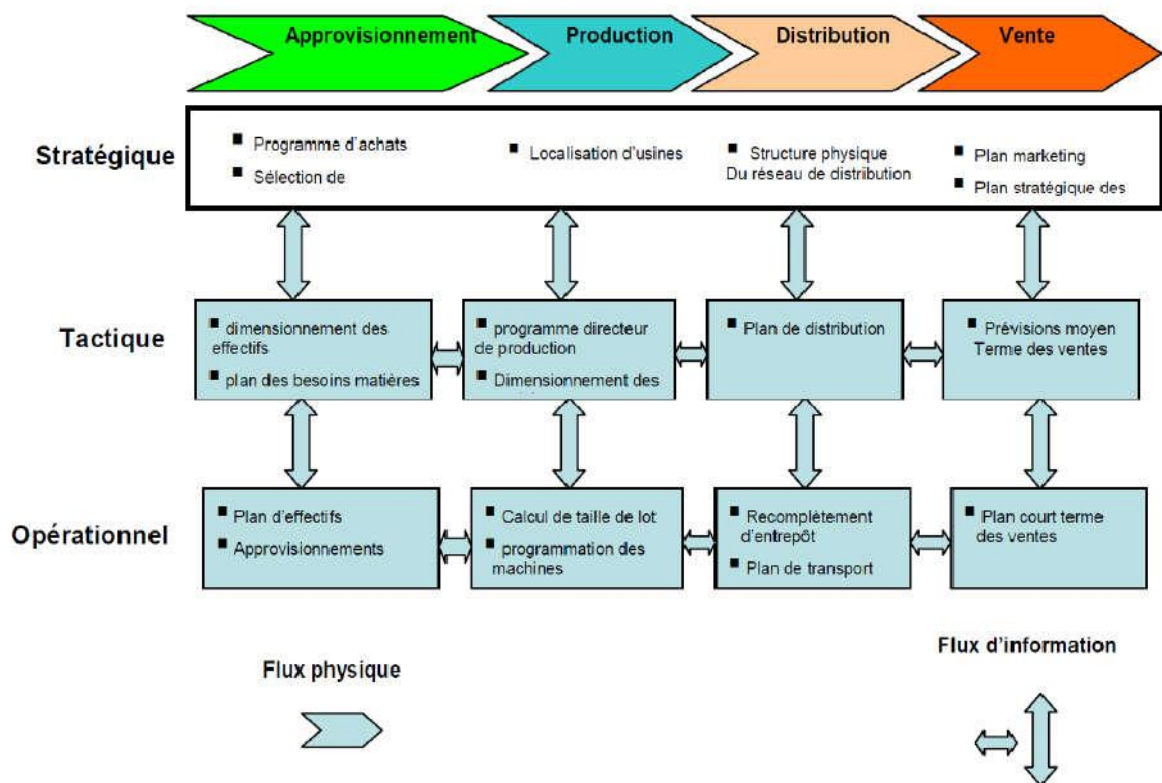
2.5.2 Décisions tactiques

Les décisions tactiques sont prises au niveau de l'usine par des cadres, elles couvrent les décisions d'allocations et la gestion des stocks, elles se réalisent en un temps moyens et elles dépendent des décisions stratégiques.

2.5.3 Décisions opérationnelles

Les décisions opérationnelles assurent la gestion des moyens et le fonctionnement quotidien de la chaîne logistique, elles sont prises au niveau de l'atelier par des responsables. Ses décisions prisent à court terme, assurent l'ordonnancement de la production et le transport

Figure 1.3 : Les différents fonctions et niveaux de décisions dans une chaîne logistique



Source : GUENDOULI (Mohamed) : *La contribution des prévisions de ventes dans l'élaboration du S&OP*, p42

3. Tout sur la supply chain management

Si le terme supply chain management (SCM) est très utilisé aujourd'hui, sa signification est toujours source d'une grande confusion.

3.1 Historique de management de la chaîne logistique (SCM)

Il faut remonter à 1958 pour retrouver l'origine du terme supply chain management, lorsque Jay Wright Forrester écrivait : « Le management est à la frontière d'un changement majeur en comprenant comment le succès des sociétés industrielles dépend de l'interaction entre les flux d'information, de produits, d'argent, de main-d'œuvre et de biens d'équipement¹ ». Le terme supply chain management apparaîtra vingt-quatre années plus tard, en 1982, dans un article d'Oliver et Webber : « Supply-chain Management : Logistics Catches Up With Strategy ». Si le terme supply chain management n'est apparu qu'en 1982, les hommes ont sans nul doute été conduits à gérer des chaînes logistiques dès qu'ils se mirent à faire du commerce ou la guerre.¹

3.2 Définitions de la SCM

Le terme supply chain management a vu sa définition évoluer depuis qu'il existe et, aujourd'hui, des dizaines de définitions différentes ont été recensées

Définition 1

« Le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services et des clients. Fondamentalement, le SCM intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise entre les entreprises²».

Définition 2

¹LE MOIGNE(Rémy) : op.cit, p.15

² MEDAN, (P), et Gratacap (A) : *logistique et supply chain management*, Dunod, paris, 2008, P.31

«Le supply chain management comprend la planification et la gestion de toutes les activités impliquées dans le sourcing et l’approvisionnement, la transformation et toutes les activités logistiques. Il inclut également la coordination et la collaboration avec des partenaires qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires et des clients. Le SCM est une fonction d’intégration dont le rôle principal est d’intégrer les différents métiers et les différents processus dans et entre les entreprises au sein d’un modèle cohérent et performant. Il inclut toutes les activités de gestion de la logistique citées ci-dessus ainsi que les opérations de production, et il pilote la coordination des processus et des activités au sein et entre le marketing, les ventes, le développement produit, la finance et les technologies de l’information »¹.

Définition 3

«L’intérêt du Supply Chain Management (SCM) est de faciliter les ventes en positionnant correctement les produits en bonne quantité, au bon endroit, et au moment où il y en a besoin et enfin à un coût le plus petit possible. Le principal objectif du SCM est d’allouer efficacement les ressources de production, distribution, transport et d’information, en présence d’objectifs conflictuels, dans le but d’atteindre le niveau de service demandé par les clients au plus bas prix».²

4. La différence entre la logistique, la supply chain et la supply chain management

Tableau 1.1 : La différence entre la logistique, la supply chain et la supply chain management

la logistique	la supply chain	la supply chain management
-La logistique correspond dans nos esprits à la gestion des produits finis, depuis la mise à disposition par l’usine, jusqu’à la livraison chez le client.	-La Supply Chain, elle, englobe la gestion des flux physiques et des flux d’information tout au long de la chaîne logistique, depuis le fournisseur du fournisseur, jusqu’au client	-Le Supply Chain Management, intègre et planifie l’activité de l’entreprise (achat, production et distribution), en synchronisant continuellement les

¹LE MOIGNE(Rémy) : op.cit, p.13

²FRANCOIS (Julien) : op.cit, p.31

	<p>du client. Son rôle est stratégique (définition de l'offre), tactique par la définition des organisations à mettre en place pour piloter ces flux, et opérationnelle par la gestion des flux physiques des marchandises.</p>	<p>différents processus dans le but de l'optimisation de fonctionnement de ces activités (l'équilibre entre la satisfaction client et l'optimisation du cout logistique).</p>
--	---	---

Source : réalisé par nous même

Figure 1.4 : la différence entre la logistique et le SCM



Source : réalisé par nous même

Section 02 : La performance de la chaîne logistique

La gestion de la chaîne logistique cherche à améliorer le système global de production. Pour cela elle met en place un certain nombre d'indicateurs de performance, parfois difficiles à quantifier, comme la satisfaction du client (disponibilité, temps de réponse, efficacité du service après-vente, réception du produit avec les bonnes configurations / options, documentation jointe complète), l'amélioration de la productivité, de l'adaptabilité ou de la flexibilité de la chaîne, un meilleur partage de l'information, la gestion et le partage des risques, la diversification des produits, l'amélioration de la traçabilité, de la compétitivité... Ces indicateurs sont construits à partir du suivi de production (niveau des stocks, nombre de ruptures...). A l'aide de ces indicateurs, les décideurs du SCM se fixent les objectifs (ou cibles) à atteindre au bout d'un certain délai.

1. La performance

Associé à tout système ou activité, le terme performance est largement utilisé et étudié dans, son concept, sa mesure, son mode de gestion. Son caractère temporel, bien que présent dans l'ensemble de ces aspects reste toutefois peu ou implicitement abordé. Dans le but d'analyser cette dimension de la performance, commençons par nous faire une idée sur la notion de performance

1.1 Définitions de la performance

Cette notion peut être définie par plusieurs définitions car cette conception de la performance ayant évolué avec le temps.

Définition 1

On définit en général la performance comme un résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un (un individu) ou quelque chose (une machine). Pour certains, cette définition est trop limitée et aride, bien que figurant parmi les définitions possibles données par l'encyclopédie Larousse. Ils considèrent donc la performance comme étant le signe d'un exploit remarquable ou d'une réussite d'exception.

Souvent, pour parler véritablement de performance, on pense prouesse, ce qui suppose dès le départ un niveau d'exigence élevé. On voit par la même occasion que la notion de performance ne se borne pas au domaine économique, bien que le présent ouvrage se limite à ce champ d'application. En effet, on parle aussi de performance énergétique, sportive, artistique, etc.

Dans le monde de l'entreprise, la performance est souvent liée à l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs. Ainsi, les objectifs doivent être fixés pour servir une stratégie. Dans le monde complexe et exigeant qui est le nôtre, la stratégie est nécessairement globale et ne se limite pas aux paramètres économiques. Les performances sociales, sociétales, environnementales sont suivies et améliorées au même titre que les performances économiques. Mais, pour que l'entreprise puisse jouer pleinement son rôle complexe, les performances économiques sont primordiales (sans être exclusives) car ce sont elles qui permettent de financer de manière pérenne les autres composantes.¹

Définition 2

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

1.2 Un concept complexe avec des difficultés de mesure

Sans parler à ce stade de dimension, la performance peut disposer de plusieurs traductions :

- économique (compétitivité)
- financière (rentabilité)
- juridique (solvabilité)
- organisationnelle (efficience)
- ou encore sociale et même politique (légitime)

La prise en compte de ces champs différents pour restituer la complétude de la notion de performance pose des difficultés de mesure importantes car les indicateurs mêlent les aspects qualitatifs aux dimensions quantitatives.

La performance organisationnelle n'existe donc pas de façon intrinsèque mais au regard de la construction collective qu'en font, de manière plus ou moins consciente, les acteurs de l'organisation.³

1.3 Les critères de la performance

¹DEMETRESCOUX, (R), *Lean Management*, Dunod, paris, 2017, p.226

²WEISS, (D) : *la fonction Rh*, édition d'organisation, paris, 1988, p.275.

³Pesqueux, (Y) : *La notion de performance globale*, IAE Tours, 2004, p. 2.

Accordons-nous d'abord sur les critères de ce qu'est la performance globale, avant de considérer les leviers à activer au cœur de sa production.

La performance globale d'une organisation se mesure donc à l'aune de critères à la fois quantitatifs et qualitatifs.

Parmi les critères quantitatifs, on trouve trois grandes familles.

- Celle des critères économiques : résultat d'exploitation, résultat net...
- Celle des critères financiers : retour sur capital investi, ratio dette sur Fonds propres...
- Celle des critères d'efficacité au sens large : productivité, turnover...

On peut également ranger les critères qualitatifs en trois grandes familles.

- Celle des critères stratégiques : capacité à saisir les opportunités offertes par le marché, densité de l'univers de concurrence, qualité de la marque...
- Celle des critères propres aux ressources humaines : niveau de qualification, degré de compétence, niveau de satisfaction individuelle, niveau de bien-être collectif, taux de rétention.
- Celle des critères de performance environnementale : impact carbone de l'organisation, taux de recyclage des matières premières...¹

1.4 Les facteurs de la performance

On trouve plusieurs facteurs de la performance, on cite les suivants :

- Les produits doivent être efficaces et efficaces ;
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu ;
- Les produits et les services doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée livrés rapidement et aux moindres coûts ;
- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services ;
- La mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.

¹ SOURISSEAU, (A) : *les leviers de la performance pérenne*, Eyrolles, Paris, 2014, p.11

- Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût qui doivent être équilibrées et alignés sur les objectifs de l'entreprise ;
- Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client ;
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées et partager les mêmes valeurs.¹

2 Le modèle d'évaluation fonctionnelle

Des remises en questions sur la meilleure méthode pour mesurer la performance de la chaîne logistique, le modèle MEF essaie d'y apporter une réponse. Son objectif est de réaliser une évaluation de la fonction logistique. Pour cela il s'appuie sur une structure simple, il se propose de juger à la fois les pôles activités, compétences, organisation et clients pour déterminer la performance globale de la fonction².

2.1 La nécessité d'évaluer pour piloter

La notion d'évaluation peut être définie comme l'élément déclencheur de la boucle du pilotage. L'évaluation consiste en la réalisation de mesures qui permettent d'établir le niveau de performance d'une activité et, le cas échéant, de proposer des actions de correction à mener pour améliorer ce résultat.

La question du contrôle et du pilotage est omniprésente dans les entreprises. En effet, pour les acteurs économiques, il ne suffit pas d'agir mais de savoir si l'action entreprise l'est dans les meilleures conditions de coûts et de qualité au regard de l'objectif fixé – ce qui, souvent, est loin d'être évident (l'objectif n'est pas tenu, les coûts ne sont pas maîtrisés, la qualité est excessive ou insuffisante, etc.). Dans ses pratiques les plus récentes, le management exige des individus (salariés ou non) en situation de responsabilité qu'ils produisent, mais également qu'ils contrôlent leur activité et envisagent son évolution.³

2.2 Les composantes du MEF

Dans une entreprise, une fonction de soutien peut se définir comme un ensemble de ressources réalisant différentes prestations pour d'autres services, dans le but de favoriser l'activité de ceux-ci. Une fonction de soutien est constituée d'individus dotés de

¹ Ibid., p.13.

² JEAN, (L.G) et FAOUZ, (B) : *Mesure de la performance de la fonction logistique*, Eyrolles, Paris, p.18

³ Ibid., p.14.

compétences, d'actifs matériels (des équipements, par exemple) et immatériels (des savoirs, une réputation) et, enfin, d'une organisation ; cet ensemble a un coût et sa performance s'analyse en rapportant ce coût à la quantité et à la qualité des prestations réalisées.

Les fonctions de soutien sont surtout présentes dans les moyennes et les grandes organisations. Dans les petites entreprises, leurs activités sont bien souvent intégrées à une fonction administrative générale gérée par un salarié ou par le dirigeant/fondateur. Il n'est pas rare de voir dans une (très) petite structure, le dirigeant assumer seul (et en plus des tâches inhérentes à sa fonction) la recherche et développement, le commercial ou la communication, par exemple. Lorsque la technicité est trop importante, les PME font en général appel à la sous-traitance, comme elles le font pour l'informatique, le juridique ou la comptabilité.

Sachant qu'elles ont toutes pour objet d'apporter, de développer ou de préserver les ressources (quelle qu'en soit la nature) nécessaires aux fonctions opérationnelles que sont la production le marketing, les principales fonctions de soutien sont :

Le contrôle de gestion ;

L'audit ;

La comptabilité ;

La finance ;

La gestion juridique et fiscale ;

La gestion des ressources humaines ;

La logistique ;

Les achats ;

La communication ;

L'informatique ;

La gestion des systèmes d'information ;

Les services généraux ;

Le nombre, les intitulés et les effectifs de ces fonctions varient selon les entreprises. En outre, elles peuvent s'accompagner de missions transversales sans structure propre mais qui rencontrent la même problématique de pilotage. Parmi ces missions, on peut trouver la conduite du changement, la formation, la communication interne, la gestion de la connaissance, la responsabilité sociale des entreprises, etc. Et, dans certains cas, cette approche transversale vient remplacer ou compléter une

fonction formellement identifiée – il en est ainsi, de façon exemplaire, du Supply Chain management par rapport à la fonction logistique¹

2.3 Un modèle d'évaluation fonctionnelle à quatre pôles

Le modèle d'évaluation fonctionnelle se décompose en quatre pôles qui définissent les composantes d'une fonction de soutien.

2.3.1 Le pôle activités

Le pôle activités établit ce que réalise la fonction transverse « quoi ? ». Il est très difficile de s'interroger sur la performance d'une entité si on ne sait pas ce qu'elle est censée réaliser.

Dans le domaine des fonctions de soutien, ces référentiels d'activités ne sont pas toujours présents ou, lorsqu'ils le sont, ne sont pas systématiquement mis à jour.

L'objectif du pôle activités est de définir l'ensemble des prestations et produits pouvant être réalisés par la fonction de soutien. Il peut être scindé en trois parties :

Les produits et prestations récurrents ;

Les produits et prestations conjoncturels ;

Les produits et prestations innovants ;

Dans le cadre de leur activité, les fonctions de soutien doivent réaliser des prestations récurrentes, en opposition à des tâches dites « conjoncturelles ». Cette différence de fréquence peut s'expliquer par des phénomènes de cycle de gestion ou bien être relative aux besoins des clients internes. Si les compétences pour les activités récurrentes sont indispensables, celles nécessaires pour les activités conjoncturelles peuvent être mobilisées chez des partenaires extérieurs. Les produits et prestations innovants renvoient, quant à eux, à des expérimentations qui révèlent la capacité de la fonction de soutien à se remettre en cause et à chercher de nouvelles techniques ou de nouveaux procédés de gestion.

Le pôle activités consiste à lister toutes les missions que doit théoriquement mener à bien la fonction de soutien évaluée afin de confronter ce référentiel aux activités réelles et de traiter du bien-fondé ou non des écarts.²

2.3.2 Le pôle compétences

¹ Ibid., p.20.

² Ibid., p.21.

Le pôle compétences évalue qualitativement les ressources humaines au travers des compétences qui doivent être connues et maîtrisées par les personnes qui occupent les postes de la fonction « qui ? ». Les compétences exigées sont de trois types :

1-Les compétences techniques, qui répertorient tous les savoir-faire liés aux productions dont la fonction a la charge (on les appelle parfois les « compétences fonctionnelles » car elles représentent les fondements professionnels de la fonction de soutien ; à ces compétences peuvent être associées des compétences prospectives permettant l'évolution et l'amélioration des pratiques) ;

2-les compétences comportementales, dont l'objectif est détecter les aptitudes relationnelles des individus et de souligner celles qui sont les plus discriminantes dans le cadre de leur activité ;

3-les compétences cognitives relatives à l'intelligence du métier de l'entreprise, qui assurent la connaissance et la compréhension fine du métier et de la stratégie de l'entreprise.¹

2.3.3 Le pôle organisation

Le pôle organisation traite des moyens et des ressources qui sont mobilisés et/ou mis à disposition pour réaliser les activités « comment ? ». Cela comprend l'ensemble des dépenses nécessaires au fonctionnement mais également le type d'organisation et de management.

Le pôle organisation qualifie et évalue l'ensemble des moyens mis à disposition pour la réalisation de l'activité. Les moyens ont été regroupés en trois composantes :

-le positionnement de la fonction dans l'organigramme : il s'agit de s'intéresser aux conséquences que peut avoir le positionnement de la fonction de soutien sur sa production ;

-le management : il qualifie le style de management employé et constate si celui-ci est en adéquation avec les attentes des salariés de la fonction de soutien ;

-les ressources : elles décrivent les charges de fonctionnement et d'investissement liées à l'exercice de la fonction. Il est également judicieux de déterminer les principaux postes de coûts de la fonction, notamment ceux des effectifs.²

2.3.4 Le pôle clients

Le pôle clients représente les objectifs qui sont assignés à la fonction de soutien en termes de prestations devant être livrées à des clients clairement identifiés «pour qui ?», «pourquoi ?».

¹ Ibid., p.22.

² Ibid., p.23.

«Quels sont les clients ?» et «que faut-il leur livrer ?» sont deux questions quasi existentielles pour une entité transversale qui n'est, par définition, pas confrontée aux exigences formelles des clients de l'entreprise. Du fait de leur intégration dans l'entreprise, les fonctions de soutien oublient parfois qu'elles doivent s'inscrire dans des relations client/fournisseur même si les clients sont internes à l'entreprise.

Le pôle clients décrit le niveau de satisfaction des différents clients de la fonction. Les clients peuvent être internes et externes. En interne, on distingue généralement les directions générales des managers de terrain. Selon les fonctions analysées, la répartition entre ces trois types de clients sera très différente.

Les quatre pôles peuvent être traités de manière séparée mais l'intérêt du MEF réside dans leur appréhension commune car les résultats de l'un peuvent expliquer les résultats des autres. Le modèle d'évaluation fonctionnelle s'inscrit dans la lignée des modèles de pilotage. Il reprend l'idée des grandes questions de pilotage et des pôles sur lesquels s'appliquent ces questionnements. Cependant, il ne s'intéresse qu'aux fonctions et activités transversales, qui ont la particularité d'être majoritairement des centres de coûts et dont le pilotage est rendu délicat en raison de la difficulté de rapprocher des coûts et des produits. L'autre point important de ce modèle est qu'il situe la notion de performance au cœur du pilotage.

Le modèle d'évaluation fonctionnelle est simultanément un modèle théorique de pilotage, avec ses quatre axes, et un outil opérationnel avec les questionnaires, les baromètres et les indications de performance.¹

3 Calcul d'un taux de performance

Pour chacun des quatre pôles, nous proposons des référentiels qui les définissent et des questionnaires permettant de calculer des taux de performance globale ou ponctuelle pour chaque pôle, nous calculons un indice de performance ; la moyenne de ces indices constitue le taux de performance (sur une échelle de 0 à 100) que nous positionnons sur un baromètre pour obtenir une indication qualitative.

Tableau 1.2 : Les indicateurs de la performance

Taux	Pôles
Taux d'activité	Activité
Taux de maîtrise	Compétence

¹ Ibid., p.24.

Taux de soutien structurel	Organisation
Taux de satisfaction	Client
Taux globale de de la performance	La chaîne logistique

Source : JEAN, (L.G) et FAOUZ, (B) : *Mesure de la performance de la fonction logistique*, Eyrolles, Paris, p.26

3.1 Le taux d'activité

3.1.1 Définition

Le taux d'activité mesure le pourcentage d'activités réalisées par la fonction par rapport à un référentiel théorique d'activité de cette même fonction. Il s'agit de mesurer ce qui se fait par rapport à ce qui devrait se faire.

Tableau 1.3 : Exemple de synthèse des taux d'activité

Activité	Taux
Programmation logistique	55%
Pilotage des flux	70%
Gestion des approvisionnements	60%
Gestion des stocks	90%
Supply Chain management	50%
Soutien logistique	10%
Logistique inversée	25%
Gestion des externalisations	45%
Le taux d'activité	51%

Source : JEAN, (L.G) et FAOUZ, (B) : *Mesure de la performance de la fonction logistique*, Eyrolles, Paris, p.103.

3.1.2 Baromètre du taux d'activité

Le taux d'activité permet de positionner la fonction logistique sur une échelle de 0 à 100, a vec les quatre types de configuration suivante :

La configuration exhaustive correspond à une situation où la fonction logistique réalise entre 80 et 100 % du référentiel d'activités. La fonction est qualifiée d'innovante et tend à diffuser une culture logistique dans l'entreprise.

La configuration développée représente des services logistiques qui réalisent toutes les pratiques de base et qui ont investi environ la moitié des pratiques élaborées. Il convient alors de s'interroger sur les activités non réalisées.

La configuration restreinte illustre un fonctionnement orienté essentiellement sur les pratiques de base (pilotage, approvisionnements, stocks), avec une programmation réduite au minimum. Les activités plus élaborées sont délaissées, soit par manque de ressources, soit par absence d'interrogations et de remise en cause des pratiques en vigueur.

La configuration minimaliste renvoie à une fonction logistique focalisée sur quelques activités. Cela peut s'expliquer par la mission de la fonction ou par ses ressources. Il faut néanmoins impérativement questionner les besoins logistiques de l'entreprise et le positionnement du service dans l'organigramme. Les activités de distribution physique (transport, stocks), notamment vers l'aval.¹

3.1.3 Synthèse

L'analyse de la fonction logistique à partir d'un référentiel standardisé permet d'obtenir le taux d'activité et de mesurer ainsi l'écart entre le référentiel théorique et ce qui se pratique réellement dans l'entreprise auscultée, notamment à fin d'optimisation et d'amélioration des performances de la fonction stricto sensu.

3.2 Le taux de maîtrise global

3.2.1 Définition

Le taux de maîtrise détermine, à partir du référentiel d'activités, la capacité des salariés de la fonction à disposer des savoirs pour réaliser les activités.

Tableau 1.4 : Exemple de synthèse des taux de maîtrise

Catégorie de compétences	Taux de maîtrise
Programmation logistique	48%
Pilotage des flux	66%
Gestion des approvisionnements	74%
Gestion des stocks	71%
Supply chain management	65%
Soutien logistique	68%
Logistique inversée	55%
Gestion des externalisations	48%
Compétences techniques	62%
Compétences comportementales	39%

¹ Ibid., p.104.

Compétences métier	33%
Taux de maîtrise globale	45%

Source : JEAN, (L.G) et FAOUZ, (B) : *Mesure de la performance de la fonction logistique*, Eyrolles, Paris, p.125.

3.2.2 Baromètre du taux de maîtrise

L'analyse de ces taux doit s'effectuer de façon globale et en prenant en compte les types de responsables logistiques. Une évaluation entre 40 et 60 % doit correspondre à des responsables logistiques débutants alors qu'un taux de 75 % minimum est attendu de responsables seniors. L'analyse peut également supprimer ou pondérer certaines compétences jugées non appropriées au contexte et aux besoins de l'entreprise.

Logisticien expert : le taux de maîtrise est en moyenne de 75 %, indiquant une très forte domination des compétences évaluées. Ce taux peut correspondre à une maîtrise dans tous les domaines de compétence ou à des scores élevés dans certains, sachant que les compétences techniques constituent 85 % du taux standard. La personne obtenant ce taux peut être considérée comme experte dans son domaine. Les améliorations possibles résident dans l'acquisition de savoirs au niveau des compétences ayant obtenu des résultats faibles ou moyens.

Logisticien spécialisé : le taux de maîtrise se situe entre 50 % et 75 %. Étant au-dessus de la moyenne, il indique un niveau de compétences permettant la prise en compte des besoins de gestion courants de l'entreprise. Ce taux peut correspondre à la maîtrise des compétences techniques et à l'absence de compétences de type comportemental et métier. La logistique répondrait ainsi aux demandes qui lui sont formulées, mais elle ne ferait pas preuve d'évolution et d'innovation.

Logisticien junior : plus faible que la moyenne, le taux de maîtrise est compris entre 25 % et 30 %. Les notes obtenues peuvent être moyennes pour chaque compétence technique et médiocre, voire très faibles, pour les compétences comportementales et métier. La progression est, bien entendu, envisageable dans la mesure où la faiblesse des scores peut être due surtout au manque de pratique.

Si cette situation ne pose pas de souci majeur à l'entreprise, les taux s'amélioreront à terme avec justement l'accumulation d'expériences. En revanche, si des dysfonctionnements sont à relever, la nécessité de recourir à des logisticiens seniors ou de mettre en place des actions de formation ciblées devient incontournable.

Logisticien débutant : le taux de maîtrise correspond à une fourchette allant de 0 à 25 %. C'est une situation problématique pour l'entreprise et qui fait état d'un niveau de maîtrise très

faible sur l'ensemble des compétences. Elle peut être liée à l'occupation du poste par un logisticien novice et sans expérience ou, et ce n'est pas rare, à une personne qui ne relève de la logistique ni par sa formation ni par ses fonctions antérieures. Les actions urgentes à entreprendre passent par la professionnalisation au moyen de la reconfiguration des missions de la fonction ou en faisant appel à de nouvelles personnes.¹

3.2.3 Synthèse

La fonction logistique est évaluée au moyen de la mise en place d'un indicateur (le taux de maîtrise des compétences) illustrant les connaissances des logisticiens en termes de compétences techniques, comportementales et relatives au métier de l'entreprise. Le résultat obtenu permet de mettre en évidence un taux de maîtrise global, de diagnostiquer la fonction logistique et d'envisager éventuellement des actions de formation, de motivation ou de recrutement.

3.3 Le taux de soutien structurel

3.3.1 Définition

Le taux de soutien structurel évalue à la fois le niveau de ressources octroyées à la fonction au regard de standards et l'appréciation de leurs conditions d'exercice.

Tableau 1.5 : Exemple de calcul du taux de soutien structurel

Taux de soutien structurel	Nombre de points	Taux
Positionnement	12	60%
Fonctionnement	08	40%
Ressources	11	55%
Taux de soutien structurel global	31	52%

Source : JEAN, (L.G) et FAOUZ, (B) : *Mesure de la performance de la fonction logistique*, Eyrolles, Paris, p.143.

3.3.2 Baromètre du taux de soutien structurel

Ce taux de soutien structurel peut être modifié en pondérant les différents éléments le constituant. Ainsi, plus de poids peut être accordé à la partie ressources, à la partie positionnement ou à la partie fonctionnement.

La maximisation structurelle est obtenue lorsque le taux est supérieur à 75 %. La fonction logistique est caractérisée dans cette situation – idéale – par un effectif satisfaisant et des conditions de travail et de fonctionnement encourageant l'implication et l'initiative des individus. La fonction logistique est en mesure de réaliser sa mission et d'être en phase avec les attentes de l'entreprise.

¹ Ibid., p.128.

L'optimisation structurelle correspond à un taux se situant entre 50 et 75 %. Les différentes variables fonctionnent de façon acceptable et sont en adéquation avec l'activité menée. Toutefois, des surcharges de travail ponctuelles peuvent se produire, ainsi que des dysfonctionnements, ayant pour effet de ne pas satisfaire de façon appropriée aux demandes de l'entreprise.

L'équilibre structurel indique un taux compris entre 25 et 50 %. La situation est tendue tant au niveau des ressources que du fonctionnement. Les ressources ne permettent pas d'assurer la mission dévolue à la fonction. Cela conduit à faire des choix et à privilégier certaines prestations estimées les plus importantes – en général celles qui sont de court terme – au détriment d'autres activités considérées comme moins urgentes.

Le déséquilibre structurel est relatif à un taux inférieur à 25 %. C'est une situation problématique, la fonction n'est guère en mesure de remplir sa mission tant sur le plan quantitatif que qualitatif. La fonction souffre d'un manque d'effectifs et les effets négatifs du positionnement et du management se traduisent par des dysfonctionnements lourds de conséquences pour l'entreprise.¹

3.3.3 Synthèse

L'étude de l'organisation (effectifs, ressources) conduit à obtenir des ratios de référence afin de trouver le dimensionnement du service logistique. Le rapprochement avec la réalité permet d'obtenir un taux de soutien structurel, indiquant le dimensionnement approprié de cette fonction.

3.4 Le taux de satisfaction

3.4.1 Définition

Le taux de satisfaction est le résultat de la satisfaction des différents types de clients à propos des produits et prestations de la fonction.

Tableau 1.6 : Exemple de taux de satisfaction client

Client	Taux de satisfaction
Direction générale	70%
Direction de la production	65%
Direction marketing	50%

¹ Ibid., p.144.

Direction des achats	62%
Soit clients internes	62%
Fournisseurs	45%
Distributeurs	38%
Clients finals ou utilisateurs	35%
Recycleurs	41%
Soit clients externes	40%
Taux global	51%

Source : JEAN, (L.G) et FAOUZ, (B) : *Mesure de la performance de la fonction logistique*, Eyrolles, Paris, p.162.

3.4.2 Baromètre du taux de satisfaction client

La valeur du taux conduit à définir les quatre configurations suivantes :

La « **Qualité de service** » élevée affichée par la fonction logistique reflète l'aptitude de l'entreprise à offrir des prestations correspondant aux attentes des clients, à faire preuve d'écoute et à fournir toute explication nécessaire à l'activité déployée.

Tant avec les clients internes qu'externes, la fonction se considère comme un fournisseur devant comprendre et satisfaire les différentes demandes exprimées.

La zone baptisée « **Écoute client** » indique que la fonction logistique intègre les attentes des clients dans ses préoccupations, sans qu'elle soit contrainte d'y répondre, eu égard aux moyens dont elle pourrait disposer. Les relations établies avec les bénéficiaires de ses prestations doivent être bonnes et alimentées par des réunions régulières dans un souci d'explication des démarches entreprises et de compréhension des différents souhaits.

La zone « **Amélioration client** » a comme point de départ l'absence de prise en compte effective des demandes des clients.

La fonction logistique peut être considérée comme la responsable des dysfonctionnements et de la médiocrité de la performance. Les remontées d'informations par les bénéficiaires peuvent être considérées comme ignorées par la fonction logistique. Certains clients peuvent estimer qu'ils ne sont pas traités comme ils devraient l'être, la fonction logistique privilégiant surtout la direction générale. Les managers des différentes fonctions peuvent laisser entendre que les informations données ne conduisent pas à optimiser les différents flux.

La « **Rupture client** » signifie que la situation est entrée dans une phase de crise. La fonction logistique est récusée par les différents bénéficiaires qui considèrent, notamment, qu'elle ne

parvient pas à atteindre les objectifs de satisfaction du client ou qu'elle est trop coûteuse. Les différents outils proposés ne conduisent pas à améliorer les processus de production, les achats, le marketing, etc. En outre, les relations et les échanges avec les bénéficiaires font défaut, ce qui conduit à créer un fossé entre la logistique et les autres clients. Dès lors, il devient crucial de reconsidérer les prestations offertes, le positionnement de la fonction, les compétences et l'organisation de la logistique dans le but de permettre l'amélioration des liens avec les clients.¹

3.4.3 Synthèse

La prise en compte de la satisfaction conduit à mettre le doigt sur l'adéquation entre l'offre fournie par la fonction logistique et les modes relationnels avec les clients, qui sont aussi bien internes qu'externes, et devraient tous être traités au mieux. Cette vérification s'appuie sur des outils comme le référentiel, le questionnaire et le baromètre de la satisfaction client, qui conduisent à formaliser et analyser l'adéquation entre le service logistique et les attentes de ses interlocuteurs, puis à proposer des solutions.

L'axe clients est le quatrième et dernier niveau d'analyse du MEF. Il complète les axes activités, compétences et organisation. Ces quatre axes peuvent être appréhendés indépendamment ou conjointement, pour construire alors un taux de référence global.

Conclusion :

À travers ce chapitre nous avons pu définir la logistique, la supply Chain et le supply Chain management en passant à ses évolutions avec le temps. Dans ce premier chapitre aussi et sous la nécessité de l'évaluation pour le pilotage nous avons analysé les différentes dimensions de la performance et nous avons défini le modèle d'évaluation fonctionnel commettant la méthode la plus pratique pour mesurer la performance de la chaîne logistique.

¹ Ibid., p.163.

Chapitre 02 : Le
système de
management de la
qualité

Chapitre 02 : Le système de management de la qualité

Introduction

L'environnement actuel pose toujours des nouveaux défis pour les entreprises à cause de la forte concurrence, ces derniers doivent être capables d'avoir un avantage concurrentiel. Pour cela elles doivent comprendre leurs environnement général pour satisfaire de façon très précise les attentes de client parce qu'il est l'acteur le plus important pour l'entreprise et celui qui détermine sa survie. Et aussi d'anticiper et d'adapter des nouvelles règles et réglementations pour garantir la performance de la chaîne logistique de l'entreprise à long terme. Donc, pour répondre à tous ses exigences, les entreprises intègrent la notion de la qualité dans ses processus de travail, sachant que la recherche d'une qualité optimum peut être réalisée qu'à travers la mise en place d'un système de management par la qualité, qui est un élément déterminant pour la réalisation des objectifs d'une organisation, et précisément quand il est certifié.

Donc ce chapitre est structuré autour de trois sections, la première section traite des généralités sur la qualité (historique, définitions, principe, etc.). Dans la deuxième section nous allons présenter les méthodes et les outils du système de management de la qualité et dans la troisième section nous allons discuter la norme iso 9001 version 2015 (historique, définitions, évolution, etc.)

Section 1 : Généralité sur la qualité

1. La qualité et le management de la qualité

1.1 Historique de la qualité

Les premiers travaux relatifs à la qualité remontent en France au XVIIIème siècle avec GRIBEAUVAL, un ingénieur de l'armement qui standardise et diminue le nombre des calibres de canons. Le système mis en place permit alors à l'artillerie française d'avoir une supériorité manifeste sur celle des autres armées européennes sous la Révolution.

Entre le XIXème et le XXème siècle, aux États-Unis, TAYLOR, ingénieur et économiste développe les bases de l'OST (Organisation scientifique du Travail).

Les travaux modernes les plus connus remontent à 1924 avec la Direction technique des Laboratoires BELL aux États-Unis qui crée un département d'Assurance Qualité dont le but est d'optimiser le fonctionnement des usines en veillant à satisfaire les besoins des

consommateurs. Dans le groupe de travail figurent notamment SHEWART, DEMING et JURAN qui sont les précurseurs modernes de la maîtrise de la qualité en production¹

Après la défaite de la deuxième guerre mondiale, de nombreux ouvriers nippons se mettent en grève suite aux cessations de paiement des entreprises, auxquelles les banques ne prêtent d'argent que sous la condition sine qua non de l'embauche zéro. Le Japon, déjà menacé par la famine, est très sensibilisé aux gaspillages et développe un souci croissant d'économie à une époque où les systèmes de détection de défauts n'existent pas.

Lorsque les soldats américains viennent occuper le territoire nippon comme poste stratégique lors de la guerre de Corée, Sakichi Toyoda, fondateur de la désormais célèbre société Toyota, y voit un marché potentiel de besoins auxquels il peut subvenir. Il demande alors à un de ses ingénieurs, Taiichi Ohno, de mettre en place un modèle différent du fordisme (en vigueur à l'époque) et adapté aux contraintes socio-économiques du moment. Ce dernier créera un mode d'organisation appelé « Ohnisme » dont un des principes fondamentaux est la minimisation des pertes par une qualité absolue.

Ce modèle a aujourd'hui fait ses preuves sous le nom plus répandu de « Toyotisme »²

1.2 Historique du management de la qualité

W. Edwards Deming est considéré comme le principal fondateur du management de la qualité. Dans les années 1930, cet ingénieur américain, docteur en statistiques, constate à partir d'analyses de produits défectueux que les variations excessives dans la qualité des produits, généralement attribués à une « faute » de l'ouvrier, relèvent, dans la grande majorité des cas, de problèmes d'organisation. Selon ses observations, 94 % des défauts viennent du système de production.

Même si l'ouvrier a commis directement une erreur, les causes de cette erreur peuvent provenir d'un défaut d'information, d'un manque de formation, d'un mauvais recrutement, de conditions de travail inadéquates, etc.

Toutes ces causes renvoient à des problèmes d'organisation et relèvent de la responsabilité du management.

Les dirigeants étant les seuls habilités à modifier l'organisation de l'entreprise, Deming en conclut que pour obtenir une amélioration durable de la qualité des produits, la direction doit s'impliquer.

Avant la dernière Guerre mondiale, le Japon était déjà un pays industrialisé mais réputé pour la mauvaise qualité de ses produits. Au lendemain de la guerre, c'est un pays abattu qui a

¹ DEME, (Ibrahima) : *comprendre le jargon des méthodes qualité*, édition l'harmattan, paris, 2015, p.9

² SAVERINO, (F) : *diminuer la non-qualité de l'entreprise*, afnor, paris, 2010, p. 3

perdu ses repères. Il est occupé par les Américains. Les bombes atomiques ayant explosé sur Hiroshima et Nagasaki ont semé la mort et définitivement écrasé ses intentions belliqueuses. Une constitution démocratique a succédé à l'Empire militaire et l'empereur à qui les Japonais accordaient un statut quasi divin n'a plus désormais qu'un rôle symbolique de monarque constitutionnel.

Paradoxalement, ce profond traumatisme semble avoir rendu les Japonais plus disponibles pour le changement. Le général Mac Arthur étant gouverneur du Japon après la guerre, Deming est envoyé à Tokyo en 1947 comme conseiller de l'état-major.¹

Il y rencontre des responsables proches de la fédération patronale japonaise qui l'invitent à donner des conférences sur ses conceptions de la maîtrise de la qualité. Échaudé par son expérience malheureuse aux États-Unis, Deming demande que les patrons des grandes entreprises japonaises participent à ses formations.

Ceux-ci imaginent-ils que Deming leur apporte l'expertise qui a permis aux États-Unis de gagner la guerre ? Ce serait une ironie de l'histoire. Toujours est-il qu'ils adoptent sans réserve les conceptions de ce dernier.

Celui-ci leur enseigne les principes et pratiques de management (résumés plus tard dans ses 14 principes) permettant d'améliorer durablement la qualité des produits. Un autre conférencier américain, collègue de Deming,

Joseph Juran, leur enseignera en 1954 l'importance de la participation des employés à l'amélioration de la qualité.²

1.3 L'évolution de la gestion de la qualité

A travers le XXème siècle, la gestion de la qualité a évolué du Contrôle Qualité (1900) jusqu'à la Qualité Totale (2000) sous l'impulsion de scientifiques comme JURAN,

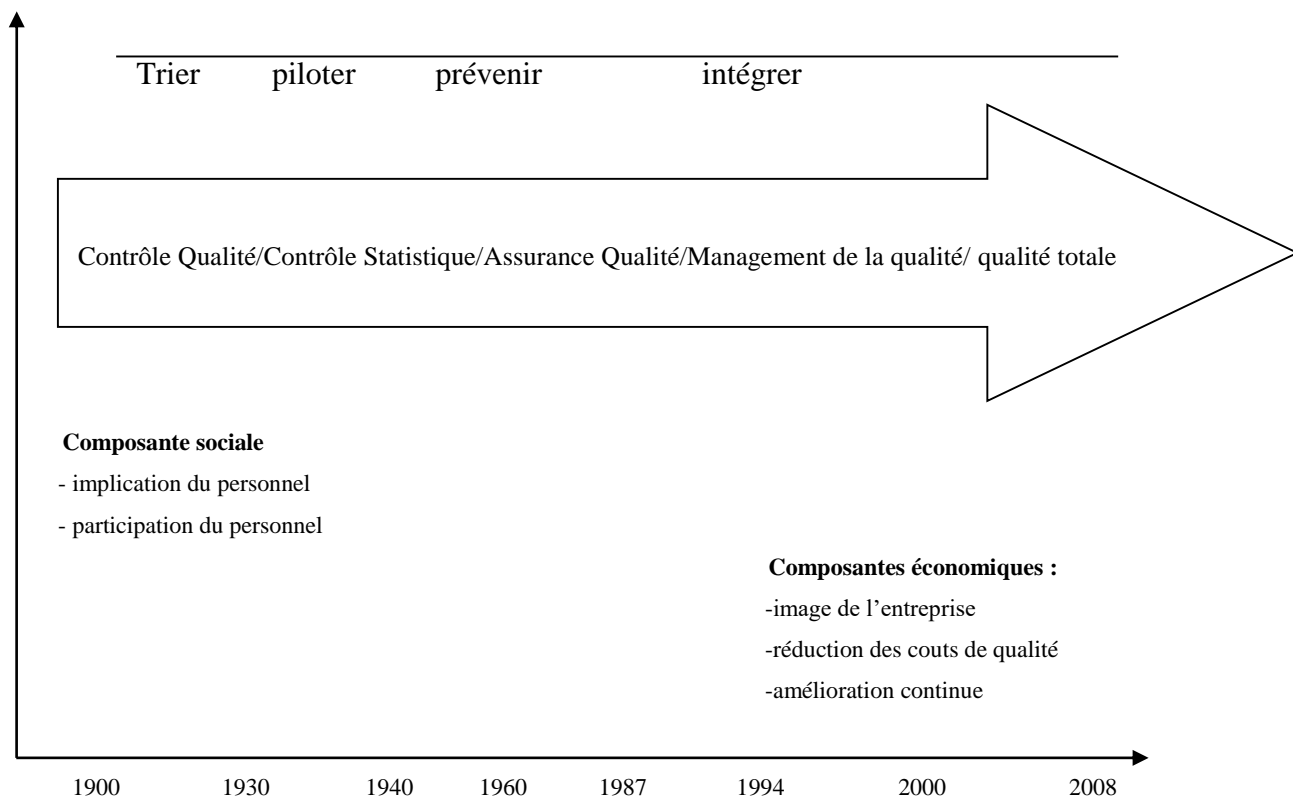
TAGUSHI, CROSBY, ISHIKAWA, DEMING,... qui par le développement de méthodes ont permis d'améliorer tantôt le fonctionnement de l'entreprise ou la motivation du personnel, tantôt les produits et leur adéquation par rapport à la demande,...³

Figure 2.1 : L'évolution de la gestion de la qualité

¹ BAROUCHE, (Giles) : *Le management de la qualité à l'usage des dirigeants*, afnor, paris, 2017, p.8

² Ibid, p.10

³ <http://www.codlor.com> Le 20/7/2020 à 11 :55



Source : <http://www.codlor.com>. Consulter le 20/7/2020 à 14 :15

1.4 LA CERTIFICATION DE LA QUALITE

En 1979, l'ISO crée le Comité Technique (TC 176) qui est en charge de l'élaboration des normes sur le management et l'assurance qualité. L'élaboration d'un référentiel international doit alors faciliter les relations client / fournisseur, notamment en allégeant la charge des audits menés par les clients. Ce référentiel a également pour but d'améliorer la qualité perçue et, par voie de conséquence, la satisfaction client. La première publication des normes de la série ISO 9000 date de 1987. En 1994 elles subissent une première révision, en 2000 une seconde qui introduit la notion de processus et focalise sur la satisfaction du client et l'amélioration continue. On passe alors d'un système souvent qualifié d'usine à papier avec comme seule obligation d'être conforme à des écrits « faire ce qui est écrit », à une obligation de satisfaire aux exigences des clients et à la réglementation ainsi que de démontrer sa capacité à s'améliorer en permanence. On ne parle plus d'efficacité, mais d'efficience (efficacité rapportée au coût). Le client est au centre des préoccupations.

Les exigences du marché ouvert à la concurrence des pays émergents (PECO, Inde, Chine,...) donnent aujourd'hui à la qualité et au management du système de la qualité une importance croissante comme critère de décision pour la signature de nouveaux contrats ou la pérennisation de marchés existants.

La nouvelle version de la norme ISO 9001 : 2008 a eu pour objectifs principaux d'améliorer la compréhension de la version actuelle de l'ISO 9001 :2000 et d'améliorer la compatibilité

avec la dernière révision de la norme ISO 14001 :2004 relative au système de management environnemental. ¹

2. Généralités sur la qualité

2.1 Définitions de la qualité

*Selon les dictionnaires

La qualité à deux définitions :

D'abord la manière d'être bonne ou mauvaise, de quelque chose état caractéristique, par exemple on peut parler sur la qualité d'une terre.

La seconde sens est supériorité ou l'excellence en quelque chose, dans ce cas-ci nous pouvons parler sur la qualité d'un repas raffiné par exemple, ce qui induit le sens que ce repas est meilleur que les autres, une certaine hiérarchie est alors introduite dans ce contexte, la qualité fait référence à du haut de gamme.²

*Selon la norme iso 9000

La qualité est «l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences».

Dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes :

La qualité externe : c'est lorsqu'un produit ou service répond parfaitement aux besoins et attentes des clients. Au quotidien, de nombreuses entreprises perdent des parts de marchés, car elles ne parviennent pas répondre efficacement aux exigences clients.

La qualité interne : C'est la maîtrise et l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Les bénéficiaires en sont la direction, le personnel de l'entreprise, les actionnaires ... et bien sûr les clients. Difficile de faire de la qualité externe sans qualité interne³

*Selon les experts

Pour Karoo ISHIKAWA la qualité n'est autre que «la garantie de la fiabilité qualitative du produit par rapport aux exigences du client ».⁴

-La qualité selon Edward DEMING : l'un des pionniers du management de la qualité. Selon lui, la qualité est un ensemble d'actions employées sur un axe de temps pour l'amélioration continue des résultats.⁵

¹ Ibid, consulter le 21/07/2021 à 10 :32

² Définitions issues des dictionnaires le petit Larousse Illustré, 1996.

³ CANARD, (F) : *management de la qualité*, édition Gualino, paris, p.103-105.

⁴ NEUVILLE. (J.P) : *la qualité en question*, Revue française de gestion, n°108, Paris, 1996, P 29.

⁵ BEKHOUCHE (Fella ouhadi) : *le management de la qualité*, cours universitaire 5ème année, option management et entrepreneuriat, EHEC, kolea ,2019/2020.

* On peut aussi définir la qualité selon différents points de vue

Pour le client

La qualité pour le client résulte de la comparaison entre :

- ce qu'il attend (une qualité attendue) : le client attend qu'un produit (service) possède un certain nombre de caractéristiques ;
- ce qu'il perçoit (une qualité perçue) : une fois le produit (service) conçu et réalisé, le client perçoit des caractéristiques qu'il compare à ses attentes.¹

Pour l'entreprise

La qualité peut se définir dans l'entreprise comme la réponse à un objectif de conformité du produit (service) à des spécifications, c'est-à-dire à des documents précisant clairement les caractéristiques du produit aux différentes étapes de son élaboration. La qualité nécessite un effort de coordination des différents départements et services d'une entreprise ; elle requiert également que tous les processus soient conçus et contrôlés pour s'assurer que le produit (service) rencontre les spécifications établies et ainsi les attentes du client.²

2.2 Le management de la qualité :

Le management de la qualité, c'est une garantie supplémentaire pour l'entreprise de se développer sur de nouveaux marchés. Cette thématique vous donne des clés pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise, offrir de meilleures conditions de travail aux collaborateurs, et rendre les processus plus efficaces. Découvrez comment mettre en place et faire vivre un système qualité ajusté à votre entreprise.³

2.3 Le système de management de la qualité

Il est défini par « Un ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs permettant d'orienter et de contrôler un Organisme en matière de qualité ». ⁴

2.4 Les 8 principes du management de la qualité

a) L'orientation client

La satisfaction des clients est la base même de tout système de management de la qualité. L'écoute et la compréhension de leurs besoins, présents et futurs est indispensable pour satisfaire leurs exigences et d'aller au-devant de leurs attentes. L'orientation client se traduit

¹ CANARD, (F) : op.cit, p.16

² Ibid, p.18

³ <https://bivi.afnor.org.le22/07/2020.à12:05>.

⁴ CATTAN. (M), *pour une certification qualité gagnante*, édition AFNOR, Paris, 2009, P 44.

par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.¹

b) Le Leadership

Dans tout système de management de la qualité, la direction doit déterminer clairement ses orientations stratégiques et créer les conditions pour que le personnel puisse pleinement s'impliquer. Pour cela elle doit montrer l'exemple et son réel engagement, définir des objectifs motivants et créer des valeurs partagées.²

c) L'implication du personnel

Le personnel est le cœur même d'une entreprise et donc l'un des maillons principal pour tout système de management de la qualité. Son implication est indispensable pour qu'une entreprise puisse progresser. Il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance, de les responsabiliser.³

d) L'approche processus

Tout système de management de la qualité nécessite une approche processus. Celle-ci consiste, entre autre, à déterminer les processus de l'entreprise, leurs interactions et des critères de surveillance. Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.⁴

e) Le Management de la qualité par approche système

Comprendre et gérer l'entreprise comme un système de processus interdépendants en vue d'un objectif donné permet d'améliorer son efficacité et son efficience. Ce principe permet de clarifier le fonctionnement de l'entreprise, de mettre à jour et de supprimer les activités "doublons" et les zones d'ombres qui sont souvent source de dysfonctionnements.⁵

f) Développer des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

¹ <http://www.axess-qualite.fr>, le22/07/2020.à12:30.

² Ibid

³ Ibid

⁴ Ibid

⁵ Ibid

Une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques permettront d'augmenter leurs capacités à créer de la valeur. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les intérêts des partenaires, de définir clairement leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances.¹

g) L'amélioration continue

L'amélioration continue d'un système de management de la qualité consiste à augmenter la performance interne et la satisfaction des clients. Cela comprend, entre autre :

- analyse des résultats pour identifier les pistes d'amélioration,
- établissement des objectifs,
- recherche et mise en œuvre des actions d'amélioration,
- évaluation des résultats,
- formalisation des changements.

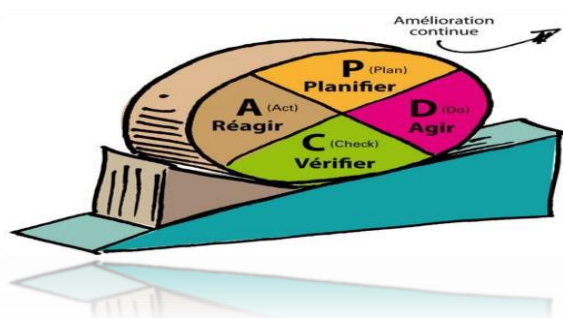
Cette dynamique de recherche d'amélioration est continue. Les retours d'information des clients, les audits et la revue du système de management de la qualité sont également utilisés pour identifier des opportunités d'amélioration.

L'amélioration continue doit être un objectif permanent de l'entreprise.

Le principe de l'amélioration continue est souvent représenté par un cycle d'actions, appelé "roue de Deming" ou cycle PDCA :

Plan (Planifier, prévoir), Do (faire), Check (Vérifier), Act (Réagir).²

Figure 2.2 : roue de deming



Source : <https://www.cbernard-consulting.over-blog.net/>

h) Approche factuelle pour la prise de décision

¹ Ibid

² Ibid

Décider c'est prendre un risque. Tout manager le sait bien !

Pour pouvoir prendre les bonnes décisions, il faut pouvoir s'appuyer sur des informations fiables. Ces informations doivent donc être disponibles et sous une forme permettant leur analyse et leur compréhension. Dans de nombreux cas, la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord pertinents permet de répondre à ce besoin et facilite la prise de décision.¹

Tableau 2.1 : De la qualité traditionnelle vers un management de la qualité

	la qualité traditionnelle	Le management de la qualité
Définition	Fabriquer un bon produit proposé un bon service.	satisfaire le client.
Enjeux	Notoriété	compétitivité
Principes d'action	Niveau de qualité acceptable	excellence
Standards de performance	Bureau d'étude	écoute de client
Origine	Contrôle	prévention
Méthode	spécialiste quotidien	partagé par chacun donc managérial
Moteur	perfectionnisme	remise en cause
Mode d'évaluation	Expérience et intuition	mesure systématique

Source : DETRIE, (Philippe) : *Conduire une démarche qualité*, éditions d'Organisation, 4ème édition, Paris, 2003. p26.

2.5 Le management de la qualité totale

L'AFNOR a retenu la définition du management de la qualité proposée par Jacques Chové: «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.

Pour l'entreprise la qualité totale est une politique qui envisage la tendance à l'amélioration permanente de la qualité des produits et services.

Section 2 : Méthodes et outils de système de management de la qualité.

1. Les outils du SMQ

¹ Ibid

² ERNOUL, (R): *le grand livre de la qualité*, édition afnor, Paris, 2010, p.10.

La qualité alimente les motivations des organisations et suscite divers conceptions pour l'atteindre. Selon (Debrichy Isabelle 2009,2) la qualité désigne « une philosophie de gestion orienté client, qui cherche à améliorer en permanence les processus de travail en mettant en œuvre des outils d'analyse, et qui favorise de façon continue le travail en équipe en valorisant les richesses individuelles et en impliquant toutes les parties intéressées »¹. Les entreprises se retrouvent devant les exigences d'une offre de service qui doit être à la hauteur des attentes des clients. À cet effet, entreprendre une démarche qualité dans une entreprise nécessite des outils de management permettant la prise en charge de leurs besoins exprimés et implicites. Cette démarche permettra une amélioration continue de la qualité des services ou de produits offerts. Une variété d'outils de gestion de la qualité sont adoptés par les organismes qui permettant à la résolution de problème au sein de l'entreprise et Il existe plusieurs outils de la qualité qui permet à cette résolution. Certains de ces outils appartiennent à la première génération, d'autres à la deuxième.

1.1 Les outils de la 1ère génération :

a-Diagramme d'Ichikawa :

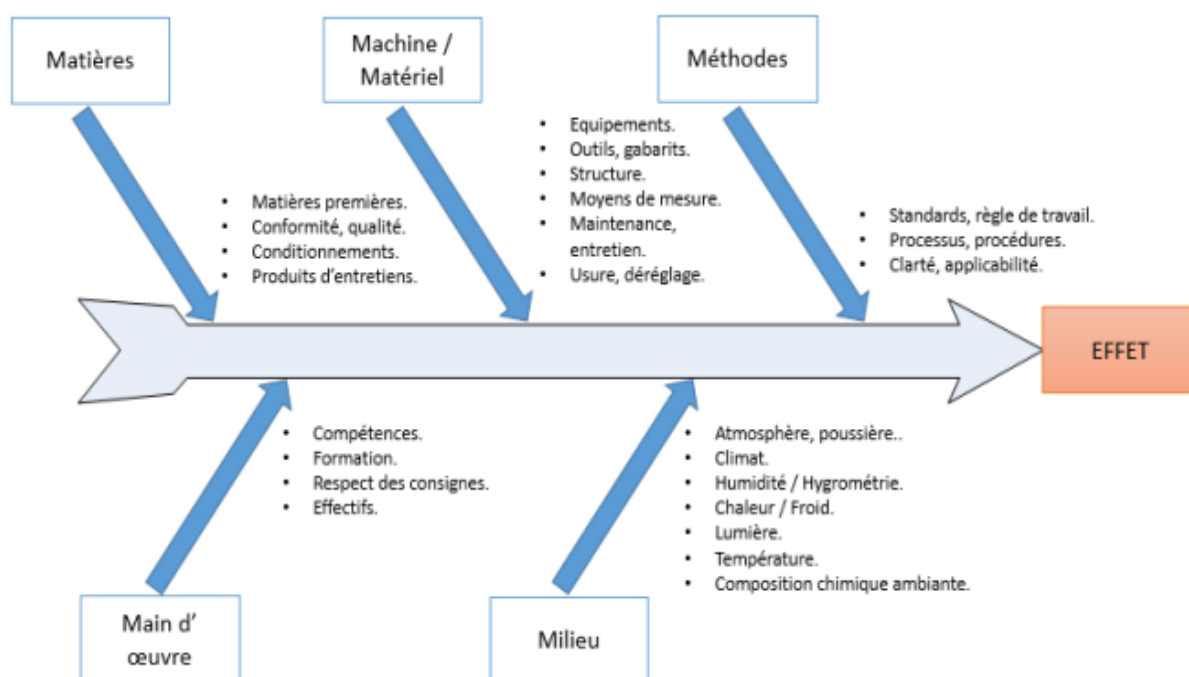
Le diagramme permettant l'analyse des causes et des effets emploie une technique développée à l'origine par le japonais expert en qualité, (Kaoru Ishikawa 1999,405)². Ce diagramme portant le nom de son créateur, permet de visualiser et analyser les causes possibles d'un effet constaté. Ces causes sont regroupées par grandes catégories et classées sur des axes. « Les facteurs qui en résultent sont ensuite classés selon cinq catégories : équipement, main d'œuvre (ou personnel), matériel, procédures,...etc. »³. Ce diagramme est aussi un outil pédagogique représentant des dysfonctionnements.

¹DEBRICHY, (Isabelle) : *Quelques outils qualité au service de la bibliothéconomie*. Cahier de la documentation, 2009.

²LOVELOCK, (Christopher) : LAPERT, (Denis) : *Marketing des services*, stratégie, outils, management. Paris, public Union, 1999. P.532

³ Ibid, p.405.

Figure 2.3 : Diagramme d'Ichikawa en forme d'arêtes de poisson



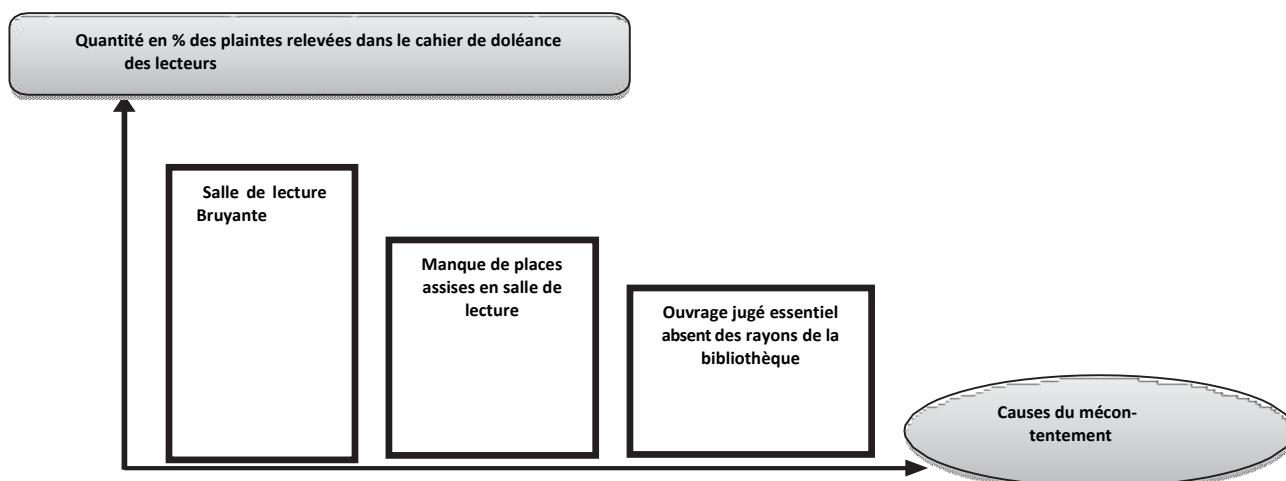
Source : QUATREBARBES, (Bertrand) : *marketing et qualité dans les services publics*. 2^{ème} éd. paris, éd. d'organisation, 1998, p.331

b-diagramme de Pareto :

Le diagramme ou l'analyse de Pareto « baptisé du nom de l'économiste italien qui l'a développé, cherche à identifier les principales causes des résultats observés »¹. Cette méthode permet de classer les causes par ordre d'importance en postulant que très souvent, un nombre limité de causes sont responsables de la majeure partie de l'effet. Ce type d'analyse souligne la règle ainsi nommée des 80/20, parce qu'elle révèle souvent qu'environ 80% de la valeur d'une variable est mis sur le compte de seulement 20% de la variable causale. Le principe ici est de présenter les causes d'un problème de façon graphique. Ce diagramme est utile lorsqu'il y a possibilité de recueillir des données numériques par rapport à un problème.

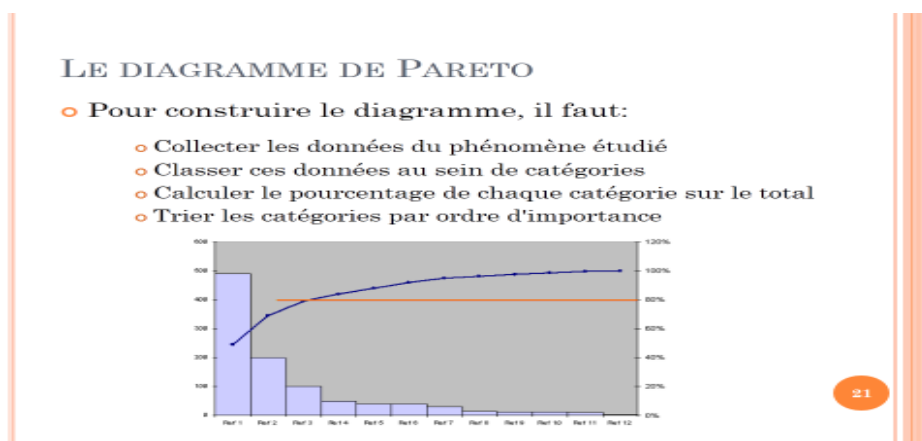
¹ Ibid, p.406.

Figure 2.4 : diagramme de Pareto



Source : BESSIERE, (Jérôme) : *Le management total de la qualité en bibliothèque*. Mémoire d'étude pour l'obtention de diplôme de conservateur de bibliothèque. Lyon, ENSSIB, 1998, p.98

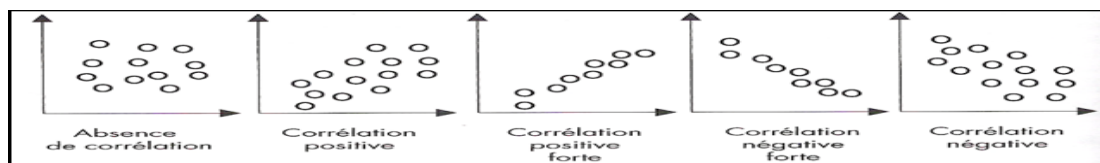
Figure 2.5 : diagramme de Pareto



Source : (CEI25) Normes de la qualité 2009

c- Les diagrammes de corrélation :

Figure 2.6 : les diagrammes de corrélation

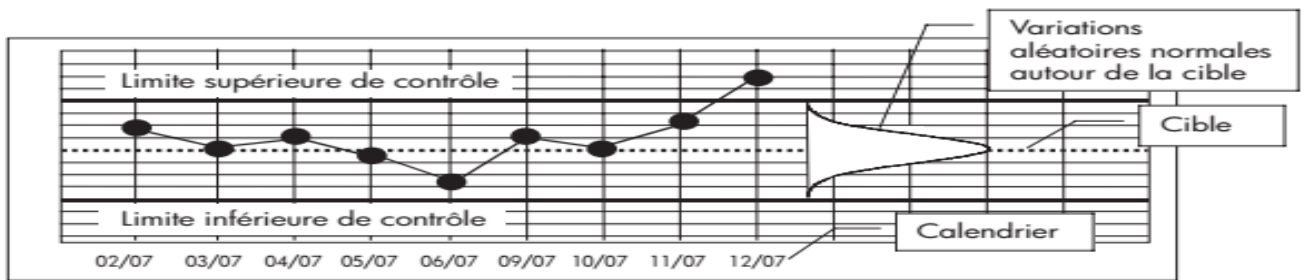


Source : DUTET, (D) et PILLET(M) : *Qualité en production de l'ISO 9000 à Six Sigma*, Éditions d'Organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2005, p.136.

d- La carte de contrôle :

C'est un outil qui permet la maîtrise statistique des données ou des procédés.

Figure 2.7 : La carte de contrôle



Source : DUTET, (D) et PILLET(M) :Op.cit, p.134.

Exemple : Si l'on suppose que cette carte de contrôle représente le procédé de congélation d'un produit laitier (yaourt ou fromage).

Commentaires :

- La température pour un produit laitier varie entre 4°C et 8°C ; donc la limite inférieure est 4, la limite supérieure est 8, ce qui fait que
La moyenne est $(\text{lim inf} + \text{lim sup})/2$
Moyenne = 6
- Il en a des solutions alternatives et des solutions d'urgence dans le cas de coupure d'électricité (par exemple).
- Il y'a aussi trois autres outils de la première génération se sont la feuille de relevé, Le diagramme de concentration de défauts et aussi les histogrammes

1.2 Les outils de la deuxième génération

a- Le QQQQPCP

Le QQQQCP sert à identifier le problème dans son ensemble à partir de 6 questions.

Il permet d'avoir sur toutes les causes du problème, des informations suffisantes pour déterminer avec exactitude quelle est la cause principale. Ces informations sont souvent basées sur des observations, des faits que l'on consigne au cours d'enquêtes. Cela permet d'identifier les aspects essentiels du problème¹.

Tableau 2.2 : QQQQCCP

Quoi	Quel est mon projet ?
Qui	Qui est impliqué ? Qui intéresser par mon projet !
Quand	Quand ce projet doit-il être lancé ?

¹ <http://www.previnfo.net/sections.php?op=viewarticle&artid=52>.le23/07/2020.à15:21.

Ou	Où se place le projet ?
Comment	Quelles sont les caractéristiques de mon projet ?
Pourquoi	Pourquoi ce projet est-il monté ?
Combien	Quantifier certaines réponses.

Source : réaliser par nous même

b- Le vote pondéré

« Le vote pondéré permet de faire un choix parmi les différents éléments qui apparaissent après un déballage d'idées »¹

Principe :

Technique de sélection finale du problème que le groupe souhaite résoudre en premier, à partir des résultats d'un vote simple (Technique de présélection des problèmes à traiter suite à une séance de déballage et d'affinage). Les sujets sont classés par ordre de priorité avec une pondération en fonction de leur classement.

Il y'a aussi plusieurs autres outils de la deuxième génération qui aident les entreprises à faire face aux problèmes au sein de ces derniers tel que Le, Le déballage d'idées, Le diagramme des affinités, le diagramme forces/faiblesses....etc.²

2. les méthodes du SMQ.

a- La méthode AMDEC :

L'AMDEC « Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité », est une méthode qui a vu le jour aux Etats Unis, à la fin des années 1950 par l'industrie aérospatiale et militaire américaine pour identifier les caractéristiques de sécurité.

Elle constitue un outil méthodologique permettant l'analyse systématique des dysfonctionnements potentiels d'un système. Cette démarche offre un cadre de travail rigoureux en groupe. L'AMDEC est une méthode de prévention utilisée dans la démarche qualité et dans le cadre de la sûreté de fonctionnement elle est aussi un travail de groupe qui

¹DUTET, (D) et PILLET(M) : ibid. P.139.

² BENJADI, (Y) : *Approche descriptive et critique autour de l'audit qualité interne : Cas de SONASID*, mémoire de licence en science de gestion, Faculté Des Sciences Juridiques, Economiques Et Sociales Oujda, 2015, p.24.

met en commun l'expérience et les compétences de chaque participant. Elle consiste à analyser les défaillances, leurs causes et leurs effets. ¹

-Les types de l'AMDEC

Il existe plusieurs types d'AMDEC dont les plus répandus sont :

- AMDEC Produit.
- AMDEC Processus.
- AMDEC Moyen ou Machine.
- AMDEC Fonctionnelle.
- AMDEC Sécurité.

Donc cette méthode est appliquée au produit, processus et à l'équipement et matériel. Elle se réalise par les étapes suivantes :

- Le problème potentiel, que nous appellerons mode de défaillance potentielle qui doit être identifié pour pouvoir mettre en œuvre des mesures
- Les causes à l'origine du mode de défaillance potentielle, sur lesquelles agissent les mesures préventives. Leur identification sera indispensable à la mise en œuvre de ces mesures préventives.
- Les mesures préventives que vous générerez lors de l'élaboration des plans d'actions.
- La probabilité d'apparition, ou encore occurrence des modes de défaillance potentielle.²

b- La méthode HACCP

HACCP est l'acronyme de *Hazard Analysis Critical Control Point*. En français, il s'agit d'une

«Analyse des dangers et de points critiques pour leur maîtrise». Cette méthode est devenue synonyme de sécurité des aliments. Il s'agit plus précisément d'un « système qui définit, évalue et maîtrise les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments». Le système HACCP et les directives concernant son application ont été élaborés par le Comité de l'hygiène alimentaire de la Commission du Codex alimentaires, un programme mixte sur les normes alimentaires de l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et

¹ LANDY, (G) : *AMDEC Guide Pratique*, éditions AFNOR, 2ème édition, Paris, 2007, p.8.

² Ibid, p.13.

l'organisation mondiale de la santé (OMS). Le système et les directives du HACCP ont été publiés en 1993 et révisés en 2003. Une nouvelle version est attendue en 2019. La révision du 2003 a défini 7 principes qui permettent d'établir, de mettre en œuvre et de piloter un plan HACCP.¹

Les principes de la méthode HACCP

- Principe1 :

Effectuer une analyse des risques. Identifier les dangers éventuels associés à tous les stades de la production, en utilisant un graphique d'évolution des étapes du processus. Évaluer la probabilité que ces dangers se concrétisent et définir des mesures de maîtrise afin de les maîtriser.

- Principe2 :

Identifier les points critiques pour la maîtrise (CCP). Déterminer quels sont les points, les procédures ou les étapes opérationnelles qui peuvent être maîtrisés pour éliminer les dangers ou minimiser la possibilité qu'ils se concrétisent ou ramener les dangers à un niveau acceptable.

- Principe3 :

Établir des seuils critiques (des niveaux idéaux et des tolérances) à respecter afin que les CCP soient maîtrisés. Ils doivent impliquer un paramètre mesurable et peuvent être considérés comme le seuil ou la limite de sécurité absolue pour les CCP.

- Principe4 :

Établir un système de surveillance permettant de maîtriser les CCP au moyen d'essais ou d'observations planifiées.

Établir les mesures correctives à prendre lorsque la surveillance indique qu'un CCP donné n'est pas maîtrisé. Les procédures et les responsabilités relatives aux mesures correctives doivent être spécifiées.

- Principe6 :

Établir des procédures pour la vérification, y compris des essais et des procédures supplémentaires pour confirmer que le système HACCP fonctionne de manière efficace.

- Principe7 :

¹ BOUOTOU, (Olivier), [Le kit du responsable qualité en agroalimentaire : HACCP, IFS, BRC, ISO/FSSC 22000](#), édition AFNOR, Paris, 2019, p.108.

Élaborer de la documentation sur toutes les procédures et rapports relatifs à l'application de ces principes. Des rapports seront tenus pour prouver que le système HACCP est maîtrisé et que les mesures correctives appropriées ont été prises au moindre écart par rapport aux seuils critiques.¹

- Le HACCP n'apporte pas de solution à lui tout seul. Il faut y ajouter de bonnes pratiques en matière d'hygiène et autres conditions préalables à la transformation des aliments, ainsi qu'un ferme engagement de la part de la direction : le HACCP ne peut en aucun cas les remplacer. La formation est également une condition essentielle pour le succès d'un système HACCP.

c-La méthode KAIZEN :

Le Kaizen est une approche d'amélioration continue applicable dans une chaîne de fabrication. Contraction des mots japonais Kai, signifiant «changement», et Zen, c'est-à-dire «bon» ou «meilleur», le Kaizen repose sur une adaptation incessante des outils et procédures existants pour améliorer le rendement final. Cette démarche, qui nécessite la participation de tous les employés et managers, est davantage considérée comme un état d'esprit qu'une véritable méthode. Elle englobe différents autres outils à utiliser conjointement, tels que le PCDA, TQM ou encore le SMED. Enfin, la démarche s'inscrit principalement dans la culture d'appartenance propre aux entreprises japonaises où chaque collaborateur (du directeur à l'ouvrier) met un point d'honneur à réaliser le plus parfaitement possible son travail et donc à l'améliorer sans cesse; cette conception du travail a concouru à l'énorme succès de l'entreprise Toyota²

d- la méthode brainstorming :

Le brainstorming est une méthode collective de créativité utilisée dans la recherche de solution à divers types de problèmes. Le brainstorming utilise la synergie des intelligences individuelles en observant le principe d'association d'idées et en évacuant les critiques et les évaluations immédiate qui freinent l'inventivité du groupe. Les idées émises dans un premier temps sont, en général, données un a second groupe qui les exploite.³

La réussite de la méthode tient à la maîtrise des différentes phases :

¹ Ibid, p.110

² DELERS, (Antoine), FEYS,(Brigitte) : *La méthode Kaizen : Améliorer ses performances de manière continue* , édition 50 minute, 2015, pp.11-12.

³ MUCCHIELI, (Alex) : *Fiche 75 Animer un brainstorming*, 2020, p.1.

d.1 - La préparation :

La préparation est primordiale : choix de l'animateur, composition du groupe (8 à 10 personnes), spécification du problème non décomposable, (réel, clair, simple), lieu et installation matérielle (confort pour les participants).

d.2 - Production des idées :

La production des idées : l'animateur rappelle les consignes suivantes :

- l'imagination est libre,
- le jugement critique est exclu,
- la quantité d'idées est primordiale,
- les combinaisons rebondissements d'idées sont recherchées et, dans l'expression, elles priment sur les nouvelles idées.

Puis, il énonce avec détails le problème. Il est assisté de deux secrétaires qui enregistrent les idées et les retranscrivent le plus rapidement possible sur les feuilles d'un tableau de papier.

d.3- L'examen d'idées :

L'examen des idées produites : le groupe, choisit les idées à retenir et rejette les autres. Pour ce faire on établit une liste de critères de pertinence et on sélectionne en fonction de ces critères : faisabilité, coût, innovation, originalité, rapidité de mise en œuvre... Ce groupe prépare ainsi le travail des groupes d'experts et de décideurs qui vont prendre le relais sur les idées retenues.¹

3. Evaluation du coût d'obtention de la qualité

Pour obtenir la qualité, l'entreprise dépense en matière de deux types des coûts.

3.1. Coût de la qualité

a- Le coût de prévention (CP)

Investissement humains et matériels engagées pour vérifier, prévenir et réduire les anomalies, c'est-à-dire pour financer les actions menées au niveau de causes des anomalies.²

b- Le coût de détection ou d'évaluation (CE)

Les dépenses engagées pour vérifier la conformité des produits aux exigences de qualité, c'est-à-dire pour financier la recherche des anomalies.³

Ce coût est généré dans le but de déceler le non qualité en mettant en œuvre des processus de contrôle sur le produit. Comme résumé :

¹ Ibid, p.2

² DETRIE. (P) : *conduire une démarche qualité*, 4ème édition, Ed d'organisation, Paris, 2001, P 118.

³ DAUDIN. (J.J), TAPIRO. (C), les outils et le contrôle de la qualité, édition Economica, Paris, 1996, P46.

Le coût d'investissement de la qualité : $CIQ = CP + CE$

3.2 Le coût de la non-qualité

Le coût de la non-qualité, c'est celui des dysfonctionnements internes et la non-satisfaction des clients (réclamations). C'est aussi une augmentation du prix de revient réel du produit et donc des bénéfices en moins.¹

a- Le coût d'anomalies (dysfonctionnements) internes

Sont «les frais en cours lorsque le produit ne satisfait pas aux exigences de la qualité avant d'avoir quitté l'entreprise»³. Parmi les composantes de ce coût on trouve⁴ : □ Les rebuts (perte de produits en fabrication due à une non-qualité). Les retouches : un produit ou un service doit être refait, ou toute activité réalisée et sans valeur ajoutée.²

b- Le coût d'anomalies externes

Sont : «les frais en cours lorsque le produit ne répond pas aux exigences de qualité après avoir quitté l'entreprise»

Les défaillances externes résultent de plusieurs raisons parmi eux on trouve :

Les pénalités de retard, les indemnités, le déplacement de commerciaux ou de l'équipe qualité chez un client mécontent, la perte du client et le coût des réclamations clients.³

Donc on conclut que :

$COQ = (CP + CE) + (CNQI + CNQE)$

Section 3 : la norme iso 9001 version 2015 :

Avec la publication de la nouvelle version de la norme ISO 9001, « Système de management de la qualité – Exigences », une nouvelle étape est franchie. En partant des origines et au gré des évolutions.

1. Historique de l'ISO 9001

¹ Margerand. (J), Goinard. (F), Manager la qualité pour la première fois, édition d'organisation, Paris, 2006, P45

² FROMAN. (B), la manuelle qualité ,2ème édition, éd AFNOR, Paris, 1995, P.150.

³ FROMAN. (B), op.cit, p.151

En parallèle de la diffusion du management et de l'amélioration de la qualité inspirés des idées de Deming, se sont développées des méthodes d'assurance qualité visant à rendre les produits conformes aux exigences des clients.

1.1 Les origines de l'assurance qualité

L'assurance qualité est née, elle aussi, pendant la dernière Guerre mondiale, ce qui confirme à nouveau qu'une crise peut fournir l'opportunité d'un changement culturel profond et utile. Après la guerre, à l'époque du plan Marshall, les Américains manquaient d'inspecteurs pour contrôler la qualité du très grand nombre de matériels militaires et civils expédiés vers l'Europe pour sa défense et sa reconstruction.

Beaucoup de ces inspecteurs étaient encore sous les drapeaux. On inventa alors une méthode destinée à alléger les contrôles tout en garantissant la qualité. Au lieu de contrôler les produits, on contrôlerait l'usine. L'assurance qualité était née.

Elle consiste à demander à l'organisme de décrire de façon détaillée ses procédures et modes opératoires qui, s'ils sont respectés, garantissent la conformité des produits. « Écrire ce que l'on fait, faire ce qui est écrit » est le slogan de l'assurance qualité. Un auditeur vient ensuite vérifier que les procédures et les modes opératoires écrits sont connus et respectés

1.2 Historique de l'ISO 9000

Progressivement, des normes d'assurance qualité listant les bonnes pratiques à respecter pour une production conforme se sont répandues dans différents secteurs industriels.

L'International Organization for Standardization (ISO, Organisation internationale de normalisation regroupant les organismes de normalisation de 162 pays membres) publia les premières normes de gestion de la qualité en 1987 (série ISO 9000).

Les normes qualité sont actualisées environ tous les sept ans. Elles sont élaborées par un comité associant les parties concernées. Il s'appuie sur le retour d'expérience de l'application des normes précédentes et sur le recueil de l'avis de groupes de travail constitués dans les pays membres et travaillant sur un projet de norme. L'élaboration d'une nouvelle norme implique donc activement une soixantaine de pays et les membres des associations de normalisation nationales (en France, l'Association française de normalisation : AFNOR).

Les normes internationales d'assurance qualité furent actualisées une première fois en 1994. À cette époque, elles se distinguaient de l'approche de Deming notamment par le fait que la gestion de la qualité n'était pas encore considérée comme une responsabilité de la direction mais une fonction spécialisée confinée au niveau de la production.

En décembre 2000, parurent de nouvelles versions des normes ISO 9000.

Elles représentent la synthèse de l'assurance qualité traditionnelle et de l'approche managériale de Deming.

Cette famille de normes ISO 9000 intitulée «Systèmes de management de la qualité» se compose de trois documents. Le premier document de la série (ISO 9000) précise les principes et le vocabulaire. Le deuxième (ISO 9001, intitulé « Exigences») sert de référentiel pour la certification.

Celle-ci est délivrée par des organismes accrédités missionnant des auditeurs certifiés aux organismes qui respectent ces exigences.

Le troisième document, ISO 9004, fournit des lignes directrices pour une performance durable ainsi qu'un guide d'autoévaluation. Cette norme va plus loin que la norme ISO 9001, elle se rapproche des référentiels d'excellence des prix Qualité et sert à préparer la version suivante de la norme ISO 9001.

Les normes ISO 9000 et ISO 9001 (actualisées depuis en 2008 et révisées en 2015) ont représenté le passage d'une conception minimaliste de la gestion de la qualité comme fonction rattachée à la ligne de production à celle d'un management de la qualité composante essentielle de la stratégie de l'organisme et rattachée, selon les vœux d'Edwards Deming, à la direction générale.

Les principes et les bonnes pratiques de management qu'énoncent les normes ISO 9000 ont une portée universelle si l'on considère qu'ils ont été produits par un comité représentant les organismes de normalisation des pays membres d'ISO. Compte tenu de la diversité culturelle de ces pays, c'est un résultat appréciable.¹

2. Définitions

2.1 La norme

Une norme est une directive qui permet de définir un standard pour un produit, un service, un bien, à destination des professionnels et du grand public. Définition officielle : « Document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. »

En français on utilise le mot « norme », alors que dans les pays anglo-saxons on utilise le mot « standard »².

¹ BAROUCHE, (Giles), op.cit, p.10

² TENEAU, GILLES, AHANDA, JEAN-GUY : *Guide commenté des normes et référentiels*, Editions d'Organisation, 2009, p.17.

2.2 La certifications

La certification est une preuve de confiance. Elle apporte, pour une entreprise, une garantie à ses clients, que ses produits et/ou ses services et/ou son système de management sont conformes à des normes. Sa force réside dans la reconnaissance par un organisme tiers, indépendant de l'entreprise et du client, de la conformité aux normes. Il existe, selon les activités, différents organismes et types de certifications. La marque NF est la première marque de certification de produits et services en France. La certification des produits alimentaires est un domaine où l'on distingue deux signes de reconnaissance de la qualité : les signes de qualité officiels et les signes de qualité indépendants. La certification des systèmes de management répond aussi à une logique de différenciation dans la mesure où coexistent des normes génériques comme la norme ISO 9001 et des normes spécifiques à certains secteurs.¹

2.3 L'ISO

ISO : (International Organization for Standardization) ou organisation Internationale de Normalisation : C'est la principale organisation internationale de normalisation, reconnue par l'ONU. Créée en 1957, l'ISO est une organisation non gouvernementale qui regroupe des représentants d'organismes nationaux de normalisation de 163 pays.

De 1947 à nos jours, l'ISO a publié plus de 19 000 Normes internationales dans de multiples domaines, allant des normes pour l'agriculture et le bâtiment aux développements les plus récents dans les technologies de l'information, en passant par la mécanique et les dispositifs médicaux.²

3. La normalisation

La normalisation a pour objet de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, les biens et les services qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires économiques, scientifiques, Techniques et sociaux³

3.1 À quoi sert un organisme de normalisation ?

Un organisme de normalisation sert à fixer des règles de fonctionnement par rapport :

¹ Ibid., p.109.

² <https://www.iso.org/fr/home.html>. le29/07/2020.à.16:18.

³ TENEAU, GILLES, AHANDA, JEAN-GUY, op.cit, p.19

- à l'élaboration des normes par domaines, par secteurs d'activité (groupes d'experts qui se réunissent) ;
- à la gestion des normes obsolètes ;
- à la rédaction et la publication des normes ;
- à la commercialisation des normes ;
- au plan de communication auprès des professionnels ;
- à la gestion des bases de données des normes ;
- aux associations, organismes professionnels (France et autres pays).¹

Tableau 2.3 : Quelques exemples d'organismes de normalisation

Organismes internationaux	Organismes nationaux
ISO : International Organization for Standardization.	AFNOR : Association française de normalisation.
CEI : Commission électrotechnique Internationale.	ANSI : American National Standards Institute
CEN : Comité européen de normalisation.	BN : Bureau de normalisation, organisme officiel belge de normalisation, qui a succédé à l'IBN, l'Institut belge de normalisation, le 1er décembre 2006.

Source : TENEAU, GILLES, AHANDA, JEAN-GUY : *Guide commenté des normes et référentiels*, Editions d'Organisation, 2009, p.20.

3.2 L'organisme de normalisation en Algérie :

L'organisme responsable de la normalisation en Algérie est l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) anciennement Institut National de la Propriété Industrielle (INAPI), Créé en 1973 et est membre de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO).

Cet institut exerce les missions suivantes :

- Mise en œuvre de la normalisation nationale.
- Centralisation, coordination des travaux de normalisation.
- Certification.

¹ Ibid., p.19.

- Elaboration, publication et diffusion des normes Algériennes.
- la promotion des travaux et la certification, et parmi les marques délivrés par l'organisme on trouve la marque TEDJ qui apposée soit sur le produit soit sur son emballage, et qui est délivré aux produits conformes aux normes algériennes.
- La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou Information relative à la normalisation.
- Assure le secrétariat du conseil National de la Normalisation (CNN) et des comités Techniques de normalisation.
- L'IANOR est en outre le point d'information algérien sur les obstacles techniques au Commerce(OTC) et ce conformément à l'accord OTC de l'organisation Mondiale du Commerce.¹

3.3 Les dimensions de la norme

- **Selon le contenu**

a- les normes fondamentales

- Ce sont les normes de base à partir desquelles on débute, en général, des travaux de normalisation dans un nouveau domaine. Elles représentent 27 % des normes en vigueur. Ces normes concernent la terminologie, la métrologie, les conventions, les symboles, etc. Elles donnent des définitions, précises et univoques, très utiles.

b– les normes de spécification

Ces normes fixent les caractéristiques des produits (services) ainsi que des seuils de performance à atteindre. Elles constituent 40 % des normes.

c– les normes des méthodes d'essais et d'analyse

Elles indiquent comment mesurer les caractéristiques des produits (services) définies par les normes de spécifications. Ce sont 30 % de l'ensemble des normes.

d– les normes d'organisation

Elles décrivent des règles d'organisation et de fonctionnement des entreprises. Elles ne concernent que 3 % des normes mais sont largement reconnues. Elles définissent des exigences concernant la conception et la réalisation des produits (services) et, plus largement, portent sur l'organisation et le management de l'entreprise. De ce point de vue, elles s'attachent moins au résultat final (produit/service) qu'à la maîtrise des moyens pour le

¹ HASSAOUI. (M), *Guide de la qualité du contrôle de la qualité et la normalisation*, Edition G.A.L, ALGER, 2004, P78.

réaliser. Néanmoins, l'évolution récente de ces normes tend vers une plus grande prise en compte des résultats.¹

- **Selon leur structure**

a– les normes de moyens

Elles apportent des garanties sur des manières de faire en décrivant les moyens à mettre en œuvre pour que le produit réponde à des caractéristiques définies.

b– les normes de résultats

Elles décrivent de façon précise les caractéristiques exigées du produit (service) et non les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.²

4. La norme ISO 9001 version 2015

4.1 l'évolution de la norme ISO 9001

a- La version 2000

À partir de 1998, des versions préparatoires (working drafts) apparaissent, résultats des travaux des groupes d'experts internationaux. En 1999, des versions de travail (committees drafts) voient le jour pour permettre les derniers ajustements de texte. Finalement, la norme officielle (International Standard) sera publiée au cours du dernier trimestre 2000.

La version en langue française de l'ISO 9001 :2000 a été publiée par AFNOR8, le 15 décembre 2000. Par rapport à la version de l'année 1994, la structuration en trois normes (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003) – qui marquait une distinction entre la conception, la fabrication, le stockage et la livraison – a complètement disparu. À partir de la version 2000, il n'existe plus qu'une seule norme d'exigences pour la certification : l'ISO 9001.³

b- La version 2008

La version 2008 comprenait les documents normatifs suivants :

NF EN ISO 9001, novembre 2008 : Systèmes de management de la qualité- Exigences (indice de classement : X50-131).

NF EN ISO 9000, octobre 2005 : Systèmes de management de la qualité Principes essentiels et vocabulaire (indice de classement : X50-130).

NF EN ISO 9004, décembre 2009 : Gestion des performances durables d'un organisme Approche de management par la qualité (indice de classement : X50-122).⁴

¹ CANARD, (Frédéric), *management de la qualité*, édition Gualino, p.103.

² Ibid., p.105.

³ CLAUDE. (Pinet). *Découverte de la qualité*. Edition AFNOR, paris, 2017, p.6.

⁴ Ibid., p.7

c-La version 2015

La version 2015 comprend les documents normatifs suivants :

NF EN ISO 9000:2015: Système de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire. Publiée initialement le 15 septembre 2015, le document normatif a fait l'objet d'un deuxième tirage en octobre 2015 pour la version française (indice de classement : X50 1310).

NF EN ISO 9001:2015 : Système de management de la qualité Exigences. Publiée initialement le 15 septembre 2015, le document normatif a fait l'objet d'un deuxième tirage en octobre 2015 pour la version française (indice de classement : X50-131).¹

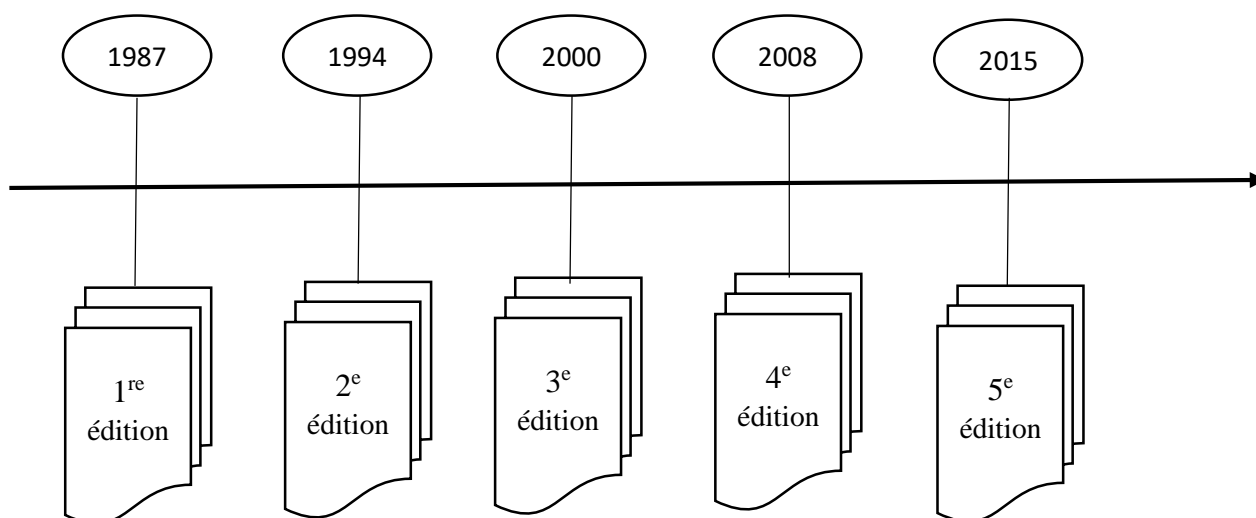
Tableau 2.4 : Les grandes étapes de la norme ISO 9001

1 ^{re} édition, 1987	Assurance de la qualité.
2 ^e édition, 1994	Trois normes : 9001 – Exigences pour la conception, le développement, La production, l'installation, le soutien après-vente ; 9002 – Exigences pour la production, l'installation, le soutien après-vente ; 9003 – Exigences pour le contrôle final et les essais.
3 ^e édition, 2000	Une seule norme d'exigences : Approche processus–Huit principes de management de la qualité.
4 ^e édition, 2008	Regroupement des termes et définitions dans ISO 9000 – Modifications de terminologie.
5 ^e édition, 2015.	Révision technique et nouveaux concepts

Source : CLAUDE. (Pinet). Découverte de la qualité. Edition AFNOR, paris, 2017, p.8

¹ Ibid., p.8

Figure 2.8 : Rappel du cheminement historique de la norme ISO 9001



Source : réaliser par nous-même.

5. Les changements de la norme ISO 9001 version 2015 par rapport à la version 2008

5.1 Les changements sur le fond

a- La prise en compte des besoins et des attentes des parties intéressées

Alors que la version 2008 (ainsi que les précédentes) était d'emblée centrée quasi uniquement sur le client, la version 2015 convie à prendre en compte les parties intéressées dites «pertinentes» pour l'entreprise. Au sens large, tout acteur ou groupe d'acteurs pouvant avoir une contribution ou une influence notable sur la qualité de l'entreprise, sera à écouter, à suivre, à prendre en compte, etc.

Cette approche plus globale des impacts des acteurs sur le système change le regard porté sur ceux-ci mais également les modes de relations. Ainsi, il sera plus porté attention à des prescripteurs quant à l'image qu'ils ont de l'entreprise ou bien aux besoins des prestataires externes pour pouvoir contribuer au mieux à la qualité des produits et des services de l'entreprise.

b- La prise en compte du contexte interne et externe de l'entreprise

En poussant l'entreprise à s'intéresser aux opportunités qui se présentent —□ que ce soient des besoins implicites de clients non encore pris en compte ou des compétences potentielles de collaborateurs — en l'incitant à identifier les menaces externes et les faiblesses internes comme autant de risques à maîtriser, la version 2015 de l'ISO 9001 relie plus fortement la démarche qualité à la « vraie vie » dans et hors de l'entreprise.

c- Le dimensionnement du système qualité et de sa planification en fonction des enjeux de l'entreprise

L'approche par les risques proposée par la version 2015 de l'ISO 9001 incite l'entreprise à partir des enjeux qu'elle aura définis suite à l'analyse de son contexte pour identifier les risques de ne pas répondre de façon satisfaisante à ces enjeux et par conséquent, de dimensionner son système de façon optimum. Autrement dit, le niveau de détail de la documentation, le nombre d'indicateurs ainsi que l'intensité des contrôles et des vérifications (la liste n'est pas exhaustive) découleront directement des risques identifiés.

L'approche globale par les risques donne du sens à l'adaptation permanente du degré de formalisation du système qualité aux besoins effectifs de l'entreprise.

d- Le partage des connaissances organisationnelles

Cet apport nouveau indique, en creux, que la transversalité par les processus ne suffit pas et que le partage des connaissances est crucial dans une démarche qualité pour assurer collectivement une continuité et une pérennité de la qualité des produits et des services et de la satisfaction du client.

Ainsi, les échanges d'expériences et la mise à disposition des connaissances auprès du plus grand nombre peuvent devenir une réalité attestée dans le système qualité.¹

5.2 Les changements sur la forme

a- Un apport de nouvelles exigences

Les nouvelles exigences de la norme ISO 9001 version 2015 sont les suivantes :

* La compréhension de l'organisme et de son contexte : cette exigence précise la nécessité de la prise en compte du contexte afin d'en faire émerger les enjeux externes et internes.

* La compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées : cette nouvelle exigence demande d'identifier les parties intéressées pertinentes (c'est-à-dire qui auraient une influence notable sur la qualité des produits et des services) et de s'enquérir de leurs besoins et de leurs

Attentes afin d'en tenir compte.

* Les actions à mettre en œuvre face aux risques et aux opportunités

b- Des changements de terminologie

Les changements de terminologie de l'ISO 9001 version 2015 ont les suivants :

* La « responsabilité de la direction » devient le « leadership » : les exigences de la version 2008 ne changent pas globalement, deux exigences liées à la responsabilité à assumer par la

¹ BELLAÏCHE, (Michel) : *100 questions pour comprendre et agir (la qualité)*, édition afnor, paris, 2016, pp.43-44

direction dans l'efficacité du système d'une part, et aux incitations ainsi qu'au soutien des personnes d'autre part, marquent plus nettement l'engagement de la direction.

* Le « management des ressources » devient le « support » : alors qu'il s'agissait de manager, voire de « gérer » des ressources mises à disposition de manière un peu « statique », la notion de support indique une note plus dynamique de soutien, incitant les acteurs en support à plus d'engagement dans la contribution à la satisfaction du client externe.

* Les « documents » deviennent les « informations documentées » : sont regroupés sous ce nouveau vocable les documents de référence tels que les procédures, les modes opératoires, les manuels, etc. mais également les enregistrements.

c- Une migration et des regroupements d'exigences

Une migration et des regroupements d'exigences interviennent dans le texte de l'ISO 9001 version 2015 :

* La « communication interne » est répartie sur deux chapitres, le « leadership » et le «support» : afin d'insister sur l'importance de la communication de la politique qualité par la direction d'une part et de la nécessité de définir un véritable dispositif de communication interne et externe auprès du personnel d'autre part.

* La « maîtrise des informations documentées » est regroupée dans le chapitre « support» ; ce positionnement nouveau des documents du système montre qu'ils peuvent être de véritables ressources et venir en support pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise, plutôt que d'être considérés comme des documents uniquement contraignants.

* Les « ressources pour la surveillance et la mesure » sont regroupées dans le chapitre «support» : ces exigences relatives à la métrologie et aux systèmes de mesure sont également positionnées en tant que ressource utiles et supports, ce qui peut gommer leur caractère uniquement contraignant.

d- Des suppressions d'exigences

Des suppressions d'exigences interviennent dans le texte de l'ISO 9001 version 2015 :

* Le manuelle qualité : il n'est plus obligatoire d'en avoir un, bien que cet outil reste très utile pour synthétiser la présentation de la démarche et du système qualité. Cette ouverture permet de choisir la forme et la terminologie d'outils pouvant apporter les mêmes types de services (Intranet, book, etc.).

* Le représentant de la direction : on retrouve dans le texte des nouvelles exigences sur les rôles, sur les responsabilités et les autorités, sur la nécessité de s'assurer de la conformité du système et des processus, de rendre compte à la direction, de sensibiliser à l'orientation client et de veiller à l'intégrité du système, etc. Mais comme ces rôles ne sont plus dévolus à une

seule personne (le représentant de la direction), ils peuvent être aisément répartis entre plusieurs personnes, une équipe par exemple.

* Les actions préventives : cette exigence n'a plus lieu d'être avec la nouvelle nécessité d'identifier, de maîtriser les risques du système et de les mettre à jour régulièrement, ce qui va faire émerger, de facto et en permanence, des actions de prévention qui remonteront vers l'amont. D'ailleurs, l'exigence relative aux actions correctives convient à identifier, par rebond, l'émergence éventuelle de nouveaux risques, et de les prendre en compte.¹

Tableau 2.5 : évolution de la version 2015 de la norme par rapport à la version 2008

Thèmes	ISO 9001 version 2000/2008	ISO 9001 version 2015
Livrables		Produits et services
Environnement		Contexte de l'organisme
Client	A l'écoute du client	Orientation client
Direction	Leadership	Responsabilité de la direction
Personnel	Implication du personnel	Implication du personnel
Processus	Approche processus	Approche processus
Management	Approche système	
Risques		Risques et opportunités
Informations	Documentations, enregistrements	Informations documentées
Fournisseurs	Achats	Contrôle de l'approvisionnement externes des biens et services
Progrès	Amélioration continue	Amélioration
	Prise de décisions fondée sur des preuves	Prise de décisions fondée sur des preuves
Relations externes	Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	Gestion des relations avec les parties intéressées

Source : CLAUDE. (Pinet). Découverte de la qualité. Edition AFNOR, paris, 2017, p.20

¹ BELLAICHE, (Michel) : 100 questions pour comprendre et agir (la qualité), édition afnor, paris, 2016, pp.44-47

Tableau 2.6 : principales différence de terminologie entre les deux versions

Termes version 2008	Termes version 2015
Produits	Produits et services
Exclusions	Ce terme n'est plus utilisé
Documentations, enregistrements	Informations documentées
Environnement de travail	Environnement pour la mise en œuvre de processus
Produit acheté	Produits et services fournis par des prestataires externes
Fournisseur	prestataire externe

Source : CLAUDE. (Pinet). Découverte de la qualité. Edition AFNOR, paris, 2017, p.40

Conclusion

À travers ce chapitre nous avons pu prendre connaissance de certaines notions de base de la qualité, et nous avons constaté que le système de management de la qualité est devenu un aspect fondamental dans la stratégie des entreprises. Ainsi nous avons pu comprendre les notions de normalisation et certification et surtout de l'ISO 9001 version 2015 qui est une démarche volontariste procure à l'entreprise beaucoup d'avantages, et permet de mettre en place d'un côté une démarche qualité et d'un autre coté une démarche de qualité totale.

Pour cela différents modèles de management ont été mis en place pour favoriser l'application de ces dernières au sein des entreprises. De plus de nombreux outils permettent de les évaluer et de les appliquer.

Alors, la mise en place et la gestion d'un SMQ selon l'ISO 9001:2015 est désormais largement accessible à toutes les entreprises, y compris aux plus petites d'entre elles.

Donc, les cercles de système de management de la qualité et de certification sont des outils prédominants pour mettre en place de bonnes stratégies et pour avoir des biens et services de meilleure qualité.

Chapitre 03 : L'impact
de l'iso 9001 version
2015 sur la performance
de la chaine logistique
de l'entreprise ENAP

Chapitre 03 : L'impact de la norme ISO 9001 version 2015 sur la performance de la chaîne logistique de l'entreprise ENAP

Introduction

Ce chapitre qui s'inscrit dans la partie pratique de notre mémoire de recherche a pour vocation de répondre d'une manière opérationnelle à une problématique pertinente pour les entreprises du secteur, à savoir :

« Comment procède le système management qualité de l'ENAP et quel est l'impact de la norme ISO 9001 version 2015 sur la performance de la chaîne logistique »

Une confrontation des données théoriques présentées dans les deux chapitres précédentes et l'infrastructure de l'entreprise va nous mener à plusieurs repenses relatives à notre thème d'étude, en décrivant en détail la situation de l'ENAP.

A travers ce chapitre structuré autour de quatre sections ; nous allons présenter l'organisme d'accueil dans la première section. La deuxième concerne le SMQ de l'entreprise, c'est-à-dire sa politique qualité, sa documentation, les étapes de sa certification et les motifs qui la poussent à se certifier...etc. Dans la troisième section nous allons clarifier la méthodologie de recherche utilisée, et dans la quatrième section nous allons analyser quelques indicateurs de performance de l'entreprise et nous allons essayer d'établir un lien entre la situation de ces indicateurs et la certification de l'entreprise, ainsi nous allons étudier l'effet d'utilisation des outils et les méthodes de la qualité sur la performance opérationnelle de l'entreprise.

Section 01 : présentation de l'entreprise

L'entreprise nationale algériennes des peintures est considérée comme une entreprise publique économique et industriel spécialisée dans la production des peintures, vernis, résine, siccatif, et colles. Elle occupe une place trop importante dans son domaine de l'échelle national vu sa dimension et son activité de production et ses services en Algérie, sa couverture des produits assure 70% du besoin national. L'ENAP comme plusieurs d'autres entreprises algériennes, a constaté l'importance de la certification ISO 9001, et ça se traduit par les efforts déployés en matière de qualité pour obtenir la certification ISO 9001 version 2015 en 2018.

1.1 Historique

A l'est de l'Algérie ; zone industrielle de Souk-Ahras. L'unité se situe à proximité de la route nationale, à 90 Km de l'aéroport d'Annaba, à 100 Km du port d'Annaba, et à 02 Km de la voie ferrée. Elle détient une superficie totale 120.000 m² dont superficie couverte de 26.641m².

L'entreprise nationale des peintures dénommée ENAP est issue de la restructuration de la société nationale des industries chimiques (SNIC), L'ENAP est devenue opérationnelle le premier janvier 1983. L'ENAP a été transformée en SPA en mars 1990 avec un capital social de 100 millions de DA qui est passé en 1995 à 500 millions de DA repartit en 5000 actions de 100.000 DA chacune détenues en totalité par la société de gestion des participations chimie pharmacie.

L'entreprise publique économique(ENAP) ainsi créée a pour objet de gérer ; explorer et développer les activités de production et de commercialisation des peintures ; vernis ancre et émulsion, résine, colles et dérivé, et plus généralement, toutes les opérations industrielles commerciales ou financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptible d'en favoriser l'extension ou le développement. Cette entreprise se compose de 06 unités de production bien déployées à travers le territoire nationale de l'extrémité à l'autre :

Région est :

-Unité de production Souk-Ahras

Région centre :

-Unité de production LAKHDARIA

-Unité de production OUED SMAR

-Unité de production CHERAGUA

Région ouest :

-Unité de production SIG

-Unité de production Oran.

1.2 Objet social

L'entreprise publique économique (ENAP) ainsi créée à pour objet de gérer, exploiter et développer les activités de production et de commercialisation des peintures, vernis, encres et émulsions, résines, colles et dérivés, et plus généralement, toutes les Opérations industrielles commerciales ou financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptible d'en favoriser l'extension ou le développement.

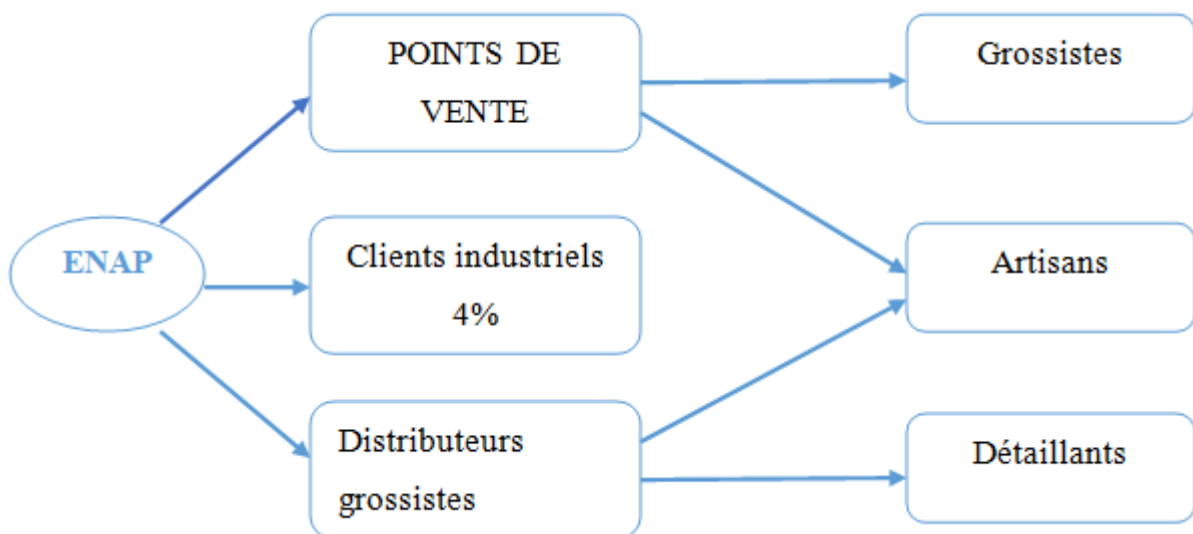
L'entreprise ENAP est constituée de :

- Direction générale à **LAKHDARIA.**
- Complexe de production de **LAKHDARIA.**

- Unité peinture d'OUED SMAR.
- Unité peinture **CHERAGA**.
- Unité peinture d'**ORAN**.
- Complexe de production de **SIG**.
- Complexe de production de **SOUK AHRAS**.
- Unité commerciale **ALGER (UCA)**.
- Unité commerciale **EST (UCE)**.

La distribution des produits « grand public et droguerie » s'effectue principalement par les unités commerciales UCA et UCE (réseaux de distribution indirect), et les distributeurs conventionnés à raison de 79%, les commandes spécifiques des clients industriels se concrétisent directement auprès des unités de production de l'ENAP (circuit direct) à raison de 21%.

Figure 3.1 : réseaux de distribution de l'entreprise ENAP



Source : élaboré par nos propre soins

1.3 Présentation de l'UPSA (unité de production de SOUK AHRAS)

1.3.1 Situation géographique :

L'unité de **SOUKAHRAS** est située à l'est de pays, dans la frontière limitrophe de la Tunisie dans la zone industrielle, route allant à Annaba, a pour avantage la facilité d'écoulement des

produits par terre et mer et par voie ferroviaire pour une distance de 100 Km. Avec l'unité SIG à l'ouest, cela permet de répartir d'une manière équitable les flux de distribution des produits fabriqués à travers le territoire.

1.3.2 Description Générale :

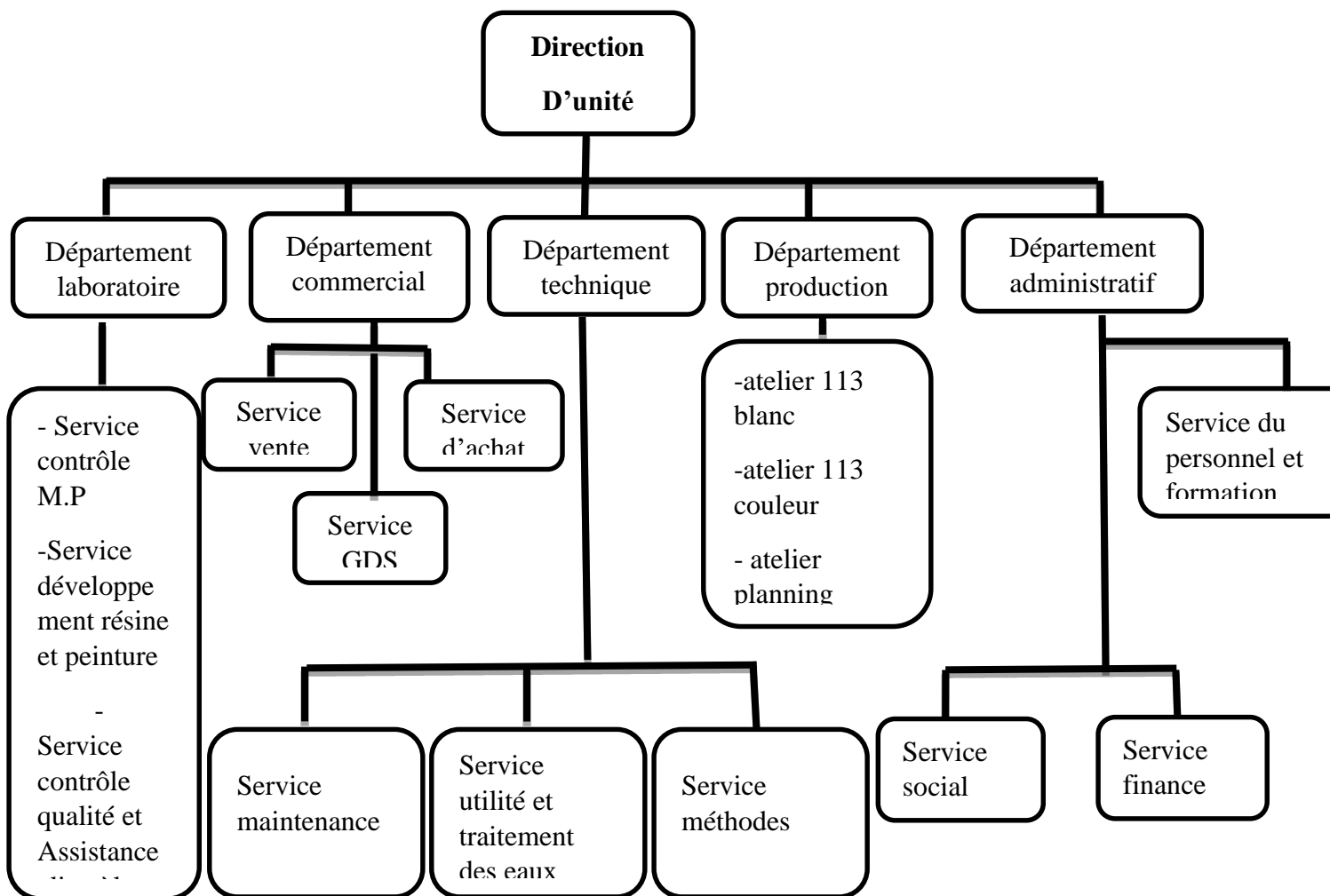
L'unité de SOUKAHRAS a été créée en 1984 avec une capacité moyenne de production de 20.000 T/AN. Elle avait pour but de créer des débouchés et de recouvrir le besoin national en matières de peintures de toutes sortes surtout dans les régions reconnues déshérités.

Cette entreprise produit une multitude de peintures variées dont la majorité est destinée aux bâtiments et selon l'utilisation et l'exigence du client à savoir :

- Peinture industrie divers (automobiles, aviation et électroménagers) ;
- Peinture marine ;
- Peinture retouche pour carrosserie, matériel agricole et ferroviaire ;

L'ENAP à SOUKARAS est gérée par un directeur d'unité et est répartie en cinq sections appelées les départements. La figure (1) présente une description générale de l'entreprise.

Figure 3.2 : L'organigramme de l'ENAP.



Source : document interne de l'entreprise

a) Sécurité :

- enregistrement de tout mouvement (entrée ; sortie) de MP et emballage de ou à l'unité.
- Assistance au dépotage de MP inflammable (autorisation de dépotage).
- Assistance au déchargement et transfert du CHIPS ainsi que la participation à la gestion de cette matière, présente à toute rentrée, sortie et consommation (transformation de cette matière en solution à la production).

b) Achat :

Tout type de réception doit passer par le service achat qui établit les fiches de coût visée par les deux structures. Remise des entrées à ce service pour paiement des fournisseurs. Remise d'un état des besoins MP et emballage établi par le service GDS chaque fin de mois.

c) Production :

Après préparation des matières premières conformément aux formules, le processus comprend les phases suivantes : Empattage, Broyage, Dilution, Filtration, Mise à la teinte, Conditionnement, le service production s'articule autour des instruments suivants :

- **Atelier (113B, 113C)**

Cet atelier est lié aux différents services pour satisfaire les besoins de la production (fabrication, conditionnement), donc la GDS doit bien gérer ces stocks.

- **Planification :**

La GDS doit livrer toute demande de matière établit par ce service et faire le rapprochement des matières consommés pour minimiser les écarts.

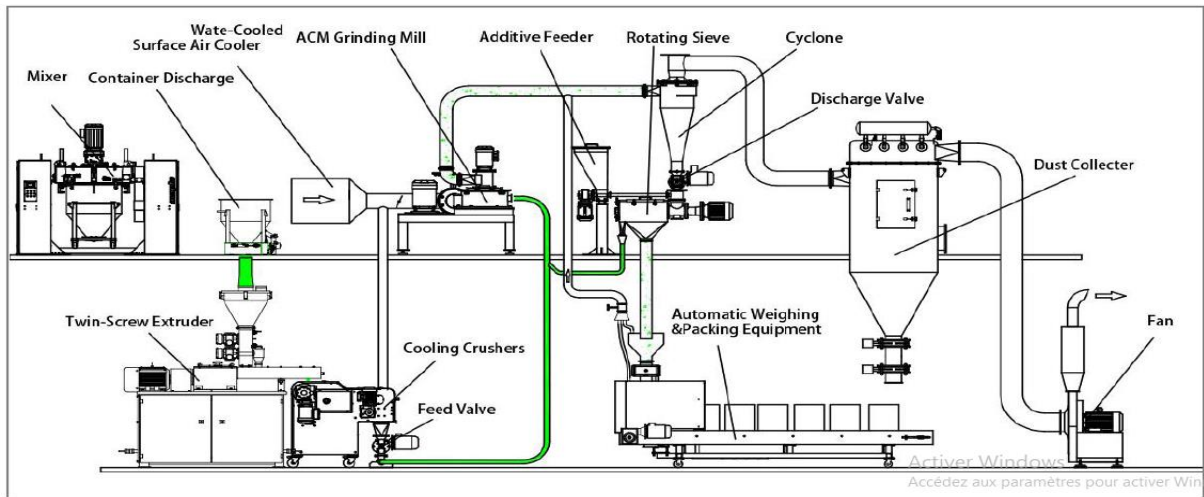
Dont la capacité théorique de production est :

Peintures (en une équipe) : 20.000 tonnes /an.

Émulsions + colles (en 03 équipes) : 5.000 tonnes /an.

Résines alkydes (03 équipes) : 7.500 tonnes /an.

Figure 3.3 : le processus de production



Source : document interne de service production

d) Laboratoire :

Cette fonction est liée à l'aspect qualité à travers les missions suivantes :

- Etablissement du bon de contrôle MP après enlèvement de échantillons et visa du registre concerné.
- Visa des fiches d'évaluation des fournisseurs locaux et étrangers (partie qualité).
- Collaboration avec le labo pour consommation de stocks morts et rotation lente.
- état des quantités des réactifs pour la gendarmerie.
- vérification des sous codes MP (fabriquant ; fournisseur) selon carnet de commandes et catalogues des MP.

e) Gestion des stocks :

C'est gérer les stocks en matière de MP destinés pour la production.

f) Transports :

- Collaboration avec ce service pour enlèvement des MP et emballage auprès des fournisseurs locaux ; autres unités de production ou transit (Annaba ; Alger).

Transit :

- Toute entrée des MP importées débarquée au port d'Annaba est prise en charge par ce service puis elle est envoyée au service GDS.

g) Finance :

Ce service a pour mission la mise en œuvre de la politique financière, l'établissement des différents états financiers, la gestion de trésorerie et l'analyse de la situation financière de l'entreprise.

- Tout type ou sortie doit être remis à ce service BR ou BSM visé ainsi que les états de fin de période (balance des stocks ; invention ; ...)
- Chaque début d'exercice d'un inventaire valorisé par le service finance est transmis au service GDS pour la saisie des nouveaux pris des stocks initiaux.

h) Vente :

C'est vrai y'a pas de relation directe entre ce service et le GDS mais satisfaire les besoins des clients tandis que l'objectif de produire c'est de vendre ; en conclusion on constate que cette relation entre les deux services est indirecte à travers la production.

Le rôle de ce service est d'organiser les opérations de vente à travers les réseaux de distribution directs ou indirects.

i) Recherche et développement qualité :

Dans ce service le souci principal du responsable est de garantir la qualité des produits à travers la surveillance de l'application des principes de la norme et les différentes procédures de la qualité, ainsi le responsable est chargé de déceler les sources de la non-conformité, et établir des bilans pour les coûts de non-conformités.

j) Social :

Prendre en charge le personnel de l'unité en matière de sécurité social, médecine de travail, cantine, maladies et accidents de travail.

k) Gestion des ressources humaines :

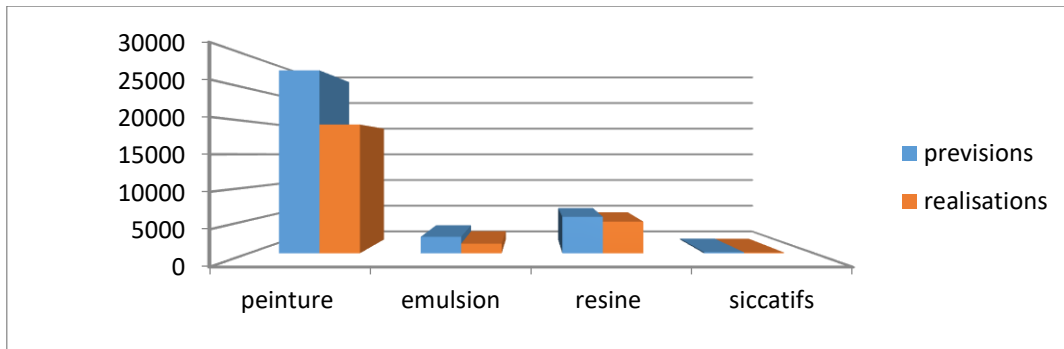
- c'est gérer le mouvement du personnel de l'unité par les entrées et sorties ; transfert des données à la section paye concernant les congés ; l'absentéisme et les arrêts de travail.
- Prendre en charge le personnel en matière de formation afin d'évaluer les compétences

1.4 La fiche technique de l'entreprise :

- ENAP : Entreprise Nationale des Peintures.
- Complexes peintures : Unité de Souk-Ahras.
Soit : a- Peintures industrie : 14000 Tonne/ An.
b- Peintures bâtiment : 26000 Tonne/ An.

- Superficie totale : 13hectares dont 3 hectares sont recouvertes.
- Nombre d'employés : 344 agents divisés comme suite 178 permanents, 82 contractuels et 84 dans le cadre CTA (Contrat de Travail Aidé) d'après les statistiques de fin 2017.

Figure 3.4 : Quelques statistiques de l'année 2017 :



Source : document interne de l'entreprise

Section 02 : le SMQ de l'entreprise ENAP

La conjoncture économique actuelle caractérisée par la mondialisation, la mutation des marchés, était une raison pour laquelle l'ENAP a instauré un système de management de la qualité et en même temps de procéder dans une démarche de certification pour assurer un niveau de compétitivité qui lui permet de survivre et de faire face aux concurrents.

1. La démarche suivie avant la mise en place du SMQ de L'ENAP :

La mise en œuvre de système de management de la qualité de l'entreprise passe par les étapes suivantes :

La détermination des besoins et attentes de ses clients et les autres parties prenantes.

L'établissement de sa politique qualité en fixant ses objectives et en mettant en place les dispositifs nécessaire pour aboutir ces objectives.

L'élaboration de la documentation nécessaire pour la mise en œuvre de SMQ.

La détermination des processus et responsabilités nécessaires pour atteindre les objectives qualités.

La détermination et fourniture des ressources nécessaires pour atteindre les objectives qualités.

La définition des méthodes permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus.

La détermination des moyens permettant d'empêcher les non- conformités et d'en éliminer les causes.

L'établissement et application d'un processus d'amélioration continue du système de management de la qualité.

2. Les changements dans la norme ISO 9001 version 2015

Réécriture de la norme suivant la HLS (High Level Structure)

La gestion des risques devient un pilier fondateur de la norme

Le leadership

Une norme résolument ouverte à l'industrie du service

Disparition de la manuelle qualité

Importance donnée au contexte de l'organisation certifiée et aux parties prenantes

La connaissance est une ressource comme une autre

3. La documentation du S.M.Q.

3.1. Objet

Le Manuel Qualité (MQ) retrace les dispositions générales prises par l'entreprise pour obtenir et assurer la qualité de ses produits. Il décrit les actions planifiées et systématiques destinées à démontrer que les produits de l'ENAP sont fabriqués conformément aux normes et règlements en la matière et présentent la garantie de qualité requise. Il atteste de notre volonté d'améliorer sans cesse notre système d'amélioration de la qualité.

3.2. Domaine d'application

Quels que soient les produits fabriqués par l'entreprise, le MQ ne concerne que les :

Peintures Bâtiments,

Peintures Industrie - Carrosserie

Vernis, Colles.

Semi-finis (Résines, Emulsions, Siccatis)

3.3 Gestion du Manuel Qualité.

Le Manuel est constitué par 08 Sections, le Manuel Qualité est approuvé par la Direction en ce qui concerne son contenu et vérifié par le Responsable Système Qualité en ce qui concerne le respect des règles de maîtrise documentaire. Ces règles sont décrites dans le paragraphe suivant.

Lorsque les dispositifs décrits dans les différents paragraphes de ce Manuel sont complétés et/ou détaillés par des procédures écrites, ces procédures portent la même référence que le paragraphe du Manuel : PQ-X.XXX. Dans ces cas, ceci est signalé par des zones grisées à droite du sommaire général. De ce fait, tout le long du texte de ce Manuel nous n'y faisons pas référence en détail. A l'inverse, pour les paragraphes sans zones grisées, seules les

dispositions signalées dans le présent Manuel existent (sauf renvois aux procédures d'autres paragraphes).

La structure ainsi que la composition des différentes sections sont conformes aux recommandations des normes suivantes :

Norme ISO 9001, édition 2015.

Norme ISO 9000 (vocabulaire), édition 2015.

Norme ISO 9004, édition décembre 2009.

3.4. Diffusion interne du MQ.

La diffusion interne du MQ, de ses révisions et modifications, est faite suivant une liste de diffusion nominative établie par le responsable système qualité. Cette diffusion contrôlée, fait l'objet d'un accusé de réception, archivé par le RSQ. Le MQ périmé est récupéré avant la remise du nouveau. Le MQ est consultable par l'ensemble du personnel au niveau des points de diffusion à accès libre.

3.5. Diffusion externe du MQ.

Si un client demande un MQ en vue d'auditer le système qualité de l'entreprise, la diffusion est assurée par le RSQ. Les exemplaires qui sortent de l'entreprise à destination des clients, fournisseurs et autres parties intéressées, ne sont plus gérés par notre entreprise pour ce qui est des modifications ultérieures.

3.6. Révision et Modifications du MQ

Une fois par an, le MQ fait l'objet d'un réexamen systématique par le RSQ. Lorsque ce réexamen entraîne une mise à jour, le Manuel Qualité fait l'objet d'une nouvelle édition.

Des modifications peuvent lui être apportées à partir des exigences de nos clients, des évolutions de nos processus, de notre organisation ou encore des suggestions du personnel.

Entre deux révisions, la modification du MQ n'intervient qu'à la suite d'un audit interne ou externe.

4. Les étapes de certification suivies au sein de L'ENAP :

4.1 Phase de préparation :

Dans cette phase L'ENAP a désigné un comité de pilotage qui a pour rôle de :

Préparer l'entreprise à l'adoption des exigences de la norme ISO 9001V2008 à travers d'un diagnostic de la situation actuelle qui concerne.

La connaissance de l'activité de l'entreprise.

L'identification des processus de l'entreprise.

La mesure de la formation des activités par rapport aux exigences de la norme.

L'élaboration du plan d'action pour la mise en place du système de management de la qualité qui répond aux exigences de la norme.

Planifier le processus à mise en œuvre.

Sensibiliser et impliquer le personnel dans cette démarche.

Rédiger et préparer la manuelle qualité selon les exigences de la norme.

Cette phase est élaborée à l'aide de l'organisme accompagnateur.

4.2 Phase d'audit interne :

L'organisme doit mener des audits internes à intervalles planifiés pour déterminer si le SMQ de l'entreprise est :

Conforme aux dispositions planifiées, aux exigences de la norme ISO 9001V2015.

Est mis en œuvre et entretenue de manière efficace.

Un programme d'audit doit être planifié en tenant compte de l'état et de l'importance des processus et des domaines à auditer, ainsi que les résultats des audits précédents. Les critères, les champs, la fréquence et les méthodes d'audit doivent être définies, ainsi que le choix des auditeurs et la réalisation des audits doivent assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit.

Donc il s'agit d'un diagnostic interne pour évaluer la situation de SMQ de l'entreprise et s'il répond aux exigences de la norme ISO 9001V2008.

4.3 Audit de maintien :

L'audit de maintien a pour but de contrôler l'application effective et correcte du système de management de qualité mis en place, il ne s'agit pas de recommencer l'ensemble de processus de certification, mais c'est un sorte de vérification ; il concerne les aspects suivants :

Les audits internes.

La gestion des plaintes.

Sélection d'exigence de la norme de référence.

Gestion du système documentaire.

4.4 Phase de renouvellement ou de gestion de système certifié :

La certification de L'ENAP est obtenue en 2003 et reconduite en 2006, pendant cette période l'organisme certificateur AFAQ effectue plusieurs audits de suivi ou de renouvellement qui porteront sur :

La mise en œuvre des actions correctives mises en place suite aux non-conformités relevées lors de l'audit précédent.

L'engagement de la direction.

La gestion du fichier des missions.

L'évaluation de la satisfaction des clients.

Les réclamations des clients et des parties prenantes portant sur les caractéristiques essentielles prévues dans le référentiel.

Le respect des règles de communication relatives à la certification suivant le Référentiel professionnel de l'audit interne.

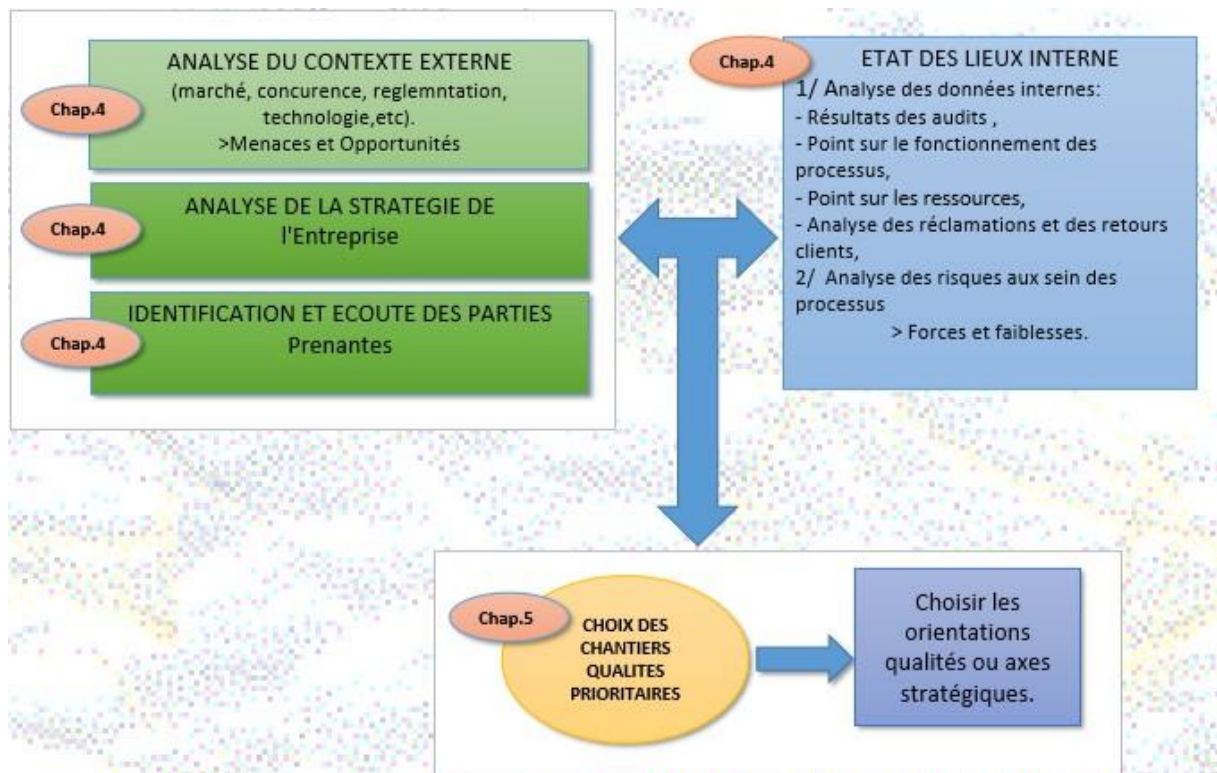
5. Politique Qualité

Le système qualité comprend les activités de conception, fabrication et commercialisation des peintures, vernis, encres et émulsions, résines, siccatifs, colles et dérivés.

La démarche qualité a pour principal objectif de satisfaire durablement les parties intéressées et d'assurer la pérennité de l'entreprise.

La politique qualité, définie par la Direction de l'entreprise, est fondée sur le souci de l'amélioration continue des produits, services ainsi de Système de Management de la Qualité de l'ENAP.

Figure 3.5 : La politique qualité de l'ENAP



Source : Document interne à l'entreprise

Cette politique qualité se traduit par une mobilisation de toutes les compétences et de toutes les énergies à l'entière satisfaction des parties intéressées prenantes, dont font partie les clients ; elle est déclinée en cinq axes

A. Accroître la satisfaction de nos clients et parties intéressées :

La confiance des clients de l'entreprise, acquise de longue date, provient de la qualité des produits et des prestations associées. La Direction s'engage aussi, à satisfaire l'ensemble des exigences applicables, à respecter les exigences des différentes parties intéressées choisies, par l'implication de tous dans une démarche d'amélioration continue. A ce titre, l'ENAP veille sans cesse à la satisfaction et à la fidélisation des clients, ainsi à satisfaire les parties intéressées prenantes par :

L'écoute et la communication.

La détermination et le respect des exigences clients.

La détermination des attentes des parties intéressées, par l'identification et l'écoute, afin de comprendre leurs besoins et évaluer leur perception.

La prévention et la satisfaction des besoins implicites.

La recherche de solutions les plus appropriées aux attentes des clients.

Le conseil et l'assistance technique requis.

B. Assurer la Conformité de nos produits

Notre savoir-faire et professionnalisme reposent sur :

Le respect des dispositions établies et formalisées garantissant la conformité des produits à toutes les étapes du processus.

L'application des normes et spécifications techniques.

La veille réglementaire et normative.

C. Maîtriser nos processus de fabrication

La compétitivité et la pérennité de l'entreprise, passent par la maîtrise des processus de fabrication :

Par le savoir-faire et la compétence du personnel.

Par la définition et l'utilisation de méthodes, procédures et moyens appropriés.

En Investissant sur les équipements adéquats,

D. Valoriser les Ressources Humaines

La valorisation des ressources humaines passe par :

L'amélioration continue des compétences en formant et en assurant à chacun les perfectionnements nécessaires,

La motivation du personnel afin d'accroître l'efficacité.

La définition et la délimitation des responsabilités et autorités de chacun,

E. S'améliorer en continue

La recherche des causes de non-conformité, par rapport aux exigences de qualité, ainsi que leur élimination pour éviter leur renouvellement, doit couvrir une partie des non-conformités

observées, partie en constante progression, dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. Cette politique qualité est revue annuellement en Revue de Direction pour vérifier son adéquation permanente.

6. Evaluation des performances

Les procédures et documents signalés dans les paragraphes suivants, ont été établies afin de planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour :

- a) démontrer la conformité des produits
- b) assurer la conformité de système de management de la qualité et, améliorer en permanence son efficacité.

Des améliorations du système qualité sont mises en place lors des réunions de revue de direction à partir des :

Audits internes,

Anomalies constatées,

L'évolution des objectifs Qualité,

Réclamations clients.

La procédure PQ-8 510(PQ-10.30) relative au Pilotage Global de l'Amélioration Continue, contient et résume les principaux éléments de planification, de "séquencement", d'interrelations et de coordination entre les différentes procédures de management de la qualité.

6.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation

La surveillance des processus est effectuée par le biais d'une surveillance générale menée à travers le suivi des indicateurs/objectifs des divers processus, de leurs évolutions et tendances :

Par les Pilotes de processus de Management, pour l'ensemble des objectifs affectés aux processus de Management, Support et processus de Réalisation

Par les Pilotes des processus de réalisation, pour les objectifs affectés aux processus de Réalisation qui les concernent

Par les Pilotes des processus Support ou de mise à disposition des ressources (Sx), pour les objectifs affectés aux processus Support qui les concernent,

6.2 Satisfaction du client

Une procédure documentée portant la même référence que ce paragraphe existe. Elle signale les modalités utilisées pour recueillir, traiter et analyser les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par notre entreprise. Les

résultats obtenus au niveau de chaque unité ainsi que le consolidé entreprise permet de mesurer la performance du système de management de la qualité.

Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations sont définies par la procédure.

L'entreprise utilise des enquêtes directes ; questionnaires remplis par nos soins en cours d'enquêtes chez ou avec le client.

Dans ce cas, les résultats sont interprétés de sorte à mesurer en priorité la satisfaction du client par rapport à ses exigences mais aussi, par rapport à sa pondération ou hiérarchisation de ses propres exigences.

A ces enquêtes, vient s'ajouter la documentation des informations relatives aux éventuelles réclamations clients au sujet du système.

En définitive, notre entreprise considère que le juge suprême de la bonne marche du système de management de la qualité demeure la mesure de la satisfaction du client.

7. Processus relatifs au client

7.1 Communication / Client

Une procédure documentée, portant la même référence que ce paragraphe existe. Elle définit les pratiques de l'Entreprise en matière de communication avec les clients à propos :

Des informations relatives aux produits et prestations de services

De nos pratiques et responsabilités concernant le traitement des consultations, des contrats ou des commandes ainsi que de leurs avenants,

Des retours d'informations des clients, y compris leurs réclamations.

7.2 Réception des commandes

La Direction Marketing et Ventes ou le Service Commercial de l'unité sont chargés de l'établissement des offres, de la réception et du traitement des contrats ou commandes pouvant provenir soit :

De distributeurs conventionnés.

De contrat ou d'une demande d'offre de clients industriels (marché local).

D'une demande d'offre à l'exportation (DMV).

Ces structures attachent une grande importance au traitement de toutes les commandes clients, afin d'apporter une réponse satisfaisante dans les meilleurs délais.

8. Les motivations de la certification ISO 9001V2015 au sein de L'ENAP :

L'unité est certifiée par la norme ISO9001V2015 à partir de 04 /02 /2017 par AFAQ – ASCERT/ INTL et reconduite en juillet 2018, la certification de conformité aux exigences de la norme ISO 9001-version 2015 apporte à l'entreprise ENAP en outre que la reconnaissance

de la qualité par les donneurs d'ordre, une gamme d'avantages permettant de faire progresser l'entreprise. Bien plus qu'un changement dans les textes, c'est un nouvel état d'esprit, dynamisant l'entreprise et apportant une meilleure efficacité.

Cette mise en œuvre est renforcée par les motivations suivantes :

A. En interne :

Elle permet à L'ENAP :

D'anticiper et d'éviter les dysfonctionnements internes qui coûtent beaucoup pour l'entreprise.

De réduire les coûts de non qualité et supprimer les coûts cachés (stock inutile, gaspillage, erreurs, réclamations clients, retouches, délais, etc.).

De réduire les coûts de contrôle.

De mettre en œuvre des processus d'amélioration continue.

D'entretenir les relations avec les partenaires pour réaliser la compétitivité sur le plan international.

D'améliorer la profitabilité.

De développer une culture orientée clients.

De se différencier des concurrents mieux que les actions promotionnelles classiques.

B. En externe :

La certification qualité permet à L'ENAP :

De revoir les exigences du marché.

De répondre aux exigences du client et de le fidéliser.

De rester compétitif.

De développer de nouvelles parts de marché.

D'avoir une image forte et une reconnaissance internationale de la qualité de ses produits et de ses services.

De faciliter le partenariat avec les pays étrangers qui est un objectif parmi les objectifs de la stratégie de l'entreprise.

Section 03 : présentation de l'enquête

Pour établir notre partie pratique nous avons utilisé deux méthodes de recherche, la première méthode est : d'utiliser la méthode d'évaluation fonctionnelle à l'aide d'un entretien semi directif. La deuxième méthode est la méthode descriptive, analytique et comparative pour interpréter les données collectées.

3.1 Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

3.1.1 Définition

Des remises en questions sur l'intérêt d'externaliser apparaissent et le modèle MEF essaie d'y apporter une réponse. Son objectif est de réaliser une évaluation de la fonction système. Pour cela il s'appuie sur une structure simple, il se propose de juger à la fois les pôles activités, compétences, clients et organisation pour déterminer la performance globale de la fonction¹. Pour analyser ces résultats, nous avons choisi d'utiliser le logiciel « EXCEL », qui est un logiciel qui constitue un système de traitement des données utilisé pour conduire des analyses statistiques et générer divers tableaux, graphiques et diagrammes.

3.1.2 Les axes (pôles) du MEF

A- Le pôle activités

Le pôle activités établit ce que réalise la fonction transverse « quoi ? ». Il est très difficile de s'interroger sur la performance d'une entité si on ne sait pas ce qu'elle est censée réaliser. Dans le domaine des fonctions de soutien, ces référentiels d'activités ne sont pas toujours présents ou, lorsqu'ils le sont, ne sont pas systématiquement mis à jour.

L'objectif du pôle activités est de définir l'ensemble des prestations et produits pouvant être réalisés par la fonction de soutien. Il peut être scindé en trois parties² :

Les produits et prestations récurrents ;

Les produits et prestations conjoncturels ;

Les produits et prestations innovants ;

B- Le pôle compétences

Le pôle compétences évalue qualitativement les ressources humaines au travers des compétences qui doivent être connues et maîtrisées par les personnes qui occupent les postes de la fonction « qui ? ». Les compétences exigées sont de trois types³ :

- Les compétences techniques.
- les compétences comportementales.
- les compétences cognitives relatives à l'intelligence du métier de l'entreprise.

C- Le pôle organisation

¹ JEAN, (L.G) et FAOUZ, (B) : *Mesure de la performance de la fonction logistique*, Eyrolles, Paris, p.18

² Ibid., p.21.

³ Ibid., p.22.

Le pôle organisation traite des moyens et des ressources qui sont mobilisés et/ou mis à disposition pour réaliser les activités « comment ? ». Cela comprend l'ensemble des dépenses nécessaires au fonctionnement mais également le type d'organisation et de management.

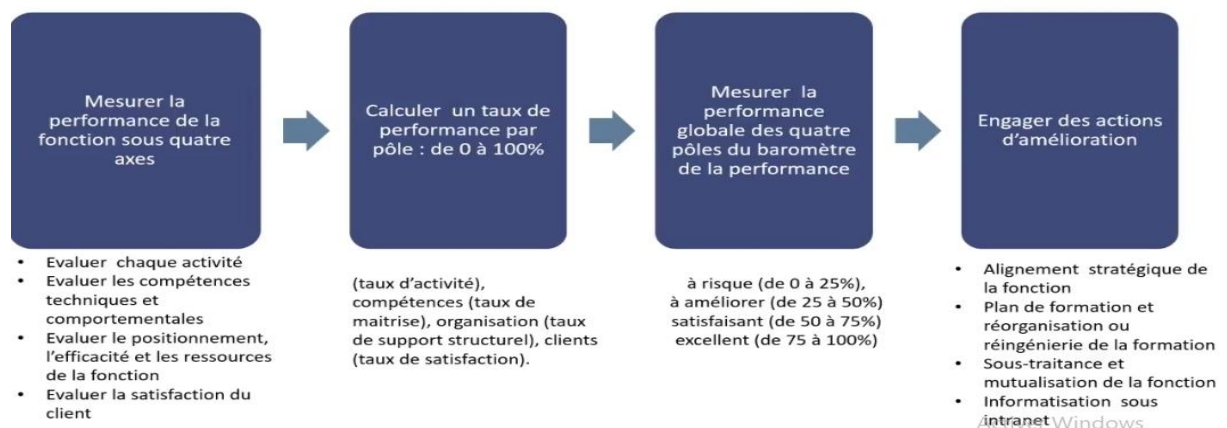
Le pôle organisation qualifie et évalue l'ensemble des moyens mis à disposition pour la réalisation de l'activité. Les moyens ont été regroupés en trois composantes⁴ :

- le positionnement de la fonction dans l'organigramme.
- le fonctionnement (le management).
- les ressources.

D- Le pôle clients

Le pôle clients décrit le niveau de satisfaction des différents clients de la fonction. Les clients peuvent être internes et externes. En interne, on distingue généralement les directions générales des managers de terrain. Selon les fonctions analysées, la répartition entre ces trois types de clients sera très différente⁵.

Figure 3.6 : la mise en œuvre de la méthode d'évaluation fonctionnelle



Source : JEAN, (L.G) et FAOUZ, (B) : *Mesure de la performance de la fonction logistique*, Eyrolles, Paris, p.25

3.2 L'entretien

Selon THIETARD (R) et COLL (A)⁶, « L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les

⁴ Ibid., p.23.

⁵ Ibid., p.24.

⁶ THIETARD (R) et COLL (A) : *Méthodes de recherches en management*, 2ème édition, DUNOD, Paris, 2003, p.235.

mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée».

L'entretien est une démarche scientifique pour le but de collecter des informations précis autour des sujets traité en profondeur, cette entretien qualitatif est semis-directif, Utilisé dans des situations très multiples, l'entretien permet un contact direct entre deux ou plusieurs personnes. En position plus forte, l'interviewer dirige l'entretien.

3.2.1 L'entretien Semi-directif :

En ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. En général, le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes ou de questions guides, relativement ouvertes, sur lesquels il souhaite que l'interviewé réponde. Mais il ne pose pas forcément toutes les questions dans l'ordre dans lequel il les a notés et sous leur formulation exacte. Il y a d'avantage de liberté pour le chercheur mais aussi pour l'enquêté. Autant que possible, le chercheur laisse venir l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur essaie simplement de recentrer l'entretien sur les thèmes qui l'intéresse quand l'entretien s'en écarte, et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même.⁷

3.2.2 Le choix des personnes

Pour atteindre notre objet d'étude nous avons interviewé un nombre de personnes (3 cadres des différents départements) qui ont la qualité de responsable (des cadres) dans les différents départements de l'entreprise, la sélection de ces personne été en matière de leur responsabilités et leur tâches dans l'entreprise qui ont en relation directe ou indirecte avec notre sujet. Notre entretien semi-directif s'est engagé avec les 3 responsables de l'entreprise, ceux cadres occupent des postes ayant la qualité de :

- Directeur générale.
- Chef de département approvisionnement.
- Chef de département qualité.

3.2.2 Le guide d'entretien :

Nous avons élaboré ce guide d'entretien auprès des responsables de l'entreprise ENAP, ce guide contient des questions dans lesquelles nous aurions basé pour savoir les opinions de ces responsable sur notre travail de recherche comme nous pouvons le voire dans (Annexe n°03).

3.2.3 L'analyse de l'entretien :

⁷ Ibid., p.236

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses sur le sujet étudié, nous avons élaboré un entretien dont les questions sont extrêmement relatives à notre sujet de recherche, puis nous avons passés à la méthode d'évaluation fonctionnelle.

3.3 La méthode descriptive, analytique et comparative :

3.3.1 La méthode descriptive :

Il s'agit de calculs statistiques qui vont servir avant tout à décrire, à visualiser les caractéristiques particulières d'une collection d'objets sur laquelle on dispose de données chiffrées. Ces données peuvent être soit à caractère qualitatif, soit à caractère quantitatif⁸.

- a- Caractère qualitatif :** non mesurable mais que l'on peut ranger en catégories alternatives ... (couleur des cheveux, sexe, groupe sanguin ...)
- b- Caractère quantitatif :** mesurable ou dénombrable (par exemple la taille des individus, le nombre d'enfants ...)

La statistique descriptive permet à partir de ses données de réaliser des classes des effectifs cumulés des fréquences des fréquences cumulées

Elle se contente de décrire les caractéristiques de l'objet de recherche pas de commentaires pas d'avis personnel et pas d'explication

3.3.2 La méthode analytique :

Elle dépasse la description c'est-à-dire elle essaye de comprendre les différentes relations de l'objet de recherche. On trouve généralement des avis personnels, des commentaires et des explications. C'est la méthode qui consiste à décomposer l'objet d'étude en allant du plus complexe au plus simple tout comme la chimie qui décompose molécule en élément simple décomposable on dit qu'on posera toutes les parties élémentaires pour ensuite reconstituer le schéma d'ensemble le plus petit composant possible l'unité de base des phénomènes au laboratoire pour étude d'objets eau de phénomène non susceptible de transformation rapide ouvre par exemple et en linguistique⁹.

3.3.3 La méthode comparative : Elle sert à ressortir des points communs entre plusieurs objets de recherche ainsi que leur différence¹⁰.

⁸ CHABANI, (Smain), OUACHERINE, (Hassane) : *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 2ème édition, Alger, P. 54.

⁹ Ibid., p.55.

¹⁰ Ibid., p.55.

Section 04 : Analyse de l'effet de la norme ISO 9001(version 2015) à la performance de la chaîne logistique de l'ENAP.

1. Les résultats de l'enquête :

Notre entretien a été effectué du 15/08/2020 jusqu'à le 05/09/2020, la durée moyenne de l'entretien avec chaque responsable a été environ de 40 à 60 minutes, les résultats de l'entretien sont comme suit.

Note : pour collecter les informations de chaque axe (pôle) on a interviewé les 3 cadres.

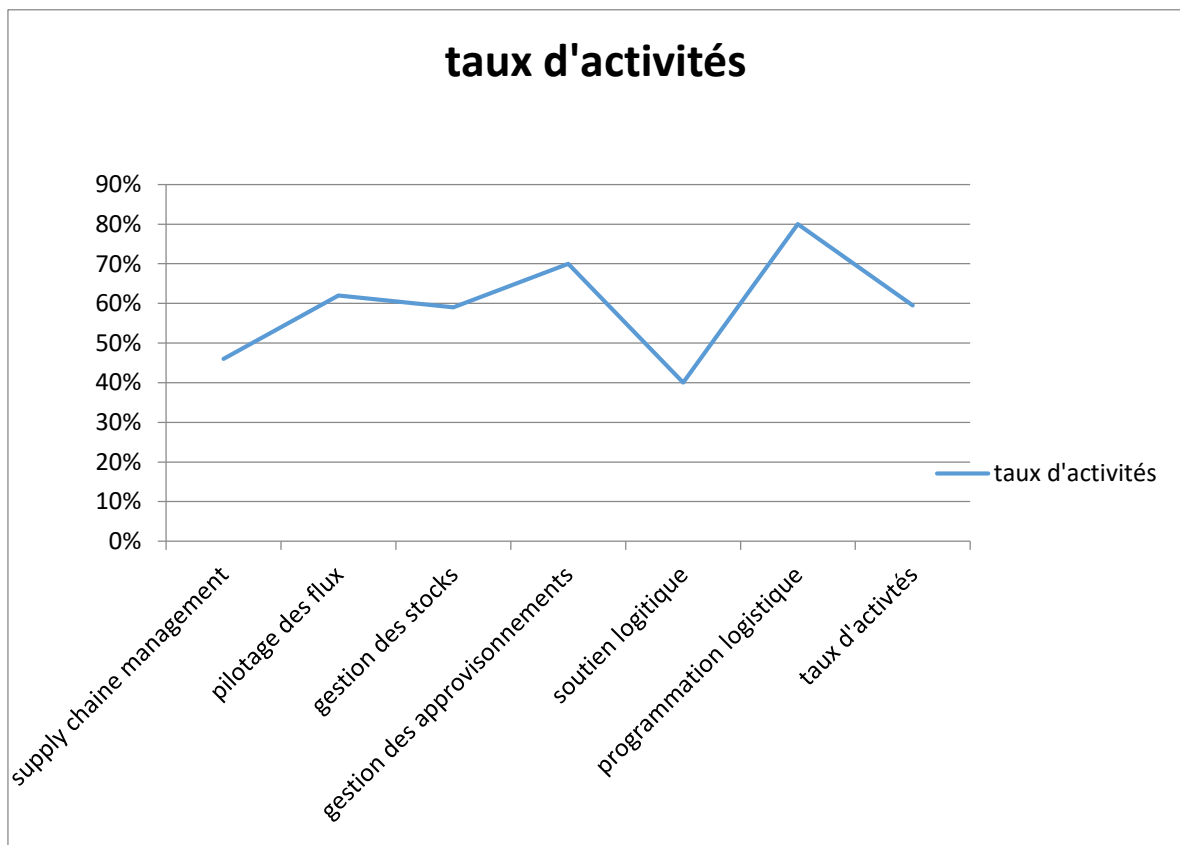
1.1 Le premier axe : pôle activité.

Tableau 3.1 : synthèse des taux d'activité.

Catégories d'activités	supply chaîne management	pilotage des flux	gestion des stocks	gestion des approvisionnements	soutien logistique	programmation logistique	taux d'activités
taux d'activités	46%	62%	59%	70%	40%	80%	60%

Taux d'activités = \sum taux d'activités / nombre de catégories d'activités

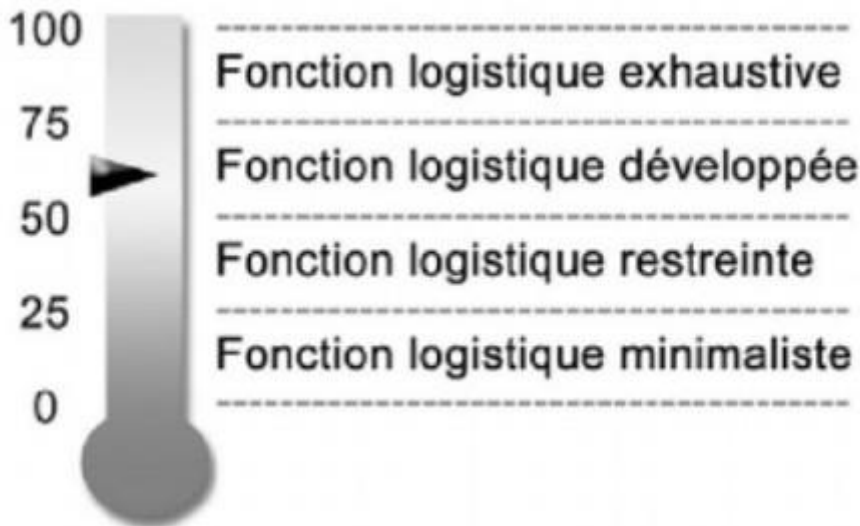
Figure 3.7 : représentation graphique des taux d'activité.



Commentaire :

D'après la représentation graphique sous forme des lignes en constate que le taux d'activité est égale à 60% ; il appartient donc à la fonction logistique développée sur le baromètre du MEF.

Figure 3.8 : le baromètre du taux d'activité



La configuration développée représente des services logistiques qui réalisent toutes les pratiques de base et qui ont investi environ la moitié des pratiques élaborées. Il convient alors de s'interroger sur les activités non réalisées.

1.2 Le deuxième axe : pôle compétences.

Tableau 3.2 : Synthèse des taux de maîtrise des compétences techniques

Catégories de compétences techniques	supply chaîne management	pilotage des flux	gestion des stocks	gestion des approvisionnements	soutien logistique	programmation logistique	Taux de maîtrise de compétence technique
taux de compétence	60%	80%	66.67 %	70%	43.33%	58%	63%

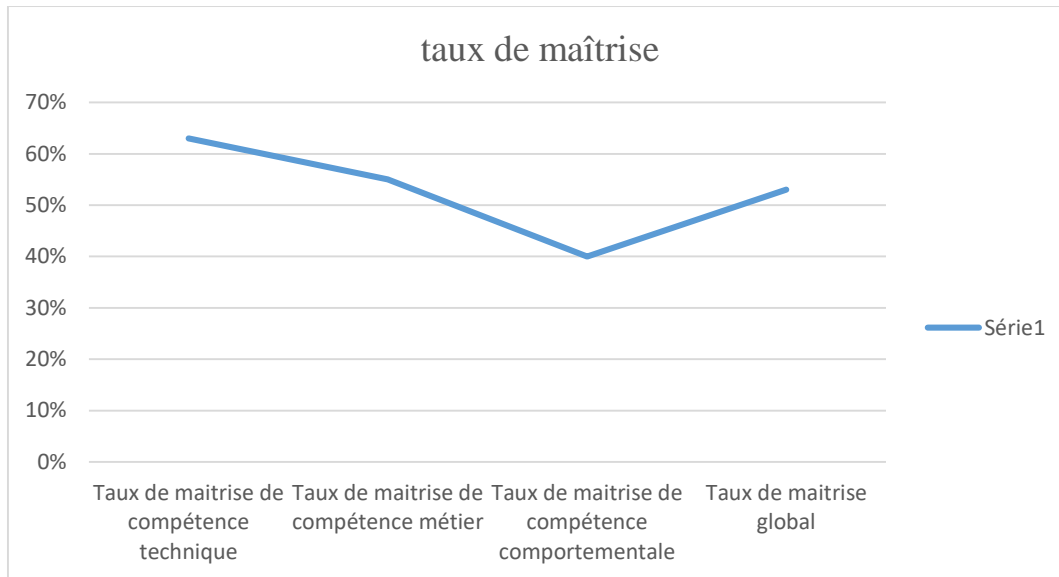
Taux de maîtrise de compétence technique = \sum Catégories de compétences techniques / nombre des compétences techniques

Tableau 3.3 : Synthèse des taux de maîtrise.

Taux de maîtrise des compétences techniques	Taux de maîtrise des compétences métier	Taux de maîtrise des compétences comportementale	Taux de maîtrise global
63%	55%	40%	53%

Taux de maîtrise global = \sum Taux de maîtrise des compétences / 3

Figure 3.9 : représentation graphique des taux de maîtrise.



Commentaire :

D'après la représentation graphique sous forme des lignes en constate que le taux de maîtrise est égale à 53% ; il appartient donc à la fonction logistique spécialisée sur le baromètre du MEF.

Figure 3.10 : le baromètre du taux de maîtrise.



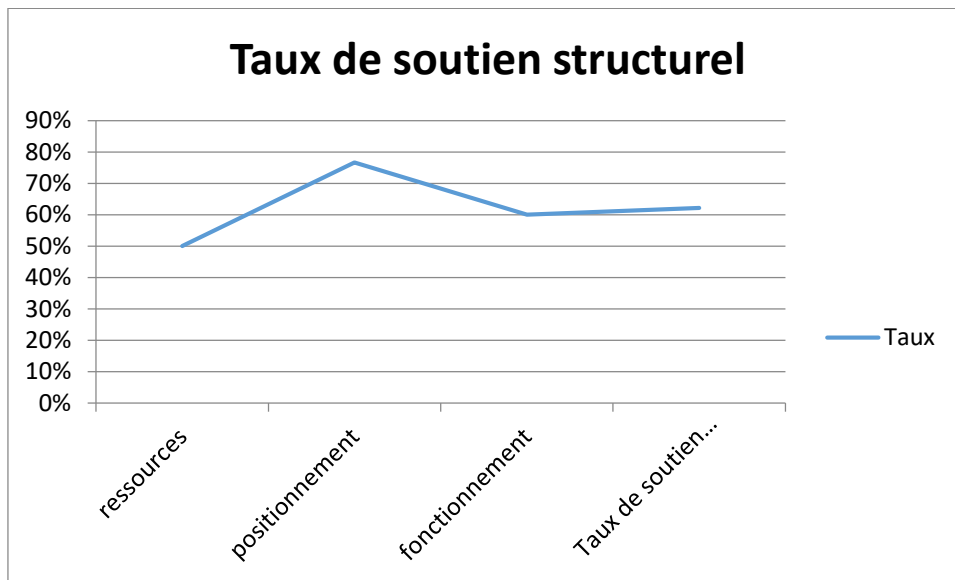
Logisticien spécialisé : le taux de maîtrise se situe entre 50 % et 75 %. Étant au-dessus de la moyenne, il indique un niveau de compétences permettant la prise en compte des besoins de gestion courants de l'entreprise. Ce taux peut correspondre à la maîtrise des compétences techniques et à l'absence de compétences de type comportemental et métier. La logistique répondrait ainsi aux demandes qui lui sont formulées, mais elle ne ferait pas preuve d'évolution et d'innovation.

1.3 Le troisième axe : pôle organisation.

Tableau 3.4 : synthèse du taux de soutien structurel.

soutien structurel	ressources	positionnement	fonctionnement	Taux de soutien structurel
Taux	50%	76,67%	60%	62,22%

Figure 3.11 : représentation graphique du taux de soutien structurel.

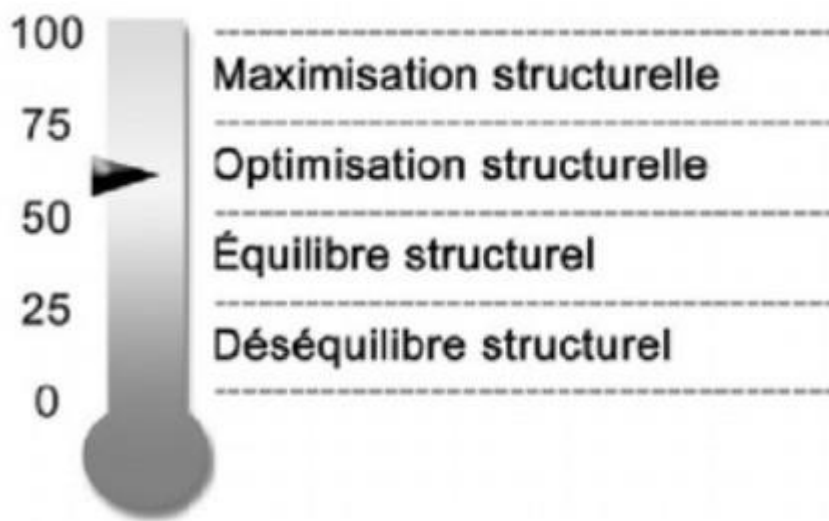


Z

Commentaire :

D'après la représentation graphique sous forme des lignes en constate que le taux de soutien structurel est égale à 62,22% ; il appartient donc à l'optimisation structurelle sur le baromètre du MEF.

Figure 3.12 : le baromètre du taux de soutien structurel.



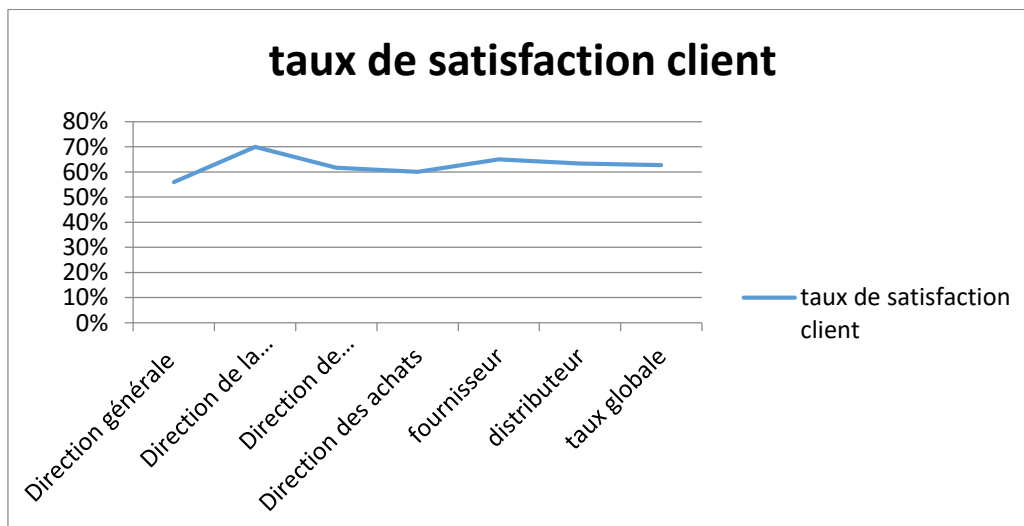
L'optimisation structurelle correspond à un taux se situant entre 50 et 75 %. Les différentes variables fonctionnent de façon acceptable et sont en adéquation avec l'activité menée. Toutefois, des surcharges de travail ponctuelles peuvent se produire, ainsi que des dysfonctionnements, ayant pour effet de ne pas satisfaire de façon appropriée aux demandes de l'entreprise.

1.4 Le quatrième axe : pôle satisfaction.

Tableau 3.5 : synthèse des taux de satisfaction client.

Client	Direction générale	Direction de la production	Direction de marketing	Direction des achats	fournisseur	distributeur	taux globale
taux de satisfaction	56%	70%	61,67%	60%	65%	63,33%	62,67%

Figure 3.13 : représentation graphique des taux de satisfaction client.



Commentaire :

D'après la représentation graphique sous forme des lignes en constate que le taux de satisfaction client est égale à 62,67% ; il appartient donc à l'écoute client sur le baromètre du MEF.

Figure 3.14 : baromètre du taux de satisfaction client.



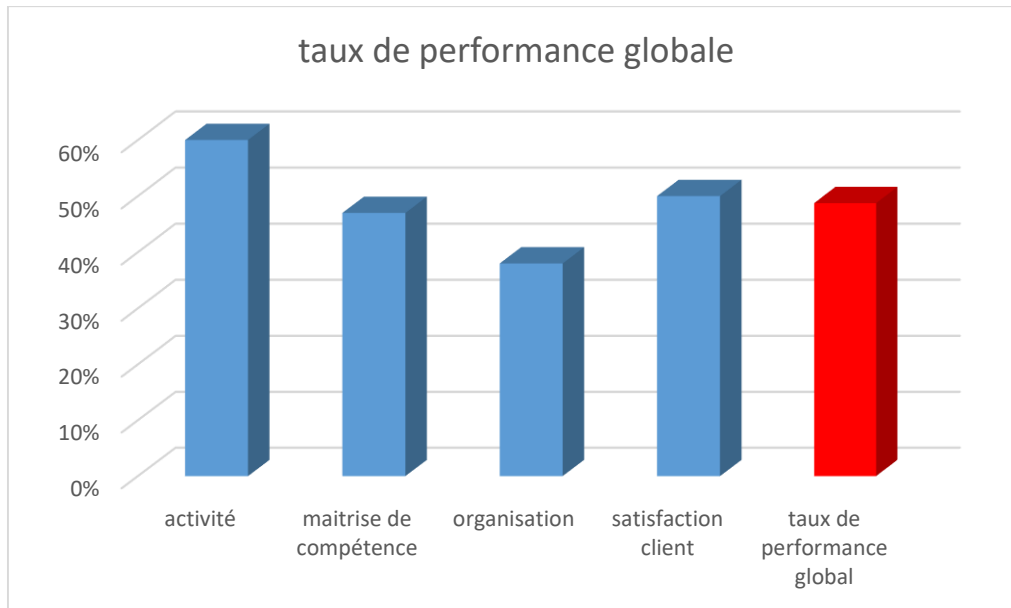
La zone baptisée « **Écoute client** » indique que la fonction logistique intègre les attentes des clients dans ses préoccupations, sans qu'elle soit contrainte d'y répondre, eu égard aux moyens dont elle pourrait disposer. Les relations établies avec les bénéficiaires de ses prestations doivent être bonnes et alimentées par des réunions régulières dans un souci d'explication des démarches entreprises et de compréhension des différents souhaits.

1.5 Le taux de performance global :

Tableau 3.6 : synthèse de taux de performance global.

Pole (axes)	activité	compétence	organisation	satisfaction	taux de performance global
Taux	60%	53%	62,22%	62,67%	59%

Figure 3.15 : représentation graphique de taux de performance global.



Commentaire :

D'après la représentation graphique sous forme d'un histogramme 3D on constate que le taux de la performance globale de la fonction logistique de l'ENAP est estimé de 59% ; il appartient donc à une situation satisfaisante sur le baromètre du MEF.

Figure 3.16 : baromètre du taux de performance global.



La situation « Satisfaisante » est avec un taux de performance allant de 50% à 75%, la moyenne acceptable. La fonction logistique est moyenne partout, elle fait ce qui lui est demandé. Pour autant, elle ne fait pas preuve d'innovation et de recherche d'amélioration par elle-même.

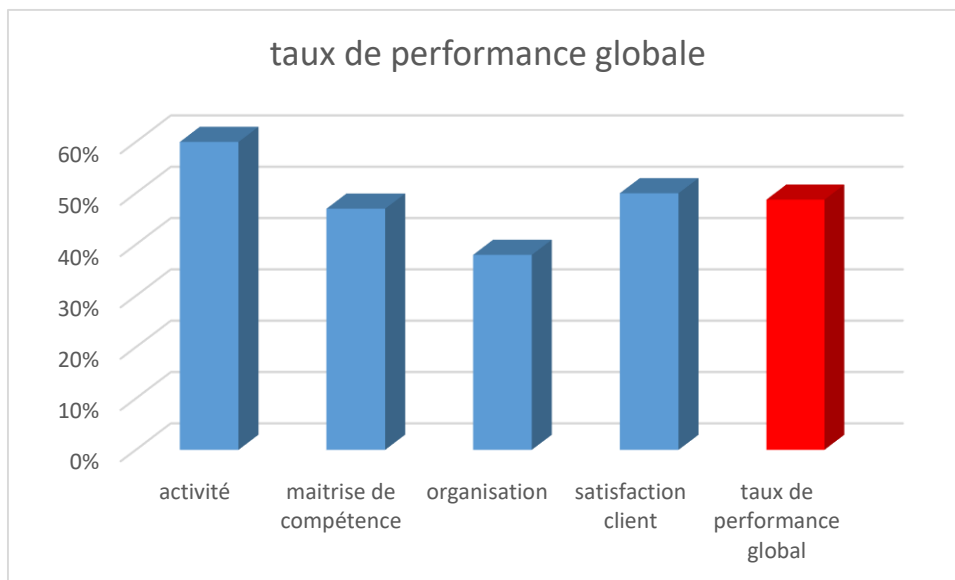
2. La comparaison entre le taux de performance global avant et après la révision de la norme ISO9001 :

2.1 Le taux de performance globale avant la révision de la norme ISO (la version 2008) :

Tableau 3.7 : synthèse de taux de performance global de l'année 2015 (ISO 9001 version 2008).

pole (axes)	activité	compétence	organisation	satisfaction	taux de performance global
taux	60%	47%	38,00%	50,00%	49%

Figure 3.17 : représentation graphique du de taux de performance global de l'année 2015 (ISO 9001 version 2008).



Commentaire :

D'après la représentation graphique sous forme d'un histogramme 3D on constate que le taux de la performance globale de la fonction logistique de l'ENAP en 2015(avec la version 2008) est estimé de 49% ; il appartient donc à une situation à améliorer sur le baromètre du MEF.

Figure 3.18 : baromètre du taux de performance globale avant la révision.



L'indication « À améliorer » est associée à un taux de performance classé entre 25 % et 50 %. Ces valeurs moyennes et basses laissent entendre que la fonction logistique ne répond que de façon partielle à ses obligations et aux attentes de ses clients.

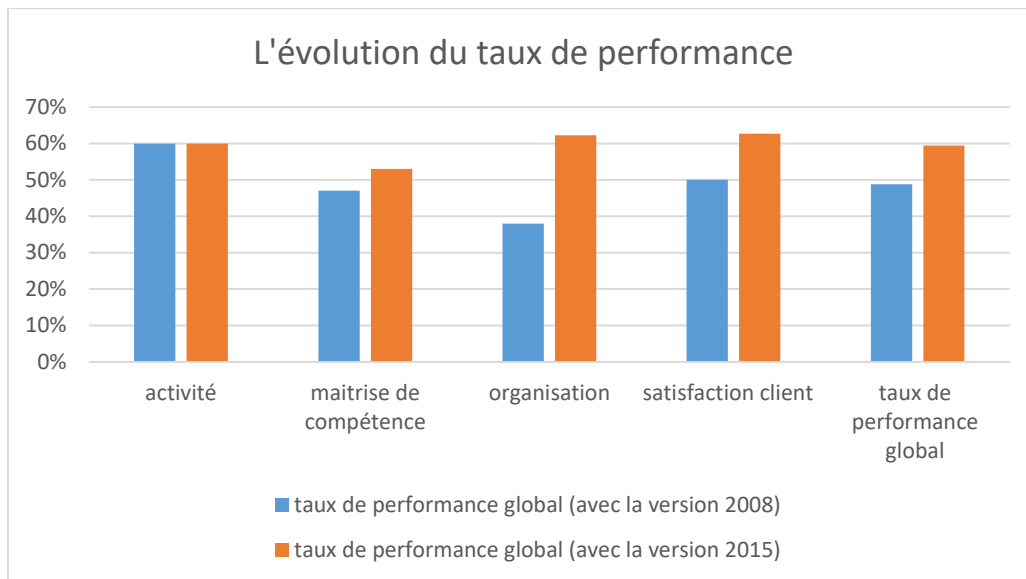
D'importants dysfonctionnements sont à prendre en compte et à traiter en analysant les raisons de leur occurrence. Cette analyse doit permettre la mise en place des modalités de transformation à moyen terme.

2.2 Les évolutions du taux de performance global avant et après la révision :

Tableau 3.8 : synthèse de l'évolution du taux de performance.

Pole (axes)	activité	maitrise de compétence	organisation	satisfaction client	taux de performance global
taux de performance global (2015)	60%	47%	38,00%	49,00%	49%
taux de performance global (2020)	60%	53%	62,22%	62,67%	59%

Figure 3.21 : représentation graphique de l'évolution du taux de performance.



Commentaire :

D'après la représentation graphique sous forme d'un histogramme 2D en constate que :

- Le taux d'activité est toujours le même (60%) avant et après la révision de la norme, ça veut dire la nouvelle version de la norme ISO n'exige pas des nouvelles activités pour l'entreprise ENAP. Donc la fonction logistique reste développée.
- Le taux de maîtrise augmente de 47% jusqu'à 53% avec la nouvelle version, malgré ce petit écart (6%) la fonction logistique junior devient spécialisée. Donc elle est capable de répondre aux demandes qui lui sont formulées.
- Le taux de soutien structurel augmente de 38% jusqu'à 62.22%, avec cet écart important (24.22%) l'ENAP passe de l'équilibre structurel à l'optimisation structurel, qui assure un fonctionnement acceptable des différentes variables en adéquation avec l'activité menée.
- Le taux de satisfaction client augmente de 49% à 62.67% avec la nouvelle version de la norme ISO, avec cet écart (13.67%) la fonction logistique de l'ENAP augmente aussi de la phase « amélioration client » à la phase « écoute client », qui indique que cette dernière intègre les attentes des clients dans ses préoccupations, sans qu'elle soit contrainte d'y répondre, eu égard aux moyens dont elle pourrait disposer.
- Le taux de performance global de la fonction logistique de l'ENAP avant la révision est bon (49%), mais après la révision il a connu une augmentation importante de 10% qui assure une situation satisfaisante (59%) à l'entreprise.

2.3 Synthèse générale :

A ce stade nous arrivons à faire une synthèse générale du dépouillement, le traitement des données et l'analyse des résultats obtenus lors de nos enquêtes (guide d'entretien et le modèle d'évaluation fonctionnel) sur le terrain ce qui nous a permis de ressortir quelques constatations que nous pouvons résumer ci-après :

- L'analyse de la fonction logistique de l'ENAP à partir d'un référentiel standardisé permet d'obtenir le taux d'activité et de mesurer ainsi l'écart entre le référentiel théorique et ce qui se pratique réellement dans l'entreprise auscultée, notamment à fin d'optimisation et d'amélioration des performances de la fonction stricto sensu.
- La fonction logistique de l'ENAP est évaluée au moyen de la mise en place d'un indicateur « le taux de maîtrise des compétences » illustrant les connaissances des logisticiens en termes de compétences techniques, comportementales et relatives au métier de l'entreprise. Le résultat obtenu permet de mettre en évidence un taux de maîtrise global, de diagnostiquer la fonction logistique et d'envisager éventuellement des actions de formation, de motivation ou de recrutement.
- L'étude de l'organisation (effectifs, ressources) conduit à obtenir des ratios de référence afin de trouver le dimensionnement du service logistique. Le rapprochement avec la réalité permet à l'ENAP de l'obtention d'un taux de soutien structurel, indiquant le dimensionnement approprié de cette fonction.
- La prise en compte de la satisfaction conduit l'ENAP à mettre le doigt sur l'adéquation entre l'offre fournie par la fonction logistique et les modes relationnels avec les clients, qui sont aussi bien internes qu'externes, et devraient tous être traités au mieux. Cette vérification s'appuie sur des outils comme le référentiel, le questionnaire et le baromètre de la satisfaction client, qui conduisent à formaliser et analyser l'adéquation entre le service logistique et les attentes de ses interlocuteurs, puis à proposer des solutions.

2.4 Recommandation :

- L'ENAP doit définir sa politique d'externalisation logistique et ses modalités. Et il faut d'établir des cahiers de charges en terme logistiques, financiers, sociaux et juridiques.
- L'ENAP doit pratiquer une veille technique et concurrentielle constantes.

Chapitre 03 : L'impact de la norme ISO 9001 version 2015 sur la performance de la chaine logistique de l'entreprise ENAP

- L'ENAP doit établir des activités de logistique inversée à travers la définition des points et des modalités de collecte, aussi la définition de la nature et les caractéristiques des éléments concernés.
- L'ENAP doit chercher constamment à améliorer la qualité de ses produits et ne pas se satisfaire de l'état actuel ; pour répondre aux besoins implicites des clients.
- Il est préférable de chercher à conquérir des marchés extérieurs tels les pays africain et les pays arabes car ils sont moins exigeants par rapport aux pays européens.
- Il faut de faire des publicités pour mieux identifier ses produits et renforcer sa position concurrentielle.

Conclusion :

Après avoir clarifié les deux notions de la certification qualité (ISO 9001 version 2015) et la performance de la chaine logistique, dans ce chapitre nous avons essayé de faire sortir la relation ou l'effet du premier sur le deuxième dans la pratique et non seulement sur le plan théorique.

A travers ce chapitre nous pouvons dire qu'il existe une forte liaison entre les deux variables, car après la révision de la certification ISO 9001 de la version 2008 à la version 2015 L'ENAP a pu réaliser des améliorations successives, soit dans le côté des activités, organisation, compétences et satisfaction client. Ainsi elle arrive à réaliser une optimisation structurel qui assure un bon fonctionnement des différent variables et une augmentation de la satisfaction des clients (tous les directions, distributeurs, fournisseurs, utilisateurs), donc sa chaine logistique est devienne plus performante.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Une entreprise ne peut pas assurer son existence, si elle ne garde pas ses principes de guerre contre ses concurrents, quel que soit leur taille et leurs moyens. Ainsi elle doit les affronter en utilisant plusieurs moyens, qu'on peut trouver parmi eux l'instauration d'un système de management de la qualité renforcé par une reconnaissance formelle qui est la certification avec tous son lot d'avantages qui permet à l'entreprise de gagner plusieurs enjeux et ,d'améliorer sa position concurrentielle ,continument quel que soit sa stratégie adoptée ;car la certification qualité constitue toujours un avantage concurrentiel.

C'est le cas de l'Entreprise Nationale des Peintures « ENAP », qui a pu continuer à exister en réalisant chaque année des améliorations qui touchent les différents pôles de sa performance, grâce à une forte position concurrentielle que nous souhaitons savoir si la dernière version de la norme ISO 9001 est un facteur régissant de cette situation.

L'élaboration de ce travail nous a permis de gagner des nouvelles connaissances théoriques concernant notre sujet de recherche, et notre stage au sein de cette entreprise nous a ramené à tester la fiabilité de nos hypothèses pour constituer à la fin une réponse à notre problématique.

En ce qui concerne la première hypothèse nous avons conclu que la mise en application de la norme ISO 9001 version 2015 au sein de l'ENAP n'augmente pas le nombre des activités de la chaîne logistique ce qui a été prouvé à travers la comparaison entre le taux d'activité avant et après cette dernière version ce qui conduit à l'infirmité de la première hypothèse.

Pour la deuxième hypothèse qui suppose une existence d'un lien positif entre la nouvelle version de la norme ISO 9001 et l'évolution de compétences des employés chez l'ENAP, a été confirmée aussi à travers l'augmentation du taux de maîtrise des compétences techniques, comportemental. Donc la fonction logistique junior devienne spécialisée.

Pour la troisième hypothèse qui suppose que la surveillance des processus et la gestion des risques contribuent à l'optimisation structurelle de la chaîne logistique de l'ENAP, a été confirmé à cause du grand écart réalisé au niveau de taux de soutien structurel qui assure à l'entreprise le passage de l'équilibre structurel à l'optimisation structurel. Et cela dû à une application de l'approche par les risques qui est un pilier fondateur de la version 2015 de la norme ISO9001.

Et aussi nous arrivons à confirmer la quatrième hypothèse qui suppose que la dernière révision de la norme ISO9001 conduit une augmentation de la performance globale de la chaîne

logistique de l'ENAP à travers la comparaison des résultats finale du MEF (le taux de performance globale) avant et après la révision de la certification.

En fin, nous espérons que notre travail de recherche a été conclu, nous avons rencontré des difficultés à la réalisation de la partie pratique à cause de la pandémie du COVID 19 et le confinement. La norme ISO et la performance de la chaîne logistique constituent un champ de recherche peu exploré est reste ouvert, de cela nous souhaiterons que d'autres recherches plus poussée viennent enrichir ce champ de recherche :

- Le rôle de la norme ISO 14001 dans la performance de la logistique inverse.
- L'impact de la norme ISO 14001 sur l'image de marque.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrage :

- BARBARA, et PASCA : *la logistique*, Edition Dunod, Paris, 2015,
- BAROUCHE, (Giles) : *Le management de la qualité à l'usage des dirigeants*, afnor, paris, 2017
- BELLAÏCHE, (Michel) : *100 questions pour comprendre et agir (la qualité)*, édition afnor, paris, 2016,
- BENJADI, (Y) : *Approche descriptive et critique autour de l'audit qualité interne : Cas de SONASID*, mémoire de licence en science de gestion, Faculté Des Sciences Juridiques, Economiques Et Sociales Oujda, 2015
- BOUOTOU, (Olivier), *Le kit du responsable qualité en agroalimentaire : HACCP, IFS, BRC, ISO/FSSC 22000*, édition AFNOR, paris, 2019,
- CANARD, (F) : *management de la qualité*, édition Gualino, paris,
- CANARD, (Frédéric), *management de la qualité*, édition Gualino
- CATTAN. (M), *pour une certification qualité gagnante*, édition AFNOR, Paris, 2009
- CHRISTOPHER M : *Logistics and supply Chain Management*, Financial Times Management, London, 2000
- CLAUDE. (Pinet). *Découverte de la qualité*. Edition AFNOR, paris, 2017
- DANIER(Fender) : *la logistique globale : enjeux, principes, exemples, édition organisation*, Paris, 2002
- DAUDIN. (J.J), TAPIRO. (C), *les outils et le contrôle de la qualité*, édition Economica, Paris
- DEBRICHY, (Isabelle) : *Quelques outils qualité au service de la bibliothéconomie*. Cahier de la documentation, 2009.
- DELERS, (Antoine), FEYS,(Brigitte) : *La méthode Kaizen : Améliorer ses performances de manière continue* , édition 50 minute, 2015,

Bibliographie

- DEME, (Ibrahima) : *comprendre le jargon des méthodes qualité*, édition l'harmattan, paris, 2015,
- DEMETRESCOUX, (R), *Lean Management*, Dunod, paris, 2017,
- DETRIE. (P) : *conduire une démarche qualité* ,4ème édition, Ed d'organisation, Paris, 2001.
- ERNOUL, (R): *le grand livre de la qualité*, édition afnor, Paris, 2010
- FROMAN. (B), *la manuelle qualité* ,2ème édition, éd AFNOR, Paris, 1995
- HASSAOUI. (M), *Guide de la qualité du contrôle de la qualité et la normalisation*, Edition G.A.L, ALGER, 2004,
- JEAN, (L.G) et FAOUZ, (B) : *Mesure de la performance de la fonction logistique*, Eyrolles, Paris
- LANDY, (G) : *AMDEC Guide Pratique*, éditions AFNOR, 2ème édition, Paris, 2007
- LE MOIGNE(Rémy) : *supply chain management*, Edition Dunod, 2017, P.9
- LOVELOCK, (Christopher) : LAPERT, (Denis) : *Marketing des services*, stratégie, outils, management. Paris, public Union, 1999
- Margerand. (J), Goinard. (F), *Manager la qualité pour la première fois*, édition d'organisation, Paris, 2006,
- MEDAN, (P), et Gratacap (A) : *logistique et supply chain management*, Dunod, paris, 2008
- MOULOUA, (Zerouk) : *Ordonnements coopératifs pour les chaînes logistiques*, Thèse de doctorat, Ecole doctorale IAEM Lorraine, 2007
- MUCCHIELI, (Alex) : *Fiche 75 Animer un brainstorming*, 2020
- NAIT (Atmane) Kamilia & LOUCHATI (Farid) : *La performance logistique d'une entreprise*,
- NEUVILLE. (J.P) : *la qualité en question*, Revue française de gestion, n°108, Paris, 1996
- Pesqueux, (Y) : *La notion de performance globale*, IAE Tours, 2004

Bibliographie

- PIERRE (Medan), ANNE (Gratacap) : *logistique et supply chain management : intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale*, Edition Dunod, Paris, 2008.
- SAVERINO, (F) : *diminuer la non-qualité de l'entreprise*, afnor, paris, 2010
- SOURISSEAU, (A) : *les leviers de la performance pérenne*, Eyrolles, Paris, 2014
- TENEAU, GILLES, AHANDA, JEAN-GUY : *Guide commenté des normes et référentiels*, Editions d'Organisation, 2009
- Terminologie en transports combinés, Conseil économique et social des Nations unies, 1er février 2000.
- WEISS, (D) : *la fonction Rh*, édition d'organisation, paris, 1988,

Guide :

CHABANI. (S), OUACHERINE. (H), Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, 2ème édition, 2013

Travaux universitaires :

- BEKHOUCHE (Fella ouhadi) : *le management de la qualité*, cours universitaire 5ème année, option management et entrepreneuriat, EHEC, kolea ,2019/2020
- FRANCOIS (Julien) : *Planification des chaînes logistiques : Modélisation du système décisionnel et performance*, thèse de doctorat en productique, université de bordeaux 1, 2007
- GHOUL (Allaoua) & BOUCHERBA (Linda) : *la performance logistique dans une entreprise*, mémoire de Master en sciences, université Abderrahmane mira Bédjaya, 2016
- HADJILA (Zakariya) et MANSOURI (Ismail) : *La conception d'une chaîne logistique pour la distribution des produits pharmaceutique*, thème de Master En génie industriel, Université Abou-Bekr Belkaïd– Tlemcen, 2016
- MECHAALA, (Djihene) : *L'apport des prévisions des ventes dans l'élaboration et le succès du plan industriel et commercial d'une entreprise*, mémoire de Master en sciences commerciales et de gestion, école supérieur de commerce, 2019,

Sites web :

Bibliographie

- <http://logistique-pour-tous.fr/histoire-de-la-logistique/>
- <http://theses.univ-lyon2.fr/>
- <http://www.axess-qualite.fr>
- <http://www.codlor.com>
- <https://bivi.afnor.org>.
- <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/logistique-entreprise/>

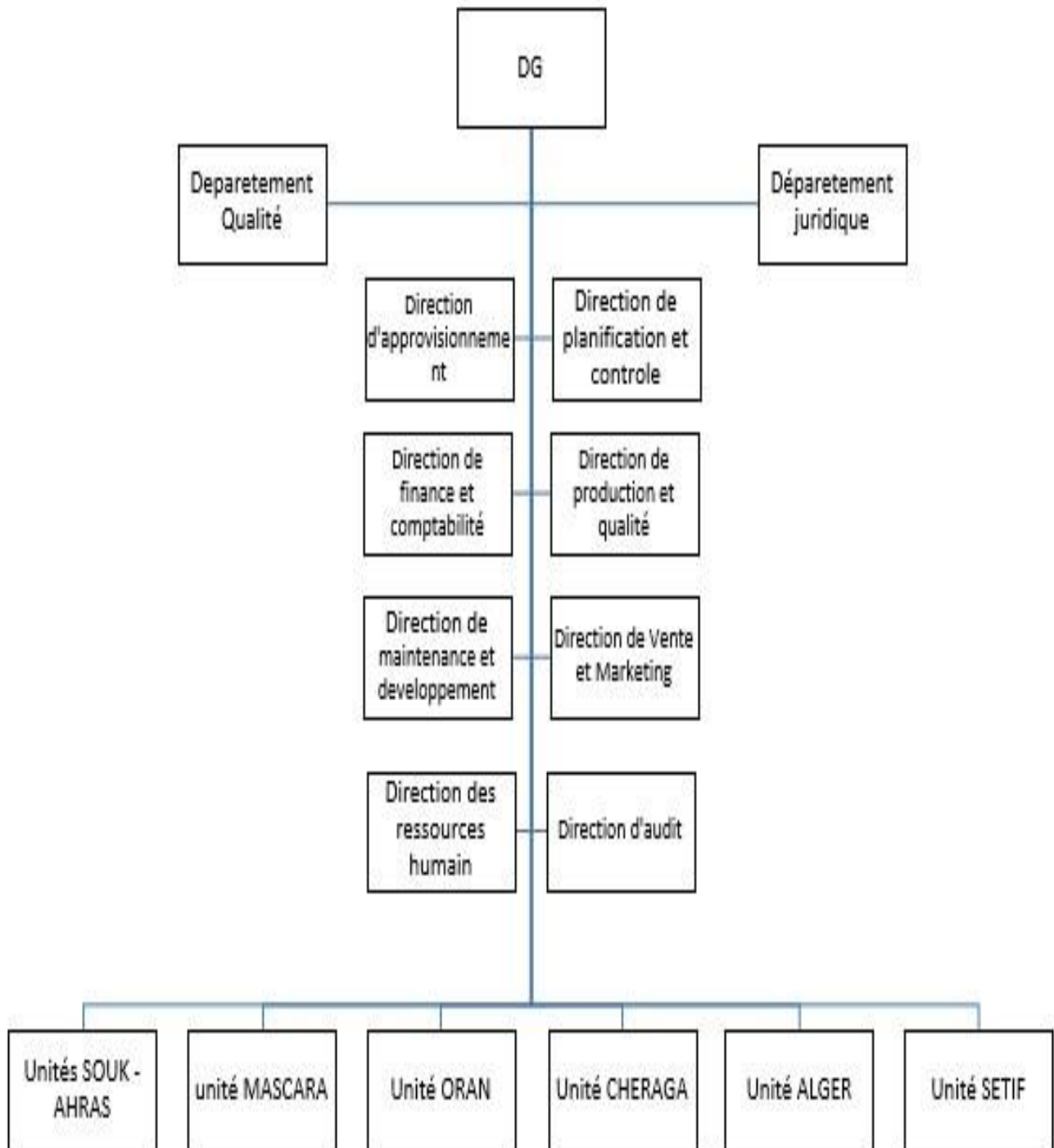
Autres documents :

- Documents internes à l'entreprise

Annexes

Annexes

Annexe 01 : L'organigramme de l'ENAP



Annexes

Annexe 03 : Le guide d'entretien (on a interrogé les 3 cadres de donner les réponses sur la base des pourcentages)

1. les questions d'évaluation des activités

Activités de programmation logistique	Reponse
1. Concevoir la chaîne logistique adaptée au couple coût/service de l'entreprise	80%
2. Recenser les contraintes réglementaires du produit	80%
3. Définir l'impact budgétaire de l'adaptation logistique aux objectifs	80%
Taux d'activité de la programmation logistique	80%

activité du pilotage des flux	Reponse
1. Comparer les indicateurs logistiques aux prévisions	60%
2. Ordonner les opérations logistiques	56%
3. Intégrer l'analyse des écarts au processus de planification logistique	70%
Taux d'activité du pilotage des flux	62%

Activités de gestion des approvisionnements	Reponse
Participer à la négociation avec les fournisseurs	70%
Suivre les commandes et contrôler la qualité des approvisionnements	70%
Organiser la réception des produits	70%
Taux d'activité de la gestion des approvisionnements	70%

Activités de gestion des stocks	Reponse
Définir et suivre les indicateurs de la qualité de la gestion physique des produits	75%
Établir le niveau et la nature des stocks de sécurité	57%
Veiller à la pertinence de l'implantation des unités de stockage	50%
Taux d'activité de la gestion des stocks	59%

Annexes

Activités de supplychain management	Reponse
Établir les partenariats en amont et en aval nécessaires à la mise en place du supplychain management	50%
Coordonner l'ensemble de la politique d'achats et de gestion des approvisionnements	80%
Pratiquer un benchmarking systématique	8%
Taux d'activité du supplychain management	46%

Activités de soutien logistique	Reponse
Recenser les contraintes logistiques affectant l'ensemble de la vie d'un produit du fait de la réglementation	65%
Concevoir le soutien simultanément à la conception du produit	55%
Élaborer et suivre les indicateurs de la qualité du soutien	0%
Taux d'activité du soutien logistique	40%

2. Questionnaire de compétences

A-Compétences techniques

Programmation logistique	pourcentage
1. Traduire l'objectif stratégique de l'entreprise en termes logistiques	62% %
2. Concevoir la chaîne logistique adaptée au couple coût/service de l'entreprise	54%
3. Effectuer ou actualiser les choix des modes transport amont et aval	58%
Taux de maîtrise de la planification logistique	58%

Pilotage des flux	pourcentage
1. Analyser les informations remontantes	80%
2. Organiser la préparation des commandes et les opérations de conditionnement	90%
3. Intégrer l'analyse des écarts au processus de planification logistique	70%

Annexes

Taux de maîtrise du pilotage des flux	80%

Gestion des approvisionnements	Pourcentage
1. Participer à la définition du cahier des charges avec l'ensemble des services concernés	80%
2. Suivre les commandes et contrôler la qualité des approvisionnements	80%
3. Assurer une veille technologique et réglementaire	50%
Taux de maîtrise de la gestion des approvisionnements	70%

Gestion des stocks	pourcentage
1. Définir et suivre les indicateurs de la qualité de la gestion physique des produits	55%
2. Établir le niveau et la nature des stocks de sécurité	85%
3. S'assurer du maintien des conditions de conservation des produits	60%
Taux de maîtrise de la gestion stocks	66.67%

Supplychain management	pourcentage
1. Établir et suivre des tableaux de bord synthétiques et extensifs	90%
2. Intégrer la dimension sociale	60%
3. Pratiquer un benchmarking systématique	30%
Taux de maîtrise du Supplychain management	60%

Soutien logistique	Pourcentage
1. Recenser les contraintes logistiques affectant l'ensemble de la vie d'un produit du fait du comportement du marché	35%
2. Fournir le soutien pendant toute la durée de vie du produit	50%
3. Élaborer et suivre les indicateurs de la qualité du soutien	55%
Taux de maîtrise du soutien logistique	43.33%

Taux de maîtrise des compétences techniques = 63%

Annexes

B-Compétences comportementales

Compétences comportementales	Pourcentage
Aisance rationnelle	70%
Endurance	65%
Esprit d'analyse	45%
Innovation	40%
Leadership d'équipe	20%
Médiation	30%
Persuasion	25%
Pragmatisme	30%
Rigueur	35%
Taux de maîtrise des compétences comportementales	40%

C-Compétences métier

Compétences métier	Pourcentage
Connaissance de la stratégie de l'entreprise	55%
Connaissance du business model de l'entreprise	45%
Connaissance du secteur	50%
Connaissance des partenaires de l'entreprise	60%
Connaissance de la culture et des valeurs de l'entreprise	65%
Connaissance des institutions	55%
Taux de maîtrise des compétences métier	55%

Taux de maîtrise globale des compétences = (Taux de maîtrise des compétences techniques+ Taux de maîtrise des compétences comportementales+Taux de maîtrise des compétences métier)/3 = 53%

3. Questionnaire d'évaluation de la structure de la fonction logistique

Positionnement de la fonction logistique	Pourcentage
1. Le positionnement de la fonction logistique vous paraît-il explicite ?	60%
2. Le positionnement de la fonction logistique vous paraît-il le meilleur pour réaliser les activités dont elle a la charge ?	90%

Annexes

3. Le positionnement de la fonction logistique est-il cohérent avec la culture de l'entreprise ?	80%
Moyenne du positionnement de la fonction logistique	76.67%

Fonctionnement de la fonction logistique	Pourcentage
1. La répartition des tâches et des activités est-elle suffisamment explicite ?	65%
3. Le mode de management de la fonction logistique vous satisfait-il ?	60%
5. Les processus de la fonction logistique sont-ils formalisés et communiqués ?	55%
Moyenne du fonctionnement de la fonction logistique	60%

Ressources de la fonction logistique	Pourcentage
1. Comment se situe le nombre de responsables logistiques par rapport à la norme ?	50%
3. Comment se situe le coût salarial de la fonction logistique de votre entreprise par rapport à la norme ?	50%
4. Comment se situe le coût de l'environnement de travail de la fonction logistique de votre entreprise par rapport à la norme ?	50%
Moyenne des ressources de la fonction logistique	50%

Taux de soutien structurel = 62.22%

4. Questionnaires d'évaluation de la satisfaction client

Satisfaction de la direction générale	Pourcentage
Tableau de bord logistique	70%
Conception de la stratégie logistique	70%
Partenariats amont et aval	30%
Taux de Satisfaction de la direction générale	56%

Satisfaction de la direction de la production	Pourcentage
Organisation des plans de transport	65%

Annexes

Planification des opérations	70%
Contrôle des opérations productives	75%
Taux de Satisfaction de la direction de la production	70%

Satisfaction de la direction marketing	Pourcentage
Organisation de la préparation des commandes	65%
Organisation des plans de transport	60%
Gestion des stocks	60%
Taux de Satisfaction de la direction marketing	61.67%

Satisfaction de la direction des achats	Pourcentage
Modélisation des contraintes d'approvisionnement	65%
Participation aux négociations avec les fournisseurs	60%
Indication des périodicités et volume des commandes souhaités	55%
Taux de Satisfaction de la direction des achats	60%

Satisfaction des fournisseurs	Pourcentage
Coordination de la relation amont	60%
Tableau de bord logistique	70%
Dossier de gestion	65%
Taux de satisfaction des fournisseurs	60%

Satisfaction des distributeurs	Pourcentage
Coordination de la relation aval	65%
Préparation des commandes	60%
Gestion des livraisons terminales	65%
Taux de satisfaction des distributeurs	63.33%

***Taux globale de satisfactions des clients = 62.67% (la moyenne des taux précédents).**

Annexes

Annexe 04 : Quelques produits de l'entreprise ENAP



المؤسسة الوطنية للدهن
ENTREPRISE NATIONALE DES PEINTURES
NATIONAL COMPANY OF PAINTS



جودة عالية
QUALITÉ PREMIUM

ديكو بوا

لاك قليسروفتاليك لامعة
للخشب والأثاث

تماسك جيد
قوة التعبئة
فائقة اللمعان

DECOBOIS

LAQUE GLYCEROPHTALIQUE BRILLANTE
POUR BOISERIES & MEUBLES

BONNE ADHÉRENCE
BONNE GARNISSANT
SUPER BRILLANTE



Siège social: BP 78 Route Nationale N°5,
10002 Lakhdaria, Bouira.
Tél:+213 (0) 26 70 46 52 à 58 / Fax:+213 (0) 26 70 46 39
Email: peintures@enapdz.dz / Site web:www.enapdz.dz





المؤسسة الوطنية للدهن
ENTREPRISE NATIONALE DES PEINTURES
NATIONAL COMPANY OF PAINTS



ابري سيلوزيك

للخشب والمعادن

تماسك جيد
صقل سهل
تجفيف سريع
ليونة جيدة

جودة عالية
QUALITÉ PREMIUM

APPRÊT CELLULOSIQUE

POUR BOIS ET MÉTAL

BONNE ADHÉRENCE
FACILEMENT PONÇABLE
SÉCHAGE ULTRA RAPIDE
BONNE SOUPLESSE

ابري سيلوزيك
Apprêt Cellulosique
Apprêt Cellulosique Pour Bois et Métaux
للخشب والمعادن

Siège social: BP 78 Route Nationale N°5,
10002 Lakhdaria, Bouira.
Tél:+213 (0) 26 70 46 52 à 58 / Fax:+213 (0) 26 70 46 39
Email: peintures@enapdz.dz / Site web:www.enapdz.dz





المؤسسة الوطنية للدهن
ENTREPRISE NATIONALE DES PEINTURES
NATIONAL COMPANY OF PAINTS



ديكوفيكس

ناعم

مثبت أكريليك

إلتصاق مميز

DecoFix

Lisse

Fixateur Acrylique

ADHÉRENCE EXCEPTIONNELLE



Siège social: BP 78 Route Nationale N°5,
10002 Lakhdaria, Bouira.

Tél:+213 (0) 26 70 46 52 à 58 / Fax:+213 (0) 26 70 46 39

Email: peintures@enapdz.dz / Site web:www.enapdz.dz





المؤسسة الوطنية للدهن
ENTREPRISE NATIONALE DES PEINTURES
NATIONAL COMPANY OF PAINTS



سيلوبوا

لاك سيليلوزيك
للأثاث و الخشب

بياض ناصع
تجفيف سريع
لمعان جيد
ليونة جيدة

CELLOBOIS

LAQUE CELLULOSIQUE
POUR MEUBLES ET BOISERIES

BLANCHEUR ECLATANTE
SÉCHAGE RAPIDE
BON BRILLANT
BONNE SOUPLESSE



Siège social: BP 78 Route Nationale N°5,
10002 Lakhdaria, Bouira.
Tél:+213 (0) 26 70 46 52 à 58 / Fax:+213 (0) 26 70 46 39
Email: peintures@enapdz.dz / Site web:www.enapdz.dz



Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Résumé

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	2
Chapitre 01 : la performance de la chaine logistique.....	5
Section 01 : La logistique et le SCM.....	7
1. Tout sur la logistique.....	7
1.1 Historique de la logistique.....	7
1.2 L'intérêt de la logistique en entreprise.....	8
1.3 Définitions de la logistique.....	9
2. Tout sur la supply chain.....	10
2.1 Historique de la supply chain.....	10
2.2 Définitions de la chaine logistique (supply chain).....	11
2.3 Fonctions de la chaîne logistique	12
2.3.1 L'approvisionnement.....	12
2.3.2 La production.....	13
2.3.3 Le stockage.....	13
2.3.4 La distribution et le transport.....	14
2.3.5 La vente.....	15
2.4 Les flux de la chaine logistique2.....	15
2.4.1 Le flux d'information	15
2.4.2 Le flux physique	16
2.4.3 Le flux financier.....	16
2.5 Les décisions dans la chaîne logistique.....	17
2.5.1 Décisions stratégique.....	17
2.5.2 Décisions tactiques.....	18

Table Des Matières

2.5.3 Décisions opérationnelles.....	18
3. Tout sur la supply chain management.....	19
3.1 Historique de management de la chaîne logistique (SCM).....	19
3.2 Définitions de la SCM.....	19
4. La différence entre la logistique, la supply chain et la supply chain management.....	20
Section 02 : La performance de la chaîne logistique.....	22
1. La performance.....	22
1.1 Définitions de la performance.....	22
1.2 Un concept complexe avec des difficultés de mesure.....	23
1.3 Les critères de la performance.....	24
1.4 Les facteurs de la performance.....	25
2. Le modèle d'évaluation fonctionnelle.....	25
2.1 La nécessité d'évaluer pour piloter.....	25
2.2 Les composantes du MEF.....	25
2.3 Un modèle d'évaluation fonctionnelle à quatre pôles.....	27
2.3.1 Le pôle activités.....	27
2.3.2 Le pôle compétences.....	28
2.3.3 Le pôle organisation.....	28
2.3.4 Le pôle clients.....	28
3. Calcul d'un taux de performance.....	29
3.1 Le taux d'activité.....	30
3.1.1 Définition.....	30
3.1.2 Baromètre du taux d'activité.....	30
3.1.3 Synthèse.....	31
3.2 Le taux de maîtrise global.....	31
3.2.1 Définition.....	31
3.2.2 Baromètre du taux de maîtrise.....	32
3.2.3 Synthèse.....	33
3.3 Le taux de soutien structurel.....	33
3.3.1 Définition.....	33
3.3.2 Baromètre du taux de soutien structurel.....	33
3.3.3 Synthèse.....	34
3.4 Le taux de satisfaction.....	34
3.4.1 Définition.....	34

Table Des Matières

3.4.2 Baromètre du taux de satisfaction client.....	35
3.4.3 Synthèse.....	36
Conclusion du chapitre.....	36
Chapitre 02 : Le système de management de la qualité	37
Section 01 : Généralité sur la qualité.....	38
1. La qualité et le management de la qualité.....	38
1.1 Historique de la qualité.....	38
1.2 Historique du management de la qualité.....	39
1.3 L'évolution de la gestion de la qualité	40
1.4 LA CERTIFICATION DE LA QUALITE.....	41
2. Généralités sur la qualité.....	42
2.1 Définitions de la qualité.....	42
2.2 Le management de la qualité.....	43
2.3 Le système d management de la qualité	43
2.4 Les 8 principes du management de la qualité.....	43
2.5 Le management de la qualité totale.....	46
Section 2 : Méthodes et outils de système de management de la qualité.....	47
1. Les outils du SMQ.....	47
1.1 Les outils de la 1ère génération :.....	47
1.2 Les outils de la deuxième génération.....	50
2. les méthodes du SMQ.....	51
3. Evaluation du coût d'obtention de la qualité.....	55
3.1. Coût de la qualité	55
3.2 Le coût de la non-qualité.....	56
Section 3 : la norme iso 9001 version 2015	56
1. Historique de l'ISO 9001.....	57
1.1 Les origines de l'assurance qualité.....	57
1.2 Historique de l'ISO 9000.....	57
2. Définition.....	58
2.1 La norme.....	58
2.2 La certifications.....	59
2.3 L'ISO.....	59
3. La normalisation	59
3.1 À quoi sert un organisme de normalisation ?.....	60

Table Des Matières

3.2 L'organisme de normalisation en Algérie.....	60
3.3 Les dimensions de la norme.....	61
4. La norme ISO 9001 version 2015	62
4.1 L'évolution de la norme ISO 9001.....	62
5. Les changements de la norme ISO 9001 version 2015 par rapport à la version 2008.....	64
5.1 Les changements sur le fond.....	64
5.2 Les changements sur la forme.....	65
Conclusion du chapitre.....	68
Chapitre 03 : l'impact de l'iso 9001 version 2015 su la performance de la chaine logistique de l'entreprise ENAP.....	69
Section 1 : Présentation de l'entreprise.....	70
1. Historique.....	70
2. Objet social.....	71
3. Présentation de l'UPSA (unité de production de SOUK AHRAS).....	72
3.1 Situation géographique.....	72
3.2 Description Générale.....	73
4. La fiche technique de l'entreprise.....	76
Section 2 : Le système de management de qualité de l'ENAP.....	77
1. La démarche suivie avant la mise en place du SMQ de L'ENAP.....	77
2. Les changements dans la norme ISO 9001version 2015.....	78
3. La documentation du S.M.Q.....	78
3.1 Objet.....	78
3.2. Domaine d'application.....	78
3.3 Gestion du Manuel Qualité.....	78
3.4. Diffusion interne du MQ.....	79
3.5. Diffusion externe du MQ.....	79
3.6. Révision et Modifications du MQ.....	79
4. Les étapes de certification suivies au sein de L'ENAP	79
4.1 Phase de préparation.....	79
4.2 Phase d'audit interne.....	80
4.3 Audit de maintien.....	80
4.4 Phase de renouvellement ou de gestion de système certifié.....	80
5. Politique Qualité.....	81

Table Des Matières

6. Evaluation des performances.....	83
6.1S urveillance, mesure, analyse et évaluation.....	83
6.2 Satisfaction du client.....	83
7. Processus relatifs au client	84
7.1 Communication / Client.....	84
7.2 Réception des commandes.....	84
8. Les motivations de la certification ISO 9001V2015 au sein de L'ENAP.....	84
Section 3 : présentation de l'enquête.....	85
1. Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF).....	86
1.1 Définition.....	86
1.2 Les axes (pôles) du MEF.....	86
2. L'entretien.....	87
2.1 L'entretien Semi-directif.....	88
2.2 Le choix des personnes.....	88
2.3 Le guide d'entretien.....	88
2.4 L'analyse de l'entretien.....	89
3. La méthode descriptive, analytique et comparative.....	89
3.1 La méthode descriptive.....	89
3.2 La méthode analytique.....	89
3.3 La méthode comparative.....	89
Section 4 : Analyse de l'effet de la norme ISO 9001(version 2015) à la performance de la chaîne logistique de l'ENAP.	90
1. Les résultats de l'enquête.....	90
1.1 Le premier axe : pôle activité.....	90
1.2 Le deuxième axe : pôle compétences.....	91
1.3 Le troisième axe : pôle organisation.....	93
1.4 Le quatrième axe : pôle satisfaction.....	94
1.5 Le taux de performance global :.....	95
2. La comparaison entre le taux de performance global avant et après la révision de la norme ISO9001.....	96
2.1 Le taux de performance globale avant la révision de la norme ISO (la version 2008).....	97
2.2 Les évolutions du taux de performance global avant et après la révision.....	98
2.3 Synthèse générale.....	100
2.4 Recommandation.....	100

Table Des Matières

Conclusion du chapitre.....	101
CONCLUSION GENERALE	102