

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Spécialité : Management et entrepreneuriat.

Thème :

**Le management de la qualité un levier pour
l'amélioration de la compétitivité des entreprises.**

Etude de cas : ENAP SIG

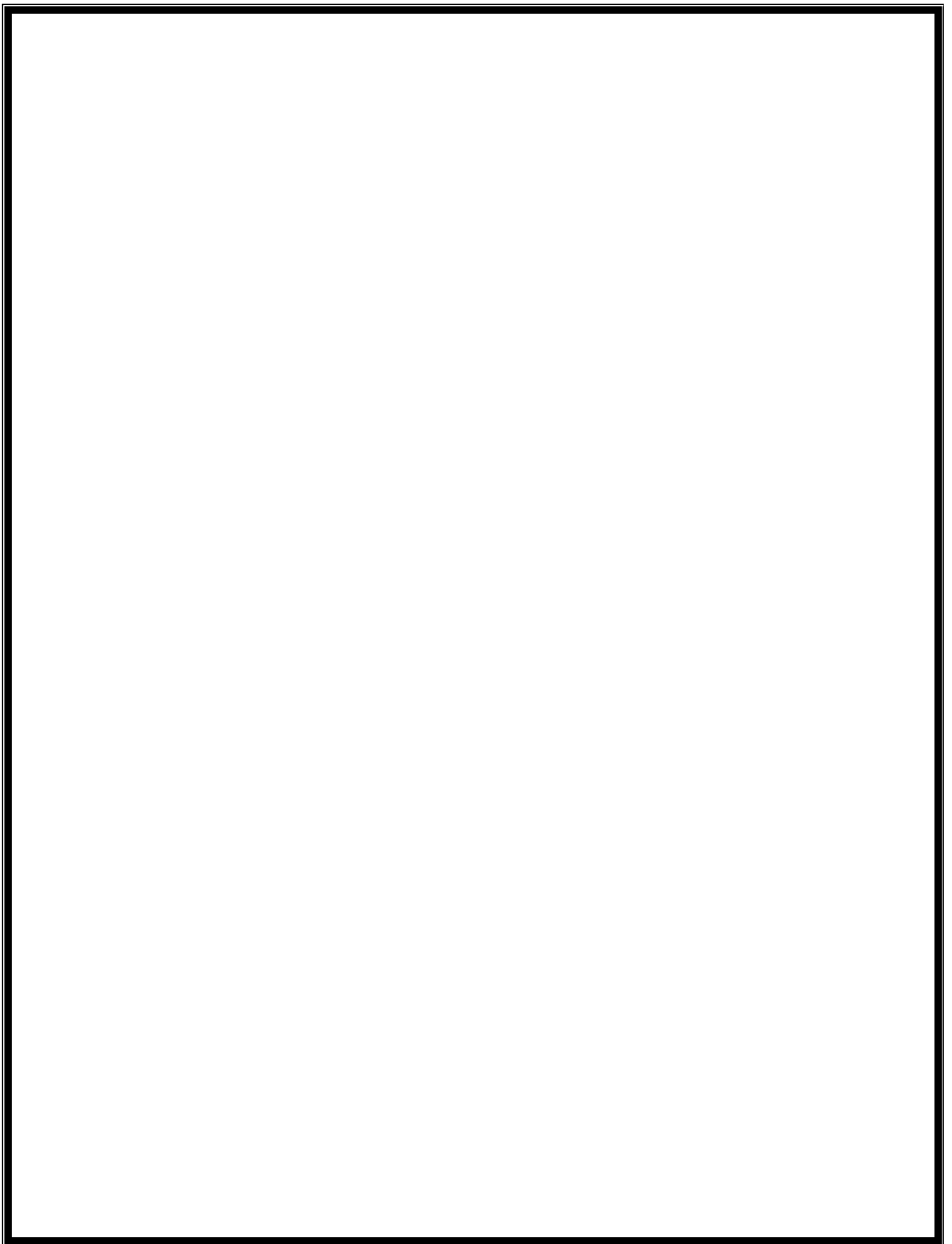
Présenté par :

Mlle : KEBAH Halima

Encadré par :

Mme : OUAHDI BAKHOUCHE Fella
Maitre de conférences A à EHEC

**8ème promotion
Juin 2021**



ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Spécialité : Management et entrepreneuriat.

Thème :

**Le management de la qualité un levier pour
l'amélioration de la compétitivité des entreprises.**

Etude de cas : ENAP SIG

Présenté par :

Mlle : KEBAH Halima

Encadré par :

Mme : OUAHDI BAKHOUCHE Fella
Maitre de conférences A à EHEC

**8ème promotion
Juin 2021**

Résumé :

La compétitivité dont les composantes les plus importantes sont entre que réactivité et créativité est recherchée par la maîtrise des coûts la qualité des produits à travers la mise en place d'un type de management connu sous le nom de Système management de la qualité.

Le SMQ (Système de gestion de la qualité) comprend divers participants, activités et équipements de l'entreprise, et en même temps, ils sont interdépendants pour atteindre les objectifs liés à la satisfaction ultime du client et toujours maintenir des parts de marché. Le système est coordonné et guidé par la direction de l'entreprise, se donnant ainsi les moyens d'atteindre ses propres priorités définies, Bref, la gestion de la qualité est la clé Compétitivité de l'entreprise.

Notre thème est de comprendre la relation qui existe entre les deux concepts de recherche C'est la gestion de la qualité et de la compétitivité de l'entreprise. Cette étude met l'accent sur l'apport du Management de la qualité à l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

Mots clé : Management de qualité, Amélioration, Compétitivité, entreprises.

المخلص :

إن القدرة على المنافسة ، والتي تتمثل أهم مكوناتها بين التفاعل والإبداع ، في السعي إلى التحكم في التكاليف وجودة المنتج من خلال إنشاء نوع من الإدارة يُعرف باسم نظام إدارة الجودة.

يشمل نظام إدارة الجودة على العديد من المشاركين وأنشطة ومعدات الشركة ، وفي الوقت نفسه ، فإنهم مترابطون لتحقيق الأهداف المتعلقة برضا العملاء النهائي والحفاظ دائماً على حصتهم في السوق. يتم تنسيق النظام وتوجيهه من قبل إدارة الشركة ، مما يمنح نفسها الوسائل لتحقيق أولوياتها المحددة ، وباختصار ، فإن إدارة الجودة هي المفتاح للتنافسية الشركة.

موضوعنا هو فهم العلاقة الموجودة بين مفهومي البحث وهي إدارة الجودة والقدرة التنافسية للشركة. تركز هذه الدراسة على مساهمة إدارة الجودة في تحسين القدرة التنافسية للشركات

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة, تحسين , قدرة تنافسية, شركات.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :
A mes parents que Dieu les protège

À ma chère mère Farida qui m'a élevée avec amour et tendresse, Elle qui a toujours cru en moi et a consacré sa vie à notre éducation.

À mon cher père Blaha qui n'a cessé de me soutenir, lui qui ne m'a jamais manquée de rien.

En témoignage de ma profonde affection qu'ils sachent que ce travail est en partie le fruit de leur soutien; je suis très reconnaissante. Leur fierté à mon égard aujourd'hui est pour moi la meilleure des récompenses.

À mes chères et adorables sœurs Sara, Hadjer, Nour et surtout à mon petit frère Youcef,

A tous mes Amis (es).

À tous mes enseignants durant mon cursus universitaire
À toute la promotion management et entrepreneuriat 2021.

HALIMA

Remerciement

Je remercie d'abord Dieu tout puissant de m'avoir donné la force et la volonté pour réaliser ce travail.

Je tiens à remercier mon Encadrante Madame Bekhouche Ouahdi Fella pour son dévouement à la réalisation de ce travail; en apportant ces conseils et orientations utiles pour son élaboration.

Ma gratitude s'adresse à l'ensemble du personnel du «Département Commercial » de E.N.A.P sig , en particulier mon Encadrante Madame Belmouloud Karima, qui malgré sa charge de travail, elle a consacré du temps, en mettant à ma disposition toutes les informations nécessaires.

remercie également les membres du jury d'avoir accepté l'évaluation de ce travail.

Je manifeste ma gratitude à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Merci.

Sommaire

Dédicaces	6
Remerciement.....	7
Chapitre I: cadre conceptuel et exigences du système de management qualité	
Section 1 Exigence Générale Et L'évolution De La Qualité	4
1) Définition de la qualité.....	4
2) Historique de la qualité:.....	9
3) Les objectifs relatifs à la qualité:.....	15
Section 2 Le management de la qualité :.....	16
1) Définition du management de la qualité :.....	16
2) Les Outils du management de la Qualité:.....	19
3) Les principes du management de la qualité ISO 9001 v2015 :.....	27
Section 3 La normalisation et la certification :.....	32
1) La norme :.....	32
2) La normalisation:.....	32
3) La certification:.....	33
4) Processus de certification:.....	34
5) Petit historique sur l'ISO:.....	37
6) La famille ISO 9000:.....	37
7) Intérêt de la certification:.....	39
Chapitre II: La compétitivité des entreprises et l'avantage concurrentiel par la qualité	
Section 1 La compétitivité des entreprises.....	42
1) Définitions du concept compétitivité :.....	43
2) L'évolution du concept de compétitivité :.....	44
3) Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise.....	43
4) Les types de compétitivité:.....	45
5) Les atouts de la compétitivité:.....	46
Section 2 :L'avantage concurrentiel (avantage compétitif).....	49
1) Qu'est-ce qu'un avantage concurrentiel?.....	49
2) Les cinq forces concurrentielles de porter:.....	50

3) Les forces agissant sur la position concurrentielle de l'entreprise:	51
4) La chaîne de valeur comme avantage concurrentiel:	52
5) L'avantage concurrentiel par produit:	54
6) Concurrence et compétitivité:	54
Section 3 Le lien entre le système de management qualité et l'amélioration de la compétitivité des entreprises.	55
1) Un phénomène général nouveau : La reconnaissance de la qualité comme un facteur de compétitivité :	56
2) Trois idées directrices pour la montée en compétitivité :	57
3) L'importance de la certification et la normalisation dans la compétitivité de l'entreprise :	61
Chapitre III: La contribution du SMQ dans l'amélioration de la compétitivité	
Section 1 Présentation de l'organisme d'accueil	64
1) Identification de l'entreprise:	64
2) Présentation de l'unité Sig :	65
3) Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) :	66
4) Les missions de chaque département:	67
5) Organigramme de l'unité Sig:	68
6) Ses processus et interrelations:	71
7) Cartographie des processus:	74
8) La documentation du S.M.Q:	76
9) Politique Qualité:	77
Section 2 La Mise En Place Du Système Management De Qualité Au Sein De L'ENAP SIG	80
1) Principes de management de la qualité au sein de l'ENAP:	81
2) Approche processus:	81
3) Systèmes de management de la qualité – Exigences:	86
4) Contexte de l'organisme:	86
5) Système de management de la qualité et ses processus:	88
6) Les étapes de la mise en place de SMQ au sein de l'ENAP/SIG :	88
7) Amélioration:	90
Section 3 L'analyse des résultats du guide d'entretien au sein de l'entreprise ENAP :	91
1) Méthodologie:	91
2) Etude de l'impact de SMQ sur la compétitivité au niveau de l'ENAP:	92

3) Discussion des résultats et validité des hypothèses :	110
4) Recommandations :	112
Conclusion Générale	115
Bibliographie	
Annexes	

Liste des tableaux :

Tableau 1: Statu et l'organisation de la qualité dans l'entreprise	12
Tableau 2:Chronologie de la qualité	13
Tableau 3:Exemple de diagnostic d'anomalies.	22
Tableau 4:La famille ISO 9000.	38
Tableau 5:Check -list d'un SMQ de L'ENAP.	93
Tableau 6: Une vision de l'impact SMQ sur la performance de l'ENAP.	103
Tableau 7: l'évaluation du cout après l'implication du SMQ.	103
Tableau 8:l'évaluation du production après l'implication du SMQ.	104
Tableau 9:l'évaluation du CA après l'implication du SMQ.	104
Tableau 10:l'évaluation du délai de livraison après l'implication du SMQ.	104
Tableau 11:l'évaluation du rebut et défaut de production après l'implication du SMQ.	105
Tableau 12: l'évaluation de la part de marché après l'implication du SMQ	105
Tableau 13:l'évaluation les accidents de travail après l'implication du SMQ.	105
Tableau 14:l'évaluation d'emploi permanent après l'implication du SMQ.	105
Tableau 15:l'évaluation la qualification après l'implication du SMQ.	106
Tableau 16:l'évaluation d'emploi après l'implication du SMQ.	106
Tableau 17: la valeur ajoutée par l'implication de la certification.	107
Tableau 18: les points fort et les opportunités de l'ENAP.	110

Liste des Figure :

Figure 1: Composantes de la qualité.	7
Figure 2: Management de la qualité en boucle fermée	7
Figure 3: Management qualité complet.	8
Figure 4: Le non qualité	9
Figure 5: Modèle d'un système de management de la qualité basé sur des processus.	18
Figure 6: Concept relatif au management.	18
Figure 7: Outils du management de la qualité.	19
Figure 8: Classification des outils de la qualité selon la roue de Deming.	20
Figure 9: Les règles principales.	21
Figure 10: Exemple d'histogramme.	22
Figure 11: Exemple courbe du Pareto.	23
Figure 12: Diagramme Ishikawa.	24
Figure 13: Méthode Taguchi.....	26
Figure 14: les principes de management qualité version 2008 et 2015.	30
Figure 15: Processus de certification.	35
Figure 16: Séveloppement de la famille ISO9000.	38
Figure 17: Interaction entre les Normes.	39
Figure 18: Les déterminants de la Compétitivité.	43
Figure 19: Les 5 forces de l'avantage concurrentiel selon Michael PORTER.	50
Figure 20: La chaîne de valeur (Porter, 1986)	53
Figure 21: qualité et compétitivité.	60
Figure 22: Les variables de base de la compétitivité.....	61
Figure 23: Direction générale.	65
Figure 24: l'application de certification ISO 9001 au sein de l'ENAP.	71
Figure 25: Cartographie des processus de l'entreprise ENAP.	74
Figure 26: Politique Qualité de l'ENAP.	78
Figure 27: Représentation schématique des éléments des éléments d'un processus..	83
Figure 28: Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA.	84

Liste des abréviations :

AC : Avantage Concurrentiel

ACQ : Amélioration Continue de la Qualité

AFNOR : Association Française de Normalisation

AQ : Assurance Qualité

CNQ : Coût de Non-Qualité

CNES : Centre National d'Etude Spéciale

C-à-d: C'est à dire

ISO: International Organization for Standardization

MQ : Management de la Qualité

FCS : les facteurs clés de succès

FCR : les facteurs clés de réussite.

PDCA: Plan, Do, Check, Act PAQ : Plan d'Action Qualité

SAQ : Système d'Assurance Qualité

SMQ : Système de Management de la Qualité.

SQALPI : Service de Qualification des Produits Industriels au Ministère de l'Industrie.

P M I : Petite et Moyenne Entreprises.

ENAP/S : Entreprise Nationale des peintres De SIG.

Introduction générale

Introduction générale :

L'environnement d'aujourd'hui est caractérisé par de nombreux changements et évolutions dans tous les domaines économiques, notamment avec l'avènement de la mondialisation et la révolution des technologies de l'information et de la communication, ainsi qu'une concurrence de plus en plus féroce.

Afin d'assurer la survie, la continuité et la croissance, l'organisation s'engage à améliorer continuellement ses produits et services pour atteindre des normes plus élevées "Laissez-les continuer à s'améliorer", et fournir des produits et services, Des services qui correspondent à leurs goûts, leurs exigences et leurs besoins.

Selon Abdelhamid OUARET (2002) « Un double défi s'impose donc au manager et au leader d'aujourd'hui : faire bien et faire vite. Cela n'est possible que par l'émergence d'une nouvelle culture d'entreprise, d'une nouvelle génération de managers orientées satisfaction client ».

Aujourd'hui, il n'est possible d'atteindre le niveau de qualité requis dans un produit qu'en utilisant un système de management de la qualité orienté vers la satisfaction des clients. Plusieurs entreprises, dans le monde, l'ont compris et l'ont intégré dans leurs stratégies de développement.

Le terme « système qualité » a été remplacé par le terme « système de management de la qualité (SMQ) ». Ce qui met l'accent sur le fait que la qualité doit s'insérer harmonieusement dans le système de management de l'entreprise. Ce système global de l'entreprise comportant plusieurs « sous-systèmes spécialisés », mais qui inter-réagissent afin de contribuer à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise.

Bien que certaines entreprises algériennes aient plus ou moins participé au processus d'acceptation de la conférence, implicitement, leur programmation a disparu dans une autre. Au contraire, n'ayez pas peur de participer résolument au jeu. Ils comprennent que la compétitivité est le seul salut et la qualité est l'un de leurs avantages, pas des moindres, car elle leur permet non seulement de satisfaire leurs clients, mais aussi de maintenir leur position sur le marché en consolidant leurs avantages Reformulation compétitive.

Le thème de ce présent mémoire est :

« Le management de la qualité, un levier pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises ».

Par ailleurs, notre problématique est la suivante :

« Comment l'entreprise Intègre-t-elle le Management Qualité pour améliorer la Compétitivité » ?

Pour puiser entièrement notre problématique, il est nécessaire d'examiner d'autres questions secondaires qui rentrent dans le cadre de la question principale de notre étude, notamment :

- Quelles relations peuvent avoir les concepts suivants : le management de la qualité, l'avantage concurrentiel et la compétitivité de l'entreprise ?
- Comment la qualité peut-elle avoir un impact sur la productivité de l'entreprise ?
- Comment faire du système de management qualité un levier de compétitivité ?

Sur la base de ces questions et afin de délimiter le champ de notre recherche, nous émettons sur les hypothèses suivantes :

H.1. La gestion de la qualité est un atout concurrentiel qui peut augmenter la valeur pour l'entreprise grâce à la certification et à la normalisation.

H.2. Par l'optimisation des moyens et des ressources disponibles, la qualité permet d'optimiser la productivité.

H.3. l'optimisation du système de management qualité améliore significativement la compétitivité des entreprises.

Nous prenons l'initiative d'adopter des recherches bibliographiques basées sur divers livres, articles, revues scientifiques, sites web et thèses de fin d'études pour déterminer les aspects théoriques liés à notre sujet de recherche. Et ce, en s'appuyant sur des méthodes d'analyse et de comparaison, on peut en déduire des conclusions fiables.

L'objectif de notre recherche est de démontrer l'importance du management de la qualité comme levier de l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Cet objectif se réalise en premier lieu, à travers l'éclaircissement des notions de base de notre recherche : «Le management de la qualité» et « la compétitivité des entreprises », ensuite par la mise en exergue de la relation qui les relie.

Nos motivations pour le choix du thème sont justifiées essentiellement par son actualité et son importance dans les entreprises.

Notre recherche se base sur un plan de travail divisé en trois chapitres comme suit :

- Le premier chapitre, intitulé: « Cadre conceptuel et exigences du système de management qualité», dans lequel nous allons voir une idée claire sur la qualité et le concept même du management de la qualité.
- Le deuxième chapitre, intitulé « La compétitivité des entreprises et l'avantage concurrentiel par la qualité » montre la compétitivité et l'avantage concurrentiel et le lien existe entre le management qualité et l'amélioration de la compétitivité.
- Le dernier chapitre constitue la partie empirique de ce mémoire dans lequel nous allons voir la présentation d'ENAP SIG, on traite aussi l'adaptation et l'apport du management de la qualité dans l'ENAP/S, la troisième section traite à la fois la méthodologie suivie et les outils utilisés dans l'élaboration de cette étude, l'analyse et l'interprétation des résultats de cette recherche.

Chapitre I :

« Cadre conceptuel et exigences du système de management qualité »

Chapitre I. Cadre conceptuel et exigences du système de management qualité

Introduction:

Au cours des dernières années, la mondialisation et la concurrence accrue ont défini un nouvel ordre économique et industriel pour les entreprises qui produisent des biens.

En effet, ces entreprises sont confrontées au problème de la maîtrise et de l'amélioration des performances de tous leurs processus au quotidien pour assurer leur pérennité et leur compétitivité.

Ainsi, dans cet environnement, chaque entreprise doit optimiser la satisfaction client et améliorer la performance globale en améliorant le triptyque qualité-coût-temps.

Par conséquent, une approche de haute qualité est nécessaire pour intégrer la technologie de gestion de la qualité moderne et établir une vraie vision, améliorer continuellement la qualité de ses produits et services, En ce sens, la qualité doit être considérée comme un processus métier clé intégré à d'autres processus. Il ne doit pas être limité à des fonctions spécifiques ou à des services individuels de l'entreprise. Partant de ce constat, dans ce chapitre, nous introduisons d'abord plusieurs définitions de la qualité en mettant en évidence les termes qualité «processus» et «activité». Certaines organisations spécifiques dans ces activités qualité nous permettent de révéler des concepts qualité couramment utilisés.

Dans ce contexte et au cours de ce premier chapitre qui contient de trois sections, nous traiterons lors de :

- La première section, intitulée : «Exigence Générale Et L'évolution De La Qualité », traite sa définition et le concept, son Histoire et l'évolution et enfin les objectifs relatifs à la qualité.
- Dans la deuxième section, intitulée : « management de la qualité », nous aborderons sa définition, les différents outils de management de qualité, les principales composantes de système ISO 9001 version 2015 et enfin Le Contrôle Qualité (SPC-SQC).
- Dans la troisième section, intitulée : «la normalisation et la certification », nous aborderons les processus de la normalisation, la certification qualité, l'historique sur ISO et sa famille ISO 9000 et enfin les intérêts de la certification.

Section 1 Exigence Générale Et L'évolution De La Qualité

«La recherche de la qualité est sans aucun doute l'un des axes du changement Ce qui est plus remarquable, c'est que l'entreprise est devenue largement connue ces dernières années. Homme d'affaire Par conséquent, une méthode de haute qualité est nécessaire pour intégrer Établir une véritable vision de la technologie moderne de gestion de la qualité Améliorer continuellement la qualité et ses produits et services. »¹

D'après Henry FORD :

« *Le concurrent le plus redoutable est celui qui ne se préoccupe jamais de vous, mais qui améliore sans cesse sa propre affaire.* »

1) Définition de la qualité :

Tout le monde peut comprendre intuitivement ce qu'est la qualité. Impossible de donner des définitions précises, nous essaierons d'utiliser ces définitions. Les différents aspects de la qualité sont abordés ci-dessous afin de mieux comprendre ce concept.

Le terme «qualité» est de plus en plus utilisé dans les entreprises de l'industrie alimentaire, de l'industrie et même des services.

Le concept de qualité émerge sous le contrôle des produits visant à réduire le nombre de défauts. Le concept de qualité se développe au fil du temps et étend son champ d'application à différentes étapes de conception, production, installation, commercialisation, après-vente et support logistique(Lopez 2006)². Surtout dans l'industrie, ce concept est très compliqué et peut recevoir des significations différentes selon les personnes et entités considérées (Reeves 1994).³

Le terme « qualité » pouvant être ambigu, vue sa multiplicité de sens, sa définition a été précisée au niveau de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), Selon cette dernière, la qualité est « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* »⁴

De son côté, la norme ISO9000:2000 donne une définition de la qualité « *aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ».

Elle précise de plus que « le terme Qualité n'est pas utilisé pour exprimer un degré d'excellence dans un sens comparatif non plus dans un sens quantitatif pour des évaluations techniques La qualité d'un produit ou service est influencée par de nombreuses phases

¹SAWADOGO Ismaël : « *Le management de la qualité : une nécessité pour les entreprises burkinabé.*», Maîtrise en Gestion et Administration des Entreprises, rapport de stage professionnel de fin d'études, Université Libre du Burkina (ULB), 2004, p 54.

²Lopez , R D'un système de management de la qualité basé sur l'amélioration a un système de management de la qualité basé sur les connaissances , Thèse de doctorat ,Institut national polytechnique de Grenoble, France ,2006.

³Reeves, C.A et D.A Bednar ,Defining quality alternative and implications Academy of Management Review,Vol 19(3),1994,p 419-445.

⁴ NF EN ISO 9000 : 2000 : « *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France, p 7.

Des activités interdépendantes, telles que la conception, la production, le service après-vente et la maintenance... ».

En effet, dans la pratique, les différents aspects de la qualité peuvent se réunir Tout le monde peut comprendre intuitivement ce qu'est la qualité, mais elle peut toujours maintenir.

Tout le monde peut comprendre intuitivement ce qu'est la qualité, mais elle peut toujours maintenir Impossible de donner des définitions précises.⁵

- pour la production : la qualité d'un système de production réside dans son aptitude à produire au moindre coût et dans un court délai des produits satisfaisant les besoins des consommateurs,
- pour l'entreprise ou une organisation : la qualité consiste en la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer :

La qualité de ses produits et services, l'efficacité de son fonctionnement, la pertinence et la cohérence de ses objectifs.

Les praticiens ont transcrit la qualité en formule mathématique. Elle peut ainsi être mesurée par l'expression :

$$Q = P / A$$

Avec Q la qualité ; P la performance ou les résultats ; et A les attentes du client

Si $Q = 1$, les attentes du client ont été honorées et le client est totalement satisfait. Il s'agit là, d'une situation idéale

Dans le même sens, le dictionnaire de l'APICS (American Production and Inventory Control Society) a proposé une définition plus complète de la qualité selon différents points de vue de la qualité « conformité au besoin ou aptitude à l'emploi »⁶:

- une qualité transcendée est un idéal, une condition de l'excellence,
- l'approche « produit » de la qualité est fondée sur les attributs du produit,

⁵DEEB Salah : « Contribution méthodologique à la maîtrise conjointe de la qualité d'un produit et de ses processus de production par une modélisation des concepts qualité », Thèse Automatique Traitement du Signal et Génie informatique, France, 2008,p 22.

⁶APics dictionary, American Production and Inventory Control Society, édition 1992, p 46.

- l'approche « utilisateur » de la qualité est l'aptitude à l'emploi,
- l'approche « production » de la qualité est la conformité au besoin,

L'approche « valeur » de la qualité est le degré d'excellence pour un prix acceptable.⁷

1.1. Déterminants de la Qualité:

Pour un produit, tout doit partir de la notion de fonction remplie et du besoin à satisfaire.

a) La qualité est la pleine manifestation de la fonction ou de la demande attendue.

Le produit fini ne peut répondre qu'aux fonctions de base correspondant aux besoins exprimés par les clients ou ceux trouvés chez les consommateurs ou les utilisateurs finaux: il s'agit donc de trouver un produit ou une solution pour réaliser la fonction.

Les produits de haute qualité sont définis par la suffisance nécessaire du produit pour l'utilisation et les fonctions structurelles, et cela est lié au concept de valeur et de coût. La fonction du fabricant peut être définie comme la fonction qui permet au fabricant de produire un produit avec des fonctions d'utilisation et de respect.

b) La qualité est le niveau de performance souhaité (fiabilité)

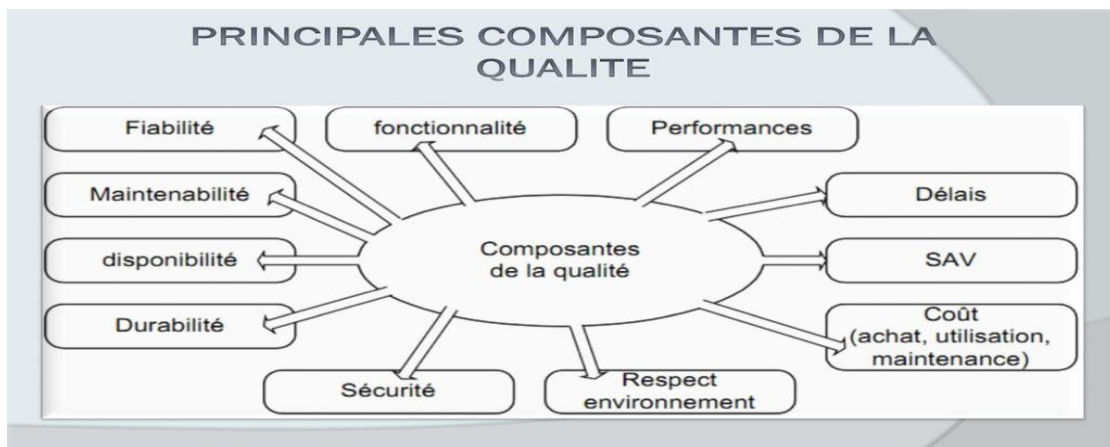
Si la qualité a déjà été observée, cela signifie qu'il convient d'utiliser la spécification, la norme, la spécification (physique) ou la fonction. La qualité peut également être définie par la performance des objectifs des composants. Cette performance (fiabilité) peut être exprimée comme la probabilité qu'un certain composant fonctionne comme prévu sur une période de temps. Par conséquent, la qualité est également définie par les concepts de niveau de service et de fiabilité. La qualité est généralement exprimée comme une combinaison de caractéristiques du produit, ce qui implique évidemment un compromis.⁸

On peut dire que la qualité du produit dépend du concept du service fourni au fournisseur, qui peut être exprimé sous la forme suivante :

⁸ DURET Daniel- PILLET Maurice : « *Qualité en production de l'ISO 9000 à Six Sigma* », Edition d'organisation 2ème tirage, Paris, 2005, p 45.

Qualité → composantes techniques + composantes économiques + composantes divers

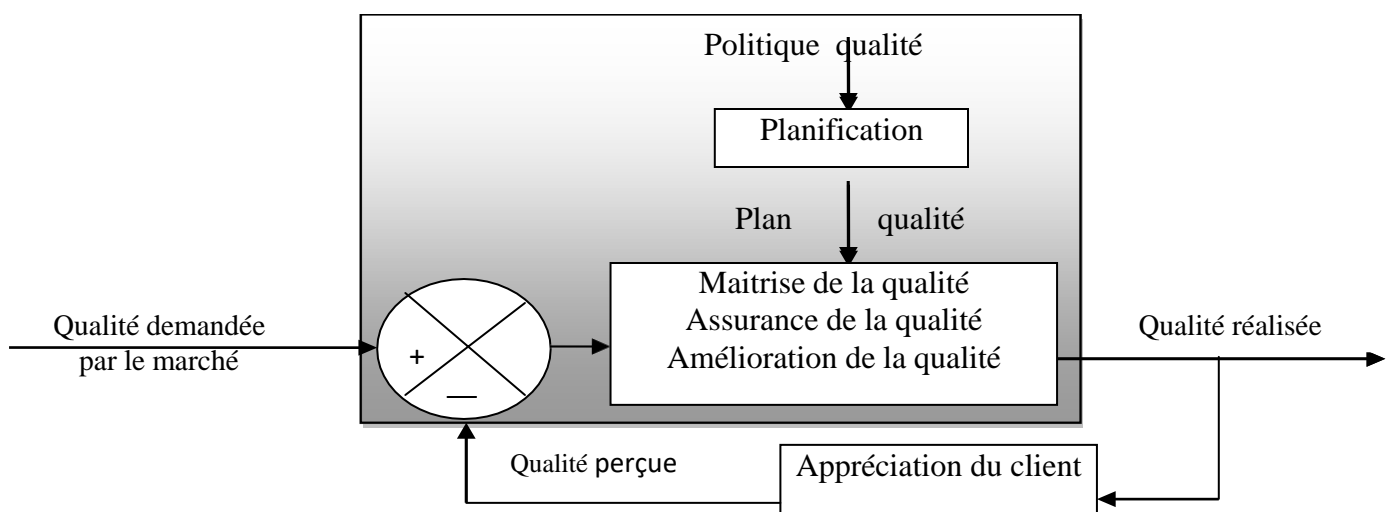
Figure 1: Composantes de la qualité.



Source : <https://www.pedagogie.ac-aix-marseille.fr/upload/docs/application/.../cours- spc2.doc> - Consulté le 29 mai 2021.

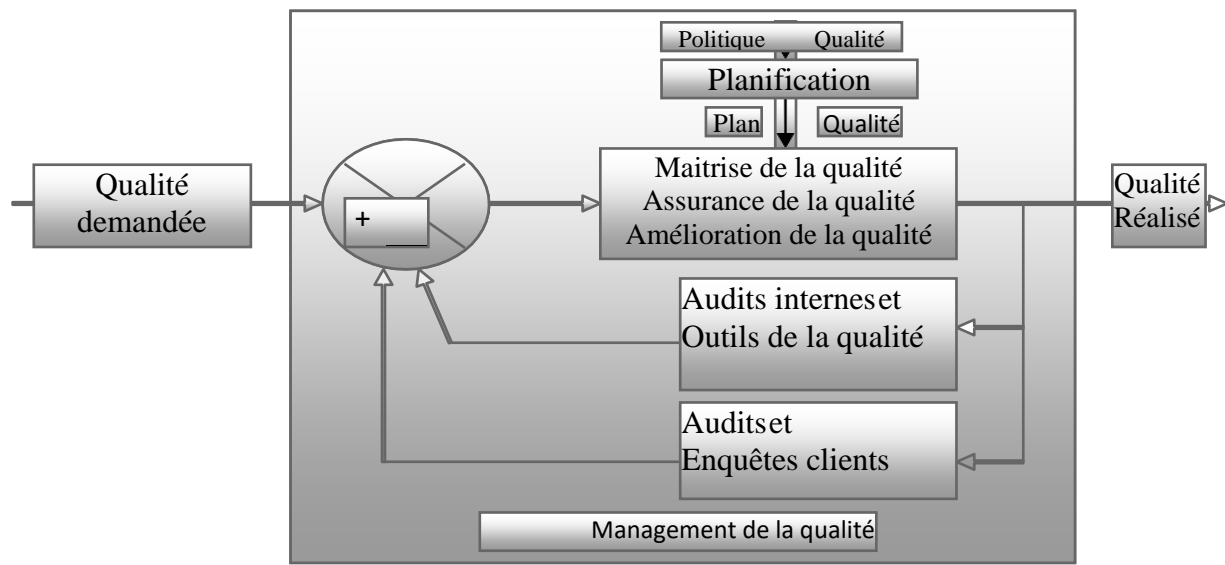
Interprétation : La qualité se définit comme la capacité d'un produit à satisfaire le client. Cette satisfaction passe par des attentes explicites, qui sont les attentes qu'il formule clairement, et les attentes implicites qui sont des attentes qu'il serait incapable de formuler spontanément. Ainsi, la qualité peut se définir de différentes façons en fonction des attentes propres des consommateurs. Ces attentes, explicites et implicites, se répartissent en 8 composantes d'après la figure.

Figure 2: Management de la qualité en boucle fermée



Source : DURET Daniel- PILLET Maurice - Qualité en production de l'ISO 9000 à Six Sigma - Edition d'organisation 2ème tirage Paris 2005, p45.

Figure 3: Management qualité complet.



Source : DURET Daniel- PILLET Maurice - Qualité en production de l'ISO 9000 à Six Sigma - Edition d'organisation 2^{ème} tirage Paris 2005, p 45.

Interprétation :

Figure 2 : Les moyens utilisés dans le management de la qualité recouvrent tout ce que l'entreprise doit faire, au plan opérationnel, pour mettre en œuvre la politique qualité et atteindre les objectifs internes et externes en termes de qualité

1.2. La non -qualité :

La non-qualité est l'opposé de la qualité et elle a un prix, plus le coût de la non-qualité est important, plus il est découvert tardivement, plus il est important.

En général, corriger des erreurs ou des erreurs coûte plus cher que «bien faire les choses». Dès le début ... par exemple :

La préfabrication de produits défectueux entraînera éventuellement des coûts, Si le produit original est fabriqué correctement, son prix sera plus du double du prix du produit original. Si des défauts sont trouvés dans le processus de production, la différence de prix sera inférieure à ce que Le client final constate, le client n'est pas satisfait, s'occupe du coût de suivi du client dans l'incident Port etc.⁹

Donc la non-qualité est le fait de diminuer la valeur d'un élément, après des opérations qui sont censées apporter une valeur ajoutée.

En général, la source de concurrence n'a pas percé ces producteurs de déchets pour les

⁹ EL MORHDER Yousef. : « *La Gestion de la qualité* », licence en sciences économiques et gestion Maroc, Université Chouaib Doukali d'El-Jadida, 2008p 36.

Sensibiliser aux coûts inutiles de non-qualité.¹⁰

Figure 4: Le non qualité

<p>Non Qualité :</p> <p>= valeur diminué.</p> <p>=valeur non ajoutée ou plutôt Gaspillée</p> <p>= dysfonctionnement.</p>
--

Source : Roger. ERNOUL, « le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes », édition AFNOR, France, 2013, p 319.

1.3. Conséquences des défauts ou non qualité :

a) Pour le client :

- ♣ Des morts et des blessés plus ou moins graves
- ♣ Une atteinte plus ou moins grave pour l'environnement
- ♣ Des conséquences financières pour l'utilisateur.

b) Pour le fournisseur :

Retards dans la livraison : Pénalités de retards

Retours : Coût des réparations sous garantie, Coût de déplacement du personnel, Coût de transport des pièces de rechange.

c) Clientèle :

Perte de l'image de marque avec des conséquences non chiffrables ; Perte de marché.

2) Historique de la qualité:

Auguste Comte disait : « On ne connaît bien une science que lorsqu'on en connaît l'histoire. » L'histoire de la qualité commence il y a plus de quarante siècles dans le royaume de Babylone. Le roi de Babylone Hammourabi (1792-1750 avant J.-C.) fit graver un code de 300 articles dans une stèle faite d'un énorme bloc de diorite.

l'article 233 introduit la notion de maîtrise de la qualité en production : « si un maçon a construit une maison pour quelqu'un mais n'a pas exécuté son travail suivant les normes et si un mur est penché, ce maçon, à ses frais, renforcera le mur ». Au XVe siècle avant J.-C, les Égyptiens pratiquaient le contrôle du travail des tailleurs de pierre par des inspecteurs indépendants.

¹⁰Roger. ERNOUL, « le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes », édition AFNOR, France, 2013, p 319

Au Moyen Âge, Le Livre des métiers d'Étienne Boileau (publié entre 1258 et 1268) dressait les « cahiers des charges » des principaux métiers de l'époque, et Jean-Baptiste Colbert (1619-1683), secrétaire d'État de Louis XIV, fit une déclaration Le 3 août 1664 qui reste d'actualité : « Si nos fabriques imposent, à force de soin, la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans les caisses du royaume. »

2.1. De l'improvisation à l'organisation :

Au début du XXe siècle, Frederick W. Taylor (1856-1915), père du management scientifique, fit passer l'industrie de l'improvisation à l'organisation rationnelle, notamment grâce à la mesure du temps exigé par chaque tâche. La productivité fut multipliée par trois et les salaires grimperent. Cependant, ce système excluait le travail en équipe et séparait « les hommes qui pensent de ceux qui agissent ».

Cette gestion rationnelle s'appuie sur la division du travail entre concepteurs et exécutants par la parcellisation des tâches. La qualité taylorienne n'est pas déterminée par l'attente des clients, elle est totalement définie par rapport à l'entreprise :¹¹

C'est là avant que le produit n'atteigne le marché que la qualité-inspection s'exerce l'inspection en nécessitant, l'examen un à un des produits finis s'avère de plus en plus coûteuse au fur et à mesure de l'augmentation de la production, pour cette raison la notion d'inspection de la qualité va céder la place à celle de contrôle qualité. Ce dernier est défini par la norme ISO 8402 : 1994 comme : « L'activité telle qu'une mesure examine essayée de passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer, les résultats aux exigences spécifiées, en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune de ses caractéristiques.»¹²

C'est-à-dire que la qualité est vérifiée avant la livraison au client, mais n'est pas anticipée.

En 1916, le pionnier du management, Henri Fayol (1841-1925) expliquait les principes de la gestion globale d'entreprise dans un ouvrage : « administrer, c'est prévoir, organiser, coordonner et contrôler ». Cela devait assurer une production économique, tout en éliminant les gaspillages et en optimisant les ressources.

2.2. Formalisation de la qualité :

En 1926, l'Association française de normalisation (Afnor) fut créée, ainsi que la Fédération internationale des associations nationales de normalisation (ISA), ancêtre de l'ISO (International Organisation for Standardization) qui entrera en fonction le 23 février 1947.

Walter A. Shewart (1891-1968) fut nommé à la direction technique des Bells Labs à New York en 1925, en charge d'étudier des méthodes pour améliorer la qualité et la productivité. Il y

¹¹ François. C, Sylvie. R, Virginie. L, « la qualité au XXI Siècle: vers le management de la confiance », éd ECONOMICA, paris, 2002, p10.

¹² www.afnor.org. Consulté le 14/02/2021 à 22:05.

Perfectionnera sa théorie de la carte de contrôle. Il publie en 1931 le résultat de ses travaux qui permet une approche scientifique de la qualité dans le secteur automobile) poussent les industriels occidentaux à initier des démarches de type « assurance qualité » et « qualité totale ».

C'est à cette époque que Crosby se fait connaître. Son message s'adresse aux directions afin de modifier leur attitude et leur perception à l'égard de la qualité. Généralement, la qualité est confondue avec un contrôle final. Crosby perçoit la qualité en tant que « conformité à des exigences ». Tout produit répondant à ses critères est déclaré de haute qualité.¹³

En conséquence, une Twingo qui respecte ses spécifications possède le même niveau de qualité qu'une Rolls Royce respectant ses propres exigences. Crosby pense que la qualité conduit inévitablement à la chute des coûts et à l'accroissement de la productivité. Il est à l'origine du concept de zéro défaut. Il met en œuvre deux outils d'accompagnement de la conquête de la qualité : la mesure de la qualité et la grille de maturité du changement.

Crosby évalue le coût de la non-qualité au moins à 20 % du chiffre d'affaires des entreprises. Ce chiffre particulièrement évocateur est susceptible de mobiliser les directions sur des objectifs d'amélioration. La grille de maturité est une matrice permettant de faire un diagnostic sur la situation de chaque unité de travail. Cette grille définit cinq niveaux de prise de conscience des nécessités de la qualité :

- L'incertitude : l'entreprise n'intègre pas les outils de la qualité comme outils de management
- Le réveil : la qualité est reconnue comme importante mais aucune action concrète n'est décidée.
- La vision éclairée : la direction fait face et bâtit un plan formel d'amélioration de la qualité
- La sagesse : la prévention fonctionne, les problèmes sont identifiés à la source, les actions correctives sont mises en place .
- La certitude : la qualité devient un outil de management.

Pour chacune de ces cinq phases, Crosby examine le statut et l'organisation de la qualité dans l'entreprise :

¹³FABIEN, Martinez :« *Les principes généraux de la qualité* »,in revue développement de qualité ,N°35,juin,2001,p 19.

Tableau 1: Statu et l'organisation de la qualité dans l'entreprise

Statut et organisation de la qualité dans l'entreprise pour les cinq niveaux de prise de conscience de la nécessité de la qualité :					
Catégories	Incertitude	Réveil	Vision éclairée	Sagesse	Certitude
Attitude et compréhension de la direction	Ne perçoit pas la qualité comme un outil de management	Comprend l'intérêt, mais ne met rien en œuvre	Réalise son apprentissage et apporte son soutien	Participe directement aux actions qualité. Le responsable de la qualité est un cadre	Le management de la qualité fait partie intégrante du système de l'entreprise
Niveau d'organisation de la qualité	Limité à la production, la conception, l'évaluation et le tri	Leader qualité en place. Actions limitées à l'évaluation et au tri	Reporting du département qualité vers la direction, participation au management	Actions préventives fortes	Le responsable qualité appartient à la direction. La prévention est l'objectif numéro un.
Gestion des problèmes Coût de la non-qualité en % des ventes	Problème traité quand découvert et souvent partiellement résolu	Des équipes traitent les problèmes avec une vision à court terme	Problème résolu dans l'ordre et actions correctives régulières	Problèmes identifiés à leur source	Sauf cas exceptionnel, tous les problèmes sont anticipés
Actions d'amélioration continue de la qualité	Pas d'actions planifiées	Réactives et à court terme	Programme en 14 étapes en cours d'implantation.	Poursuite du programme en 14 étapes et entrée dans la zone des certitudes	Actions continues d'amélioration de la qualité
Bilan de l'attitude de l'entreprise	Nous ignorons pourquoi nous avons des problèmes de qualité	Aurons-nous toujours des problèmes de qualité ?	Grâce à l'engagement de la direction nous parvenons à identifier et résoudre les problèmes	La prévention des défauts fait partie intégrante de notre activité	Nous savons pourquoi nous n'avons pas de problèmes relatifs à la qualité

Source : Les principes généraux de la qualité « Du management de la qualité au management par la qualité.

Joseph Juran (né en 1904) publie en 1951 le Quality Control Handbook et crée en 1979 le Juran Institute afin de développer l'organisation, la planification et les processus d'amélioration de la qualité comme discipline à part entière, par le biais de la formation. En 1959, l'armée américaine publie la première norme (MIL-Q-9858) d'assurance de la qualité. En 1962, Kaoru Ishikawa (1915-1989) édite un manuel sur la maîtrise de la qualité. Il travaille sur les méthodes de résolution de problèmes, et notamment sur les sept outils de la qualité dont le plus connu est le diagramme cause-effet, appelé aussi diagramme d'Ishikawa.

2.3 La motivation :

Base de la qualité Dans le cadre des programmes spatiaux Apollo en 1961, Philip B. Crosby développe le concept du « zéro défaut » en mettant l'accent sur la place de l'homme (motivation et comportements) dans l'obtention de la qualité.

En 1979, l'ISO lance une étude de normes internationales d'assurance de la qualité. Les normes de la série ISO 9000 naissent en 1987. Elles seront révisées une première fois en 1994, et une deuxième fois en décembre 2000.

La qualité a donc traversé les siècles. Les démarches méthodologiques qui la composent ont évolué du simple contrôle a posteriori de la qualité au management de l'entreprise par la qualité. Les approches qualité dans l'industrie et les services ont donc progressé sensiblement depuis ces cinquante dernières années. Du code d'Hammourabi au référentiel de qualité totale, la qualité a traversé les siècles en devenant un élément indispensable dans la stratégie d'entreprise.

Dans les années quatre-vingt, les principaux pays industrialisés participent à la rédaction de normes internationales pour l'assurance de la qualité au sein de l'International Organisation for Standardization (ISO).

En 1987, les normes ISO 9000, consacrées à l'aspect organisationnel de l'assurance qualité, à son management et à ses méthodes, naissent. La conformité d'une entreprise peut faire l'objet d'une reconnaissance externe par un organisme indépendant : la certification. Le concept de qualité a donc évolué d'un système correctif, qualité constatée (contrôle de la qualité), vers un système préventif, qualité maîtrisée (management de la qualité).¹⁴

Les tableaux ci-dessous donner les principales étapes d'évolution :

Tableau 2:Chronologie de la qualité¹⁵

1906	MONDE	Début de la normalisation internationale avec la création de la Commission Electrotechnique Internationale (CEI).
1922	USA	Radford publie <i>The Control of Quality in Manufacturing</i> où la qualité est présentée comme indépendante du management.
1924	USA	Création du Département Qualité <i>Bell Téléphone Laboratories</i> avec Shewhart, Dodge, Roming puis, Juran et Deming qui deviendra le « père » de la qualité totale .
1926	France	Création de l'Association Française de Normalisation (AFNOR).
	MONDE	Création de la Fédération Internationale des Associations Nationales de Normalisation (ISA) qui cessera ses activités en 1942 (en raison de la Seconde Guerre Mondiale).
1931	USA	Shewhart publie « <i>Contrôle Economique des Produits Manufacturés</i> » qui permet une approche scientifique de la qualité.
1934	USA	Développement du Diagramme de Pareto pour la classification des

¹⁴ DOMINIQUE Bertrand accréditation et qualité des soins hospitaliers, « *Les principes généraux de la qualité* », revue r service de santé publique, N°35, juin 2001 p 20.

¹⁵ Commission nationale pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur, « *Accréditation et qualité des soins hospitaliers, Les principes généraux de la qualité* ».2015.

		défauts selon leur gravité.
1942	USA	Programme de formation à la Maîtrise de la Qualité par Deming et Juran dans les usines d'armement US.
1946	USA	Creation de <i>l'American Society for Quality Control (ASQC)</i>
	JAPON	Création de la JUSE sous la Direction d'Ishikawa .
1947	MONDE	Création de l' ISO , Fédération Mondiale <i>d'Organismes Nationaux de Normalisation</i> , ayant pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter les échanges de biens et services entre les nations et de développer la coopération dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique. L'ISO entre officiellement en fonction le 23 février 1947.
1948	JAPON	Le Ministre de la Défense américain charge Deming d'une étude économique sur le Japon
1951	USA	Lancement du concept Total Quality Control (TQC) par Feigenbaum.
	JAPON	Création du Prix Deming.
	MONDE	Publication de la première norme ISO sous le titre « Température normale de référence des mesures industrielles de longueur ».
1959	USA	Publication de la première norme d'assurance de la qualité par l'armée américaine : la norme MIL-Q-9858.
1979	MONDE	Lancement de l'étude des Normes Internationales d'Assurance de la Qualité par l'ISO (une trentaine de pays y participe).
		Création au sein de l'ISO du Technical Comity 176 (TC176). Il a en charge la normalisation dans le domaine de la qualité.
1981	USA	Intervention télévisée de Juran sur CBS «Alors, si le Japon le peut, pourquoi pas nous ? ».
1987	MONDE	Naissance de la série des normes ISO 9000.
	USA	Création du Prix National Américain de la Qualité sous l'impulsion de Deming «Malcolm BALDRIGE National Quality Award ».
1988	FRANCE	Création de l'Association Française d'Assurance de la Qualité (AFAQ).
	EUROPE	Création de l'European Foundation for Quality Management (EFQM).
1994	MONDE	Evolution des normes ISO 9000.
1996	MONDE	Publication des premières normes de la famille ISO 14 000 pour la certification de système de management environnemental.
2000	MONDE	Nouvelle version des normes ISO 9000 :2000.
2008	MONDE	Dernière version des normes ISO 9000 : 2008

Source : Les principes généraux de la qualité « Du management de la qualité au management par la qualité ».

3) Les objectifs relatifs à la qualité:

Les objectifs en matière de la qualité sont les suivants :¹⁶

3.1. Pour l'entreprise :

L'entreprise est un ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, des pouvoirs et des relations. C'est un acteur économique produisant des biens et des services pour d'autres acteurs, dans le but de dégager des bénéfices. Ses objectifs sont liés à ses obligations envers l'extérieur (les clients) et envers elle-même. Elle a, également, des engagements qu'elle se doit d'honorer vis-à-vis de tous les facteurs le composant. L'entreprise doit satisfaire le client. Elle est conduite à épouser le point de vue de celui-ci quant à la qualité. Elle doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance en cette qualité. Aussi, envers les clients liés à elle par contrat, l'entreprise doit respecter les clauses contractuelles en matière de qualité, de prix et de délai. Cela constitue pour elle des objectifs « externes » à atteindre.

Certainement le premier souci de l'entreprise est de satisfaire le client, car il devient plus en plus exigeant en terme de qualité. Elle doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance en cette qualité pour répondre à tous ses exigences ; aussi, envers les clients liés à elle par contrat, l'entreprise doit aussi respecter, les clauses contractuelles en matière de qualité de prix et de délai, cela constitue pour elle des objectifs « externes » à atteindre. Les objectifs « internes », quant à eux viennent des obligations de l'entreprise envers son personnel et envers ses actionnaires, Tout ce qui participe à atteindre ses objectifs par la mise en œuvre des moyens nécessaires; effectivement, elle recherche la rentabilité, la compétitivité, la pérennité et la progression.

3.2. Pour les clients :

- la recherche d'un maximum d'avantages à travers l'achat d'un bien ou d'un service.
- avoir la certitude absolue que le produit ou le service dont le client va disposer répondra a ces besoins en termes de qualité.
- satisfaction des exigences et donc des besoins ou attente formuler de façon

implicite et pour quoi pas de façons imposer. Le client est l'acteur le plus important de l'entreprise, car il détermine de façon significative, la survie et le développement même de celle-ci, le terme « client » s'applique à l'entreprise au consommateur à l'utilisateur final d'un produit au bénéficiaire ou à l'acheteur son objective en termes de qualité des produits ou des services proposés à lui par l'entreprise est des plus délicats, il cherche toujours à avoir à l'avance une probabilité aussi élevée que possible ; sinon , la certitude absolue que le produit ou service dont il va disposer répondra à ses besoins.

¹⁶ BENOUARI Mahfoud et IDRI Kahina : « *l'impact du SMQ sur la performance commerciale des entreprises, cas de EPB* », Master en gestion, Abderrahmane Mira, Bejaia, 2016.p 12.

Les objectifs du client face aux produits et aux services d'une entreprise, sont réunis sous l'appellation « exigences du client ». Ses relations avec l'entreprise sont le plus souvent limitées à la satisfaction de ses exigences et donc de ses besoins ou attentes formulés, de façon implicite et pourquoi pas de façon imposées.

De nos jours, l'impact de la qualité s'est profondément élargi, puisqu'elle ne touche pas seulement le produit, mais aussi les procédés de fabrication, les équipements et les personnes, l'organisation et toutes les procédures de travail au sein de la structure. Au-delà de la qualité du produit, il faut entrevoir tous les aspects et facteurs concourant au produit fini. Il convient donc de se familiariser avec le management de la qualité.

Section 2 Le management de la qualité :

Le management qualité est devenu indispensable pour toute entreprise, il ne s'agit plus de produire un bien ou service sans faire recours à un système de management de qualité qui répond aux spécifications et attentes prévues ; avec l'amélioration de mode de vie le client cherchait l'amélioration des produits aussi ; ce qui fait engager dans la structure un système de management de la qualité est très important pour toute entreprise envieuse de répondre aux nouvelles exigences en étant restée compétitive .

Nous tenterons au travers de cette section, de mettre l'accent sur le management de la qualité que nous aborderons par une définition sur le management de la qualité, ensuite, les huit principes et les principales composantes du management de la qualité.

1) Définition du management de la qualité :

Selon la norme ISO 9000 version 2000, le management par la qualité peut se définir comme étant :

«Un ensemble d'activités de la fonction générale du management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les moyens telles que la planification, l'assurance, l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité »¹⁷

Le système qualité, il peut être défini comme étant « la description de l'organisation et des fonctionnements liés aux niveaux d'intervention de la qualité (niveau opérationnel, niveau du management, au niveau de la fonction qualité elle-même) ». ¹⁸

Diriger et faire fonctionner un organisme avec succès nécessite de l'orienter et de le contrôler méthodiquement et en transparence. Le succès peut résulter de la mise en œuvre et de l'entretien d'un système de management conçu pour une amélioration continue des performances tout en répondant aux besoins de toutes les parties intéressées. Le management d'un organisme inclut le management de la qualité parmi d'autres disciplines de management.

De nombreux auteurs ont défini la qualité comme :

¹⁷ FRANÇOIS (C) et VIRGINIE (L) et SYLVE (R) : « *la qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance* », édition Economica, Paris, 2002, p 12

¹⁸ CHERFI (Z) : « *la qualité : démarché et outils* » édition Lavoisier, Paris, 2002,p 107.

- l'aptitude à l'emploi (J .Juran)¹⁹
- la conformité aux spécifications (p .CROSBY)²⁰
- l'aptitude de satisfaire le client (k .Ishikawa)²¹
- le degré de satisfaction (W.E.DEMING)²²

D'après L'assurance qualité :

Il s'agit de garantir à des tiers (clients, fournisseurs...) l'existence d'une démarche qualité définie par un référentiel, une norme (ISO 9001 par exemple) ou des exigences précises (exigences réglementaires, exigences clients...). C'est un engagement envers les tiers. Un argument commercial important pour donner confiance et surtout fréquemment exigé par le système qualité des clients notamment (assurance qualité fournisseur). Des auditeurs sont chargés de vérifier²³

D'après

Le contrôle qualité :

L'objectif est de contrôler les résultats d'une activité (mesurés à travers des indicateurs qualité) : dimensions des pièces produites par exemple. C'est vérifier de la conformité du produit livré par rapport à un cahier des charges, niveau de performance, caractéristiques fixées, etc. L'assurance qualité définit la méthode, et le contrôle qualité vérifie le résultat.²⁴

Selon AFNOR La définition de management de la qualité ou la qualité totale

« Un mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation des 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 ». ²⁵

Ce qui signifie que la qualité totale s'appuie ;particulièrement, sur le personnel centrée sur les processus et se base sur la satisfaction cliente par la mise en place, d'une politique qualité, Le terme total signifie que toutes les fonctions de l'entreprises doivent être impliquées du haut de la hiérarchie à la base, et que toutes les parties prenantes doivent être satisfaites.

¹⁹Il est le fondateur des démarches qualité .Il développa de très nombreux concepts, méthodes, et outils.

²⁰L'inventeur du concept de zéro défaut et du cout de la non-qualité.

²¹Il est l'inventeur du très célèbre diagramme causes-effet.

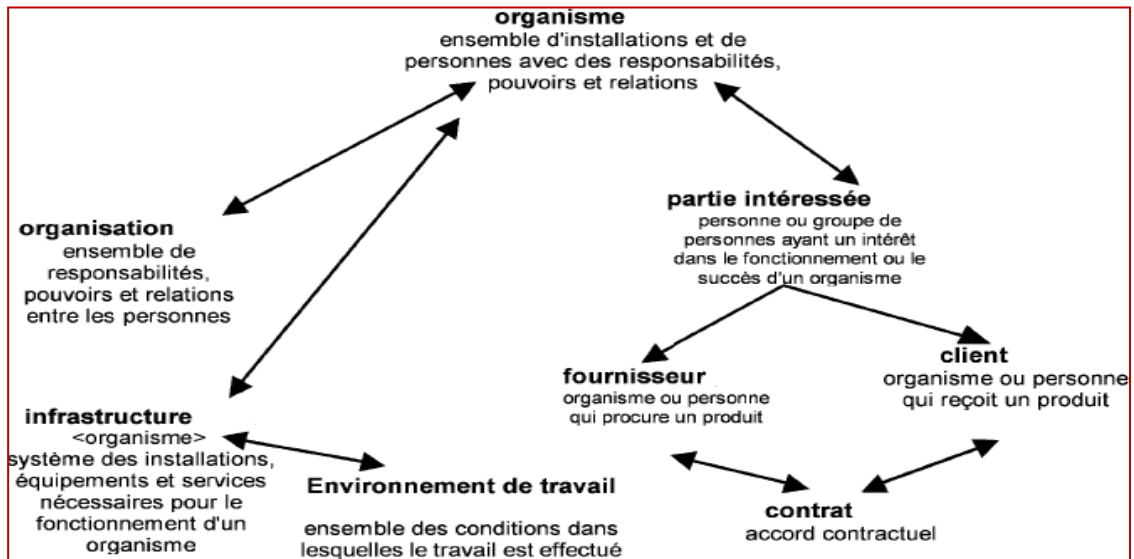
²²Un statisticien américain, met les statistiques au service de la maîtrise des processus.

²³Idem ; <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/>

²⁴dem ; <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/>

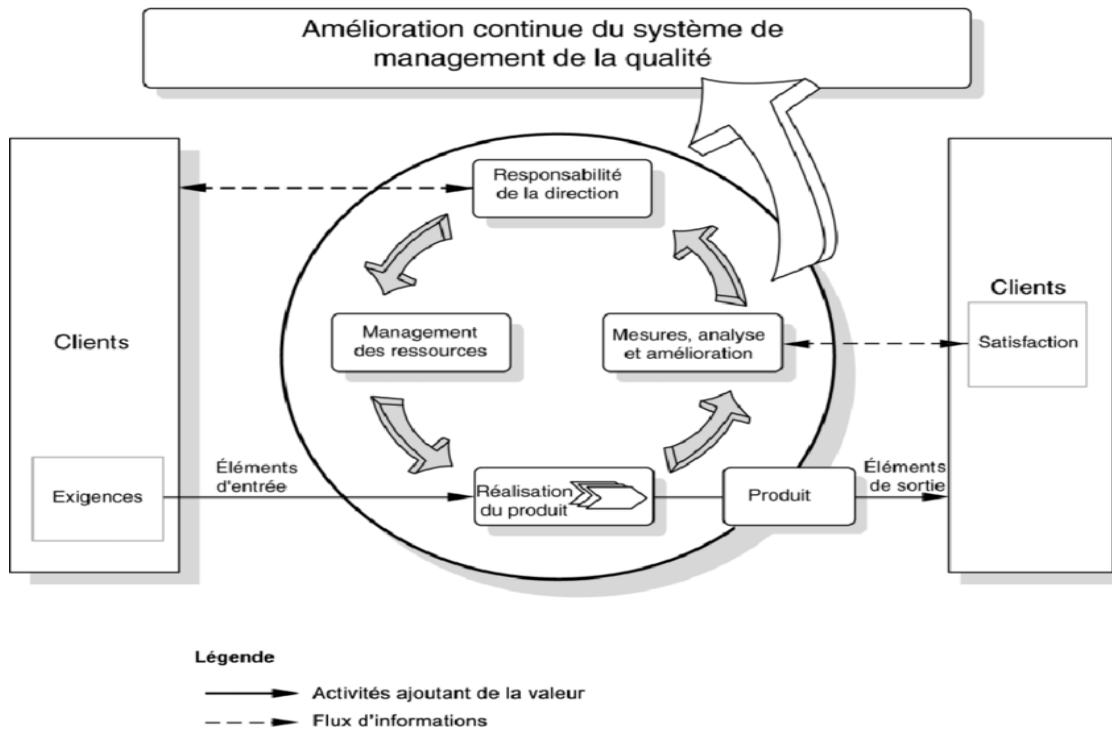
²⁵ Roger. ERNOUL : « *Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes* »,édition AFNOR, paris,2010, p 10.

Figure 5: Modèle d'un système de management de la qualité basé sur des processus.



Source : <https://www.researchgate.net/profile/Mohamed-Ali-Bouaziz-2/Modele-dun-systeme-de-management-de-la-qualite-base-sur-les-processus-SMQ-6>.

Figure 6: Concept relatif au management.



Source : www.afnor.fr, NF EN ISO 9000.

2) Les Outils du management de la Qualité:

2.1. Objectifs de la typologie des outils de management de la qualité :

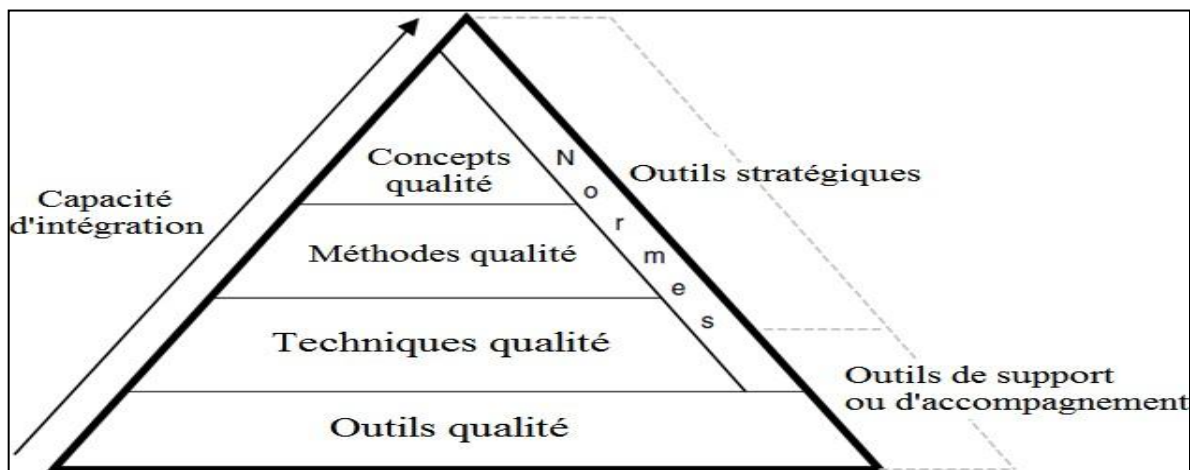
Les outils du management de la qualité jouent un rôle déterminant à partir du moment où ils sont convenablement utilisés dans l'entreprise, mais leur multiplication provoque souvent une certaine confusion dans leur approche conceptuelle et des maladroites dans leur utilisation. En conséquence, des outils dits performants donnent parfois des résultats décevants.²⁶

Plusieurs raisons justifient cette situation: d'une part, ces outils peuvent être affectés par des phénomènes à la mode, qui peuvent conduire à leur mauvaise application dans l'entreprise; d'autre part, ils sont parfois bloqués dans l'entreprise sans Réflexion et s'organisent , Changements à l'avance.

Enfin, ils peuvent ne pas correspondre du tout aux besoins réels de l'entreprise , Le problème qui se pose alors à l'entreprise n'est pas tant de maîtriser l'outil en tant que tel (des consultants ou bien les experts de l'entreprise peuvent s'en charger) que d'en faire une utilisation correspondant réellement aux besoins.

Si nous étudions l'implication du manager dans la gestion de la qualité, nous pouvons trouver un terrain d'entente entre ces différentes raisons. Habituellement, cela est assez faible et prouve la faiblesse des résultats obtenus. Des outils peu connus échappent à la démarche structurée de management de la qualité, mais ils restent indispensables. Il faut choisir des outils de management de la qualité adaptés à l'entreprise.

Figure 7: Outils du management de la qualité.



Source : GRATACAP Anne et MEDAN Pierre « Management de production » 2ème édition DUNOD, Paris 2001, p 42.

²⁶ GRATACAP Anne et MEDAN Pierre : « Management de production »-2ème édition, DUNOD ,Paris,2001,p42.

2.2. Présentation des outils du management de la qualité :

Parmi les outils de management de la qualité, nous pouvons distinguer :
Les outils de la qualité, les normes qualité, les techniques qualités, la méthode ou l'approche qualité, et le concept qualité comme outil de management.

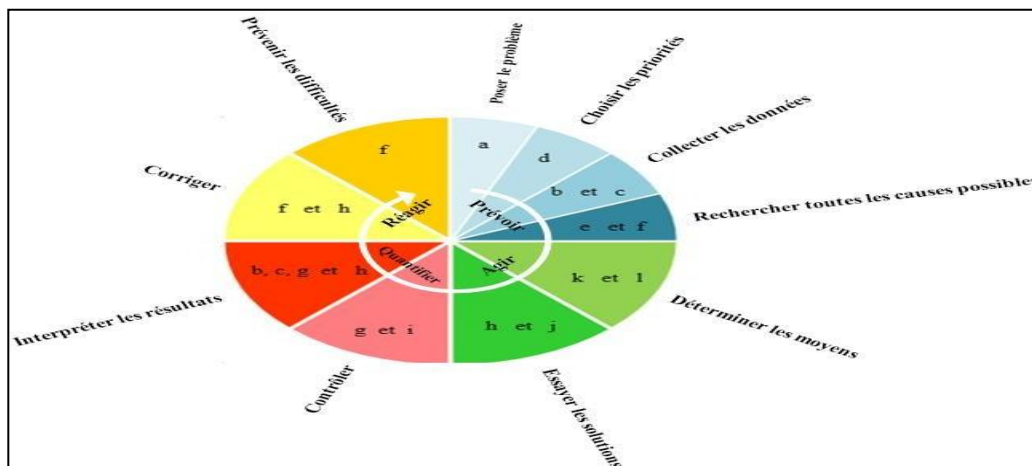
Les Outils de la qualité :

Les principaux outils de la qualité sont :²⁷

- a) Brainstorming
- b) Feuilles de relevés
- c) Histogramme
- d) Loi de Pareto
- e) Diagramme Ishikawa
- f) Méthode AMDEC
- g) Méthode MSP
- h) Méthode Taguchi
- i) Analyse de la valeur
- j) Méthode QFD
- k) Méthode SMED
- l) Poka-Yoké.

Ces outils peuvent être classés en quatre(04) catégories (prévoir, agir, quantifier, réagir) suivant leur rôle principale grâce à la roue de Deming.

Figure 8: Classification des outils de la qualité selon la roue de Deming.



Source : <https://www.pedagogie.ac-aix-marseille.fr/upload/docs/application/.../cours- spc2.doc> consulté le 19/03/2021.

²⁷ M. FERROUI, Zakaria : « Approche de développement du management de la qualité dans le processus maintenance », Mémoire de Master, Université Aboubeker belkaid Telmcen, 2016.,p 16.

a) Brainstorming:

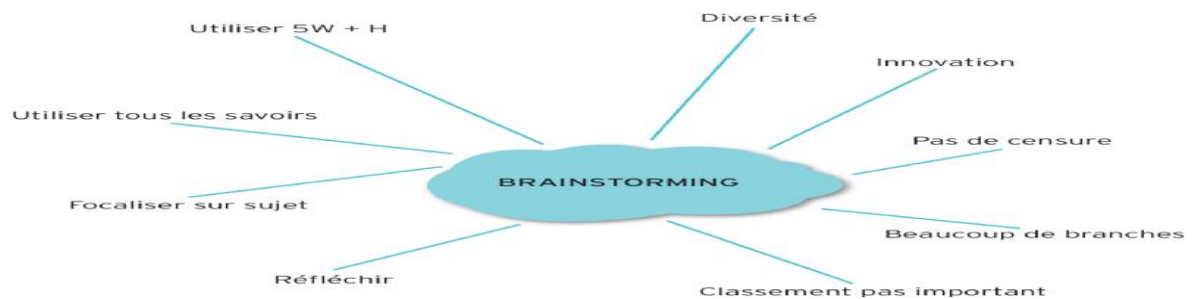
Le brainstorming ou remue-méninges est une méthode de production d'idées et non d'évaluation ou d'analyse. Le postulat de base est simple : plus il y a d'idées générées, plus la probabilité d'en trouver une qui conviendra sera grande. Dans la prise de décision, cette méthode peut être utilisée comme outil d'analyse de causes, mais elle est plutôt adaptée à la production des différents scénarios possibles avant de faire un choix.

L'objectif est de maximiser le nombre d'idées produites en encourageant les participants à exprimer tout ce qui leur passe par la tête dans un cadre donné. Toutes les idées, même les plus extravagantes, doivent être acceptées sans être jugées. Ce n'est pas la qualité des idées qui est ici importante mais la quantité. Ce n'est qu'une fois le brainstorming terminé que les idées seront analysées et évaluées.

Les étapes de cette outil et comme suivant :

- Préparer la séance de brainstorming. ;
- Cadrer la séance ;
- Produire des idées ;
- Classement et filtrage des idées²⁸.

Figure 9: Les règles principales.



Source : [https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-\(14/06/2021a 15h00\)](https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-(14/06/2021a%2015h00))

b) Feuille de relevé ou diagnostic d'anomalies :

Tout processus de recherche d'amélioration commence par une analyse. Toute lacune signalée dans le processus, l'organisation et la satisfaction du client commence par une évaluation subjective de la situation. Les formulaires d'enregistrement peuvent objectiver les observations et limiter souvent les effets contradictoires de ces situations. La conception du formulaire de déclaration doit être basée sur le contenu que nous voulons observer (produits, postes de travail, un groupe de clients, etc.) d'une part, et d'autre part, elle doit être conçue selon la manière dont ces déclarations sont mis en œuvre (saisie de données simplifiée, fonctionnement simplifié). Traitement, etc.)²⁹, Exemple :

²⁸ M. FERROUI, Zakaria : « Approche de développement du management de la qualité dans le processus maintenance », Mémoire de Master, Université Aboubeker belkaid Telmcen, 2016.,p 16.

²⁹ M. FERROUI, Zakaria : « Approche de développement du management de la qualité dans le processus maintenance », Mémoire de Master, Université Aboubeker belkaid Telmcen, 2016.,p 16.

Tableau 3:Exemple de diagnostic d'anomalies.

Code article : 56342		OF N° 03267.1	
Quantité rebutée	Opération	Défaut constaté	Cause
10	Tournage	Tolérance axiale dépassée	Opérateur
1	Fraisage	Angle face A-B non respecté	Positionnement Pièces
2	Rectification	Défaut de Planéité : 1 Rayure : 1	Maintenance poste non effectué
1	Taraudage	Ovalisation	Serrage forêt
4	Contrôle	Défaut d'aspect	Matière première

Source : BLONDEL François : « Aide mémoire, Gestion industrielle », 2^{ème} Edition DUNOD, Paris, 2006.

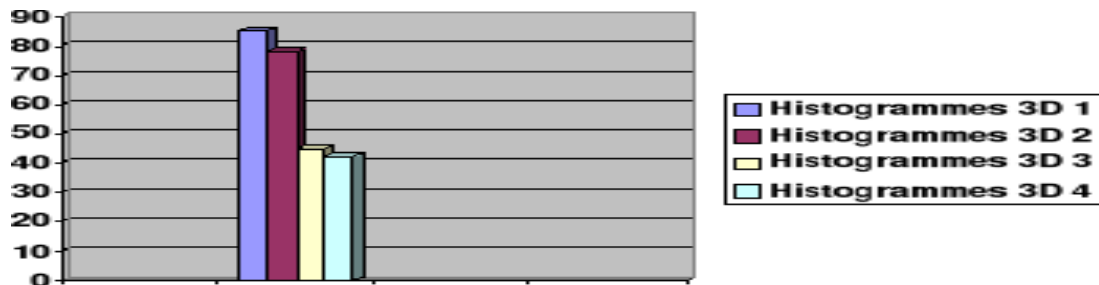
c) Histogramme :

L'histogramme est un moyen rapide pour étudier la répartition d'une variable. Il peut être, en particulier utilisé en gestion de la qualité lorsque les données sont obtenues lors d'une fabrication.

Exemples :

- diamètre d'un arbre après usinage,
- dureté d'une série de pièces après un traitement thermique,
- concentration d'un élément dans la composition d'alliages produit par une fonderie,
- masse de préparation alimentaire dans une boîte de conserve,
- répartition de la luminosité des pixels dans une photographie.³⁰

Figure 10:Exemple d'histogramme.



Source : https://www.memoireonline.com/01/13/6694/m_la-demarche-qualite-selon-ISO-9001-version-2000, consulté la 19/06/2021.

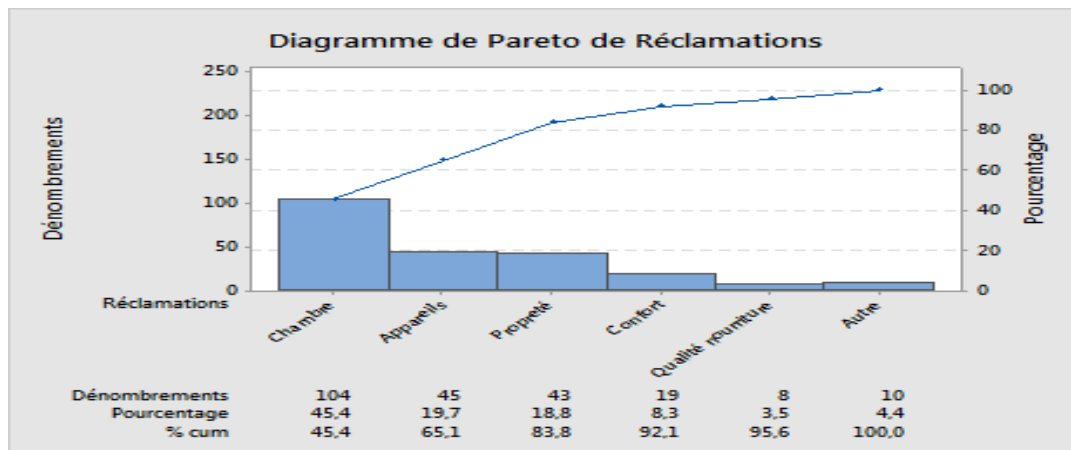
³⁰ M. FERROUI, Zakaria : « Approche de développement du management de la qualité dans le processus maintenance », Mémoire de Master, Université Aboubeker belkaid Telmcen, 2016.,p 17..

d) Loi de Pareto

La distribution de Pareto est un type particulier de loi de puissance qui a des applications en toutes sciences physiques et techniques. Elle permet notamment de donner une base théorique au principe des 80-20, aussi appelé Pareto. Elle permet de :

- hiérarchiser les problèmes en fonction du nombre d'occurrences (nombre d'apparitions)
- définir des priorités dans le traitement des problèmes.³¹

Figure 11:Exemple courbe du Pareto.



Source : <https://support.minitab.com> consulté le 22/04/2021 à 14.25.

Interprétation :

Dans ces résultats, la principale source de réclamations provient de la catégorie Chambre. Le diagramme indique 104 réclamations à propos des chambres, ce qui représente 45,4 % de toutes les réclamations.

Ces résultats, 65,1 % de toutes les réclamations proviennent des deux premières catégories, Chambre et Appareils. Plus de 90 % de toutes les réclamations proviennent des 4 premières catégories.

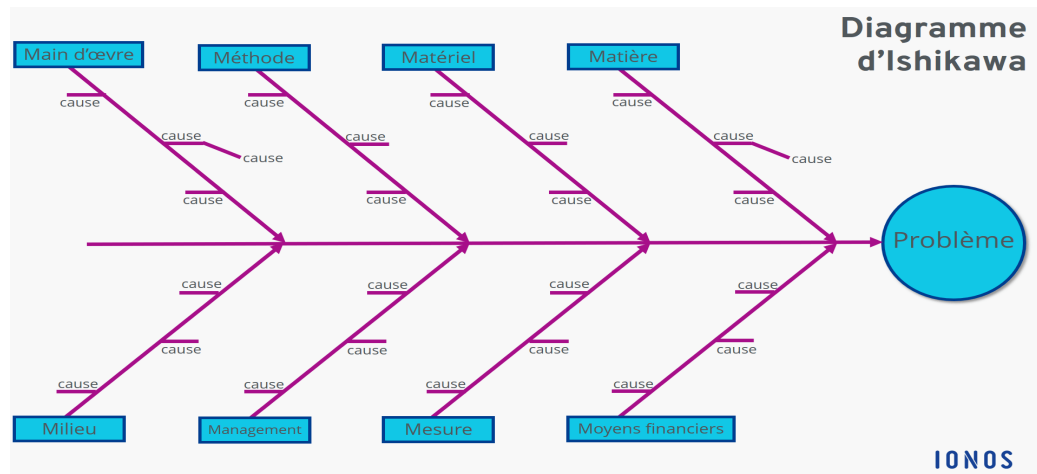
e) Diagramme « Ishikawa » ou « cause-effet » :

(Aborder les problèmes de la bonne manière)

Le diagramme d'Ishikawa, nommé d'après son inventeur Ishikawa Kaoru, un chimiste japonais, vise à aider les entreprises à rechercher les problèmes et leurs causes de manière structurée. C'est pour cette raison que cet outil est également nommé diagramme de causes et effets. Chaque problème pouvant être durablement résolu y est représenté de manière graphique, accompagné de sa cause.

³¹ M. FERROUI, Zakaria : « Approche de développement du management de la qualité dans le processus maintenance », Mémoire de Master, Université Aboubeker belkaid Telmcen, 2016.,p 18.

Figure 12: Diagramme Ishikawa.



Source : <https://www.ionos.fr/startupguide/fileadmin/StartupGuide/Schaubilder/diagramme-d-ishikawa.png>.

Interprétation :

Les causes d'un problème peuvent être regroupées en cinq catégories, les 5 M :

Méthode : Processus de production du produit ou service. La recherche et développement.

Matière : Les matériaux utilisés pour la production du bien.

Milieu : Le contexte concurrentiel, l'état du marché.

Matériel : Les machines, le parc informatique et les logiciels. L'ensemble des équipements qui servent à apporter de la valeur ajoutée au matériau de base.

Main-d'œuvre : Les collaborateurs et l'ensemble des interventions humaines (la RH).

Il est tout à fait possible de créer de nouvelles catégories de causes en fonction du problème observé et des objectifs de l'entreprise. Un « sixième M », pour Moyen financier, peut être ajouté afin d'accorder une importance particulière à cet aspect qui normalement est compris dans Matériel.

f) Méthode AMDEC:

L'Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC) est un outil de sûreté de fonctionnement (SdF) et de gestion de la qualité. AMDEC est la traduction de l'anglais FMECA (Failure Modes, Effects and Criticality Analysis, litt. « analyse des modes, des effets et de la criticité des défaillances »), désignation d'une méthode élaborée par l'armée américaine dans les années 1940.

La criticité d'un mode de défaillance se détermine généralement par le produit (indice de fréquence) \times (indice de gravité) \times (indice de détection). Ces indices sont définis par le client, l'entreprise qui fixe également un seuil d'acceptabilité, au-dessus duquel toute criticité doit être réduite, par un moyen à définir (reprise de conception, plan de maintenance, action de surveillance, ...).

Pour exemple, imaginons une machine équipée de pneumatiques, pour diminuer la criticité d'une crevaison jugée inacceptable, on pourrait décider de reprendre la conception et minimiser :

- l'indice de fréquence, en améliorant la structure du pneu, voire en utilisant un pneu increvable,
- l'indice de gravité, en utilisant des roues jumelées,
- l'indice de détection, en équipant le poste de conduite de témoins de pression pneumatique.

De telles analyses peuvent être adaptées à toute interrogation dans tout domaine. Elles peuvent servir de base, entre autres, aux analyses fiabilité, maintenabilité, disponibilité, qualité et testabilité.

Le but est de hiérarchiser les actions d'amélioration à conduire sur un processus, un produit, un système en travaillant par ordre de criticité décroissante.³²

g) Méthode MSP:

Le terme Maîtrise Statistique des Procédés (MSP) ou Statistical Process Control (SPC) en anglais, est généralement utilisé dans le cadre des processus industriels (bien qu'il puisse également se rapporter à des services ou autres activités) et fait référence à des méthodes statistiques utilisées pour suivre et améliorer la qualité des opérations respectives. En collectant l'information à différentes étapes du processus et en réalisant des analyses statistiques sur cette information, l'ingénieur MSP est en mesure de prendre les décisions adaptées (souvent des actions préventives) afin de s'assurer que le processus global reste sous contrôle et que le produit répond aux spécifications souhaitées.

La MSP implique de suivre les processus, d'identifier les zones à problèmes, de recommander des méthodes pour réduire la variation (dispersion) et de vérifier qu'elles fonctionnent, d'optimiser le processus, de tester la fiabilité des pièces, et d'effectuer d'autres opérations analytiques. La MSP utilise des méthodes de contrôle statistique relativement simples, telles que les cartes de contrôle qualité (Shewhart, Pareto, et autres).³³

h) Méthode Taguchi:

La méthode Taguchi, inventée par Gen'ichi Taguchi, est une méthode statistique pour réaliser des plans d'expérience. Appliquée dans l'industrie, cette méthode se concentre avant tout à minimiser les variations autour de la valeur de consigne.

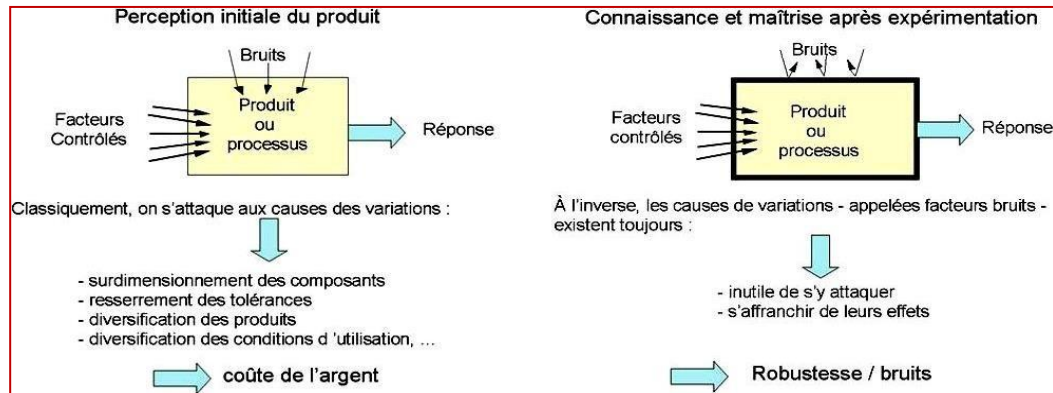
³².M. FERROUI, Zakaria : « *Approche de développement du management de la qualité dans le processus maintenance* », Mémoire de Master, Université Aboubeker belkaid Telmcen, 2016.,p 18.

³³M. FERROUI, Zakaria : « *Approche de développement du management de la qualité dans le processus maintenance* », Mémoire de Master, Université Aboubeker belkaid Telmcen, 2016.,p 19..

L'objectif est d'obtenir des produits, processus et systèmes aussi robustes et insensibles aux perturbations externes que possible.

La méthode Taguchi est appliquée dans le cadre de l'amélioration de la qualité et de la méthode Six Sigma. Cette méthode pragmatique a su rendre les plans d'expériences accessibles pour des techniciens.³⁴

Figure 13: Méthode Taguchi..



Source : BLONDEL François : « Aide mémoire, Gestion industrielle », 2ème Edition DUNOD, Paris, 2006.

i) L'analyse de la valeur :

L'analyse de la valeur (VA) est une méthode qui peut être utilisée pour améliorer des produits ou services existants ou être directement implémentée au moment de la conception. Le but de cette méthode est de concevoir un produit qui répond pleinement aux besoins de ses utilisateurs au moindre coût. Cette méthode est généralement utilisée par les ingénieurs, mais peut être utilisée par les services commerciaux, Il peut ensuite être utilisé comme guide d'entretien pour apporter un soutien aux négociations techniques et économiques. Par conséquent, il peut améliorer sa qualité sans augmenter le coût du «produit», ou réduire son coût sans réduire le niveau de service attendu. Par conséquent, la méthode peut être appliquée à toutes les entreprises, tous les services et tous les domaines économiques.

j) Matrice QFD :

(Qualité Function Deployment) est également nommée Maison de la Qualité ou Déploiement de la fonction qualité.

Knowllence a beaucoup travaillé dans les années 1990/2000 sur la méthode QFD et ses liens avec les autres méthodes de conception, Le QFD est désormais très peu utilisé au niveau industriel. C'est un des outils de la qualité. L'objectif du QFD vise à intégralement dérouler la réflexion sur un nouveau produit ou service en partant des besoins des clients et en déterminant les caractéristiques à lui donner et l'importance relative de chacune. Ce processus est visualisé sur une grille en forme de maison de la qualité:

³⁴ M. FERROUI, Zakaria : « Approche de développement du management de la qualité dans le processus maintenance », Mémoire de Master, Université Aboubeker belkaid –Telmcen-, 2016.p 19.

- identifier les besoins des clients (Quoi)
- définir les caractéristiques du produit ou du service (Comment)
- établir la relation entre les caractéristiques et les besoins clients (Comment par rapport au Quoi)
- cibler les performances techniques à atteindre (Combien)
- déterminer les relations entre les caractéristiques (Comment par rapport au Combien)
- comparer le futur produit avec la concurrence

k) Méthode SMED

SMED est l'abréviation de l'anglais Single Minute Exchange of Die(s), littéralement « changement de matrice(s) en une seule minute », ou moins littéralement « changement rapide d'outil ») a pour objectif de réduire le temps d'un changement de série, et permettre ainsi de réduire la taille de lot minimale. Elle a été développée par Shigeo Shingo pour le compte de l'entreprise Toyota.

Si les temps de changement de série deviennent nuls, on peut alors envisager une fabrication à l'unité sans augmenter les coûts.

Lors d'un changement de fabrication, la partie mise en train (l'amorce de la fabrication) peut représenter une part importante dans la fabrication ; et la partie mise en train n'est pas productive. Le but est de diminuer ce temps consacré au réglage, afin d'obtenir des changements d'outils rapides ou des réglages instantanés.

On distingue deux (02) types de réglage :

- a) Réglages / temps internes : ils correspondent à des opérations qui se font machine arrêtée, donc hors production.
- b) Réglages / temps externes : ils correspondent à des opérations qui se font (ou peuvent se faire) machine en fonctionnement, donc en production.

l) Poka yoké :

Essentiellement, Poka-Yoke se traduit en français par la prévention des erreurs, et un dispositif Poka-Yoke est tout ce qui empêche une erreur de se produire dans le processus de fabrication ou est utilisé pour rendre les défauts facilement détectables afin qu'ils puissent être triés ou corrigés. Le système détrompeur poka-yoké est l'invention d'un ingénieur, Shigeo Shingo (1909-1990), employé chez Toyota. C'est lui qui a créé le single minute exchange die (SMED). Il s'est beaucoup intéressé aussi au contrôle de la qualité et à tout ce qui pouvait amener une organisation vers le « zéro défaut ». C'est dans ce registre qu'il a été amené à construire le poka-yoké. L'idée est de concevoir un outil qui empêche l'erreur de se produire.

3) Les principes du management de la qualité ISO 9001 v2015 :

L'organisme international de normalisation ISO base les démarches Qualité en 7 principes de management la qualité. Ainsi, il peut s'agir de l'ISO 9001 mais aussi pour les normes connexes. Il peut y avoir par exemple : l'EN9100, l'ISO 15189, l'ISO 17025, l'ISO 13485, ... Ils se déclinaient anciennement en 8 principes. Avec la sortie de la version 2015 de l'ISO 9001, l'organisme ISO a modifié cette notion en 7 principes.

Aussi, un principe est défini comme suit par l'ISO :

L'une des définitions du terme « principe » renvoie à la notion de règle, de théorie ou de conviction fondamentale qui a une influence majeure sur la manière de réaliser quelque chose.

3.1. Pourquoi les principes de management qualité ? :

Les « Principes de management de la qualité » peuvent être vus comme un ensemble de valeurs, de règles et de normes. Ils sont considérés comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité. Aussi ces principes sont applicables dans la globalité de l'organisation. De plus, il est possible de s'inspirer des ces 7 principes de management Qualité pour renforcer la performance de l'entreprise. De même, cela peut se faire avec ou sans certification ou référentiel.

C'est pourquoi les principes de management de la qualité, peuvent servir pour manager un organisme selon les principes "Qualité". Enfin, l'ISO/TC176 est le groupe de travail international qui veille à la cohérence et la mise à jour de 7 principes de management.³⁵

Il est à noter que ces principes de management sont sensiblement les mêmes que dans la précédente définition des principes de management de la qualité.

3.1.1 Orientation client :

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients. Il est aussi important d'aller au-delà de leurs attentes.

La performance s'obtient lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Chaque interaction avec les clients offre une opportunité de créer de la valeur pour le client.

Ainsi comprendre les besoins présents et futurs des clients et des parties intéressées contribue aux performances de l'organisme.³⁶

3.1.2. Leadership :

La direction établit la finalité et les orientations et crée des conditions dans lesquelles le personnel s'implique pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme.

Elle doit mettre en œuvre le pilotage de l'organisme en particulier avec les pilotes des processus pour s'assurer du fonctionnement de l'organisme.

L'établissement des objectifs et des orientations ainsi que l'implication du personnel permettent à un organisme d'assurer la cohérence de ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs. L'ISO 9001 version 2015 a renforcé le rôle de la direction dans la mise en œuvre du système de management de la qualité.

3.1.3. Implication du personnel :

Les personnels, au cœur de l'organisation, aussi bien pour la mise en œuvre des processus(le

³⁵ <https://www.certification-qse.com/iso-9001-v2015> consulté le 22/06/2021 le20/06/2021 a10h15.

³⁶ <https://www.certification-qse.com/iso-9001-v2015> consulté le 22/06/2021. le 20/06/2021 a 13h

fonctionnement opérationnel (production) et les fonctions supports) que pour l'amélioration de ceux doivent avoir conscience des attentes vis à vis de l'organisme. Ils doivent donc être compétents, habilités et impliqués à tous les niveaux de l'organisme. Ils sont essentiels pour créer et de la valeur.

Pour gérer un organisme de façon efficace voire efficiente, il est important de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel. Ainsi chaque personne individuellement doit être prise en compte par la direction ou le management intermédiaire. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel pour l'atteinte des objectifs qualité de l'organisme³⁷

3.1.4 Approche processus :

L'approche processus se définit comme un système de management de la qualité (SMQ) constitué de processus corrélés entre eux. Ces processus regroupent des activités clés. Aussi ils permettent de comprendre comment des résultats conformes s'obtiennent. Ce système permet à un organisme d'optimiser l'organisation et ses performances.

Des résultats cohérents et prévisibles s'obtiennent de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système entretenu globalement.

3.1.5 Amélioration :

Le principe d'amélioration est essentiel pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels. Elle induit aussi le processus de réaction face aux évolutions du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités.

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration et la mise en œuvre effective de ce principe à tous les niveaux de l'organisme.

Le cycle PDCA ou roue de Deming est un fondement de l'amélioration.

3.1.6 Prise de décision fondée sur des preuves :

La prise de décision fondée sur des preuves s'appelait précédemment approche factuelle.

La prise de décision peut être un processus complexe permettant d'appuyer sa décision, et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision.

Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés.³⁸

³⁷ <https://www.certification-qse.com/iso-9001-v2015> consulté le 22/06/2021, le 21/06/2021 à 13h15.

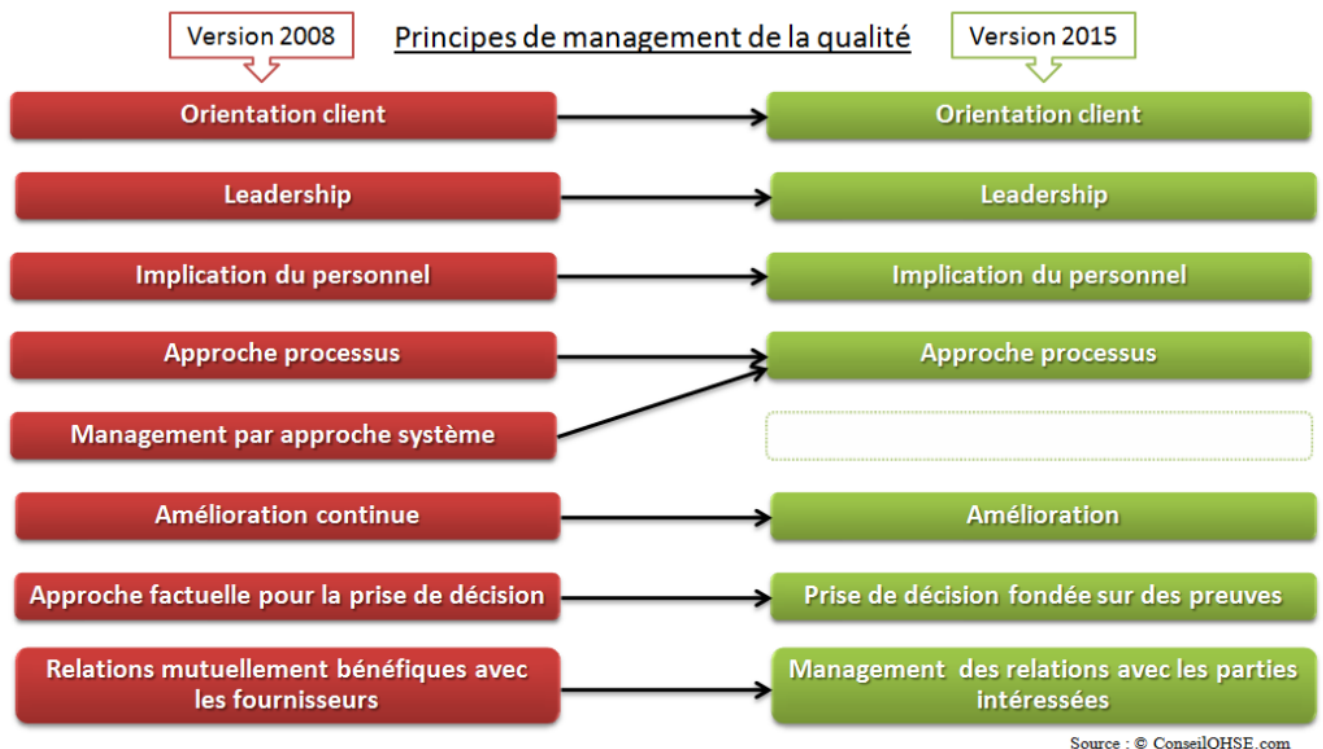
³⁸ <https://www.certification-qse.com/iso-9001-v2015> consulté le 22/06/2021, le 21/06/2021 à 13h24.

3.1.7. Management des relations avec les parties intéressées :

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs.

Les parties intéressées ont une influence sur l'organisme qui la plus part du temps a un impact sur ses performances. Des performances durables s'obtiennent lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires, les clients et les partenaires directs a une importance particulière.

Figure 14: les principes de management qualité version 2008 et 2015.



Source : <https://conseilqhse.com> consulté le 22/06/2021 à 15h.

Dans la nouvelle version de la norme ISO 9000 et ISO 9001 version 2015, une légère révision a été apportée aux principes de management de la qualité : suppression d'un des principes (management par approche système) et modification de certains principes. Ainsi l'amélioration continue devient seulement l'amélioration ; l'approche factuelle pour la prise de décision devient plus clairement la prise de décision fondée sur les preuves ; les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs élargissent leur périmètre en devenant le management des relations avec les parties intéressées.

Ces principes ne sont pas présentés par ordre de priorité. L'importance relative de chaque principe est susceptible de varier d'un organisme à l'autre et d'évoluer au fil du temps.

Les principes de management de la qualité sont décrits dans le paragraphe 2.3 de l'ISO 9000 :

2015 (Systèmes de management de la qualité Principes essentiels et vocabulaire). Dans cette dernière norme, chaque principe de management de la qualité est associé à :

- Un énoncé qui décrit le principe ;
- Un fondement qui explique en quoi ce principe est important pour l'organisme ;
- Les principaux bénéfices associés à ce principe ;
- Des actions possibles pour améliorer les performances de l'organisme en appliquant ce principe.³⁹

3.2. Contrôle Qualité (SPC-SQC):

Ainsi dans les années 30, les études sur les statistiques ont permis de réduire les coûts de contrôle. Grace aux cartes de contrôles (SPC) et aux échantillonnages (SQC), les processus étaient sous contrôle.

La SPC a pour objectif de Maîtriser les processus. L'idée sous-jacente est : maîtrisons les paramètres de fabrications, ainsi nous nous assurons de la fabrication de lots de qualité par 2 actions :

- Identifier les paramètres influençant la fabrication,
- Surveiller ces paramètres pour agir avant l'apparition du défaut – carte de contrôle de Walter Shewhart.

L'objectif est de rendre le système interne robuste, Mais à quoi bon maîtriser vos processus si la matière première n'est pas conforme.

L'approche SQC s'assure que les intrants soient conformes aux spécifications initiales. Al'aide de table statistique, la SQC rationalise l'inspection des produits fournisseurs. A l'aide de table statistique, la SQC rationalise l'inspection des produits fournisseurs. Même si cette approche permet de baisser les coûts induits par les contrôles, ils existent encore, et, ces contrôles sont toujours a posteriori.⁴⁰

³⁹.Organisation internationale de normalisation (ISO), <https://www.iso.org> consulté en mai 2021 à 10 :00h.

⁴⁰BOULEFKHAD Khoulood : « Contribution du management de la qualité à promouvoir l'innovation organisationnelle », Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales ,EHEC, Alger,2020,p 17.

Section 3 La normalisation et la certification :

Dans cette section, nous allons aborder deux notions : la normalisation et la certification, aussi, nous présenterons la norme ISO 9000

1) La norme :

Une norme est un document qui définit les exigences, les spécifications, les lignes directrices où les caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services. L'organisation Internationale de Normalisation (ISO) a publié plus de 19 500 Normes internationales qui peuvent être achetées auprès de l'ISO ou de ses membres⁴¹.

Il existe plusieurs définitions de la norme, la plus courante est celle de l'Organisation Internationale de Normalisation.

L'ISO définit la norme comme « une spécification technique ou (un) autre document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées, fondée sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international ». Nous comprenons par cette définition que la norme est en effet :

- une spécification technique se présentant sous la forme d'un document qui définit et détermine les caractéristiques de biens et services ou des processus,
- accessible au public et fait l'objet de publications officielles,
- elle résulte d'un choix collectif : elle est établie avec le consensus et l'approbation de toutes les parties intéressées participant à sa création,
- sert de base d'action pour la solution de problèmes répétitifs se posant entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux.

2) La normalisation:

La normalisation est définie comme étant « l'ensemble de règles résultant de l'accord des producteurs et des usagers visant à spécifier, unifier et simplifier en vue d'un meilleur rendement dans tous les domaines d'activités »⁴².

Simplifier, c'est-à-dire :

- définir des caractéristiques dimensionnelles,
- définir des règles de sécurité (appareil à gaz, matières inflammables),
- définir une aptitude à la fonction (nuance d'acier).

Unifier, c'est-à-dire uniformiser :

- le langage (terminologie dans l'industrie du pétrole, signaux de sécurité),
- les systèmes de mesures, les méthodes d'essais et d'analyses.

⁴¹ www.iso.org, intitulé de l'article « *qu'est ce qu'une norme* » consulte en mai 2021 à 14 :00h.

⁴² Guide ISO. Directives ISO/CEI, partie II : « *Règles de structure et de réaction des Normes internationales* », 5e éd, 2004.

Spécifier, c'est-à-dire

- réduire les variétés,
- assurer l'interchangeabilité.

2.1. Les avantages des Normes Internationales ISO:

- Garantie des produits et services sûrs et de qualité,
- Outils stratégiques permettant de baisser les coûts en augmentant la productivité et en réduisant les délais et les erreurs,
- Donne accès aux nouveaux marchés.⁴³

2.2. Rôle de la normalisation :

La normalisation repose sur plusieurs rôles :

- **La normalisation comme moyen de communication**, c'est un langage commun entre les agents économiques,
- **La normalisation comme facteur de qualité**, C'est dans ce sens que la normalisation est nécessaire, il s'agit de comparer les caractéristiques d'un produit à un référentiel prédéterminé qui est la norme afin de pouvoir le positionner sur le marché d'une façon plus fiable,
- **La normalisation comme facteur de progrès**, elle joue un rôle important dans la diffusion des concepts de progrès, elle aide à économiser le travail humain, les matériaux et l'énergie.⁴⁴

3) La certification:

La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, service, ou système qualité est conforme aux exigences spécifiées dans une norme ou référentiel⁴⁵.

La certification est défini aussi comme l'assurance donnée par un organisme qualité et indépendant tendant à attester qu'un produit ou service présente régulièrement certaine qualité spécifique, résultant de spécifications énoncées dans un cahier de charge ou une norme officielle⁴⁶.

Les normes peuvent se référer à un domaine précis comme elles peuvent appartenir à une région déterminée comme le Comité Européen de Normalisation (CEN) ; des normes nationales comme les Normes Françaises (NF), des normes allemandes (DIN : Deutsche Institut for Normung), et les normes internationales dites ISO. Pour notre thème, nous nous intéresserons au dernier type de normes en l'occurrence, les normes ISO spécifiques au système de management de la qualité.

⁴³ SEMMANI Yazid et SMAIL Yasmine : «*La mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008* », mémoire pour l'obtention diplôme de Master, Tizi-Ouzo, 2015, p 22.

⁴⁴ SEMMANI Yazid et SMAIL Yasmine : «*La mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008* », mémoire pour l'obtention diplôme de Master, Tizi-Ouzo, 2015, p 36.

⁴⁵ CANAR Frédéric, « *Management de la qualité* », l'extenso édition, paris, p 110.

⁴⁶ Bernard Forman, « *du manuel qualité au manuel de management* », édition afnor, Paris, 2001.

3.1. Types de certification :

On peut distinguer trois types de certifications :⁴⁷

- la certification du personnel,
- la certification de produits,
- la certification de système de management.

3.1.1. La certification du personnel :

La certification du personnel est basée sur les critères permettant de connaître et de vérifier la compétence d'un personnel concernant certains types d'activités. Tout ceci se fonde sur trois critères :

- l'acquisition et la mise en pratique des connaissances « la qualification »,
- la reconnaissance écrite des compétences « la certification via un certificat ou un diplôme », -
- l'autorisation d'exercer.

3.1.2. La certification de produit :

Dans le contexte du marché de l'attestation de conformité, la certification de produits et par extension de services, se développer de plus en plus. Les différents problèmes actuels ne devraient qu'accentuer ce phénomène. La certification de produits s'intéresse aux caractéristiques techniques des produits qui sont différentes d'une catégorie de produits à l'autre.

La certification de produits et de services nécessite de fixer au préalable :

- les caractéristiques certifiées et les méthodes d'évaluation de ces dernières,
- les modalités de contrôle de la conformité du produit en laboratoire et dans l'unité de production,
- les moyens mis en œuvre par l'organisme certificateur : comité de la marque, services d'inspection, laboratoires d'essais, etc....
- la marque de certification a apposé sur le produit ou les supports et documents commerciaux.

Les processus de certification sont variables d'un secteur d'activité à l'autre et d'un pays à un autre.

3.1.3. La certification de système de management :

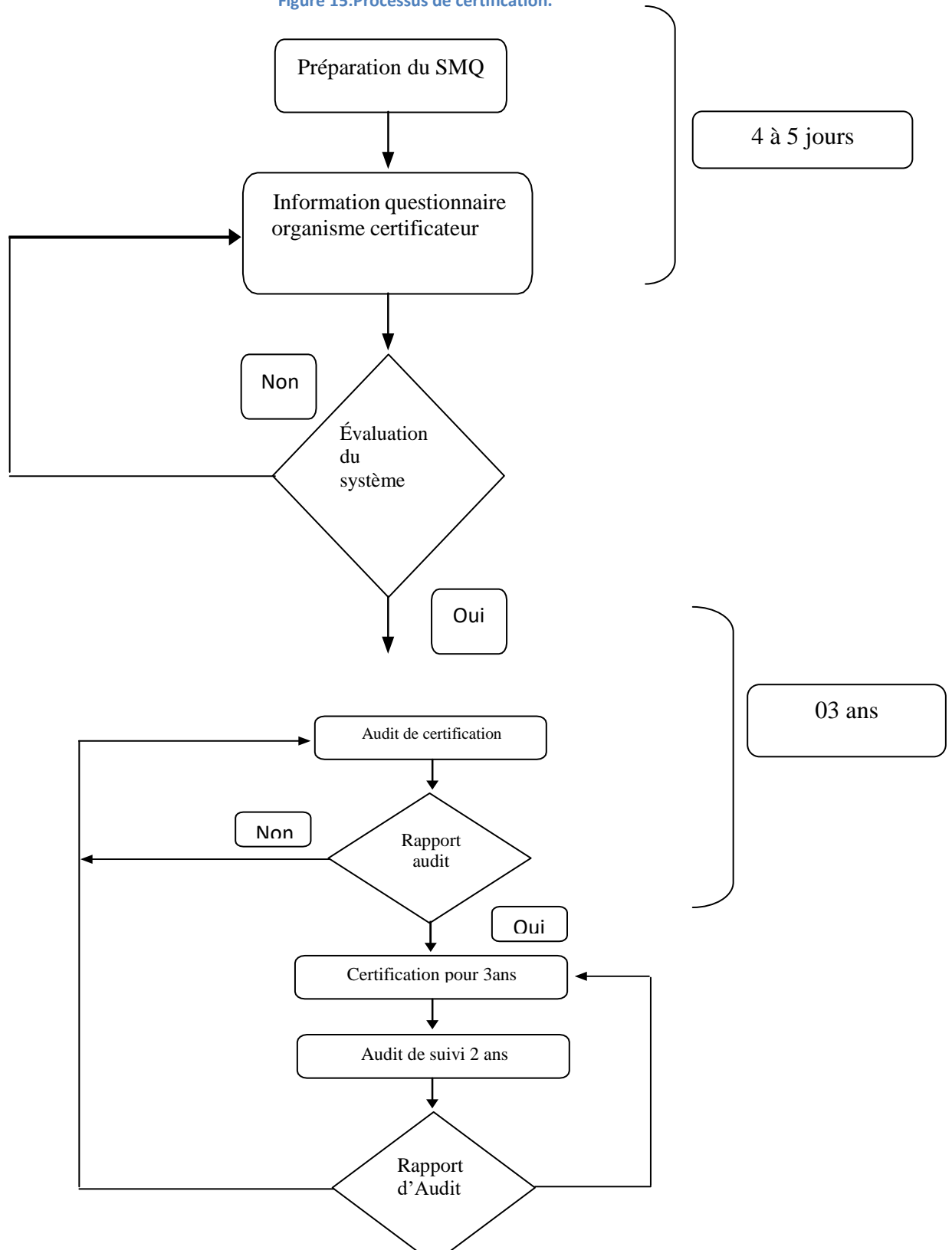
C'est après la seconde guerre mondiale, qu'a commencé la certification de système de management, et s'est développée en France au cours des années 60 à cause du nucléaire. La première certification de système de management a été la certification de système de management de la qualité par les normes de la série ISO 9000.

4) Processus de certification:

Les différentes étapes à suivre pour une entreprise qui veut ce certifié à la norme ISO 9001 version 2008, sont schématisées dans le schéma suivant :

⁴⁷ SEMMANI Yazid, SMAIL Yasmine : «La mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008 »,mémoire pour l'obtention diplôme de Master,Tizi-Ouzo,2015,page a24.

Figure 15:Processus de certification.



Source : Guide de la qualité, du contrôle de la qualité et de la normalisation, Edition Grand Alger livres, Alger, 2004, p 4.

Pour ce faire certifier, l'entreprise doit d'abord établir et tenir à jour un manuel qualité qui comprend :⁴⁸

- le domaine d'application et le détail des exclusions,
- les procédures documentées pour le système,
- une description des interfaces entre les processus du SMQ.

Ensuite, elle devra sélectionner et contacter l'organisme certificateur afin de déposer sa candidature.

Une fois acceptée, l'entreprise doit effectuer un pré-audit pour l'aider à détecter et corriger les non-conformités. Ce pré-audit déterminera si l'entreprise est prête à effectuer un audit de certification.

Dans cette opération, trois cas peuvent se présenter :

- rien à signaler, le système mis en place fonctionne correctement, dans ce cas l'entreprise peut subir l'audit de certification,
- des non-conformités mineures peuvent être constatées, l'entreprise devra corriger ses non-conformités et faire ensuite appel à l'organisme certificateur pour l'audit de certification,
- des non-conformités majeures constatées, l'entreprise doit revoir son système et l'améliorer afin d'éliminer les non-conformités. Par la suite, l'entreprise devra refaire un autre pré-audit avant de passer à l'audit de certification.

La prochaine étape consiste à élaborer un plan et un plan d'audit de certification. Jour ouvrable. Dans un délai de 4 à 5 jours, l'entreprise acceptera les audits suivants:

Certification, afin que l'organisme de certification puisse prendre une décision sur le rapport d'audit. Cet audit peut être réalisé en deux phases et effectué aux dates convenues par l'auditeur ou l'équipe d'auditeurs préalablement approuvés :

La revue documentaire, c'est-à-dire que l'auditeur va analyser le manuel qualité pour vérifier que ce dernier est bien conforme à la norme ISO 9001. Il s'intéressera également à vérifier la réalisation des audits internes. Après avoir levé les non-conformités, une première validation permettra à l'auditeur de passer à la phase suivante.

Une fois que le manuel est validé, l'organisme certificateur s'attachera à vérifier que les procédures du manuel correspondent bien à la réalité du terrain. Une fois que l'audit est terminé, une réunion de clôture est organisée pour présenter à l'audité les conclusions de l'audit et les non-conformités éventuelles nécessitant la mise en œuvre d'action d'amélioration. Pour que le certificat puisse être délivré, toute non-conformité détectée ou écart par rapport à la norme applicable doit être levée et soldée par l'auditeur.

Après avoir soldées ces non-conformités, le comité de certification examine le dossier et approuve la délivrance du certificat. La durée de la certification est de 3 ans, tous les éléments de la norme considérée doivent être audités pendant cette période (audit de suivi). Des visites de

⁴⁸SEMMANI Yazid, SMAÏL Yasmine : «*La mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008* », mémoire pour l'obtention du diplôme de Master, Tizi-Ouzo, 2015, p 27.

surveillance annuelles permettent d'assurer que le système qualité continue de répondre aux exigences de la norme, afin de promouvoir l'amélioration continue. Si l'entreprise veut renouveler le certificat, un audit de renouvellement du certificat doit être effectué tous les trois ans.

5) Petit historique sur l'ISO:

En 1979, le comité technique TC 176 est créé à l'International Organization for Standardization (ISO)⁴⁹.

C'est en 1987 qu'une première version de norme sur la qualité est publiée sous la référence ISO 9000.

En 1990, la décision est prise de réviser cette première version. Les notions de service, de processus et d'environnement devront être prises en compte. Une première phase de révision aboutit à la publication en 1994 de la version communément appelée ISO 9001:1994.

En 1996, un nouveau cahier des charges est adopté pour poursuivre le travail de révision. À partir de 1998, des versions préparatoires (Working Drafts) vont apparaître en résultant des travaux des groupes d'experts internationaux.

En 1999, des versions de travail (Committies Drafts) vont voir 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 AFNOR le 15 décembre 2000.

La version 2008 de la norme 9001 Systèmes de management de la qualité – Exigences a été publiée par AFNOR le 18 novembre 2008 sous l'indice de classement X50-131.

6) La famille ISO 9000:

Les normes et lignes directrices internationales de la famille ISO 9000 relatives au management de la qualité ont acquis une renommée mondiale en tant que base pour la mise en place de systèmes efficaces et efficaces de management de la qualité.

Le tableau suivant présente de manière synthétique l'ensemble des normes ISO 9000 ainsi que leurs rôles.

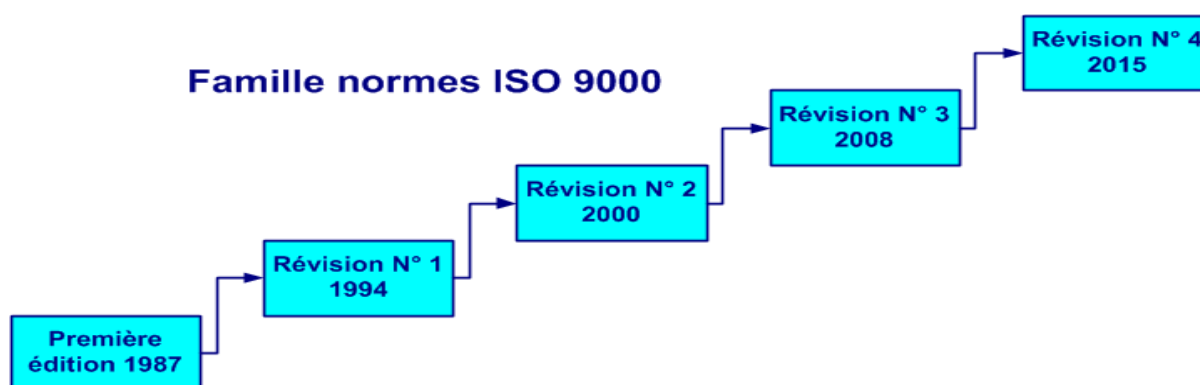
⁴⁹ Le site officiel de l'ISO est à l'adresse www.iso.ch, consulté en mai 2021 à 10 : 30h.

Tableau 4:La famille ISO 9000.

La famille ISO 9000	Rôle
ISO 9000	C'est une norme internationale qui spécifie les exigences fondamentales auxquelles doit satisfaire le système de management de la qualité. L'organisation internationale de normalisation est composée des organismes nationaux de normalisation de 158 pays industrialisés en développement de toutes les régions du monde. Elle présente aux utilisateurs les 8 principes du management de la qualité et l'approche processus à appliquer pour obtenir une amélioration continue. (2005)
ISO 9001	utilisée pour mettre en place un SMQ donnant l'assurance que votre organisme est apte à fournir un produit répondant aux besoins et aux attentes des clients. (2008)
ISO 9004	Permet d'étendre l'avantage d'ISO 9001 à toutes les parties intéressées ou affectées par les opérations (employés, propriétaires, fournisseurs, partenaires et société générale).
ISO 9011	Couvre le domaine de l'audit des systèmes de management de la qualité et de management environnemental. (2011).

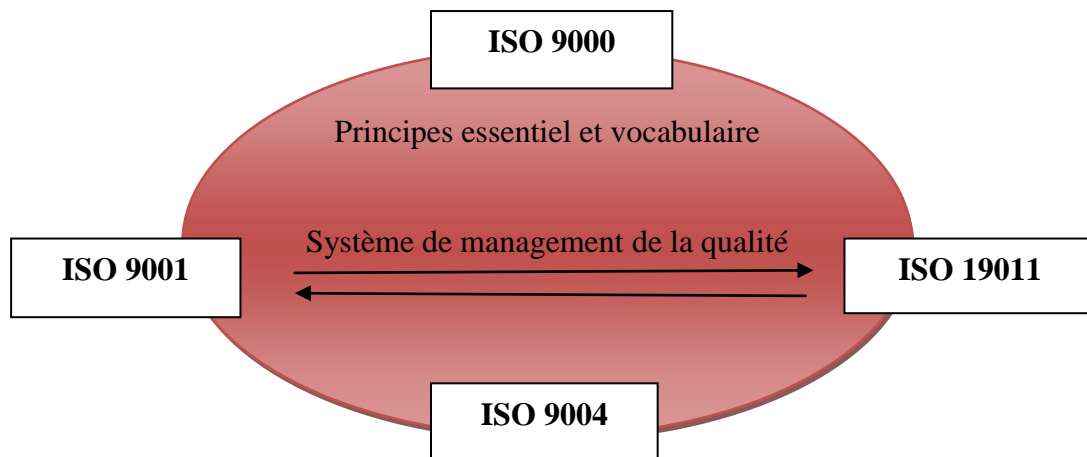
Source : Choisie et applique : « les normes de la famille ISO 9001 » édition 2009, p 11.

Figure 16: Développement de la famille ISO9000.



Source : [http://www.pqb.fr/template/userfiles/historique_iso\(5\).gif](http://www.pqb.fr/template/userfiles/historique_iso(5).gif), consulté le 14/06/2021, 20h15.

Figure 17: Interaction entre les Normes.



Source : Norme ISO 9001 version 2008.

7) Intérêt de la certification:

7.1. Une certification pour l'image de marque de l'entreprise :

La certification permet à l'entreprise de solidifier son image de marque qui contribue à renforcer la confiance du client envers la société. De plus, une certification permet de convaincre bien plus facilement un prospect réticent. Elle assure la qualité des services ou des produits de l'entreprise. De ce fait, l'expertise de cette dernière ne sera pas remise en cause par les potentiels clients. Par ailleurs, une entreprise certifiée assure aux fournisseurs une collaboration de choix. Ce qui facilitera amplement les termes de l'échange pour un plus grand élargissement du marché. Dans le monde des affaires, la crédibilité est indispensable. C'est pour cela qu'il est nécessaire que votre société dispose des meilleures certifications pour assurer la meilleure fiabilité.

7.2. La certification pour une meilleure organisation interne de la société :

La certification permet d'offrir à la société une meilleure organisation interne. Cette dernière permet de faciliter le travail des salariés notamment sur le contrôle des méthodes de travail pour une meilleure qualité des résultats. Lorsque l'on possède une certification, les attentes deviennent bien plus élevées. C'est pour cela qu'elle permet la mise en place de procédures claires et de documents-types pour une organisation du travail. Ces supports peuvent servir aux salariés comme aux nouveaux embauchés et aideront à formaliser les besoins de performances. Cela permettra aussi de disposer d'outils efficaces pour plus de compétitivité saine au sein de l'entreprise.

Conclusion :

Dans le premier chapitre, nous avons listé les principes fondamentaux et indispensables pour une meilleure compréhension du management de la qualité et avons expliqué les principaux concepts et notions voisines à notre objet de recherche.

En conclusion de ce chapitre, la qualité est devenue parmi les piliers de l'entreprise. Son efficacité repose en grande partie sur ce système. C'est en effet ce processus qui permet à l'entreprise d'avoir une organisation efficace, dans laquelle les salariés participent à l'atteinte des objectifs de développement et satisfont leurs clients, afin de réussir la concurrence et dans le but d'améliorer l'organisation et son efficacité notamment en facilitant la circulation des informations pour aller vers l'amélioration de la compétitivité dans un environnement concurrentiel.

CHAPITRE II :

« La compétitivité des entreprises et l'avantage concurrentiel par la qualité. »

Chapitre II. La compétitivité des entreprises et l'avantage concurrentiel par la qualité.

Introduction :

Le thème de la compétitivité est au cœur de toutes les entreprises, quelle que soit la nature de leurs activités. La concurrence féroce et l'incertitude croissante, pour les entreprises, signifient la nécessité d'une compétitivité mondiale, c'est-à-dire le coût et le coût d'élimination. Être compétitif, c'est pouvoir faire face à la concurrence tout en se protégeant. C'est par l'anonymat et la spécificité que l'entreprise en tant que système peut assurer sa pérennité. Dans un processus de recherche permanente de différenciation, l'entreprise a défini de nouvelles stratégies fondées sur la production et le développement de connaissances, qui sont propices à l'innovation et conduisent l'entreprise à réduire les facteurs de production (travail et capital). Ce qui est plus simple, c'est que l'entreprise doit être plus sensible aux fluctuations de la demande et aux offensives des concurrents.

Dans le présent chapitre intitulé « La compétitivité des entreprises et l'avantage concurrentiel par la qualité », nous allons nous intéresser à la compétitivité de l'entreprise, en essayant de clarifier le concept en présentant différentes définitions, ses types, ses déterminants, ainsi que ses indicateurs et l'évolution de concepts, les atouts de la compétitivité ainsi leurs types (section1)

Puis, nous allons essayer de cerner l'avantage concurrentiel, sa définition, les cinq forces de Porter, la chaîne de valeur ainsi que les forces agissantes sur la position concurrentielle de l'entreprise, l'avantage par produit et la relation entre la concurrence et la compétitivité (Section2)

Et enfin nous allons nous intéresser à faire une relation entre le système de management qualité et l'amélioration de la compétitivité des entreprises, par la reconnaissance de la qualité comme un facteur de la compétitivité, et les trois idées directrices pour être en compétitivité

Et avec aucun doute le rôle de la certification et la normalisation pour rester compétitive (section3).

Section 1 La compétitivité des entreprises.

Le concept de compétitivité est devenu le thème de l'économie moderne. Les gens s'inquiètent d'une meilleure compréhension de la compétitivité dans toutes les discussions politiques, domaines académiques et débats industriels à l'échelle mondiale. Cependant, bien que le concept ait été largement utilisé, il n'y a toujours pas de consensus à propos de la définition du terme. Il semble exact que le concept change avec le degré d'agrégation de l'analyse que l'on souhaite réaliser (au niveau d'un pays, au sein de l'entreprise.).

1) Définitions du concept compétitivité :

L'examen de la littérature traitant le concept de compétitivité révèle l'absence d'une définition unique du terme pour guider les efforts des chercheurs. Aussi, il apparaît que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), le bien analysé (bien homogène ou différencié), et enfin l'objectif de l'analyse. Pour illustrer ce point, une myriade de citations puisées dans la littérature est présentée ci-après⁵⁰.

"Qu'est ce qu'on entend par la compétitivité, et donc l'objectif principal de notre politique économique, est la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures" (Landau, 1992).

"Chercher à expliquer la 'compétitivité' au niveau national est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie" (Porter, 1990).

"Le concept de l'avantage comparatif décrit le schéma des échanges qui se produiront dans un monde dépourvu de distorsions de prix. Cependant, le monde réel est plein de mesures de politiques rendant la détermination de l'avantage comparatif difficile. Donc l'avantage comparatif s'applique à un monde où les marchés sont efficaces et dépourvus de distorsions alors que la compétitivité s'applique à un monde dans son contexte réel" (Barkema et al. 1991).

"La compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées" (Sharples et Milham, 1990).

"Une industrie compétitive est celle qui possède la capacité de gagner un profit et maintenir une part du marché domestique et/ou international" (Agriculture Canada, 1991).

Malgré cette diversité des définitions, il y a lieu de noter les deux aspects communs suivants :

La compétitivité est un concept relatif, c'est à dire, l'évaluation de la compétitivité d'une nation, d'un secteur ou d'une entreprise est généralement faite par rapport à une entité similaire ; et la compétitivité n'est pas un concept statique et est étroitement lié aux conditions économiques du pays ainsi que les conditions du marché international. Donc pour rester compétitif, une entité est appelée à suivre un processus d'ajustement continue en réponse à des forces et à des facteurs intervenant dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché. Mais qu'est ce qui détermine la position concurrentielle d'une entité donnée ?⁵¹

⁵⁰ LACHAAL.L : « La compétitivité : Concepts, définitions et applications. », In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.), Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la Mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza: CIHEAM, 2 001. p. 29 -36 (Cahiers Option s Méditerranéen nes; n .57).

⁵¹ LACHAAL .L, op.cit, p.30.

- **Définition basées sur les coûts de production :**

Selon A.BENAYME définit « la compétitivité pour un produit donné, comme l'aptitude à offrir sur le marché à un prix inférieur ou égale à celui des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisant pour rémunérer les facteurs nécessaires (travail, capital, produit primaires et semi finis) et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à ses concurrents »

Pour les auteurs du Boston Consulting Group (B.C.G) « la compétitivité d'une entreprise se ramène à son aptitude à avoir les coûts les plus bas », c'est-à-dire celle qui a su parvenir à l'utilisation des facteurs les plus efficace pour des coûts de facteur équivalents.

C'est deux définitions présentent l'inconvénient d'être restrictive, en prenant le cout de reviens comme seul facteur de compétitivité, alors, que dans certains cas particulier, il faut tenir compte de l'aptitude de l'entreprise à offrir des produits différenciés. A ce niveau la, la qualité joue un rôle essentiel dans la compétitivité de l'entreprise.

- **Définition basées sur la part de marché :**

Un certain nombre de chercheurs font de la part de marché la clé de voûte de leur définition. Parmi les partisans de ce principe on retrouve celles de R.COURBIS et C.A Michelet sont illustratrices.

Pour le premier, « la compétitivité des producteurs se mesure par leur plus ou moins grande aptitude à avoir une part élevée de marché »

Pour le second, « est compétitif l'agent qui défend et surtout accroît sa part de marché ».

Clarck et Fujimoto définissent le concept de compétitivité comme étant : « la capacité à attirer et à satisfaire les clients et à générer des profits ».

Malgré cette diversité des définitions, il ya lieu de noter les deux aspects communs suivant :

- la compétitivité est un concept relatif, c'est-à-dire, l'évaluation de la compétitivité d'une nation, d'un secteur ou d'une entreprise est généralement faite par rapport à une entité similaire;
- la compétitivité n'est pas un concept statique et étroitement lié aux conditions économiques du pays ainsi que les conditions du marché international.

2) L'évolution du concept de compétitivité :

La notion de compétitivité à évoluer avec l'évolution du concept de l'entreprise et de sa conception dans l'environnement concurrentiel. Au début 20ème nous assistons à une prédominance de la demande par rapport à l'offre, les concurrents étaient à nombre limité est ne

Constituaient pas une menace évidente, le concept de compétitivité existait implicitement, La prise en considération de la notion de compétitivité a été principalement causé par la généralisation de certains produits encourageant la consommation à grande échelle ce qui a engendré l'apparition de nouvelles formes de distribution et de consommation, donc une prédominance de l'offre par rapport à la demande.

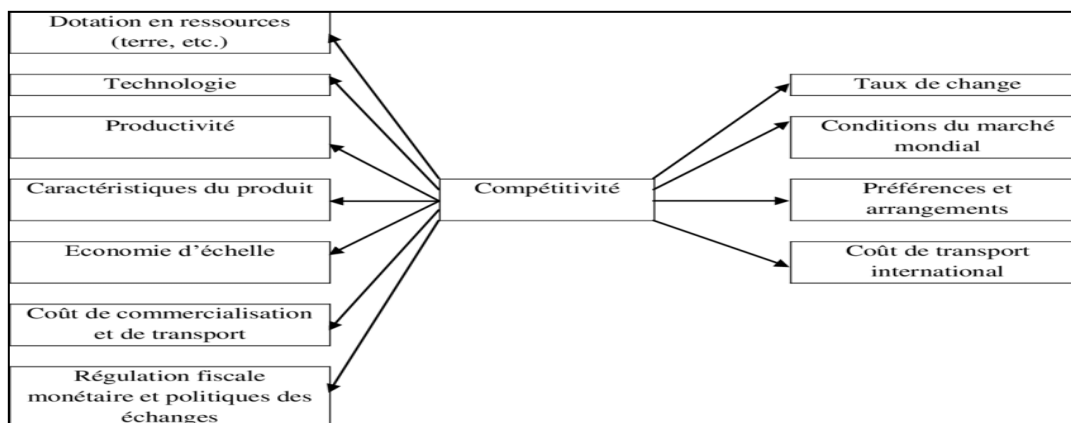
Les entreprises sont confrontées a une concurrence de plus en plus acharnée surtout avec la tendance de l'environnement vers l'internationalisation ce qui amplifie l'effet de la concurrence. Dès lors, la compétitivité est devenue un enjeu de base que l'entreprise doit maîtriser afin de se démarquer de ses concurrents.⁵²

3) Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise

Une revue détaillée de la littérature sur la compétitivité montre qu'à ce jour, il n'existe pas de cadre théorique permettant de soulever cette question. Cependant, les nouveaux développements de la théorie de la croissance économique (Grossman et Helpman 1990) et de la théorie de l'organisation industrielle (Jacquemin, 1987) représentent tous deux une réponse aux limites du modèle néoclassique, qui permet d'apporter des réponses à diverses questions. Les questions soulevées, dans ce cas, devraient se concentrer sur les facteurs susceptibles d'affecter la compétitivité.

Dans ce qui suit, on propose un cadre conceptuel intégrant les différents déterminants de la compétitivité. Le cadre est modifié et adapté de l'étude de Brinkman (1987) sur la position concurrentielle de l'agriculture canadienne, Selon ce cadre, la compétitivité est également le résultat d'une série de facteurs National et international. Au niveau national, les ressources finissent, la technologie, Productivité⁵³ect.

Figure 18:Les déterminants de la Compétitivité.



Source : LACHAAL .L, op.cit. p 31.

⁵²BELKASSEM Zerfa : « la compétitivité des entreprises Algériennes :approche par la normalisation et le management qualité »,mémoire de magister en management , Faculté des sciences économiques ,Oran ,2014,p 72

⁵³ADEL Sifal : « Le système de management de la qualité selon la norme ISO 9000 et son impact sur la compétitivité des entreprises », Mémoire fin de cycle de Master en Science de Gestion spécialité management, Université Abderrahmane Mira De Bejaia, 2020,p 38.

- **Les dotations en ressources :**

Les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) aussi bien que les ressources en capital humain sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée. Une composante importante de la dimension "capital humain" est l'expertise des décideurs au niveau des entreprises. Ainsi, la qualité de gestion peut être déterminante du succès ou de l'échec de ces unités.

- **La technologie :**

Le progrès technologique ainsi que l'efficacité du processus de production impliquent tous les deux une productivité des facteurs plus élevée et par conséquent conditionnent l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné. La recherche et le développement de nouvelles techniques plus appropriées, nécessitant parfois des investissements lourds, peuvent conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.

- **Les caractéristiques du produit :**

Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché et ceci est d'autant plus vrai quand le produit est différencié. Par conséquent, étant donné la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leur stratégie à servir des niches de marchés pour répondre à une demande bien particulière. D'autres hors prix, tels la maintenance, la fiabilité, le service après vente, etc. peuvent être des éléments décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit. En effet, "La compétitivité hors prix est aussi importante que la compétitivité prix dans la détermination du succès des échanges d'une économie déterminée. La spécification et la qualité du produit, la commercialisation, ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de sa compétitivité plutôt que son prix" (Morris, 1985).

- **Les économies d'échelle :**

La productivité des ressources et donc le coût marginal varie avec le niveau de production d'un produit donné. Ainsi, l'économie d'échelle est un facteur critique dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donné.

- **La régulation et les politiques des échanges :**

Non moins important que les facteurs cités ci-dessus, les mesures de politique de l'état ont aussi des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Les politiques fiscale et monétaire (taxation, taux d'intérêt, contrôle de l'inflation), la politique interventionniste de l'état (subvention) et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (tarifs, quotas, etc.) ont toutes des influences sur la compétitivité des différents produits.

A l'échelle internationale, la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Parmi les plus importants on cite le taux de change, les conditions du marché international, le coût de transport international et enfin les préférences et arrangements entre les différents pays. Dans certains cas, ce taux est influencé par les mesures de politique que les différents gouvernements mettent en place.

Ainsi, la dévaluation de la monnaie d'un pays par rapport à celle de son concurrent se traduit par une amélioration de la compétitivité des produits exportés, produits devenus moins chers en terme de monnaie du pays importateur.

4) Les types de compétitivité:

La compétitivité est l'ensemble d'éléments la plaçant dans une situation favorable face à ses concurrents, avec deux composantes : la compétitivité prix et la compétitivité hors prix. Ces deux approches sont tout aussi importantes, l'une que l'autre, mais l'étude de la compétitivité prix a pour avantage d'être concrète.

La compétitivité hors prix est plus difficile à appréhender. Il s'agit alors de distinguer clairement les notions de compétitivité prix et hors prix⁵⁴.

4.1. La compétitivité-prix :

Le prix est un des facteurs fondamentaux de compétitivité pour l'entreprise. En effet, l'entreprise va chercher à vendre son bien au prix le plus bas possible (excepté dans le secteur du luxe). Pour pouvoir gagner des clients, et donc des parts de marché afin de baisser le prix et d'obtenir un prix compétitif, l'entreprise a trois solutions.

➤ Réduire ses coûts de production:

L'entreprise qui parvient à baisser ses coûts de production peut réduire son prix de vente. Une baisse des coûts de production passe, soit par une baisse du prix des matières premières (indépendant de l'entreprise), soit par une baisse du coût de la masse salariale, et soit par une augmentation de la productivité.

➤ Profiter des différences de change :

L'entreprise qui exporte peut profiter des différences de change qui existent entre sa monnaie nationale et celle du pays dans lequel elle vend ses produits. Ainsi, les Etats qui pratiquent des dévaluations compétitives renforcent-ils la compétitivité de leurs entreprises.

➤ Réduire ses marges commerciales :

Une entreprise, qui ne peut baisser ses coûts de production, peut réduire sa marge commerciale, afin de vendre ses produits moins chers. Cette solution ne peut être adoptée que momentanément, car elle peut entraîner à terme une dégradation de la santé financière.

⁵⁴ Compétitivité et concurrence. In : www.doc-étudiant.fr consulté le 12-06-2021.

4.2. La compétitivité-hors-prix :

Les déterminants de la compétitivité hors-prix sont plus complexes et plus difficiles à cerner. Sans être en relation avec le prix d'un produit donné, ils tendent à faire préférer ce produit à ceux des autres entreprises. Les principaux déterminants sont :

➤ La qualité :

La qualité des produits est un facteur de compétitivité important. Ainsi, de nombreuses entreprises se permettent de vendre leurs produits plus chers que leurs concurrents. Car elles proposent une qualité supérieure.

➤ L'image de marque de l'entreprise :

L'image de marque de l'entreprise lui permet de vendre ses produits plus chers que ses concurrents.

➤ Les services aux clients :

Certaines firmes vont axer leur politique commerciale sur le service rendu à la clientèle. Cela leur permet d'être plus compétitives que d'autres.

➤ La différenciation du produit :

Beaucoup d'entreprises cherchent à se démarquer de leurs concurrents en différenciant leur produit. Cela va passer par un conditionnement différent, de la publicité, une image associée au produit, etc. Ces deux formes de compétitivité ne s'opposent pas mais se complètent.

Certaines entreprises mettent l'accent plus sur l'une que sur l'autre à un moment donné, mais du point de vue dynamique, la compétitivité hors-prix permet de dégager des bénéfices autorisant des investissements de croissance, donc la réalisation d'économies d'échelle qui finissent par renforcer la compétitivité-prix.

La compétitivité donc, est un terme courant. Elle est utilisée pour désigner un effort économique qui cherche, tout d'abord, la survie et, ensuite, la prospérité d'une entreprise. Elle désigne la performance d'une entreprise par rapport à la performance d'une autre entreprise, ou comparaison avec la performance des concurrents.

5) Les atouts de la compétitivité:

Pour que l'entreprise soit compétitive et qu'elle se tienne ; durablement, à la concurrence elle doit avoir certaines capacités pour maîtriser, plusieurs atouts essentiels qu'elle comporte qui sont à la fois :

5.1. La flexibilité :

L'entreprise ne peut pas être compétitive si elle ne dispose pas d'une marge de flexibilité qui lui permet, de s'adapter aux transformations d'un environnement changeant ; notamment, en termes d'évolution des besoins des clients et de l'intensité concurrentielle. ANSOF distingue les types de

flexibilités suivantes ⁵⁵:

- « La flexibilité opérationnelle permettant, de réaliser des adaptations rapides, en volume des activités comme la production ;
- La flexibilité stratégique concerne l'ensemble des actions visant à améliorer de façon permanente la flexibilité de l'entreprise ;
- La flexibilité de comportement qui aide l'organisation à s'adapter, aux modifications socioculturelles et aux objectifs de ses différents nombres ;
- La flexibilité sociétale qui permet, de créer des relations souhaitables avec la société dans son ensemble ;
- La flexibilité politique, pour s'adapter à modifications, issues par le pouvoir lorsque ce dernier est partagé. »

5.2. La démarche qualité :

Le terme démarche qualité désigne, l'organisation opérationnelle mise en œuvre afin d'atteindre les objectifs fixées par la politique qualité. La mise en place d'une démarche qualité démarre ; nécessairement, par une implication de la hiérarchie au plus haut niveau, car elle se traduit souvent par des modifications organisationnelles, mais c'est aussi souvent la mise en place d'un nouvel état d'esprit qui doit être partagé par le personnel à tous les niveaux.

Adopter une démarche qualité, c'est mettre en place une organisation et des processus visant, à produire un service ou un produit de qualité, tout égard entre la qualité voulue et la qualité obtenue représente de la « non-qualité » ; Enfin fournir un service ou un produit de qualité, il s'agit d'apporter une réponse ajustée et économique, à un besoin donné et non atteindre le niveau de performance maximum.⁵⁶

Donc la qualité est un élément essentiel de la compétitivité des entreprises, à savoir le rôle de la démarche qualité, car elle permet de distinguer de la concurrence.

5.3. Les nouvelles technologies de l'information et de communication (TIC) :

NTIC rassemble de nouveaux outils d'information et de communication ,Conditions d'utilisation (principalement ressources humaines et infrastructures télécommunications). Les enjeux de l'entreprise sont encore plus élevés La technologie elle-même représente des avantages qui ne peuvent être ignorés.

En d'autres termes, capable de Développer des méthodes de gestion des ventes et de la production via Internet Grâce à l'intranet de l'entreprise, la productivité et la compétitivité sont améliorées.⁵⁷

⁵⁵BENAOUDIA. Mouloud : « *l'impact de l'innovation de produit sur la compétitivité des entreprises : cas CEVITAL Agro Food* », master Management, Abderrahmane Mira, Bejaia, 2018, p 44.

⁵⁶GARCIN Mathilde.et MORICE Frédérique : « *démarche qualité et satisfaction du publique* », mémoire de recherche, école national supérieur des sciences de l'importation et des bibliothèques, France, 2005, p 11

⁵⁷Mustapha. MEZIANI : « *Revue d'économie et de Gestion* », université Abderrahmane Mira, N°, 01, ISSN 2602.6279, 2017,p 41.

5.4. L'intelligence économique et la veille stratégique

La plupart des entreprises et des organisations à but non lucratif se sont adaptées à cela S'adapter au nouvel environnement en développant des méthodes d'intelligence économique Répondre à ses propres besoins ou objectifs; l'intelligence économique est Surveillance actuelle et future des concurrents actuels et potentiels, substituts Les entrants actuels et futurs de l'entreprise.⁵⁸

La veille stratégique implique, une parfaite collaboration entre services expertises, afin de confronter et mettre en perspective le plus efficacement possible les informations, elle consiste à mettre en place un processus de veille faisant appel à l'ensemble des types de veille pratiqués au sein d'une organisation ; la veille stratégique consiste à collecter puis analyser les informations les plus à jours sur son environnement ; afin de prendre les meilleures décisions possibles.⁵⁹

5.5. Gestion des connaissances et gestion des compétences :

Pour que l'entreprise soit compétitive, elle doit mettre en place une gestion des connaissances et Les compétences, les connaissances sont les principaux enjeux économiques de demain, création, capitalisation Le partage du capital intellectuel est une préoccupation de toute organisation Efficace. La gestion des connaissances comprend les éléments suivants:⁶⁰

- La stratégie, car il s'agit vraiment d'un nouveau type de management répondant, à un nouvel environnement socio-économique et à une nouvelle vision.
- La structure de l'organisation, car le savoir se défait par des réseaux complexe connectés à l'environnement, elle concerne de nombreux processus déjà mis en place dans une organisation.
- Le personnel de l'organisation dont la connaissance ne se crée pas, ne se partage pas, n'évolue qu'à travers les personnes qui doivent se mobiliser ; personnellement, et collectivement pour Cette objectif même elle concerne, les TIC qui sont des vecteurs puissant pour la gestion des connaissances si elles sont utilisées efficacement.

Les compétences sont ainsi, « des états de connaissance intégrés, souvent exposées à des changements ».⁶¹

D'où la nécessité de traiter ces compétences dans une perspective de changement, la notion de compétence permet, ainsi de combiner le degré élevé de changement à la complexité des interactions.

⁵⁸Conférence internationale de management stratégique Jean- Louis-LEVET, Robert. PATUREL : « l'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique », Lille, 1996, p 15

⁵⁹«Veille stratégique entreprise », disponible sur : <http://www.digimind.fr/solutions/par-types/definitions/veille-strategique> consulter le 13/06/2021 à 16h.

⁶⁰ERMIS Jean-Louis : « la gestion de la connaissance »,HAL, Hermes Lavoisiers, 2003, p 4.

⁶¹ALCOUFFE Alain et KAMMOUN Souhaila : « *une approche économique des compétences de la firme : vers une synthèse des théories institutionnelles et évolutionnistes* »,université des science sociale , France, 2000, p.14.

Outre la dynamique et le développement des compétences, nous mettons l'accent sur Déterminer l'importance, les connaissances et les règles de la relation d'entreprise à entreprise Par conséquent, dans l'environnement, la capacité n'est pas limitée à la subvention de fin d'élément ou La capacité de posséder et d'obtenir des informations, mais c'est le produit d'efforts antérieurs Réalisé par l'entreprise pour construire un capital humain, informationnel et organisationnel Permettez-lui de se différencier et de gagner un avantage sur le marché Surpassez la concurrence.

5.6. La culture de l'entreprise :

La culture de l'entreprise, aussi appelée culture organisationnelle se résume en un ensemble, d'éléments qui définissent son fonctionnement, son identité, son esprit unique par rapport à ses concurrents. La culture d'entreprise doit, être souple et adaptative aux défis de l'environnement elle sera en effet, un facteur de compétitivité dans la mesure où elle permet, une meilleure cohésion du personnel qui améliore l'efficacité et la performance du travail ; à l'inverse, si cette culture est rigide et que le personnel ne partage pas les mêmes valeurs, cela sera un facteur de dysfonctionnement du système dans son ensemble.⁶²

Section 2 L'avantage concurrentiel (avantage compétitif)

L'avantage concurrentiel est l'un des éléments qui permet à l'entreprise de mieux maîtriser la concurrence et d'être compétitive. C'est donc un atout stratégique par rapport à la concurrence du fait de la position concurrentielle que lui procure cette avance. Dans cette section nous tenterons d'expliquer l'avantage concurrentiel, les différentes analyses et stratégies et la relation entre les deux.

1) Qu'est-ce qu'un avantage concurrentiel?

Plusieurs définitions ont été proposées concernant l'avantage concurrentiel.

Selon GERARD GARIBARDI, « l'avantage concurrentiel est la valeur qu'une entreprise est capable de créer pour des clients .il se traduit par la réussite de la mise en œuvre de la stratégie concurrentielle choisie : domination par les couts ou différenciation, exercée soit sur tout le secteur soit sur niche »⁶³.

POUR F.FRERY, l'avantage concurrentiel est défini comme étant « obtention d'un profit durablement supérieur à celui des concurrents »⁶⁴.

L'avantage concurrentiel est mis en évidence à l'issue du diagnostic réalisé par l'organisation.il est constitué d'atouts : les compétences distinctives et les facteurs clés de succès (FCS) ou facteurs clés de réussite(FCR).

⁶² « La culture d'entreprise à quoi ça sert », (en ligne) disponible sur : <https://www.francetvinfo.fr/> (consulté le 19/06/2021 à 17:42).

⁶³ GARIBARDI Gérard : « analyse stratégique », édition EYRALLES,2008, Paris, p 17

⁶⁴ FREDERIC frery l'essentiel du management pour les MBA : « *stratégique, les fondamentaux* »,édition EYRGLES, 2008,paris, p 116.

pour éviter de mettre l'avantage concurrentielle en danger et d'assurer la rentabilité des produits à long terme, l'entreprise fait recours au modèle des (5+1) forces de Porter qui représente l'environnement concurrentiel de la firme et permet d'orienter ses innovations en terme de choix de stratégie et d'investissement. La rentabilité des activités au sein de l'organisation dépend des forces suivantes :

- intensité de nouveaux entrants ;
- menace de produits de substitution ;
- pouvoir de négociation des clients ;
- pouvoir de négociation du fournisseur ;

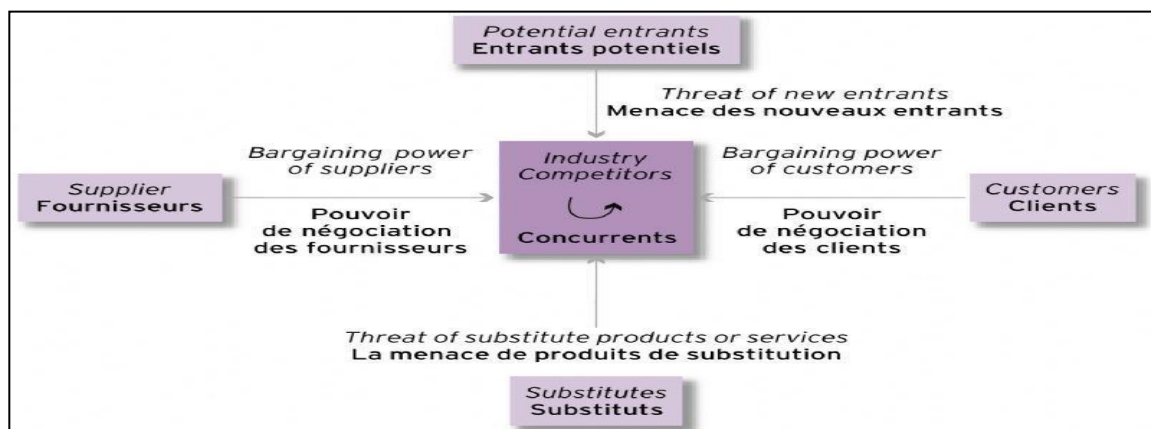
Souvent le modèle est complété par une autre force, les pouvoirs publics. C'est un élément important car la législation et les normes peuvent influencer chacune des 5 forces du modèle de Porter.

2) Les cinq forces concurrentielles de Porter:

Le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter est un outil d'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel d'une entreprise. L'auteur, MICHAEL PORTER, part du postulat selon lequel la "performance" de l'entreprise dépend de sa capacité à affronter, influencer et résister aux pressions de son environnement concurrentiel. En effet, l'objectif principal d'une entreprise doit être d'obtenir un avantage concurrentiel sur son marché, ce qui se mesure in fine par sa capacité à générer du profit (sa performance).

Ce modèle a pour but de permettre d'identifier les forces en présence dans l'environnement concurrentiel et leur intensité, d'adapter sa stratégie pour obtenir un avantage concurrentiel et ainsi, de réaliser des profits supérieurs à la moyenne du secteur.

Figure 19: Les 5 forces de l'avantage concurrentiel selon Michael PORTER.



Source : PORTER M., « L'avantage concurrentiel ; comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », éd Inter Editions, Paris, 1986.

Michael Porter a identifié cinq types de forces qui peuvent s'exercer de manière plus ou moins intense dans l'industrie. Celles forces sont exercées par des groupes d'acteurs (nouveaux entrants potentiels, entreprises de produits de substitution, fournisseurs, clients et concurrents directs) qui influencent l'intensité de la concurrence dans l'industrie observée.

L'analyse et la hiérarchisation de l'influence de ces groupes d'acteurs doit permettre de dégager les facteurs clés de succès à maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel. L'analyse permet ainsi d'évaluer l'attractivité d'une industrie et les facteurs clés de succès qu'une entreprise doit maîtriser pour y réussir.⁶⁵

3) Les forces agissant sur la position concurrentielle de l'entreprise:

Dans toute industrie, le jeu concurrentiel résulte de 5 forces dont l'intensité détermine un niveau de rentabilité moyen influençant l'attractivité de cette industrie. Trois de ces forces sont dites "horizontales" et explicitement compétitives : le niveau de compétitivité ou la rivalité entre firmes concurrentes du secteur, la menace d'entrée exercée par les entrants potentiels et la menace de substituts.

Les deux autres forces sont verticales et à la fois concurrentielles et complémentaires :

Le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des clients qui sont les acheteurs.⁶⁶

➤ La rivalité entre firmes du secteur :

C'est le plus évident des cinq pouvoirs et le plus « efficace », car le niveau de concurrence entre les entreprises ou la concurrence industrielle dépend de déterminants structurels et déterminants du comportement. Le premier est la taille et le nombre de personnes participant au concours : plus l'industrie est concentrée, moins elle est très compétitive.

Structure et tendances des coûts, degré et niveau de financement, utilisation des facteurs de production, des capacités disponibles, des barrières à l'entrée, etc. Représente les conditions de base du service d'activité de référence, les déterminants structurels affectent le degré de concurrence dans ce secteur.

➤ La menace des entrants potentiels :

À côté des firmes exerçant déjà dans le secteur, l'existence de concurrents potentiels qui pourraient y entrer influence le degré de compétition dans ce secteur. Le concept-clé pour l'analyse de la menace d'entrée est lié aux barrières à l'entrée sur un marché. Celles-ci peuvent prendre plusieurs formes : l'échelle et les investissements requis, la différenciation des produits et l'existence de marques fortes, l'effet d'expérience, l'accès aux circuits de distribution, la menace crédible de contre-attaque par les acteurs actuels et la politique gouvernementale dans le secteur.

⁶⁵ CHELBI Thiziri : « *Management de la qualité un facteur déterminant pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises* », mémoire fin de cycle en Master en sciences de Gestion, Béjaia, 2020, p. 41.

⁶⁶ PORTER M., « *L'avantage concurrentiel ; comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* », éd. Inter Editions, Paris, 1986, p. 57.

➤ **La menace des produits de substitution :**

L'existence de substituts qui, aux yeux des acheteurs, remplissent les mêmes fonctions que le produit de référence, exerce une pression sur le secteur d'activité en question et la valeur qu'il peut créer. Cette menace est d'autant plus forte que le rapport relatif qualité / prix des substituts est élevé et que ceux-ci proviennent de secteurs à rentabilité élevée. Aux possibilités de substitution disponibles aux acheteurs et qui pèsent sur leur volonté à payer pour le produit de référence. Il faut ajouter celles offertes aux fournisseurs et qui pèsent sur leur volonté à fournir au secteur de référence les inputs requis.

➤ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Ce pouvoir augmente avec la taille et la concentration des fournisseurs par rapport aux acteurs-acheteurs du secteur de référence, plus atomisés. Ce pouvoir s'accroît aussi avec la différenciation des inputs vendus par les fournisseurs, et avec les coûts de transfert que leurs clients (les acteurs du secteur de référence) devraient supporter pour changer d'input et /ou de fournisseur. D'autres facteurs sont de nature à renforcer ce pouvoir des fournisseurs, dont la menace crédible d'intégration en aval que ceux-ci peuvent représenter et la protection éventuelle que les pouvoirs publics pourraient leur apporter.

➤ **Le pouvoir de négociation des clients :**

Comme pour les fournisseurs, c'est la taille et la concentration des acheteurs du produit de référence par rapport à ses fabricants qui constituent le facteur le plus déterminant du pouvoir de ces acheteurs, en plus de la quantité qu'ils acquièrent. Ce pouvoir s'accroît aussi pour des produits normalisés pouvant être acquis chez d'autres fabricants, surtout si les coûts de transfert sont faibles. La protection des pouvoirs publics et la menace crédible d'intégration à l'amont que peuvent représenter ces clients renforcent leur pouvoir de négociation.

La connaissance de la structure d'une industrie et des forces qui y agissent permet à l'entreprise de bien se positionner au sein de cette industrie en développant les stratégies adéquates. Ceci nécessite de connaître les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise elle-même, notamment à travers l'analyse de sa chaîne de valeur.

4) La chaîne de valeur comme avantage concurrentiel:

M. Porter considère la Chaîne de valeur comme un outil de base, à l'analyse des sources de l'avantage concurrentiel, la valeur que crée une entreprise est mesurée par le montant qu'acceptent de payer les acheteurs pour les produits ou les services vendus ; Cette valeur doit excéder le coût des activités qui permettent de réaliser le produit ou le service. Pour obtenir un avantage concurrentiel.

L'entreprise représente plus qu'une simple juxtaposition de ses activités. La chaîne de valeur est le réseau de ces activités en interdépendance liées les unes aux autres et entre lesquelles une coordination efficace s'impose pour que l'entreprise soit capable de livrer le produit à la date prévue et dans les conditions prévues (prix, qualité, services). C'est en gérant sa chaîne de valeur comme un système et non comme une juxtaposition d'éléments que l'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel. Enfin, la chaîne de valeur d'une entreprise est à la base de sa

Compétitivité dans une industrie donnée. Mais elle s'insère dans un flux d'activités plus large que Porter qualifie de «Système de valeur». En effet, le produit passe de chaîne de valeur en chaîne de valeur des acheteurs successifs. Et c'est encore à l'entreprise de créer un avantage concurrentiel en coordonnant et optimisant les liens qu'elle entretient avec ses fournisseurs et ses clients au sein de ce système de valeur.⁶⁷

L'entreprise doit satisfaire à l'un des termes de l'alternative suivante :⁶⁸

- Où exécuter ses activités à un coût moindre que ses concurrents,
- Où offrir une différenciation que les clients acceptent de payer à un prix supérieur.

Dans cette analyse M. Porter distingue :⁶⁹

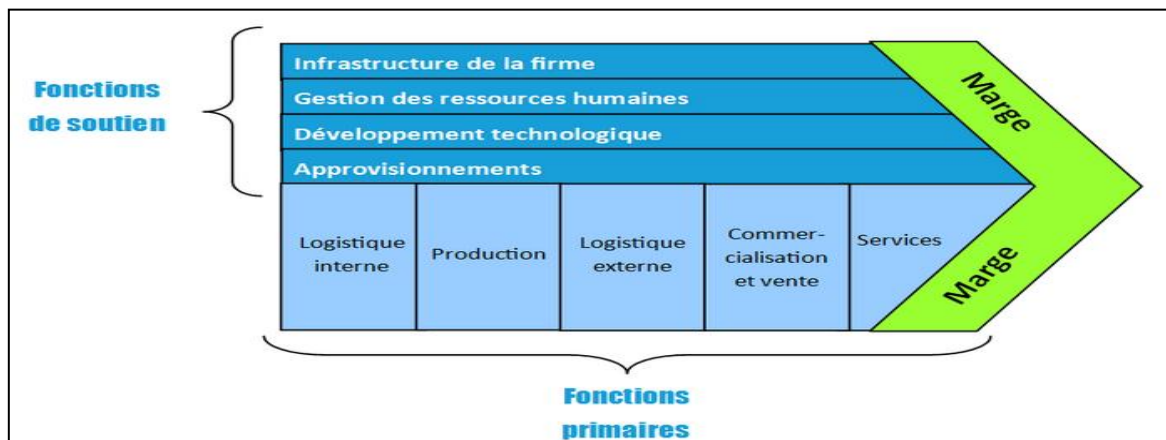
4.1. Les activités principales :

Qui constituent la raison d'être, de l'entreprise (acquisition de ressources de base, fabrication, distribution, service après-vente), Celles-ci se décomposent en cinq catégories : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et la vente, et les services.

4.2. Les activités de soutien :

Correspondant aux infrastructures de l'entreprise permettent aux activités principales de se dérouler, celles-ci se décomposent en quatre catégories (l'infrastructure de la firme, la gestion des ressources humaines, le développement technologique et les approvisionnements).

Figure 20:La chaîne de valeur (Porter, 1986)



Source : Henri. MANE, « dictionnaire de Gestion : vocabulaire, concepts et outils », ECONOMICA, paris, 1998, p 59.

⁶⁷ CHELBI Thiziri : « Management de la qualité un facteur déterminant pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises », Mémoire fin de cycle en Master en sciences de Gestion, Béjaia, 2020, p 37.

⁶⁸ MANE Henri : « dictionnaire de Gestion : vocabulaire, concepts et outils », ECONOMICA, paris, 1998, p 58.

⁶⁹ MANE Henri : « dictionnaire de Gestion : vocabulaire, concepts et outils », ECONOMICA, paris, 1998, p 59.

5) L'avantage concurrentiel par produit:

La qualité du produit est la différence entre la qualité attendue et la qualité perçue. Cette différence est négative quand l'offre est inférieure aux attentes, et positive lorsque l'offre est supérieure ou égal aux attentes.

Donc, il faut différencier le produit en s'appuyant sur l'offre d'un produit de bonne qualité, afin d'influencer la perception des clients et de les fidéliser.

5.1. Définition et caractéristiques de l'avantage produit:

L'avantage produit est une caractéristique distinctive du produit par rapport à ses concurrents, quelle que soit la dimension considérée du produit : concept, formule, performance, identité sensorielle (design et packaging), etc.

Si on parle de commercialisation de produits. Nous voulons dire plus et De plus, dans une catégorie de produits donnée, la différence objective entre les deux La marque s'estompe en termes de formulation et de performances du produit réel.

En d'autres termes, toutes les citations sont fondamentalement les mêmes et le seul moyen Pour eux, pour se démarquer aux yeux des clients, ce sera par la publicité pour obtenir des attributs Purement fictif et symbolique.

Convient à la plupart des produits. Peut généralement améliorer la formule Ou la performance du produit de manière réelle, significative et perceptible client. Cette amélioration peut être liée à la fonction de base du produit en question.

6) Concurrence et compétitivité:

En économie de marché, les entreprises se font concurrence pour attirer des consommateurs. La concurrence les incite à faire de leur mieux, en produisant des biens et des services de qualité au plus bas prix possible. Elle encourage l'activité entrepreneuriale et l'arrivée de nouvelles entreprises sur le marché en récompensant celles qui sont efficaces et en sanctionnant celles qui ne le sont pas. Dans des conditions de marché idéales, les entreprises réagissent avec souplesse et rapidité aux demandes fluctuantes du marché et à l'arrivée constante de concurrents, ce qui les oblige à s'adapter. Leur capacité et leur rapidité d'adaptation sont autant d'indicateurs de leur efficacité et, par extension, de leur compétitivité. La concurrence est donc un moteur essentiel de la compétitivité.

Cependant, sur la plupart des marchés, peu de situations peuvent atteindre l'état idéal décrit ; En théorie économique. En fait, de nombreux obstacles entravent le développement du marché Une concurrence insuffisante nuit à la capacité des entreprises à s'adapter Les conditions changeantes du marché empêchent l'entrée de nouvelles entreprises. Telles Diverses asymétries d'information entre les entreprises peuvent créer des obstacles Concurrence sur les marchés, technologies, réglementations et économies d'échelle, Et le but des entreprises existantes utilisant des pratiques anticoncurrentielles est de Mieux contrôler les concurrents ou empêcher d'autres entreprises d'entrer sur son marché.⁷⁰

⁷⁰Conseil Du Commerce et du Développement, « Lien Entre la concurrence et le développement » ,3-5 juillet 2002.

la recherche de profits toujours plus importants, les acteurs du marché peuvent être tentés de fausser ou de supprimer le jeu de la concurrence afin d'acquérir une position dominante et d'en abuser. En conséquence, des interventions politiques s'imposent pour maintenir et encourager des pratiques de saine concurrence. Conscients de cette nécessité, de nombreux gouvernements appliquent une politique de concurrence qui comprend des lois et des mesures visant à lutter contre les pratiques anticoncurrentielles.

La mondialisation et libéralisation, facilitées par le progrès rapide de la technologie, créent une nouvelle dynamique de la concurrence et, ce faisant, rendent les déterminants de la compétitivité beaucoup plus complexes. Comme on l'a déjà noté plus haut, l'amélioration de l'efficacité est la source de la compétitivité. Dans le contexte du commerce international, la compétitivité est traditionnellement définie en termes de taux de change, de coûts et de prix. Aujourd'hui, l'on fait une distinction entre la compétitivité statique et la compétitivité dynamique.

Dans le premier cas, l'accent est mis sur la concurrence par les prix, les entreprises se faisant concurrence sur la base des seuls facteurs de production, comme les ressources naturelles ou une main-d'œuvre bon marché. Dans de telles circonstances, la compétitivité passe par le maintien ou la réduction des coûts de production. C'est sur cette base que de nombreuses entreprises des pays en développement se font concurrence. La compétitivité dynamique, elle, est liée à l'évolution de la concurrence, qui met l'accent non seulement sur les liens entre les coûts et les prix, mais aussi sur la capacité des entreprises d'acquérir des connaissances, de s'adapter rapidement aux nouvelles conditions du marché et d'innover (l'innovation étant définie au sens le plus large du terme et non limitée aux innovations technologiques radicales). Dans ce contexte, la compétitivité renvoie à l'aptitude des entreprises à produire des biens et des services qui supportent la concurrence internationale, tout en améliorant leurs capacités technologiques.

Section 3 Le lien entre le système de management qualité et l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

La compétitivité ne concerne pas seulement la productivité des entreprises mais également la qualité de leur production et leur aptitude à différencier les produits. Dans un sens beaucoup plus large, le concept de compétitivité fait également référence au grand nombre de facteurs, d'institutions et de politiques qui, dans un pays, sont à même d'agir sur le dynamisme des entreprises.

L'internationalisation des échanges, les interdépendances monétaires, les difficultés économiques vécues aussi bien par les pays les plus développés que par les moins avancés tendent à rendre de plus en plus comparables les contraintes d'environnement industriel dans la plupart des pays du monde. Or, dans ce contexte, des entreprises s'effondrent, alors que leurs concurrents étrangers sont en plein essor; parfois, dans un même pays, quelques entreprises parviennent à un niveau international de compétitivité tout en renforçant leurs activités dans des secteurs dits en déclin.

Pour comprendre les nouvelles contraintes de compétitivité, il faut analyser les raisons du succès des entreprises qui se situent en tête de leurs secteurs d'activité et paraissent les moins affectées par les difficultés économiques internationales.

1) Un phénomène général nouveau : La reconnaissance de la qualité comme un facteur de compétitivité :

La notion de qualité en elle-même n'a rien de nouveau. Depuis plusieurs dizaines d'années déjà des entreprises ont assuré leur développement par une politique de la qualité, mise en œuvre par des services qualité qui se sont développés ; dans l'environnement industriel, plusieurs associations ont œuvré à la promotion de la qualité⁷¹, des normes ont été élaborées par l'AFNOR qui réglementent la qualité à travers ses diverses composantes : sécurité, fiabilité, performances...

Les utilisateurs mêmes des produits sont devenus plus sensibles à ce thème et ont demandé davantage d'informations et de garanties par le truchement de nombreuses associations de défense des consommateurs⁷².

Mais il est très net que la qualité, définie ici comme l'aptitude du produit à satisfaire les besoins des utilisateurs, retient de plus en plus l'attention des industriels et des distributeurs; il s'agit là d'une évolution majeure des années 80 qui restera certainement inscrite dans l'histoire économique française, C'est ainsi que de nombreuses entreprises sont amenées à évoluer en matière de qualité sous la pression de cahiers des charges plus précis, de demandes de contrôles spécifiques ou de certification du système d'assurance qualité, de réclamations plus nombreuses ou de pertes de clientèle.

L'Etat et les collectivités territoriales financent ainsi partiellement des diagnostics d'experts dans les dans le but de les inciter à se doter d'outils de gestion en matière de qualité ; ces opérations sont conduites en liaison avec les Directions Régionales de l'Industrie et de la Recherche (D.R.I.R.) et les Chambres de Commerce et d'Industrie.⁷³

Par ailleurs, la «Loi Scrivener» a apporté un cadre réglementaire à l'information certifiée sur l'aptitude des produits à l'emploi : les certificats de qualification. On observe un développement nouveau de ces agréments accordés par des organismes certificateurs, selon une procédure élaborée par le SQUALPI⁷⁴.

Qui s'accompagne d'une promotion de la marque NF et du sigle A auprès des industriels et des consommateurs. La certification de qualité des produits prévoit désormais des seuils minimaux de qualité. Les représentants des consommateurs sont associés à la mise au point de l'étiquetage accompagnant les certificats.

⁷¹ L'Association Française pour la Qualité(AFCIQ) reconnue d'utilité publique, et l'Association Française des Qualiticiens (AFQ).

⁷²Organisations de consommateurs : « *cadre de ce financement est le F.R.A.C. : Fonds Régional d'aide au Conseil.* », la revue ENJEUX , N°33, février 1983.

⁷³COLLIGNON (E) et WISSLER (M) : qualité et compétitivité des entreprises diagnostic aux action de progrès , édition ECONOMICA, paris,1988 ,p 6.

⁷⁴Service de Qualification des Produits Industriels au Ministère de l'Industrie.

Enfin, on notera que Christian DOUCET a mené en 1986, à la demande de la Direction Générale de l'Industrie, une étude de faisabilité sur la certification en France des «systèmes d'assurance de la qualité des entreprises», à l'égal de ce qu'ont déjà réalisé ou sont en train de réaliser les autres pays européens. A la suite de son rapport, une organisation nationale de certification pourrait être mise en place. La ligne directrice des actions des Pouvoirs Publics est de «libérer et valoriser l'initiative du plus grand nombre pour gagner la bataille de la compétitivité et de l'emploi, par la qualité globale de l'entreprise et du pays, car la course technologique se double d'une course accélérée à la valorisation des ressources humaines».⁷⁵

2) Trois idées directrices pour la montée en compétitivité :

Il convient de définir la notion de compétitivité. «Elle doit être entendue comme l'aptitude à soutenir durablement la concurrence. L'entreprise compétitive possède donc un ensemble de capacités qui l'autorisent selon le cas à entrer, se maintenir, ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à (ou entrer en lutte avec)ses objectifs, ses projets, ses opérations ».⁷⁶

➤ **Première idée directrice. Transformer les contraintes d'environnement en opportunités :**

Utopie, peut-on penser d'abord, puisque ces «contraintes» s'imposent de l'extérieur à l'entreprise. Et pourtant le succès des entreprises les plus performantes s'explique de cette manière. Il suffit pour s'en convaincre d'analyser en détail la démarche des fleurons de l'industrie française telle qu'elle nous est transmise soit par la presse économique soit par des communications de chercheurs en sciences de gestion. Ni explicitement, ni implicitement ces articles ne véhiculent des constats d'impuissance face aux produits d'importation provenant de pays disposant d'une main d'œuvre à bon marché, face aux exigences croissantes du dialogue social avec les consommateurs ou les salariés, face aux limites des aides de l'Etat.

A l'inverse, de telles entreprises performantes surprennent par le degré d'intégration de ces contraintes dans leur projet de développement. Prenons le cas de la loi Auroux sur le droit d'expression des salariés qui prévoit l'expression directe et collective sur le contenu et l'organisation du travail et sur la définition et la mise en œuvre d'actions destinées à les améliorer ; deux types d'état d'esprit ont guidé sa mise en place.⁷⁷

⁷⁵COLLIGNON (E) et WISSLER (M) : qualité et compétitivité des entreprises diagnostic aux action de progrès , édition ECONOMICA, paris,1988 ,p 7.

⁷⁶MARTINET ALAIN (Ch) : «Coûts industriels et entreprise compétitive», in Cahiers Lyon- nais de Recherche en Gestion, N° 4, décembre 1981.

⁷⁷Ibid p15.

Dans la majorité des entreprises, on respecte la loi en organisant les quelques réunions annuelles imposées par le législateur et dont les modalités sont définies par un accord conclu entre l'employeur et les organisations syndicales représentatives. D'autres entreprises, plus rares, ne veulent pas considérer cette contrainte nouvelle comme un surcoût, un manque à gagner pendant le temps d'arrêt de production, mais comme une source de richesse ; celles-là poussent l'expression et le traitement des informations recueillies jusqu'à atteindre l'efficacité maximale, économique et sociale.

➤ **Deuxième idée directrice. jouer les synergies:**

Entre firmes, le regroupement des compétences et des intérêts communs ne se fait pas spontanément. A cela, s'oppose le souci de préserver l'autonomie individuelle ou l'identité de l'entreprise.

C'est pourtant une question de survie pour de très nombreuses P.M.I. M. VOIDET, créateur et animateur de l'Association pour le Développement des Fabrications Françaises, le démontre clairement :

«En tant que patron d'une P.M.I. de l'outillage, j'ai fait le constat de l'impuissance de l'action isolée au plan commercial. Seul, on ne représente rien du tout. Nos prix se situent entre les grandes marques françaises d'une part qui bénéficient d'une image, disposent d'une force de vente et offrent des services à leur clientèle, distributeurs et consommateurs, et les produits sans marque importés. Mais les produits de la P.M.I. ne sont pas connus».⁷⁸

L'association, qui a déjà atteint de premiers résultats dans l'outillage, l'ameublement et le décor de la maison, déploie une activité intense pour convaincre les petits producteurs que les règles du jeu commercial ont changé depuis 1974 («beaucoup n'ont pas encore compris ce qui se passait») et les inciter à se regrouper pour des économies d'échelle ; ils doivent casser le cercle vicieux suivant : ils n'ont pas les moyens, seuls, de faire connaître leurs produits qui ne sont donc pas pris en compte, notamment par les associations de consommateurs... Et pourquoi d'ailleurs ces organisations testeraient-elles des produits qui ne sont pas disponibles sur le marché ?

Associations de producteurs, syndicats d'entreprises, chambres consulaires, collectivités territoriales, comité d'expansion économique, devront être de plus en plus les moteurs de tels regroupements ou «maillages», même s'ils doivent avancer à contrecourant et affronter le puissant frein du souhait d'autonomie complète des petits producteurs.. Car l'introduction de nouveaux systèmes de gestion ou de nouvelles technologies, la conquête de marchés français et d'exportation exigent une plus grande ouverture de l'entreprise vers l'extérieur et une mise en commun d'expériences, de compétences et de moyens.

➤ **Troisième idée directrice. Combattre les pertes de performance :**

Une chance sans doute pour l'ensemble des entreprises : elles disposent d'une énorme réserve inexploitée de compétitivité. Les pertes subies tout au long du circuit de production, dans les

⁷⁸COLLIGNON (E) et WISSLER (M) : qualité et compétitivité des entreprises diagnostic aux action de progrès , édition ECONOMICA, paris,1988 ,p 23.

services fonctionnels comme opérationnels, sont très élevées. Elle peut être mesurées par l'analyse des effets de dysfonctionnements dont la liste est longue:

- les arrêts de machines,
- les rendements trop faibles,
- les pertes de matière,
- les lancements excédentaires,
- les défauts de qualité,
- les déclassés et fins de séries,
- les délais de livraison non tenus,
- les sur-stockages de matières premières et de produits finis,
- les excédents d'en-cours,
- l'absentéisme,
- les surcoûts de gestion du personnel,
- les accidents du travail,
- des services fonctionnels trop développés,
- des coûts exagérés d'élaboration des collections,
- etc....

De telles pertes atteignent des dimensions surprenantes : très souvent plus de 20% du chiffre d'affaires.

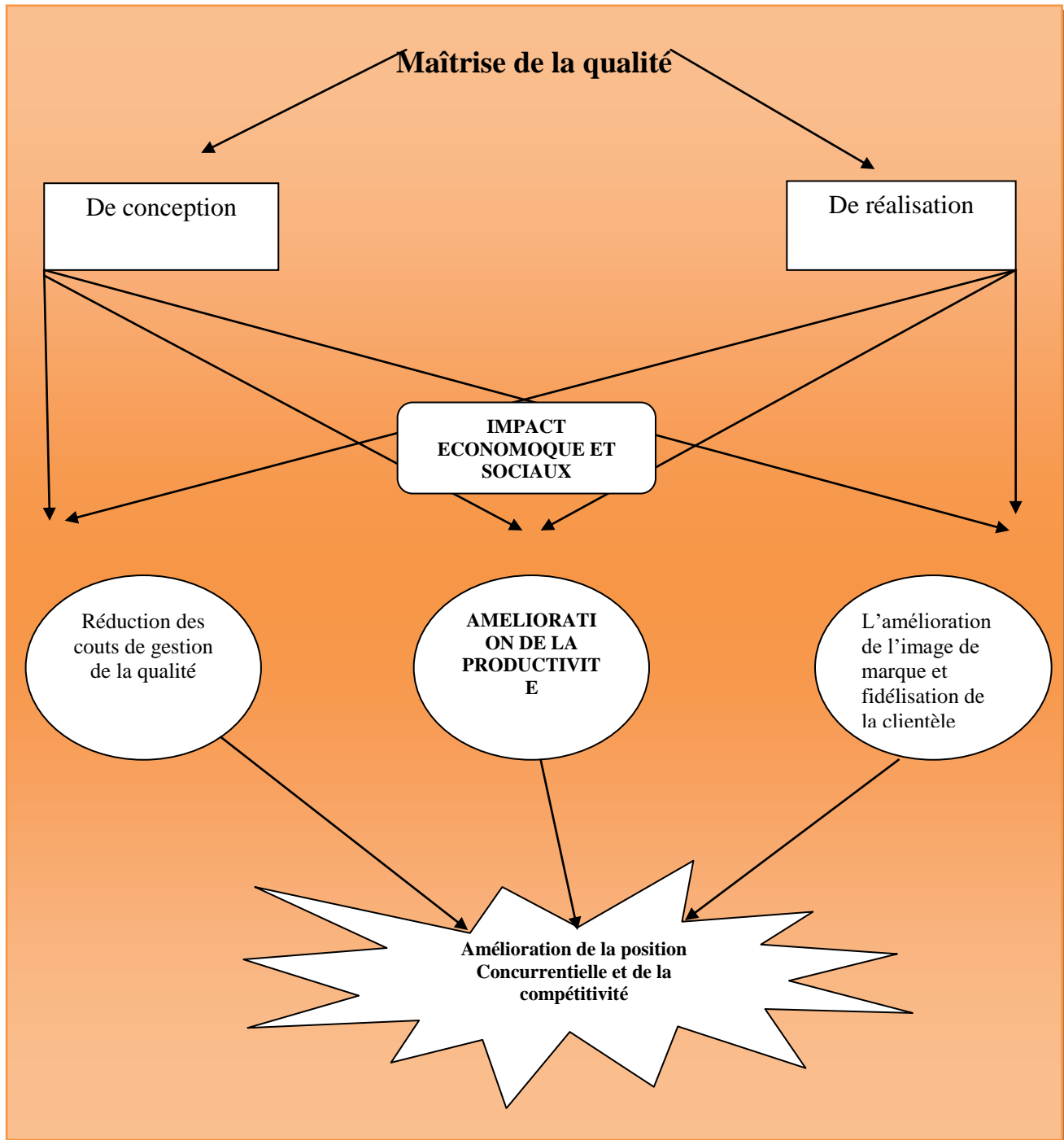
Pour combattre ces pertes, il faut affronter de nombreux freins :

il ya d'abord le niveau de motivation des dirigeants ; l'évolution des variables d'environnement conduit nombre d'entre eux au manque d'ambition pour leur entreprise, au découragement. Tout change très vite, les techniques de production, les moyens d'information externes et internes, la législation du travail et les mentalités, les réseaux de relation externes à l'entreprise, et jusqu'au système de comptabilité générale ! Toutes les règles du jeu évoluent simultanément et les dirigeants doivent en permanence assimiler une foule d'informations.

Autre frein : les habitudes prises. Lutter contre les pertes mentionnées plus haut va exiger de combattre des habitudes incrustées dans la vie quotidienne de l'entreprise.⁷⁹

⁷⁹ COLLIGNON (E) et WISSLER (M) : qualité et compétitivité des entreprises diagnostic aux action de progrès , édition ECONOMICA, paris,1988 ,p 25.

Figure 21: qualité et compétitivité.



Source : COLLIGNON (E) et WISSLER (M) : qualité et compétitivité des entreprises diagnostic aux action de progrès , édition ECONOMICA, paris,1988 ,p 29.

3) L'importance de la certification et la normalisation dans la compétitivité de l'entreprise :

3.1. La certification qualité un facteur de compétitivité pour les entreprises :

Avec près de 650 000 entreprises certifiées au niveau international, les normes ISO 9000 de système de management de la qualité représentent l'une des pratiques managériales les plus diffusées dans le monde (Guillén M. et al, 2002). Plus pragmatiquement, si les normes ISO 9000 traduisent un consensus international quant aux caractéristiques essentielles que doit posséder un système qualité pour garantir le fonctionnement efficace de toute organisation, il semblerait qu'après des années de certification, les responsables qualité doivent rendre compte des apports réels de la certification au sein de leurs organisations.

Or, l'analyse de l'impact de la certification ISO 9000 est relativement peu étudié au regard des investissements financiers et organisationnels considérables déployés par les organisations pour répondre aux exigences de ce référentiel.

Figure 22: Les variables de base de la compétitivité.



Source : Samia. ZOUAOUI : « organisation par les processus et compétitivité : le cas des entreprises tunisiennes », organisation et territoires, 2013, p 114.

Un avantage concurrentiel ne devient durable que s'il est généré par des processus permettant la création de valeur, à partir de l'utilisation de compétences spécifiques non imitables ; à partir du moment où l'avantage concurrentiel relève de compétences imitables, il disparaîtra dès que les concurrents réussiront à acquérir ces compétences.⁸⁰

Le renforcement de la compétitivité suppose également une attention centrée d'avantage sur la

⁸⁰Samia. ZOUAOUI : « organisation par les processus et compétitivité : le cas des entreprises tunisiennes », organisation et territoires, 2013, p 115.

qualité et la satisfaction des clients ; Donc l'assurance de la qualité s'avère un outil capital permettant à l'entreprise, de réaliser des activités productives conformément à des procédures préétablies.

Il s'agit de faire en sorte que les entreprises, intervenant aux différents stades de production, avaient les mêmes exigences minimales garantissant un processus de production continu. Donc la certification apparaît également comme étant un label de qualité pour le consommateur et l'actionnaire, le message est le suivant : « Nous nous sommes engagés dans une démarche qualité, par conséquent, nous n'avons rien à cacher ! ». ⁸¹

3.2. La normalisation et la compétitivité de l'entreprise :

L'adhésion aux normes permet à l'entreprise d'accroître sa performance globale. Les avantages que la normalisation lui procure constituent, pour elle, des atouts stratégiques. Pour autant, les bénéfices qu'elle en retire sont limités par l'apparition de nouvelles contraintes.

Ainsi, il apparaît fondamental, pour les organisations, d'élaborer des procédures normalisées puis de former l'ensemble des collaborateurs au respect de leur mise en œuvre afin d'être assuré d'avoir toujours recours aux bonnes pratiques. Pourtant, par le passé, certaines sociétés américaines n'ont pas cru bon d'appliquer la normalisation qui s'imposait dans leur domaine d'activité. C'est ainsi que, dans celui de la finance, le non-respect des normes a plongé certaines d'entre elles au cœur d'un scandale. En 2002, Enron et Worldcom, accusées toutes deux de s'être livrées à des manipulations comptables, se sont retrouvées au cœur d'un énorme scandale financier qui les a conduit, l'une et l'autre, à la faillite.

Conclusion :

Dans ce présent chapitre nous avons présenté la notion de la compétitivité des entreprises, ainsi que l'avantage concurrentiel et la relation complémentaire entre eux. Aussi, nous avons fait paraître le lien entre le système management de la qualité et l'amélioration de la compétitivité des entreprises

En conclusion de ce dernier, nous estimons la compétitivité de l'entreprise, une notion économique qui ne dépend pas uniquement des déterminants quantitatifs tels que (le prix de revient), mais également des déterminants structurels tels que la qualité

La mise en place du Système de Management de la Qualité constitue l'une des phases les plus importantes de l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, Les gains du SMQ fondé sur une normalisation internationale sont, en premier lieu, économiques (avantage concurrentiel et accroissement des parts de marchés). Globalement la perception du SMQ est très positive. Il est vital pour les entreprises de développer ou adopter un système de gestion qualité efficace pour être compétitives, assurer leur survie et accroître leurs parts de marchés.

⁸¹THIERRY.Sauvin :« *la compétitivité de l'entreprise : l'obsession de la firme allégée* », éd ellipses, France, 2005, p 44.

CHAPITRE III :

**« ETUDE D'UN CAS PRATIQUE AU SEIN
DE L'ENAP. »**

Chapitre III. Etude D'un Cas Pratique au Sein de l'ENAP.

Introduction :

Pour répondre à la problématique de notre recherche, nous avons effectué un stage pratique au niveau de l'entreprise ENAP, et pour bien mener notre stage nous avons opté pour une démarche méthodologique qui répond en première lieu à la présentation de l'objet de cette étude et la nécessité de bien structurer ce travail.

Nous avons réparti ce présent chapitre en trois sections, la première section consiste à présenter l'organisme d'accueil.

Dans la deuxième section nous aborderons La Mise en place du système management de la qualité au sein de l'ENAP SIG.

Enfin, la troisième section sera consacrée à L'analyse des résultats de guide entretien au sein de l'ENAP/S, pour voir l'impact de SMQ sur la compétitivité de l'entreprise.

Section 1 Présentation de l'organisme d'accueil

Introduction:

Cette présente section va porter sur la présentation de notre entreprise d'accueil (son historique, Identification de l'entreprise:, domaine d'activité stratégique, la politique qualité...).

N.B : Toutes les informations contenues dans cette section proviennent de la direction qualité d'ENAP SIG.

1) Identification de l'entreprise:

L'entreprise nationale des peintures (ENAP), appartenant au holding public Chimie Pharmacie, est une entreprise publique économique qui a pour métier de base la production des revêtements organiques (peinture, vernis, résines, émulsions, siccatif et colles).

L'ENAP est une société par action (S.P.A), et son capital est de 500.000.000 DA. Elle est composée de six (6) unités de production parfaitement implantées sur le territoire national.

- ❖ Deux unités de production à la wilaya d'Alger (Oued Smar et Cheraga).
- ❖ Une unité de production à la wilaya de Bouira (Lakhdaria).
- ❖ Une unité de production à la wilaya d'Oran.
- ❖ Une unité de production à la wilaya de Mascara (Sig).
- ❖ Une unité de production à la wilaya de Souk Ahras.

- ❖ Une unité commerciale à la wilaya de Setif.
- ❖ Une unité commerciale à la wilaya de Bouira.

Figure 23: Direction générale.



Source : <https://www.enap.dz/images/presentation-enap.jpg>.

Afin de développer et de consolider ses activités dans les produits peinture, l'ENAP est à la recherche de partenaire de métier. Elle a à son actif un capital d'expérience de plus de 30 ans,

Ainsi qu'une capacité de production de 150.000 tonnes en peinture et de 50.000 tonnes en produits semi-finis (résines, émulsions et siccatifs).

Notre étude porte sur l'unité de la wilaya Mascara (SIG).

2) Présentation de l'unité Sig :

Cette unité est issue de la nationalisation du 14 juin 1968 des ex-sociétés étrangères Ripolin et Vue Cote (ex S.N.I.C) de 1968 à 1988. Lors de la restriction des entreprises. Celle-ci a réintégré le 1^{er} janvier 1988 à l'entreprise nationale des peintures.

2.1. Quelques caractéristiques :

Superficie :

- ✓ Superficie totale : 380100 m².
- ✓ Superficie couverte 8579 m².

Implantation par rapport à :

- ✓ Aéroport : 9 Kms.
- ✓ Port : 6 Kms.
- ✓ Route nationale : 2.5 Kms.

Activité principale :

- Production et commercialisation des peintures, vernis et Enduits.
- Gamme de production : Bâtiments, industrie et vernis.

3) Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) :**3.1. Principaux produits commercialisés :****PEINTURES**

Bâtiment

Blanroc, Glylac 2000, Enduinyll, Endalo, Thixomat, Snilac, Blanyl, Arris,

Univerra, Ravalit.

Carrosserie

Glycar, Cellosia, Acryla, Polycar, Cellomast, Mastifer

Industrie

Primafer, Glyfour, Acryfour, Signaryl, Epoxamine,

Chloric CC, Epoxamide, Aérolac, Bimepox, Styralin, Epoxysol, Polyrane

Diluants

Cellulosique, Synthétique, Acrylique, Epoxydique.

Vernis

Verinex, Vernis Cellulosiques, Vernis Marin, Vernis Acryla

RESINES

Résines

Alkydes, Aminoplastes

EMULSIONS

Emulsions

Vinyliques, Acryliques

SICCATIFS

Naphténates et Octoates

Sictoplomb, Sictobalt, Sictocal, Sictoman

COLLES

A base d'eau

Colles Express, Colles à bois, colle à papier.

4) Les missions de chaque département:

L'unité ENAP se divise en neuf (09) services :

Le Laboratoire : Il a deux missions principales :

- Le contrôle des matières premières.
- Le contrôle des produits finis.

La sécurité : Veiller de la sécurité et de la protection du personnel et de sécurité de patrimoine (bâtiments, équipements ...ect).

Le Service Achat :

Il a des grandes actions :

- Achat des matières premières.
- Fourniture des bureaux.
- Fourniture des pièces de rechanges de maintenance.
- Assurer la disponibilité des matières premières (gestion de stock).

Le Social : Veille sur la santé du travailleur et les pouvoirs d'achat.

La Comptabilité et Finance : Son rôle est de suivre la trésorerie.

Le personnel : La gestion des effectifs humains (R.H).

La maintenance :

Elle a deux actions :

- Curative : Réparation quotidienne des équipements.
- Préventive : Le suivi des équipements, et La gestion de la pièce de rechanges.

Le Service Vente : Son rôle est de commercialise les produits.

La Production : La fabrication des produits.

5) Organigramme de l'unité Sig:

5.1. Missions principales des Fonctions :

A. Directeur Général :

- Assume la responsabilité de la gestion de l'entreprise devant le conseil d'administration et assure l'exécution de ses décisions.
- A ce titre, il préside le conseil de coordination de l'entreprise et statue sur les décisions majeures arrêtées ou proposées par ce conseil et le président du groupe.

B. Le Directeur d'Unité / Directeur de Production :

En plus des missions définies dans sa fiche de fonction et les objectifs assignés, le directeur d'unité ou central :

- S'assure du bon fonctionnement de la gestion de la qualité de l'unité ou de la direction centrale,
- Veille à l'établissement et à la mise à jour de l'inventaire des moyens de fabrication et des équipements de mesure, de contrôle et d'essai (unités de production),
- Prend les dispositions nécessaires pour la formation et la qualification de son personnel,
- Suit les actions de Promotion Qualité et appuie de son autorité, les actions correctives nécessaires à l'amélioration permanente de la qualité,
- Suit l'avancement du plan d'Amélioration de la qualité de l'unité,
- Il assiste le Directeur Général dans la définition et la mise à jour annuelle des objectifs Qualité.
- Il participe aux revues de direction au sujet du fonctionnement et l'efficacité du système qualité à atteindre les objectifs.

En outre, le Directeur d'unité mène une supervision opérationnelle de marche des différents services, il oriente leurs actions pour améliorer leur efficacité et leur adéquation aux évolutions des besoins du marché.

Ceci en tenant compte des directives du Directeur Général.

C. Directeur de l'Administration et Finances :

Le Directeur Administration et Finances gère une direction, il chapeaute les Ressources Humaines, Finances et Comptabilités. Il est nommé par le Directeur Général et il lui est rattaché hiérarchiquement.

D. Directeur Commerciale :

Le Directeur commerciale gère une direction. Il est nommé par le Directeur Général et il lui est rattaché hiérarchiquement

E. Directeur Administration. Juridique :

Un chef de service juridique charge de toute la partie juridique dans une entreprise.
Un chef de service juridique est également là pour conseiller et pour expliquer toutes les règles de droit à sa direction afin de prendre les meilleures décisions si un litige se présente.

➤ **Missions communes pour l'ensemble des Directeurs :**

- Détermine les compétences nécessaires pour le personnel réalisant les tâches spécifiques.
- Satisfaire les besoins en formation permettant la maîtrise de l'activité.
- Évalue l'efficacité de la formation accordée.
- S'assure que les collaborateurs ont pris conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs Qualité.
- Identifie les non-conformités et les traiter.
- Initie des actions de correction, de prévention et d'amélioration continue.
- Sensibilise, forme et implique les collaborateurs à la démarche d'amélioration continue.

(La version 2015 de la norme ISO 9001 n'exige plus de représentant de la direction. Cependant, les fonctions du Responsable Système qualité et des Correspondant qualité sont maintenus dans l'organisation actuelle de l'entreprise.)

F. Représentant de la Direction :

Le Responsable du Système Qualité, désigné par le Directeur Général, a toute l'indépendance nécessaire pour assurer ses missions définies dans sa fiche de définition de fonction.
De même, les Correspondants Qualité des Unités (CQU) sont désignés par la Direction.

G. Responsable Système Qualité :

Il est nommé par le Président Directeur Général. Il est rattaché hiérarchiquement à ce dernier.
Il est chargé de construire avec le comité qualité les bases d'un management par la qualité qui se traduit par :

- L'animation du système qualité conforme au standard ISO 9001 au niveau Entreprise,
- La formation et la motivation de l'ensemble du personnel aux principes de la qualité et à la notion de recherche d'amélioration continue des performances.
- Veille à la cohérence et l'efficacité du système qualité.
- Anime les réunions du comité qualité.
- Participe aux revues de direction et gère les enregistrements du tableau de bords qualité.
- Gère ; vérifie et s'assure à la bonne diffusion des informations documentées du système de management de la qualité.
- Gère le plan d'audits internes et réalise des audits.

- Le suivi des actions issues des activités des processus, ainsi que celles dégagées suite au plan annuel.
- Participe à la fixation des objectifs cohérents avec la politique qualité du Directeur Général.
- Sensibilise, forme et implique les collaborateurs à la démarche d'amélioration continue, pour les thèmes généraux de la qualité.
- Assure que les processus nécessaires au SMQ sont établis mis en œuvre et entretenus.
- Rend compte à la direction du fonctionnement du SMQ et de tout besoin d'amélioration.

Assurer les liaisons avec des parties externes à notre Entreprise sur des sujets relatifs au management de la qualité.

H. Correspondant Qualité de l'unité opérationnelle :

Il est chargé de susciter la dynamique de progrès au sein de l'unité. Il s'agit notamment de :

- ✓ L'animation du système qualité conforme au standard ISO 9001 au niveau de l'unité,
- ✓ Contrôler le bon fonctionnement de la démarche Qualité par :
 - La réalisation d'audits qualité internes,
 - Le suivi des actions issues des activités des processus, ainsi que celles dégagées suite au plan annuel.
- ✓ Veiller à l'établissement, par les structures concernées, de tous les documents qui permettent de s'assurer de l'obtention et du maintien de la qualité : instructions, procédures, règles de décision, enregistrements...
- ✓ Assurer que les processus nécessaires au SMQ sont établis mis en œuvre et entretenus au niveau unité.
- ✓ Rendre compte à la direction de l'unité du fonctionnement du SMQ et de tout besoin d'amélioration.

6) Ses processus et interrelations:

Afin de documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité :

La société a, en premier lieu, identifié les processus et activités nécessaires au SMQ et leur application.

Dès 2001 l'entreprise a engagé la mise en place du Système Management Qualité ISO 9001 Version 2000.

L'année 2001 a été consacrée à la formation des auditeurs pour une meilleure compréhension de la norme ISO 9001 version 2000 et à la sensibilisation du personnel afin de l'impliquer dans l'application progressive du SMQ.

En effet, l'entreprise a commencé à mettre en place les procédures et les documents nécessaires tout en respectant les exigences de la norme.

Elle a obtenu sa première certification ISO 9001 version 2000 en 2003. Le renouvellement de cette certification a été fait en juin 2006,

Il atteste l'engagement de l'entreprise et l'implication de l'ensemble du personnel à satisfaire les besoins de sa clientèle et sa volonté de s'améliorer en continu.

Pour renforcer sa politique et son engagement envers le système management qualité la direction de l'entreprise n'a ménagé aucun effort pour accéder à la nouvelle version d'où l'obtention de la certification version 2008 en juin 2009

Figure 24: l'application de certification ISO 9001 au sein de l'ENAP.



Source : Manuel Qualité ENAP SIG.

Les activités de ces processus sont décrites par l'ensemble des paragraphes ayant fait l'objet de procédures et figurant par des cases grisées dans le sommaire Général du présent Manuel Qualité. Trois types génériques de processus ont été identifiés :

A. «R» Les processus de Réalisation, dont :

a) Un processus de Gestion des Ressources Humaines, incluant :

- ❖ Les activités d'Organisation, affectations : **série 5.300,**
- ❖ Les activités de Formation, Sensibilisation et conditions de travail , **séries 7.120 et 7.140,**
- ❖ Incluant aussi les « activités documentaires » relatives au MQ, Documents et Enregistrements, correspondantes : **séries 7.520.**

Ce processus est désigné :

- ❖ **S1-** Gestion des Ressources Humaines,

b) Un processus de Maintenance, incluant :

- ❖ Les activités de Maintenance : séries 7.130,
- ❖ Les activités de suivi des Étalonnages : séries 7.150,
- ❖ Incluant aussi les activités documentaires relatives au MQ. Documents et Enregistrement Correspondantes **séries 7.520.**

Ce processus est désigné:

- ❖ **S2-** Processus de Maintenance,

c) Un processus des Ressources informatiques incluant :

- ❖ Les activités d'Organisation
- ❖ Les activités de programmation, de gestion des équipements informatiques et des logiciels, **série 7.xxx**
- ❖ Incluant aussi les activités documentaires relatives au MQ. Documents et Enregistrement Correspondantes **séries 7.520.**

Ce processus est désigne :

- ❖ **S3-** informatique

d) Un processus de planification et contrôle, incluant :

- ❖ Les activités de planification : **séries 6.100, 6.200 et 6.300**
- ❖ Les activités de contrôle, synthèse et statistiques, **PQ 6.100 et PQ-9.130,**
- ❖ Incluant aussi les activités documentaires relatives au MQ. Documents et Enregistrement Correspondantes **séries 7.520.**

Ce processus est désigné :

- ❖ **S4** -Planification et contrôle,

e) Un processus des Ressources financières incluant :

- ❖ Les activités de planification des ressources financières : **séries 6.100,**
- ❖ Les activités de suivi de la trésorerie,
- ❖ Les activités de synthèse et d'analyse financière.
- ❖ Incluant aussi les activités documentaires relatives au MQ, Documents et Enregistrements Correspondantes **séries 7.520.**

Ce processus est désigné :

- ❖ **S5**- Gestion des Ressources Financières,

f) Un processus sécurité incluant:

- ❖ Les activités de **PQ-8 520**
- ❖ Les activités de **PQ-8540.**
- ❖ Les activités de **PQ-7 141,7 142,7 143**
- ❖ Les activités de synthèse et d'analyse sécurité, **PQ-7144.**
- ❖ Incluant aussi les activités documentaires relatives au MQ. Documents et Enregistrements, correspondantes : **séries 7.520.**

Ce processus est désigné par :

- ❖ **S6**- Sécurité,

**B. «M» Les processus de Management de l'Amélioration:
Des processus de Management (pilotage et Amélioration continue):**

Essentiellement axés sur « le pilotage Managérial » pour s'améliorer et atteindre des objectifs

❖ Chacun incluant des activités de :

- surveillance ou mesure (processus, client, fournisseurs, système et/ou la synthèse de Résultats des surveillances et mesures, activités des **séries 9.120, 9.200**) ; en particulier des dysfonctionnements, activités de la **série 10.20**.
- analyses suite à valorisation puis hiérarchisation de ces données, activités **des séries 9.130,**
- décisions managériales de pilotage pour appliquer des règles générales et particulières Concernant le lancement d'actions correctives et préventives. Ceci, au vu des comparaisons par rapport aux objectifs, et des hiérarchisations des dysfonctionnements; activités des **séries 10.20 et 9.300,**
- tous concernés par les activités d'engagement direct de la direction, d'écoute des clients, des exigences du marché et de sa réglementation, de fixation d'une politique et d'une planification (fixation d'objectifs et planification générale) activités des **séries 5.100, 5.300,5.210, 6.000 et 5.300, respectivement.**
- Incluant aussi les « activités documentaires » relatives au MQ, Documents et Enregistrements, correspondantes : **séries 7.520.**

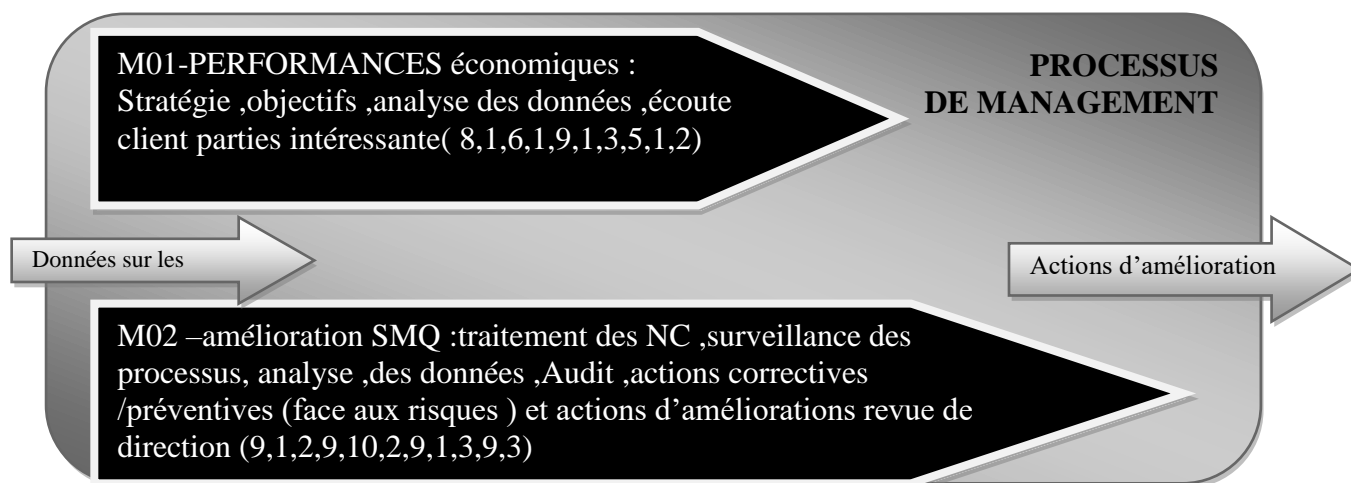
Ces processus sont :

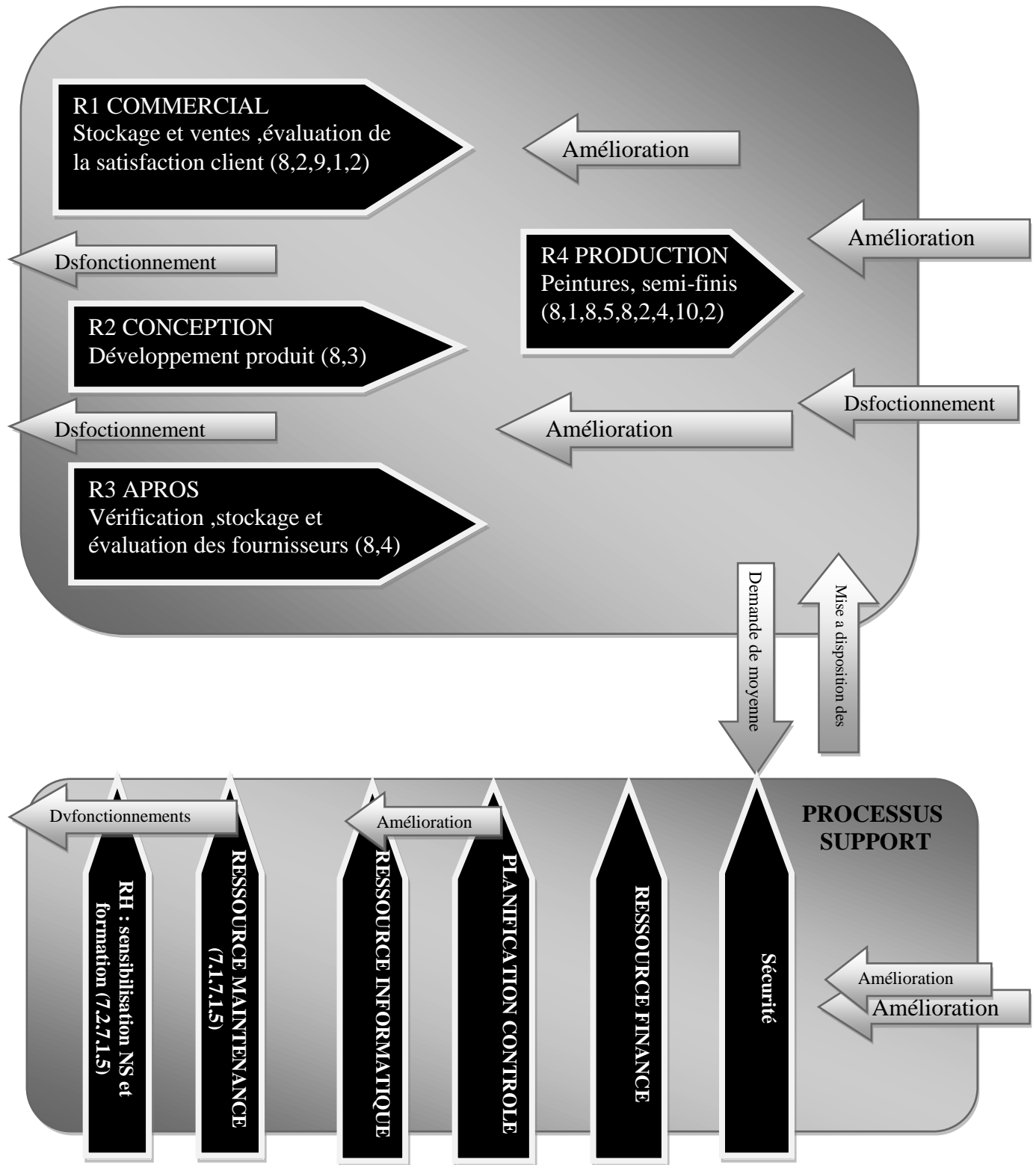
- **M01-** Processus de management des Performances Économiques
- **M02-** Processus de Management de l'Amélioration du SMQ.

7) Cartographie des processus:

La cartographie des processus de SMQ de l'ENAP est schématisée ci-dessus :

Figure 25:Cartographie des processus de l'entreprise ENAP ..





Source : Le Manuel Qualité de 'ENAP SIG.

Les principales interactions (internes) existantes entre les activités des processus sont identifiées par les flèches en pointillées des schémas qui complètent des « Fiches Processus».

8) La documentation du S.M.Q:

8.1. Le présent Manuel :

8.1.1. Objectif :

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.

8.1.2. Domaine d'application :

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

- ⇒ Peintures Bâtiments,
- ⇒ Peintures Industrie - Carrosserie
- ⇒ Vernis, Colles.
- ⇒ Semi-Finis (Résines, Emulsions, Siccatis).

8.1.3. Gestion du Manuel Qualité :

Le présent 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

8.1.4. 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.

8.1.5. 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.

8.1.6. 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.

8.1.7. Archivage du MQ :

L'original à l'indice d'utilisation et ceux aux indices antérieurs sont conservés pendant 18 mois par le RSQ.

9) Politique Qualité:

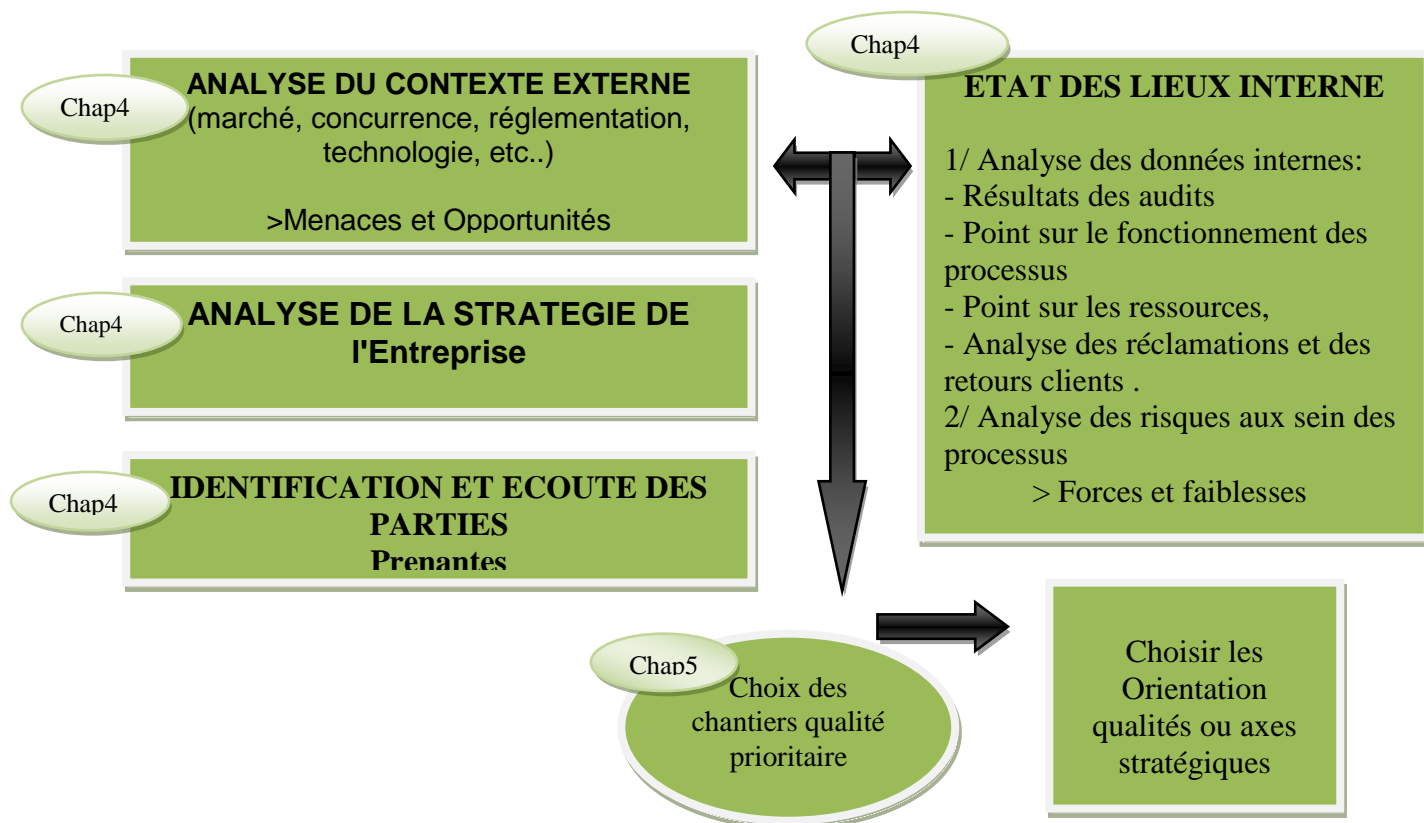
Le système qualité comprend les activités de conception, fabrication et commercialisation des peintures, vernis, encres et émulsions, résines, siccatifs colles et dérivés.

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 de nos produits services ainsi de notre Système de Management de la Qualité.

Figure 26: Politique Qualité de l'ENAP.



Source : Le Manuel Qualité de l'ENAP/S.

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

9.1. Accroître la satisfaction des clients et parties intéressées :

La confiance des clients de l'ENAP, acquise de longue date, provient de la qualité de nos 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 veillons sans cesse à la satisfaction et à la fidélisation de clients, ainsi à satisfaire des 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 de nos clients.
- ⇒ Le conseil et l'assistance technique requis.

9.2. Assurer la Conformité des produits :

Le savoir faire et professionnalisme reposent sur :

- ⇒ Le respect des dispositions établies et formalisées garantissant la conformité de nos produits à toutes les étapes du processus.
- ⇒ L'application des normes et spécifications techniques.
- ⇒ La veille réglementaire et normative.

9.3. Maîtriser les processus de fabrication :

La compétitivité et la pérennité de notre entreprise, passent par la maîtrise de nos processus de fabrication :

- ⇒ Par le savoir faire et la compétence de notre personnel.
- ⇒ Par la définition et l'utilisation de méthodes .procédures et moyens appropriés.
En Investissant sur les équipements adéquats.

9.4. 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,

9.5. 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.

Section 2 La Mise En Place Du Système Management De Qualité Au Sein De L'ENAP SIG

Introduction:

L'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité.

En mettant en œuvre un système de management de la qualité fondé sur la présente Norme Internationale, les avantages potentiels pour un organisme sont les suivants:

- a) aptitude à fournir en permanence des produits et des services conformes aux exigences du client et aux exigences légales et réglementaires applicables;
- b) plus grandes opportunités d'amélioration de la satisfaction du client;
- c) prise en compte des risques et opportunités associés au contexte et aux objectifs de l'organisme;
- d) aptitude à démontrer la conformité aux exigences spécifiées du système de management de la qualité.

La présente Norme internationale peut être utilisée aussi bien par l'organisme en interne que par des parties externes, ne vise pas à imposer:

Les exigences en matière de système de management de la qualité spécifiées dans la présente Norme internationale sont complémentaires aux exigences relatives aux produits et services. La présente Norme internationale emploie l'approche processus, qui intègre le cycle PDCA (« Plan-Do-Check-Act ») et une approche par les risques.

L'approche processus permet à un organisme de planifier ses processus et leurs interactions.

Les informations sous forme de «NOTE» sont fournies pour clarifier l'exigence associée ou en faciliter la compréhension.

1) Principes de management de la qualité au sein de l'ENAP:

La présente Norme internationale est fondée sur les principes de management de la qualité décrits dans l'ISO 9000. Les descriptions comprennent un énoncé de chaque principe, les raisons pour lesquelles le principe est important pour l'organisme, des exemples de bénéfices associés au principe et des exemples d'actions types visant à améliorer les performances de l'organisme lorsqu'il applique le principe.

Les principes de management de la qualité sont les suivants:

Orientation client;

Leadership ;

Implication du personnel ;

Approche processus ;

Amélioration ;

Prise de décision fondée sur des preuves ;

Management des relations avec les parties intéressées.

2) Approche processus:

2.1. Généralité :

La présente Norme internationale promeut l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

Comprendre et piloter des processus en interaction comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme par l'atteinte des résultats prévus. Cette approche permet à l'organisme de maîtriser les interactions et interdépendances entre les processus du système de telle sorte que les performances globales de l'organisme puissent être améliorées.

L'approche processus s'appuie sur une identification systématique et un management des processus et de leurs interactions de manière à obtenir les résultats prévus conformément à la politique qualité et à l'orientation stratégique de l'organisme. Le management des processus et du système dans son ensemble peut être réalisé en appliquant le cycle PDCA , en lui intégrant globalement une approche s'appuyant sur les risques visant à tirer profit des opportunités et à prévenir et limiter les résultats indésirables.

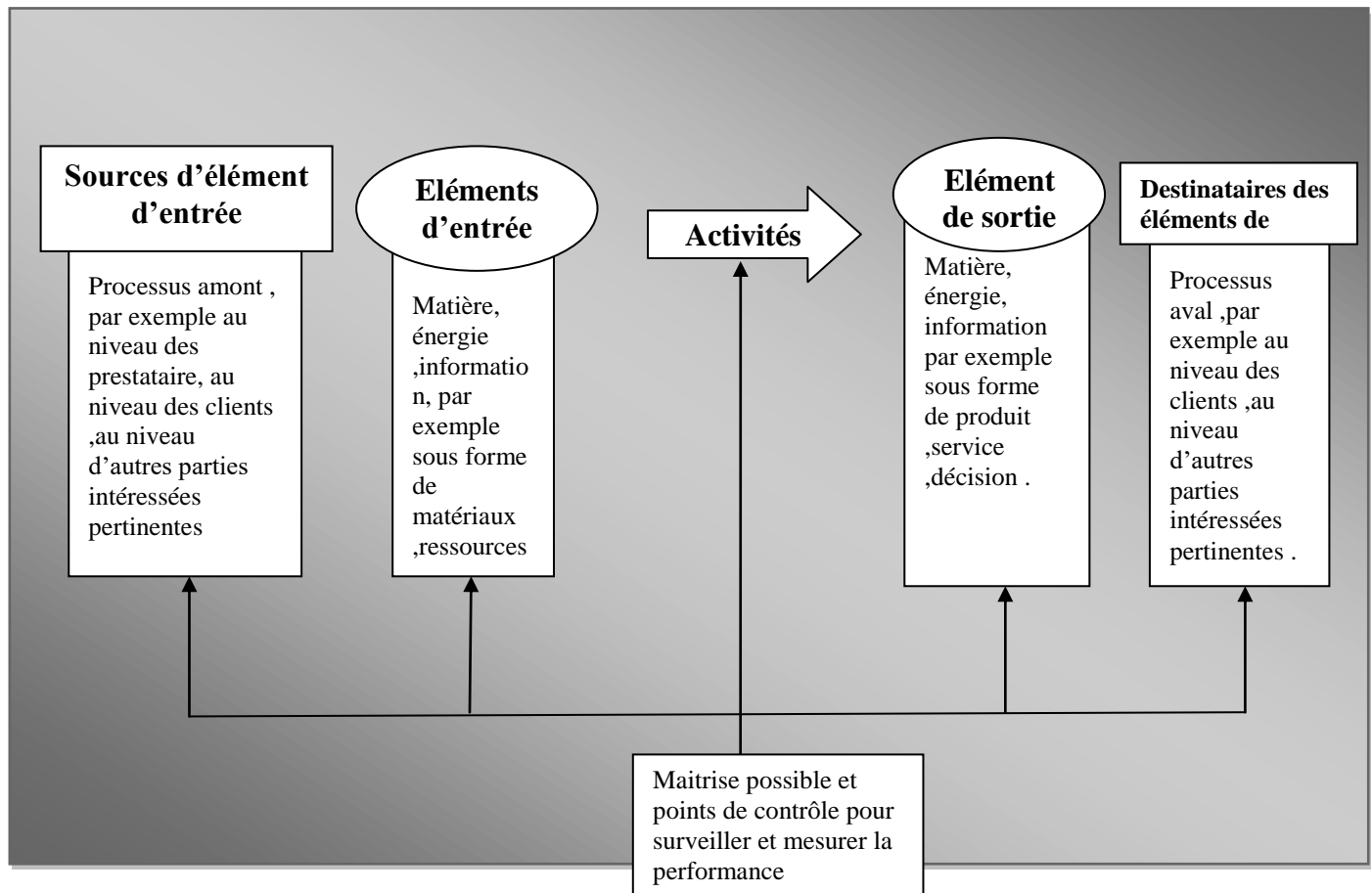
L'application de l'approche processus dans le cadre d'un système de management de la qualité

permet :

- a) la compréhension et la satisfaction en permanence des exigences:
- b) la prise en compte des processus en termes de valeur ajoutée;
- c) d'obtention d'une performance effective des processus,
- d) L'amélioration des processus sur la base d'une évaluation de données et d'informations

La Figure 27 est une représentation schématique de tout processus et montre l'interaction entre ses éléments, Les points de surveillance et de mesure, qui sont nécessaires à la mairie, sont spécifiques chaque processus et varieront selon les risques associés.

Figure 27: Représentation schématique des éléments des éléments d'un processus..



Source : Le Manuel Qualité de l'ENAP/S.

2.2. Cycle PDCA :

Le cycle PDCA peut s'appliquer à tous les processus et au système de management de la qualité dans son ensemble.

Le cycle PDCA peut être décrit succinctement comme suit:

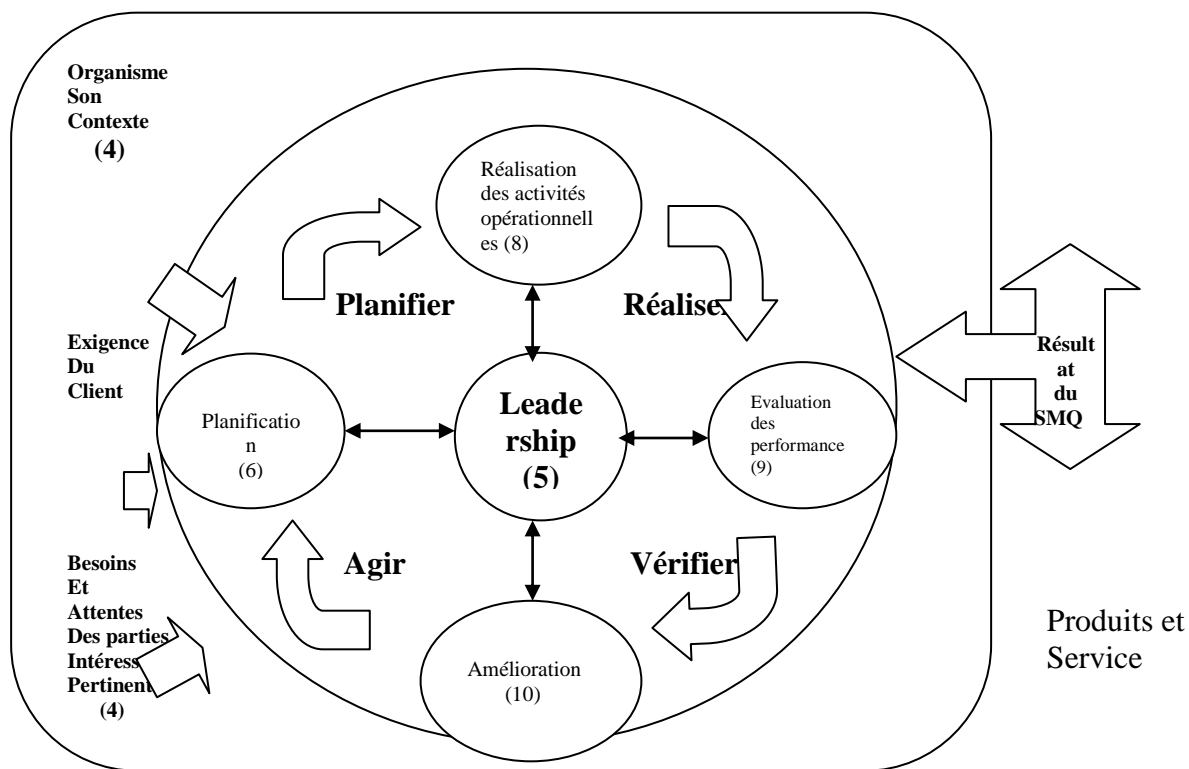
Planifier: établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme, et identifier et traiter les risques et opportunités;

Réaliser: mettre en œuvre ce qui a été planifié;

Vérifier : surveiller et (le cas échéant) mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats;

Agir: entreprendre les actions pour améliorer les performances, en tant que de besoin.

Figure 28: Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA.



Source : BAZINET : « *Au cœur de l'ISO 9001 : 2015, une passerelle vers l'excellence* », édition AFNOR, 2015.

NOTE :

Les nombres entre parenthèses font référence aux articles de la présente Norme internationale.

2.3. Approche par les risques :

L'approche par les risques est essentielle à l'obtention d'un système de management de la qualité efficace. Le concept d'approche par les risques qui comprend, par exemple, la mise en œuvre d'une action préventive pour éliminer des non-conformités potentielles, l'analyse de toute non-conformité se produisant et la mise en œuvre des actions appropriées adaptées aux effets de la non-conformité visant à éviter sa réapparition, était implicite dans les éditions

précédentes de la présente Norme internationale.

Pour se conformer aux exigences de la présente Norme internationale, un organisme doit planifier et mettre en œuvre des actions face aux risques et opportunités. La prise en compte à la fois des risques et des opportunités sert de base pour améliorer l'efficacité du système de management de la qualité obtenir de meilleurs résultats et prévenir les effets négatifs.

Des opportunités peuvent naître d'une situation favorable à l'obtention d'un résultat attendu, par exemple un ensemble de circonstances permettant à l'organisme d'attirer des clients, de développer de nouveaux produits et services, de réduire les rebuts ou d'améliorer la productivité. Les actions à mettre en œuvre face aux opportunités peuvent également inclure la prise en compte des risques associés. Le risque est l'effet de l'incertitude et une telle incertitude peut avoir des effets positifs ou négatifs. Un écart positif engendré par un risque peut offrir une opportunité, mais les effets positifs d'un risque ne se traduisent pas tous par des opportunités.

2.4. Relation avec les autres normes de système de management :

La présente Norme internationale applique le cadre élaboré par l'ISO pour améliorer la cohérence entre ses Normes internationales relatives aux systèmes de management.

La présente Norme internationale permet à un organisme d'utiliser l'approche processus, associée au cycle PDCA à une approche par les risques, pour aligner ou intégrer son propre système de management de la qualité avec les exigences d'autres normes de système de management.

La présente Norme internationale est en rapport avec l'ISO 9000 et l'ISO 9004 comme suit:

« la norme ISO 9000 Systèmes de management de la qualité Principes essentiels et vocabulaire »

fournit les bases essentielles à une bonne compréhension et une mise en œuvre appropriée de la présente Norme internationale.

La norme ISO 9004 Gestion des performances durables d'un organisme « Approche de management par la qualité » fournit des lignes directrices aux organismes souhaitant aller au-delà des exigences de la présente Norme internationale.

La présente Norme internationale ne comporte pas d'exigences spécifiques à d'autres systèmes de management, tels que le management environnemental, le management de la santé et de la sécurité au travail ou la gestion financière.

Des normes de systèmes de management de la qualité spécifiques à des secteurs donnés, fondées sur les exigences de la présente Norme internationale, ont été élaborées pour un certain nombre de secteurs.

Certaines de ces normes spécifient des exigences supplémentaires pour le système de management de la qualité, alors que d'autres se limitent à fournir des lignes directrices pour

l'application de la présente Norme internationale à un secteur particulier.

3) Systèmes de management de la qualité – Exigences:

3.1. Domaine d'application :

La présente Norme internationale spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme:

- a) doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables,
- b) vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Toutes les exigences de la présente Norme internationale sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type ou sa taille, ou les produits et services qu'il fournit.

4) Contexte de l'organisme:

4.1. Compréhension de l'organisme et de son contexte :

L'organisme doit déterminer les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique, et qui influent sur sa capacité à atteindre le ou les résultats attendus de son système de management de la qualité.

L'organisme doit surveiller et revoir les informations relatives à ces enjeux externes et internes.

NOTE 1 Les enjeux peuvent comprendre des facteurs positifs et négatifs ou des conditions, à prendre en considération.

NOTE 2 La compréhension du contexte externe peut être facilitée par la prise en compte des enjeux découlant de l'environnement juridique, technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social et économique, qu'il soit international, national, régional ou local.

NOTE 3 La compréhension du contexte interne peut être facilitée par la prise en compte des enjeux liés aux valeurs, à la culture, aux connaissances et à la performance de l'organisme.

4.2. Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées :

En raison de leur effet, réel ou potentiel, sur l'aptitude de l'organisme à fournir en permanence des produits et services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, l'organisme doit déterminer:

- a) les parties intéressées qui sont pertinentes dans le cadre du système de management de la qualité;
- b) les exigences de ces parties intéressées dans le cadre du système de management de la qualité.

L'organisme doit surveiller et revoir les informations relatives à ces parties intéressées et à leurs exigences pertinentes.

4.3. Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité :

L'organisme doit déterminer les limites et l'applicabilité du système de management de la qualité afin d'établir son domaine d'application.

Lorsque l'organisme établit ce domaine d'application, il doit prendre en compte:

- a) les enjeux externes et internes;
- b) les exigences des parties intéressées pertinentes;
- c) les produits et services de l'organisme.

L'organisme doit appliquer toutes les exigences de la présente Norme internationale si elles sont applicables dans le cadre du domaine d'application déterminé de son système de management de la qualité.

Le domaine d'application du système de management de la qualité de l'organisme doit être disponible et tenu à jour sous la forme d'une information documentée. Le domaine d'application doit indiquer les types de produits et services couverts, et fournir une justification pour toute exigence de la présente Norme internationale que l'organisme juge non applicable dans le cadre du domaine d'application de son système de management de la qualité.

La conformité à la présente Norme internationale ne peut être déclarée que si les exigences déterminées comme étant non applicables n'ont pas d'incidence sur l'aptitude ou la responsabilité de l'organisme d'assurer la conformité de ses produits et services et l'amélioration de la satisfaction de ses clients.

5) Système de management de la qualité et ses processus:

L'organisme doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continu un système de Management de la qualité, y compris les processus nécessaires et leurs interactions, en accord avec les exigences de la présente Norme internationale.

L'organisme doit déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme et doit:

- a) déterminer les éléments d'entrée requis et les éléments de sortie attendus pour ces processus;
- b) déterminer la séquence et l'interaction de ces processus;
- c) déterminer et appliquer les critères et les méthodes (y compris la surveillance, les mesures et les indicateurs de performance associés) nécessaires pour assurer le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ces processus;
- d) déterminer les ressources nécessaires pour ces processus et s'assurer de leur disponibilité;
- e) attribuer les responsabilités et autorités pour ces processus;
- f) prendre en compte les risques et opportunités
- g) évaluer ces processus et mettre en œuvre toutes les modifications requises pour s'assurer que ces processus produisent les résultats attendus;
- h) améliorer les processus et le système de management de la qualité.

L'organisme doit, autant que nécessaire:

- a) tenir à jour les informations documentées nécessaires au fonctionnement de ses processus;
- b) conserver les informations documentées pour avoir l'assurance que les processus sont mis en œuvre comme prévu.

6) Les étapes de la mise en place de SMQ au sein de l'ENAP/SIG :

Selon le référentiel, de la norme ISO 9001 nécessite, le suivi et certaines étapes élémentaires afin de garantir l'efficacité de SMQ ; Chaque étape est unique et définie à façon, selon les besoins de l'entreprise et son système qualité existant. Voici les étapes possibles qu'elle doit mettre en place :⁸²

⁸²<http://www.iaconsulting.fr> consulté le 16/04/2021 à 18 :22.

6.1. Audit/Diagnostic de l'existant :

Ce diagnostic est réalisé sous forme d'un audit qui prend en compte, les différents points de la norme et les fonctions de l'entreprise qui ont une incidence sur la qualité du produit, ce diagnostic donne lieu à un rapport qui présente l'état des lieux par rapport aux exigences de la norme et propose un plan d'action.

6.2. Pré-requis à la mise en place du SMQ :

- ✚ Élaboration du plan d'actions sur la mise en œuvre du système qualité.
- ✚ Préparation du plan de communication.

6.3. Les en place du Système de Management de la Qualité (SMQ) :

- ✚ Réorganisation et mise en place des actions recommandées lors de diagnostic.
- ✚ Élaboration du Manuel Qualité.

6.4. Gestion du Système de Management de la Qualité :

- ✚ Suivi des actions mises en place.
- ✚ Exploitation des données recueillies.

6.5. Formation/mise en œuvre de l'audit Qualité interne :

- ✚ Élaboration du planning d'audit (calendrier, thèmes).
- ✚ Mise en œuvre du système d'audit Qualité.

6.6. Audit interne :

- ✚ Validation de l'adéquation et de la conformité entre le modèle (norme ISO retenue), le Référentiel (système Qualité en place) et la réalité (l'existant).
- ✚ Suivi de l'audit, actions correctives.

6.7. Choix de l'organisme certificateur :

- ✚ Procédure de sélection et dépôt de candidature.
- ✚ Réponse au questionnaire d'évaluation préliminaire.

6.8. Audit de Certification :

- ✚ Préparation et plan de communication sur l'intervention,
- ✚ Obtention du certificat ISO.

7) Amélioration:

7.1. Généralités:

L'organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître la satisfaction du client. Cela doit inclure:

- a) l'amélioration des produits et services afin de satisfaire aux exigences et de prendre en compte les besoins et attentes futurs;
- b) la correction, la prévention ou la réduction des effets indésirables;
- c) l'amélioration de la performance et de l'efficacité du système de management de la qualité.

NOTE Les exemples d'amélioration peuvent inclure une correction, une action corrective, une amélioration continue, un changement par rupture, une innovation et une réorganisation.

7.2. Non-conformité et action corrective :

- Lorsqu'une non-conformité se produit, y compris celle liée à une réclamation, l'organisme doit:
 - a) réagir à la non-conformité, et le cas échéant:
 - 1) agir pour la maîtriser et la corriger;
 - 2) prendre en charge les conséquences;
 - b) évaluer s'il est nécessaire de mener une action pour éliminer la ou les causes de la non-conformité, afin qu'elle ne se reproduise pas ou n'apparaisse pas ailleurs, en:
 - 1) effectuant la revue et analysant la non-conformité;
 - 2) recherchant et analysant les causes de la non-conformité;
 - 3) recherchant si des non-conformités similaires existent ou pourraient éventuellement se produire;
 - c) mettre en œuvre toutes les actions requises;
 - d) examiner l'efficacité de toute action corrective mise en œuvre ;
 - e) mettre à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification, si nécessaire;

f) modifier, si nécessaire, le système de management de la qualité.

Les actions correctives doivent être appropriées aux conséquences des non-conformités rencontrées.

- L'organisme doit conserver des informations documentées comme preuves:

a) de la nature des non-conformités et de toute action menée ultérieurement;

b) des résultats de toute action corrective.

7.8. Amélioration continue :

L'organisme doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de Management de la qualité.

L'organisme doit prendre en compte les résultats de l'analyse et de l'évaluation, ainsi que les éléments de sortie de la revue de direction pour déterminer s'il existe des besoins ou des opportunités considérer dans le cadre de l'amélioration continue.

Section 3 L'analyse des résultats du guide d'entretien au sein de l'entreprise ENAP :

Toute étude où recherche scientifique doit suivre une méthodologie claire, logique et bien définie afin de garantir sa réussite et la fiabilité de ses résultats. Notre étude a pour objectifs de déterminer la contribution du management de la qualité à l'amélioration de la compétitivité des entreprises et connaître la nature du lien existant entre les deux variables. Aussi, la manière par laquelle la première variable influe la deuxième.

1) Méthodologie:

1.1.1 Chek-list :

Est un document construit dans le but de ne pas oublier les étapes nécessaires d'une procédure pour qu'elle se déroule avec le maximum de sécurité. Cette opération peut se dérouler à voix haute et/ou en cochant une liste écrite de procédure.

Ne rien oublier permet d'éviter des malentendus et des montées de stress inutiles. Il est essentiel de s'organiser, d'autant plus que c'est la clé de réussite. La check-list nous aidera à mieux nous organiser.

1.1.2 L'entretien :

Selon Henri-pierre MADERS (2008), « l'entretien a pour objectifs de définir l'information, de la diffuser et de la vendre et de la faire valider. Il ajoute que l'entretien comporte trois (3) phases à savoir la phase de préparation et celle de réalisation et la formalisation.

- **La phase de préparation :** La phase de préparation consiste à définir le sujet de l'entretien, à lister les points à aborder, établir un guide d'entretien à partir des points ordonnés et hiérarchisés, choisir les bons interlocuteurs
- **La phase de réalisation :** Dans cette étape de l'entretien, il est conseillé de choisir le meilleur moment pour ne pas trop gêner l'interlocuteur dans son travail et réaliser l'interview sur le lieu de travail. Le temps imparti pour l'entretien ne doit pas dépasser deux (2) heures. En outre, il faut se représenter et préciser l'objet de l'entretien, inviter l'interlocuteur à se présenter et à préciser sa fonction, suivre le guide d'entretien en notant tout ce qui est dit par l'interlocuteur. Enfin, Henri-Pierre MADARS¹ conseille de reformuler les informations qui ne paraissent pas claires ou qui doivent être détaillées, faire une synthèse rapide à la fin de l'entretien pour s'assurer de n'avoir rien oublié ou mal interprété et clore l'entretien en remerciant votre interlocuteur.
- **La formalisation de l'entretien :** La phase de formalisation consiste à rédiger un compte rendu, en distinguant ce qui a été dit de ce qui a été interprété, faire valider le compte rendu par les personnes interviewées, valider les informations collectées par croisement. Nous avons eu un entretien avec différents directeurs et responsables, surtout directeur qualité et environnement de l'ENAP et celui du responsable qualité (bien définir les postes des responsables)

Notre entretien principal a été de type individuel semi-directif c'est-à-dire avec une simple définition du thème général sans influencer les propos de sujet.

L'entretien nous ont permis d'approfondir notre compréhension sur l'organisation de la fonction qualité

2) Etude de l'impact de SMQ sur la compétitivité au niveau de l'ENAP:

Notre étude au sein de l'ENAP SIG s'est étalée sur deux mois non achevés durant lesquels nous avons suivi une démarche constituée de trois phases :

Durant la première phase nous nous sommes basées sur une observation directe de deux employés du service qualité qui sont le directeur qualité et son assistante. Après le directeur nous a proposé de colporter plus d'informations en découvrant le reste des services et ce qui nous a permis de nous familiariser avec ce milieu professionnel et d'identifier les différentes activités réalisées, le mode de communication ainsi que les interactions entre les employés. Cela nous a permis également de définir les premières pistes de notre recherche.

La deuxième phase par un construit dans le but de ne pas oublier les étapes nécessaires d'une procédure de la qualité au sein de l'ENAP par le check-list.

Au cours de la dernière phase de notre étude consistait à réaliser une enquête qualitative par un ensemble des questions afin d'étudier en profondeur les pistes identifiées en élaborant une problématique et des hypothèses. Pour cela, nous avons effectué un entretien semi-directif avec le DG et le responsable de la qualité de l'ENAP/S, qui nous a permis d'avoir des réponses aux questionnements liés à notre problématique et d'identifier les aspects de la compétitivité des entreprises au sein de cette structure. Par ailleurs, nous avons prolongé notre étude au niveau des employés de la direction par des formations que le directeur nous a apporté une décision en notre faveur pour que nous puissions participer à ces formations expérientielle qui améliore notre compréhension et adoption des codes du travail en entreprise .

2.1-Check-list d'évaluation du SMQ de l'ENAP :juin 2021.

Tableau 5:Check -list d'un SMQ de L'ENAP.

Chapitres de la norme	Désignation	Réponse	Observations
Généralités	La politique et l'objective qualité sont-ils formalisés?	conforme	La politique et l'objective qualité sont formalisés sur documents et support électronique (site web)
	Les 6 procédures exigées par la Norme sont-elles rédigées?	Conforme	Procédures établies
	Les documents nécessaires au fonctionnement des processus sont-ils établis, documentés, mis à jour ?	A améliorer	La revue des processus ne s'est pas effectuée et les documents n'ont pas été mis à jour
Manuel qualité	Avez-vous rédigé un manuel qualité?	Conforme	Manuel Management Intégré révision 05
	Les domaines d'application du SMQ sont-ils spécifiés (y compris le détail et la justification des exclusions) ?	Conforme	Le domaine d'application du système de management de la qualité s'applique à tous les produits et services proposés par notre entreprise incluant la conception, la production et les activités après livraison. Les enjeux externes et internes pertinents pour le SMQ et les actions face aux risques identifiés et opportunités d'améliorations trouvées sont prise en compte.
	Le manuel qualité, comprend-il toutes les procédures documentées établies pour le SMQ? Ou comprend-t-il leurs références?	Conforme	Le manuel qualité comprend toutes les procédures
	Remettez-vous le Manuel Qualité à jour régulièrement?	Conforme	Cinq Révisions établies dernière mise à jour est 18/06/2020 suite au changement du directeur général

Maîtrise des Enregistrements	Etablissez-vous des enregistrements apportant la preuve du fonctionnement du SMQ et de sa conformité aux exigences?	conforme	L'utilisation d'un tableau des enregistrements
	Les enregistrements sont-ils faciles à identifier et accessibles?	conforme	Bien organisées
Engagement de la Direction	Existe-t-il un document qui décrit l'engagement dans la mise en œuvre et l'amélioration continue de la Direction Qualité?	conforme	La politique, les résultats d'audit, de l'analyse des données, des actions correctives et préventives ainsi que de la revue de direction dans des « boucles de gestion amélioration » en vue d'améliorer l'efficacité du SMQ
	Est-ce que la politique et l'objectif qualité sont établis dans un document écrit?	conforme	Bonne maîtrise du manuel qualité
	Le Responsable Qualité communique-t-il en interne sur l'importance de satisfaire les exigences des clients?	A améliorer	Le responsable qualité essaye toujours à éliminer la non-conformité l'identification d'une non-conformité déclenche dans la majorité des cas des actions correctives on supprimer les causes réelles d'une non-conformité pour éviter son renouvellement
	Le responsable s'assure-t-il de la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ?	conforme	Maîtrisé
Politique qualité & Planification	Votre politique qualité comprend-elle l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du SMQ ?	conforme	L'ENAP s'intéresse à l'amélioration de leur processus par une bonne SMQ
	Votre politique qualité propose-t-elle un cadre pour établir et revoir les objectifs qualités ?	A améliorer	Maitriser

	la Direction s'assure-t-elle que la planification du SMQ est réalisée dans le but de satisfaire la politique et les objectifs exprimés ?	conforme	La direction planifie le SMQ dans le but de satisfaire les exigences du client et minimiser les coût et amélioration de l'organisation interne
	Vérifiez-vous que la politique et les objectives qualités sont compris au sein de l'organisme?	A améliorer	Améliorer les moyens de contrôle : audit documentaire, audit de mise en œuvre du SMQ, audit commande.
	Garantissez-vous que la politique et les objectives qualités soient communiqués au sein de l'organisme?	A améliorer	La direction s'assure tout temps que la politique qualité de l'ENAP est adaptée à la finalité de l'organisme
	Vos objectifs qualités sont-ils mesurables?	Acceptable	Satisfaction partielle des exigences du client, reste compétitive, minimisation du cout pour une bonne organisation améliorée.
	Vos objectifs qualités sont-ils en adéquation permanente avec la politique qualité de l'organisme? (cohérence entre la politique exprimée et les objectifs fixés)	A améliorer	Selon le responsable qualité la politique qualité implique que des objectifs qualités cohérentes et complémentaires repartis entre les différents partenaires, composant la communauté portuaire
	Un représentant du processus de management a-t-il été nommé pour assurer le suivi du SMQ, pour rendre compte de son fonctionnement et de tous les besoins d'amélioration, pour assurer que la sensibilisation aux exigences du client est encouragée dans tout l'organisme ?	Conforme	La répartition des responsabilités au niveau de SMQ
Mise à disposition des ressources	La direction assure-t-elle la disponibilité des ressources nécessaires au SMQ, à son amélioration continue et à l'accroissement de la satisfaction des clients?	Conforme	L'organisme met à disposition les ressources humaines, les infrastructures et l'environnement de travail nécessaire pour mettre en œuvre et entretenir le SMQ

Planification de la réalisation du produit	La planification et la réalisation du produit sont-elles cohérentes avec les exigences relatives aux autres processus du SMQ?	Conforme	Les objectives qualités et les exigences relatives au produit
	Des processus, documents et objectifs qualité ont-ils été identifiés lors de la planification de la réalisation du produit ?		L'ENAP développe et planifie Les processus nécessaires à la réalisation du produit
	Les processus nécessaires à la réalisation du produit sont-ils développés et planifiés?	conforme	Bonne planification
Analyse des Données	Ddéterminez, recueillez et analysez-vous les données démontrant la pertinence et l'efficacité du SMQ, ainsi que les possibilités d'amélioration de son efficacité?	Conforme	Maîtrisé
	Veillez-vous à l'amélioration continue de l'efficacité de votre SMQ?	Conforme	Bonne amélioration pour rester compétitive et concurrentiel .
Surveillance et Mesure	Avez-vous rédigé une procédure documentée formalisant vos audits internes (fréquence, responsabilité, champ, méthode, critères, rapport d'audit, conservation ...)?	Conforme	10ème révision de l'audit interne
	Surveillez-vous et/ou Mesurez-vous les processus formalisant le SMQ? Les méthodes utilisées démontrent-elles l'aptitude des processus à atteindre les résultats planifiés?	Un peu	
	En cas de non atteinte des résultats planifiés, vérifiez-vous que les actions entreprises par l'organisme pour assurer la conformité du produit/du service sont mises en place de façon adéquate?		Tableau de bord management et tableau de bord opérationnel

Source : réalisé par nous même.

2.1..1 Analyse de la Check-list :

D'après les réponses recueillies, on constate que la politique qualité de l'ENAP est Adoptée à des fins organisationnelles parce que ces objectifs sont cohérents et répartis entre Divers partenaires

de l'ENAP.

- **Maîtrise de la documentation :**

Le contrôle de documentation chez l'ENAP s'étend aux documents suivants :

Manuel qualité.

Processus

Les enregistrements qualité

Les documents sont conforme et vérifier par le directeur de la structure.

- **Maîtrise des enregistrements :**

On remarque que les enregistrements sont faciles et accessibles et aborde la preuve de la conformité aux exigences

- **Planification :**

On remarque que la planification du système management de la qualité l'ENAP donnez un effet positif de la compétitivité de l'ENAP.

- **Ressources humaines :**

On remarque que les compétences nécessaires au management qualité de l'ENAP ne sont pas suffisamment établies.

- **Compétitivité**

On remarque que L'ENAP améliore son système management qualité pour rester compétitive sur le marché.

- **la normalisation :**

Etablir la normalisation comme facteur de compétitivité et de pérennité des entreprises, la référence aux normes est devenue un élément central de la désignation des produits et des services dans les relations contractuelles. Pour être efficace, la certification ISO doit être considérée comme un processus d'amélioration continue de la qualité

2.2-La structure d'entretien :

Le directeur qualité ENAP SIG m'a reçu dans son bureau le 19/06/2020 à 10h30 pour un entretien pour répondre à mes questions. J'ai pu donc appuyer mes observations par un constat sur la situation générale de cette entreprise, en particulier l'apport du SMQ sur la compétitivité des entreprises dont le compte rendu est le suivant :

Nous :

Bonjour Mr le directeur, je vous remercie d'avoir accepté ma demande d'entretien.

Directeur qualité :

Bonjour mademoiselle, je vous en prie c'est un plaisir pour nous.

Nous :

Notre étude contient (10) questions qui ont pour but de confirmer notre problématique « **Comment l'entreprise Intègre-t-elle le Management Qualité pour améliorer la Compétitivité ?** », et je choisir de faire au sein de l'ENAP.

Question1 :**1.En quelle année la qualité a-t-elle été imposée est appliquée dans l'ENAP?**

Le directeur qualité de l'entreprise affirme que « l'implication de système management qualité était imposée et appliquée en 2003, La norme ISO 9001 version2000.

L'ENAP a aussi lancé la nouvelle et la dernière norme ISO 9001 version 2015, Le système de management de la qualité du référentiel ISO 9001 version 2015 s'organise autour d'une introduction et de huit chapitres. Voici une présentation des cinq principaux chapitres.

Chapitres qui sont comme suit :

Chapitre 04 : Système de management de la qualité (documentation)

- Approche processus, identification et interactions entre les processus, fonctionnement efficace des processus, contrôles et améliorations des processus
- Maîtrise des documents et des enregistrements relatifs à la qualité

Chapitre 05 : Responsabilité de la direction

- engagement de la direction, politique qualité, planification de la qualité
- organisation et communication
- revue de direction

Chapitre 06 : Management des ressources

- Ressources humaines
- Infrastructures
- Environnement de travail

Chapitre 07: Réalisation du produit

Processus relatifs au client

- identification et revue des exigences produit,
- communication avec le client

Conception et développement

- définition des étapes appropriées de la conception et du développement,
- vérifications, validations et revues aux différentes étapes appropriées planifiées

Achats

- sélection évaluation des fournisseurs,
- exigences sur le produit acheté et
- vérification du produit acheté

Production et préparation du service

- maîtrise de la production
- validation des processus
- identification et si nécessaire traçabilité
- préservation de la propriété du client
- préservation du produit à toutes les étapes

Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure

- besoins en mesure et en dispositifs
- vérifications des dispositifs
- traçabilité des étalons
- actions en cas de vérification non conforme

Chapitre 08 : Mesures, analyse, amélioration

Mesure

- satisfaction client (niveau de satisfaction)
- audits (qualité) internes
- mesure et surveillance à réaliser sur les processus
- mesure et surveillance à réaliser sur les produits

Maîtrise du produit non conforme

Analyse des données

- obtention des informations pertinentes à la base de l'amélioration du système)

Amélioration

- planification de l'amélioration continue
- réalisation d'actions correctives et préventives »

Interprétation :

ISO 9001 définit les critères applicables à un système de management de la qualité, Cette norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. Utiliser ISO 9001 v2015, c'est se donner l'assurance que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales. et alors tous ça donne à l'entreprise un poids sur le marché pour rester compétitive avec les autres concurrents.

Parmi les avantages de la mise en place d'un système de management basé sur la norme ISO 9001, il ya :

- L'amélioration des performances globales de l'organisme avec notamment le renforcement du positionnement sur son secteur,
- La réduction des audits client, la préservation du savoir-faire et des pratiques et la facilitation du travail à l'international,
- L'amélioration des pratiques
- L'implication du personnel au travers de nouvelles responsabilités et un engagement dans le système de management et la participation à la mise en œuvre,
- La compréhension de l'entreprise grâce à l'identification et la description des processus, la définition d'objectifs partagés.

Pour conclure, la version 2015 de la norme ISO 9001 fournit un nouveau cadre pour les systèmes de management de la qualité. Il permet d'obtenir un système de management plus robuste permettant d'augmenter la compétitivité des organismes.

Le leadership est devenu un thème central dans le cadre du déploiement de la démarche qualité.

La direction dans le cadre de son leadership, doit créer à tous les niveaux les conditions et l'implication du personnel, à la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ).

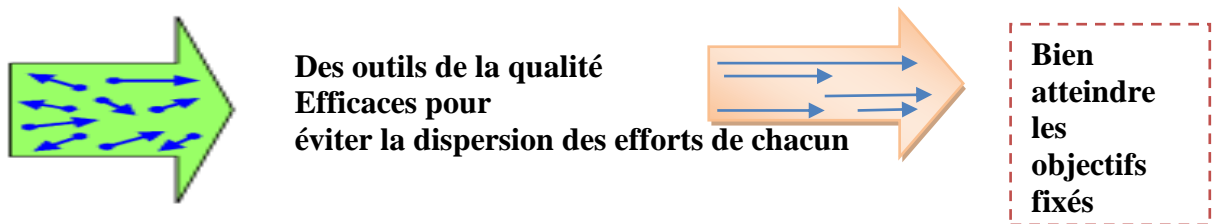
Question2 :**2. Quels sont les outils et les méthodes amélioration qui font évaluer la qualité dans entreprise?**

D'après le DQ :

« Réussir à améliorer la qualité (interne et externe) et à inscrire durablement l'entreprise dans une réelle dynamique d'amélioration continue, ne peut pas être le fruit du hasard. Cela passe par :

- l'utilisation de méthodes et outils de la qualité adaptés à la situation et à l'objectif recherché,
- Et la mobilisation des hommes et des femmes de l'entreprise.

Pour chaque situation, il existe un ou plusieurs outils de la qualité facilitant l'atteinte des objectifs car ils apportent des méthodologies éprouvées, et permettent de "canaliser" les efforts de tous afin d'éviter toute dispersion contre-productive. Cela est d'autant plus important qu'il faut souvent travailler ensemble car tous les processus et activités de l'entreprise sont interdépendants.



Exemples d'outils qualité : la surveillance de l'activité par un revue de processus trimestriel, la roue de PDCA il faut appliquer les principes d la roue dans tous les processus pour réaliser des améliorations, la gestion de risque et Pour chaque catégorie de risques, l'entreprise devra disposer :

- D'un processus continu d'évaluation des risques. Et d'un processus continu d'évaluation et de développement des pratiques de contrôle permettant de réduire les risques à un niveau acceptable

La nouvelle version ISO 9001/2008 introduit explicitement la notion de «risque» dans l'introduction de la norme en soulignant l'importance pour un organisme, en 2015 La gestion des risques devient un pilier fondateur de la norme.

- On a aussi l'analyse PESTL elle permet de surveiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché.
- Nous utilisons le brainstorming,
- Et sans doute l'audit qualité par la Norme d'Audit ISO 19011/2011
- La revue de direction, manuel qualité, système documentaire, indicateurs, tableaux de bord, plans d'expériences, plans d'action.

Certains sont nécessaires pour un pilotage efficace de l'entreprise, d'autres pour résoudre ou prévenir un problème, valider la conception d'un produit, vérifier la fiabilité d'un processus, suivre la qualité d'une fabrication, identifier les causes d'un dysfonctionnement pour cerner les

écarts et les corriger »

Interprétation :

Toutes les méthodes citées aident l'ENAP pour:

- Améliorer sa productivité, efficacité et la qualité,
- Diminuer les pannes (gravité/fréquence),
- Réduire les pertes de temps,
- Contribuer à l'implication et à la motivation du personnel,
- Inspirer confiance et donne une bonne image de l'entreprise,
- Libérer de l'espace inutilement utilisé,
- Améliorer la sécurité au travail, réduit les risques de pollution et permet au personnel d'avoir une meilleure qualité de vie au travail.

Donc tous ces derniers sont des points forts pour l'entreprise à rester toujours compétitive sur le marché.

Question 3 :

3. Le manuel qualité comprend-t-il toutes les procédures documentées établies pour le système de management qualité?

D'après le DQ :

« Le manuel qualité présente de façon synthétique le système de management de la qualité Ce document est un vecteur de communication de la démarche qualité, élaboré à l'attention :

- du personnel ;
- des clients publics et privés, ainsi que des autres parties prenantes externes et internes ;
- des évaluateurs, auditeurs et inspecteurs externes missionnés dans le cadre des différentes reconnaissances qualité.

Ce manuel décrit les objectifs, les processus, les instances, la méthodologie de gestion des risques et les outils qui contribuent au maintien et au développement des reconnaissances qualité ainsi que la participation et l'implication de chacun dans la dynamique d'amélioration continue.

En complément de la documentation générale, les dispositions organisationnelles et techniques associées aux référentiels cités sont définies dans les procédures suivantes et dans des documents spécifiques :

- PR-0851 sur les compétences et dispositions des entités accréditées ;
- PR-0861 sur les règles générales de l'activité de certification de produits ;
- PR-0883 sur l'organisation des comparaisons interlaboratoires ;
- PR-0900 sur le programme d'assurance qualité BPL ;

Le manuel qualité contient :

Domaine d'application

Quels que soient les produits fabriqués par l'entreprise, le présent MQ ne concerne que les Peintures Bâtiments,
Peintures Industrie - Carrosserie
Vernis, Colles
Semi-Finis (Résines, Emulsions, Siccatifs)

Gestion du Manuel Qualité :

Le présent Manuel est constitué de 08 Sections, le Manuel Qualité est approuvé par la Direction

en ce qui concerne son contenu et est vérifié par Nous(RMQ) 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. »

Interprétation :

Le manuel qualité est le document central de la documentation qualité englobant tous les éléments du système management qualité, politique qualité, objectifs, procédures, planification et les « traces » de toutes les actions, comme les documents d'enregistrement, donc a travers ce manuel l'ENAP organise ses activités donc ajoute un effet positif pour l'entreprise et donne une bonne image a l'ENAP pour rester compétitive.

Question 4 :

4. L'ENAP offre à ses employés des formations dans le système de management qualité?

Le responsable qualité affirme que « selon un budget qui soit alloué et tiennent compte de ce qui suit :

- Non-conformité interne et dont le facteur humain est responsable
- Dysfonctionnement des processus
- Préparation d'une relève

Les formations en SMQ sont obligatoires pour les employés pour la réalisation des différents objectifs :

- Acquérir les connaissances pour l'organisation et la mise en place pratique d'un système de management de la qualité (SMQ)
- Déterminer les outils à utiliser pour manager la qualité
- Définir les responsabilités
- Focus sur les responsabilités pratiques dans l'organisme
- Visualiser les principes de l'amélioration continue
- Repenser la prise de décision »

NB : La dernière formation sur l'ISO 19011 qui concerne l'audit à Alger a été organisée du 13 au 17 juin 2021 et une autre formation sur le SMQ et ses principes du 8 au 10 juin 2021.

Interprétation:

Les formations ont un rôle très important pour améliorer les compétences des employés et

l'ENAP donne importance particulière à ces dernières pour un but d'améliorer les compétences des ouvriers dans le domaine du SMQ et pousser l'entreprise à gagner sur le marché pour s'aligner aux autres concurrents.

Question 5 :

5. L'adoption d'une politique qualité aide-t-elle à atteindre le succès et l'excellence et de suivre le rythme du changement ?

Le DQ :

« Un système de management permet d'avoir une bonne visibilité du fonctionnement de l'entreprise, il permet aussi de mieux gérer les réclamations clients qui améliorent les relations clients-fournisseurs. La mise en place d'un système de management permet de mieux maîtriser les coûts, permet d'impliquer le personnel.

L'implication du personnel est une condition essentielle pour réussir la mise en œuvre d'un SMQ. Lorsque les changements induits sont importants, il faut veiller aux conditions de mise en œuvre pour faire en sorte que le personnel ne soit ni effrayé par l'ampleur des changements, ni fataliste devant la quantité de travaux à lancer dans un ordre qu'il ne maîtrise pas toujours.

Le tableau suivant donne une vision générale sur l'impact de l'implication du SMQ sur la performance et le développement de l'entreprise pour rester compétitive sur le marché:

Tableau 6: Une vision de l'impact SMQ sur la performance de l'ENAP.

plan économique et financière		aucun	baisse	inchangé	Augmentation
	Cout		✓		
	Production				✓
	Chiffre d'affaire				✓
	Délai de livraison				✓
	Rebut et défaut de production		✓		
plan commercial	Part de marché				✓
	Accident de travaille		✓		
plan social	Emploi permanent				✓
	Qualification				✓
	Respect de l'environnement			✓	
plan sociétal	Emploi				✓

Source : élaboré par nous même d'après les informations de l'ENAP /S.

➤ Plan économique :

Cout :

Tableau 7: l'évaluation du cout après l'implication du SMQ.

Cout	Nb.cit	Fr q
Aucun	1	43.3%
Baisse	2	64.8%
Inchange	0	0.0%

Augmentation	0	0.0%
Total OBS	3	100%

Source : réalisé par nous même.

Production :

Tableau 8:l'évaluation du production après l'implication du SMQ.

Production	Nb.cit	Fr q
Aucun	0	0.0%
Baisse	0	0.0%
Inchange	0	0.0%
Augmentation	4	100%
Total OBS	4	100%

Source : réalisé par nous même.

Chiffre d'affaire :

Tableau 9:l'évaluation du CA après l'implication du SMQ.

Chiffre d'affaire	Nb.cit	Fr q
Aucun	0	0.0%
Baisse	0	0.0%
Inchange	0	0.0%
Augmentation	4	100%
Total OBS	4	100%

Sources : réalisé par nous même.

Commentaire :

Sur le plan économique, l'implantation d'une démarche qualité au sein de l'entreprise enquêtée a abouti à une augmentation de la productivité en baissant les coûts ce qui permet de réaliser des chiffres d'affaires très élevés (économie d'échelle).

➤ **Plan commercial :**

Délai de livraison

Tableau 10:l'évaluation du délai de livraison après l'implication du SMQ.

Délais de livraison	Nb.cit	Fr q
Aucun	0	0.00%
Baisse	2	66.6%
Inchange	0	0.0%
Augmentation	1	33.3%
Total OBS	3	100%

Source : réalisé par nous même.

Rebut et défaut de production:

Tableau 11:l'évaluation du rebut et défaut de production après l'implication du SMQ.

Rebut et défaut de production	Nb.cit	Fr q
Aucun	1	33.3%
Baisse	2	66.6%
Inchange	0	0.0%
Augmentation	0	0.0%
Total OBS	3	100%

Source : réalisé par nous même.

Part de marché :

Tableau 12: l'évaluation de la part de marché après l'implication du SMQ.

Part de marché	Nb.cit	Fr q
Aucun	0	0.0%
Baisse	0	0.00%
Inchange	2	66.6%
Augmentation	1	33.3%
Total OBS	3	100%

Source : réalisé par nous même.

l'analyse de l'impact de la démarche qualité sur le niveau commercial d'entreprise enquêtée montre une la baisse de quantité des produits en rebuts et les défauts de production 66,6 % grâce au contrôle qualité sur leurs produits et par rapport au part de marché en remarque une augmentation de 33.3%.

➤ **Plan social :**

Accident de travail :

Tableau 13:l'évaluation les accidents de travail après l'implication du SMQ.

Accident de travail	Nb.cit	Fr q
Aucun	2	66.7%
Baisse	1	33.3%
Inchange	0	0.0%
Augmentation	0	0.0%
Total OBS	3	100%

Source : réalisé par nous même.

Emploi permanent :

Tableau 14:l'évaluation d'emploi permanent après l'implication du SMQ.

Emploi permanent	Nb.cit	Fr q
Aucun	1	33.3%
Baisse	0	0.0%
Inchange	2	66.7%
Augmentation	0	0.0%
Total OBS	3	100%

Commentaire :

A partir des données affichées, il est bien clair que l'entreprise se dirige vers le même sens et déclare que dans la plupart du temps la démarche qualité n'a pas eu d'incidence directe sur le niveau général de l'emploi permanent et sur le nombre d'accident de travail et ce avec un taux de 66,6 %.

➤ **Plan sociétal :**

- Qualification :

Tableau 15:l'évaluation la qualification après l'implication du SMQ.

Qualification	Nb.cit	Fr q
Aucun	0	0.0%
Baisse	0	0.0%
Inchange	0	0.0%
Augmentation	3	100%
Total OBS	3	100%

Source : réalisé par nous même.

- Emploi :

Tableau 16:l'évaluation d'emploi après l'implication du SMQ.

Emploi	Nb.cit	Fr q
Aucun	0	0.0%
Baisse	0	0.0%
Inchange	0	100%
Augmentation	3	100%
Total OBS	3	100%

Source : réalisé par nous même.

Commentaire :

Au plan sociétal la pratique du système qualité constitue une valeur ajoutée pour l'entreprise en totalité et l'aide à augmenter la qualification de ses employés en améliorant leur capacité de production ».

Interprétation :

Nous constatons que le système management qualité aide l'ENAP pour améliorer sa production et son chiffre d'affaire et sa part de marché. Il aide aussi l'organisation pour une bonne qualification et minimise son cout de production et les accidents de travail tout ceci

donne un effet positif pour le poids de l'entreprise sur le marché pour rester compétitive en performance.

Question 6 :

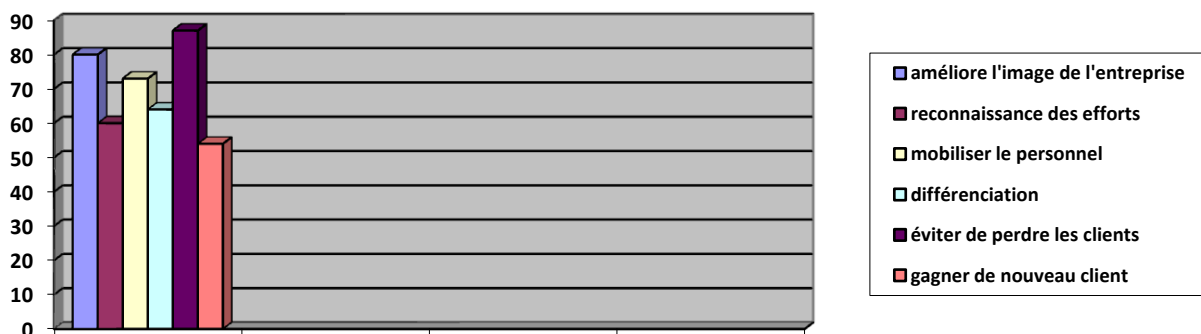
6. Quelle est l'importance de la certification et la normalisation dans la compétitivité de l'ENAP avec les autres concurrents ?

Le DQ affirme que « les apports de la certification sont les gains directs ou indirects en terme de communication, d'amélioration de l'image de l'entreprise et la reconnaissance de la part des parties prenantes des efforts accomplis. Le dernier apport mis en avant fait de la certification un outil fort de mobilisation du personnel, la certification et la normalisation sont des incitations pour réduire l'incertitude.»

Tableau 17: la valeur ajoutée par l'implication de la certification.

	Le pourcentage de la valeur ajoutée perçue de la certification
la certification améliore l'image de l'entreprise	80%
la certification est une reconnaissance extérieure des efforts accomplis	60%
se faire certifier permet de mobiliser le personnel	73%
la certification permet de se différencier	64%
être certifié évite de perdre les clients	87%
certifié permis de gagner de nouveaux clients	54%

Source : Le Manuel qualité ENAP /S0.



Source : réalisé par nous même.

Interprétation :

On remarque que la certification a un effet positif dans l'organisation, elle améliore l'image de l'entreprise avec un pourcentage de 80% et mobilise le personnel par une valeur ajoutée de 73% et permet à l'ENAP à se différencier par rapport aux autres concurrents avec un pourcentage de 64% et gagne 54% de nouveaux clients.

Donc la certification apparaît comme un vecteur informationnel sur le marché afin d'améliorer la coordination des échanges.

Globalement, la perception du SMQ est très positive quelle que soit la logique de développement.

Les apports du SMQ sont jugés comme étant les plus importants dans une logique de progrès, ce qui souligne aussi l'importance d'une démarche volontaire de l'entreprise dans l'obtention de la certification.

Question 7 :

7. Citez quelques concurrents de l'ENAP

Directeur qualité

« Parmi les nombreux concurrents de l' ENAP sur le marché, on trouve DECILUX, BANTOURA, E.T.P.B.I, EPOXALGERIA, MCC JOTUN GUELMA, GRANITEX et MIDY. Et l'entreprise cherche toujours pour rester compétitive par rapport aux nombreux concurrents. »

I

Interprétation :

Le nombre de concurrents sur le marché impose à l'entreprise d'appliquer un système management qualité pour rester toujours forte sur le marché.

Question 8 :

8. Comment l'ENAP détermine-t-elle sa compétitivité, sur quels critères la décide-t-elle ?

Le RMQ d'ENAP déclare :

« Par définition, la compétitivité d'une entreprise est sa capacité à faire face à la concurrence, et pour être compétitive.

Les facteurs de compétitivité consistent en facteurs internes liés à l'entreprise et les facteurs externes liés à l'environnement de l'entreprise qui peuvent jouer positivement ou négativement sur la compétitivité de l'entreprise, et pour les entreprises algériennes, ENAP est l'un des grands groupes privés qui visent à satisfaire le marché national.

L'entreprise ENAP adopte différents types de compétitivités. La compétitivité prix qui a pour principe de vendre ses produits à un prix inférieur à celui de ses concurrents, l'innovation et le design aussi pour une meilleure qualité du produit.

Concernant la compétitivité coût, c'est l'avantage interne de l'entreprise c'est-à-dire que cela va dépendre de son intelligence à réduire ses coûts de production pour réaliser une production importante et augmenter sa rentabilité, donc nous essayons toujours de minimiser les coûts.

La compétitivité prix d'une entreprise est souvent associée à la notion de productivité. Par ailleurs, qu'elle soit fondée sur les prix où qu'elle soit structurelle par rapport à la structure nous appliquons un bon système de management qualité qui facilite de prendre les bonnes décisions dans un environnement concurrentiel et les mettre en œuvre, grâce à sa capacité à planifier, contrôler, coordonner et animer (Cycle PDCA)

La compétitivité d'une entreprise se reflète à travers l'évolution de ses parts de marché aussi et l'ENAP a une grande part dans le marché qui est de 43%.

Interprétation :

Toute entreprise mesure sa compétitivité sur une base de données bien définie. L'ENAP mesure sa compétitivité sur des différents critères, ce qui veut dire qu'elle cherche à gagner plus par

rapport à ces concurrents et détenir de grandes parts de marché.

A partir des entretiens effectués avec le personnel de l'entreprise ENAP et des documents remis par celle-ci, on a déduit qu'elle est classée parmi les entreprises les plus productives et plus concurrentes sur le marché local, grâce à des facteurs internes et externes à l'entreprise, qui la laisse ainsi évoluer positivement.

L'ENAP s'intéresse par l'amélioration continue par l'utilisation « cycle PDCA », chaque fois que le cycle est déclenché, l'entreprise vérifie de revenir à son commencement, par l'utilisation des différents outils de management de la qualité.

Question 9 :

9. Quel est la principale raison qui vous a poussé à adopter le système management qualité?

Le DQ résume que « les principales raisons poussant l'entreprise à mettre en place le SMQ est la maîtrise des coûts et l'amélioration de l'organisation interne.

D'autres raisons citées par le responsable management qualité (RMQ), telles que la pérennisation de l'entreprise par la satisfaction client, l'accès aux marchés et mieux se situer par rapport à la concurrence. »

Interprétation :

Les raisons citées par le directeur de qualité de l'ENAP confirment que le système management qualité a un grand impact pour améliorer la performance et la compétitivité.

Question 10 :

10. Quels sont les points forts et les menaces de l'ENAP pour faire face à la concurrence et rester compétitive?

Le responsable qualité : « l'analyse SWOT permet pour notre entreprise de bien organiser les points forts et les menace, c'est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses (Diagnostic ou état des lieux) de notre Entreprise, avec celle des opportunités et des menaces de son environnement (Analyse du contexte externe), afin d'aider à la définition de sa stratégie, parmi les points forts essentiel et les opportunités on a :

Tableau 18: les points fort et les opportunités de l'ENAP.

Point forts principales	les opportunités
-Qualité des produits -Rapidité du délai d'exécution -Prix compétitifs -Adaptabilité-souplesse de la production -Assistance technique du client -Originalité des procédés de fabrication -Disponibilité d'un réseau de distribution couvrante tout le territoire national -Certification ISO 9001 Version 2015 -Capacité des équipements de fabrication -Importante les équipements autonome -Assistance de la clientèle omniprésence de l'ENAP sur le territoire national pour les produits de la gamme industrie	-Marché des peintures en pleine expansion -Conquête de marché africain -Développement et mise en place des nouveaux produits (besoin de marcher) -Développement d'une relation publique très large à travers les salons et les chambres de commerce et les journées techniques

Source : réalisé par nous même D'après l'analyse SWOT de l'ENAP /S.

Interprétation :

D'après le tableau en remarque que la qualité de produit est le point essentiel pour rester forte sur le marché, la rapidité de délais d'exécution, le prix sont aussi des facteurs de compétitivité, À savoir aussi que l'adaptabilité-souplesse de la production, assistance technique du client et le facteur originalité des procédés de fabrication pour faire face a la concurrence, et avec sans doute la certification ISO 9001 version 2015 qui est l'un des points forts de l'ENAP

La qualité est un choix qui s'explique, car la notion se situe à l'intersection de quatre enjeux fondamentaux :

- La maîtrise des coûts,
- La mutation technologique,
- La réalité du dialogue social et l'atteinte des marchés.

On observe durant l'entretien que le personnel de production associe très fortement les notions de qualité des produits et de qualité du travail ; et les discussions qui peuvent naître autour du thème de la qualité sont d'une grande richesse, pour l'amélioration des relations de travail et d'une grande utilité pour la résolution des problèmes techniques ou organisationnels.

La qualité constitue donc un thème essentiel pour l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise ENAP.

3) Discussion des résultats et validité des hypothèses :

Après avoir analysé les informations obtenues lors des check-lists établis au sein de l'entreprise, l'entretien avec le directeur de la qualité de l'ENAP/S ainsi que les documents fournis lors de cet entretien, nous sommes parvenus aux conclusions suivantes :

1) L'ENAP détient un système de management certifié aux normes ISO et toujours soucieuse sur la qualité de ses produits c'est pour cette raison, elle essaye toujours d'améliorer ses produits et la capacité de production, tout en procédant à appliquer des méthodes d'amélioration continue, tout ça lui confère un avantage concurrentiel sur le marché et améliorer la compétitivité.

2) Pour L 'ENAP/S l'obtention de la certification ISO9001 version 2015 est une clé pour assurer également aux clients la qualité de ses services et produits, c'est donc un véritable atout conduisant au fonctionnement normal de tous les départements de l'entreprise.

3) Les entreprises de l'ENAP/S se tournent également vers des journées de formation encadrées par les experts qualité du RMQ et ses assistants, et assurent séparément l'ensemble des prestations de revue des normes qualité, des méthodes de processus et des méthodes basées sur les risques utilisées pour discuter et spécifier les objectifs de chaque département, et déterminer les facteurs internes et externes qui sont favorables et défavorables pour la réussite de l'entreprise. Aussi, les opportunités et menaces de chaque département, en interrogeant les chefs de département et la direction générale et de chaque département, et leur demandant de déterminer ces 4 facteurs, afin qu'ils puissent trouver les changements dans la méthode de modification de solution après plusieurs heures d'analyse avec le responsable qualité et préciser les obstacles qui les empêchent d'atteindre leurs objectifs.

De cela on présume que l'ENAP/S et le service de la qualité utilisent des objectifs du contexte pour la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie ou nouveaux changements à l'organisation qui sont imposés par l'environnement et par le souci de rester compétitive.

4) La direction démontre à tout moment son attachement à cette vision de l'organisation, En communiquant et en participant à chaque réunion de revue de direction. Le Président Directeur Général a réitéré son engagement en revoyant la politique et les objectifs qualités et est travaillé avec les employés pour déterminer sa pertinence par rapport aux changements environnementaux.

Il accompagne ses collaborateurs pour faire vivre le système au quotidien, et promeut les méthodes de processus et approche fondée sur le risque.

Il est supposé que chaque méthode qualité soit mise en œuvre par la volonté du management à renforcer une concurrence de plus en plus féroce, gagner en réactivité et en mobilité.

5) Le partage des connaissances organisationnelles ; le système documentaire de l'entreprise est alimenté par le retour d'expérience sur des projets ; les améliorations sur les processus et produits, les défaillances et les connaissances externes sont collectées à partir de plusieurs sources (normes, compétences, séminaires, retour d'informations clients et autres parties intéressés nouvelles technologies...)

Toutes ces connaissances sont partagées à travers la communication du système documentaire et lors des réunions, pour parvenir à un avantage concurrentiel soutenable.

6) Des actions de sensibilisations sont régulièrement réalisés par le RMQ de l'ENAP/S, les formateurs externe et les pilotes de ressources, lors de changement intervenu dans le SMQ et aux besoins.

Elles portent selon le cas sur :

La politique et les objectifs.

L'approche processus et l'approche des risques.

4) Recommandations :

En entreprenant cette étude, nous avons pour objectif de mettre en avant l'amélioration de la compétitivité des entreprises en se basant sur la mise en place du système de management de la qualité.

En guise de valeur ajoutée de notre étude, nous avons déterminé à la lumière de nos précédentes constatations, quelques modestes recommandations que nous tenons à présenter aux responsables de qualité RMQ ENAP SIG.

De ce fait, nous recommandons:

- ✓ Il nous semble que l'entreprise peut donner un peu plus d'importances au service qualité qui va contribuer pour l'amélioration de ses procédures internes. Ce qui est considéré indispensable pour une entreprise envisageant de rester compétitive en se basant sur la conception d'un contrôle interne efficace est indispensable à une bonne gouvernance.
- ✓ Il n'est pas facile d'essayer d'améliorer la manière existante en changeant le processus de réflexion Mais cela peut au moins commencer par de nouvelles méthodes qui ont été considérablement modifiées sur le marché, telles que la contribution des nouveaux logiciels ajoutés pour faciliter les tâches et leur optimisation En particulier. Ce changement contribue à assurer le processus de développement, renforce la compétitivité et la rentabilité favorise également la pérennité et la croissance de l'organisation
- ✓ Le management de la qualité affecte positivement l'amélioration de la compétitivité hors prix des entreprises il est adopté seulement par certaines entreprises et d'autres s'appuient sur d'autres facteurs pour améliorer leurs compétitivité hors prix

Des exemples pour les autres facteurs :

- Examiner la façon dont d'autres entreprises de votre secteur innove;
- Mettre à niveau vos systèmes de relations clients;
- Investir dans la formation des employés et le développement de produits;
- Réduire le délai de livraison en améliorant vos procédés;
- Investir dans un plan marketing;
- Repenser votre modèle de fabrication.

- ✓ Les composantes et les freins à la compétitivité analysés, restent à identifier les bons leviers à activer pour atteindre les objectifs. Si d'un point de vue global, sur ce sujet, les dirigeants sont cohérents par rapport aux facteurs clefs de succès identifiés, il existe de fortes disparités entre les secteurs d'activité, tous secteurs confondus. La gestion des compétences, des talents et des carrières est identifiée comme le principal levier pour améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Pour pouvoir détecter tous les talents, il faut mettre en œuvre des actions immédiates qui sont complémentaires. Pour un traitement objectif, s'appuyer sur les entretiens annuels de développement, désormais généralisés à l'ensemble des populations de l'entreprise et intégrés dans les systèmes d'information.

- ✓ Pour que l'ENAP puisse assurer la sécurité de ses informations sensibles, il est recommandé de faire des formations pour les employeurs et s'appuyer sur la famille de normes ISO/IEC 27000. Car La mise en œuvre des normes de cette famille par tout type d'organisation facilite le management de la sécurité d'actifs sensibles tels que les données financières, les documents de propriété intellectuelle, les données relatives au personnel ou les informations confiées par des tiers.

Et donc il devient difficile pour les concurrents de l'entreprise d'accéder à ses informations.

- ✓ Le succès à long terme d'une organisation dépend de nombreuses choses, notamment de l'évaluation et de la mise à jour en continu de son offre ainsi que de l'optimisation de ses processus. Mais cela ne suffit pas. Une organisation doit aussi se préparer à tous les imprévus en mettant en œuvre un management du risque. ISO 31000 a été élaborée dans ce but.

Donc les employeurs de l'ENAP doivent procéder à une formation en ISO 31000 pour permettre aux organisations d'être rassurées quant à leur résilience économique, leur réputation professionnelle et leur impact sur l'environnement ainsi qu'au niveau de leurs résultats en matière de sécurité. Dans un monde d'incertitude, tous ça peut procurer à l'entreprise, d'amélioration de sa compétitivité.

Conclusion générale

Dans un environnement en constante évolution, les entreprises doivent s'adapter et se réviser continuellement pour suivre le rythme de ses changements et maintenir un niveau de performance constant et satisfaisant.

Dans cette adaptation, le management de la qualité, ayant fait ses preuves, joue un rôle clé vis-à-vis des différentes parties de l'entreprise, qui ont obtenu un succès sans précédent à l'échelle mondiale. Toutefois, les implications de sa mise en œuvre au niveau des fonctions de soutien, notamment en matière de compétitivité.

L'objectif principal de notre recherche sous le thème « Le Management qualité un levier pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises », était d'étudier l'apport du management qualité à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. L'importance scientifique et académique de ce thème, sa place dans les entreprises modernes, (touchant principalement leur fonctionnement et constituant le secret de leur réussite), nous a motivé à le choisir et l'ENAP c'est un des cas pour pouvoir le confirmer. Tout en apportant des éclaircissements autour du concept de management qualité.

À cette fin, nous avons réalisé trois chapitres de travaux de construction Cadre théorique, nous sommes dans l'aspect théorique du premier chapitre ; Gestion de la qualité, l'historique, les objectifs, les outils et leurs principes en voyant aussi la normalisation et la certification et leur intérêt

Dans le chapitre 2, nous avons introduit le concept de compétitivité et essayons Démarrer le concept en présentant ses différents aspects théoriques et avantages Compétitif. Et le lien existe entre SMQ et l'amélioration de la compétitivité.

Au chapitre 3, nous avons essayé de clarifier et de comprendre notre sujet de recherche dans lequel nous avons discuté de la mise en œuvre du système SMQ et sa contribution et à l'amélioration de la compétitivité d'entreprise. Le chapitre résume la démarche d'étude que nous avons adoptée, dans laquelle, nous avons présenté en premier lieu ENAP SIG et l'organisation de Son service qualité qui a constitué notre cas d'étude, la méthodologie que nous avons suivie ainsi que les résultats auxquels nous avons abouti.

A ce stade, nous estimons que l'objectif établi au début de cet article est basé sur le problème :
« Comment l'entreprise intègre-t-elle la gestion de la qualité pour améliorer sa compétitivité » ?

Après avoir atteint cet objectif, nous pouvons dire que le management de la qualité un levier pour améliorer la compétitivité et la nature du lien entre ces deux variables est positive

On peut donc dire que le développement du SMQ, pour toute entreprise qui souhaite évoluer dans son environnement, leur permet d'apporter des contributions positives pour améliorer la compétitivité et contribuer à l'avantage concurrentiel.

L'analyse des résultats de notre étude et des constatations présentées ci-dessus, nous a aidés à déterminer la validité de nos hypothèses :

H.1. La gestion de la qualité est un atout concurrentiel qui peut augmenter la valeur pour l'entreprise grâce à la certification et à la normalisation.

- Le management de la qualité est une discipline de gestion qui s'attache à prévenir les problèmes, à susciter des attitudes et à mettre en place des contrôles qui rendent la prévention possible. Pour que la qualité soit un axe essentiel de gestion, il faut une volonté de la part de la direction pour mobiliser les membres de l'organisation. et La normalisation est d'intérêt général et elle a pour objet de fournir des documents de référence, élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, D'autant plus que cette certification contribue au respect des délais et de la conformité exigée par les clients. Elle améliore l'organisation et la cohérence des activités en clarifiant les responsabilités de l'ensemble des intervenants. Cela engendre par conséquent un gain se manifestant par une crédibilité sur le marché.

H.2. Par l'optimisation des moyens et des ressources disponibles, la qualité permet d'optimiser la productivité.

- Une telle performance est atteinte à travers la combinaison de plusieurs facteurs issus de la mise en œuvre d'une démarche qualité :
 - qualité permet, d'apporter les meilleures réponses aux nouvelles exigences des clients.
 - la qualité exige une mobilisation et une implication totale du personnel de l'entreprise. En effet, une telle situation impose une nouvelle gestion des ressources humaines.
 - la maîtrise des coûts par les différents outils du SMQ.
 - La norme internationale ISO 9001 oblige l'adoption d'une approche processus lors de sa mise en œuvre, de développement et d'amélioration du système de management qualité, L'approche processus permet de simplifier le pilotage de la qualité au niveau de l'entreprise.
 - l'amélioration continue, L'un des principes de base de la qualité est l'amélioration permanente.
 - La certification du système qualité selon cette norme permet d'assurer plus de confiance aux clients en l'aptitude de l'entreprise.

H.3. l'optimisation du système de management qualité améliore significativement la compétitivité des entreprises.

- Dans un environnement concurrentiel imprévisible, la maîtrise de la qualité reste le levier puissant de la compétitivité et le gage fondamentale de pérennité et de développement des entreprises, En effet, les entreprises doivent opter pour la compétitivité prix lié à une meilleure allocation des ressources et la réalisation des économies d'échelle recherchées par la grande taille, ainsi que la compétitivité hors prix en améliorant la qualité de leurs produits et en cherchant des créneaux innovateurs de production et de commercialisation.

Le management de la qualité affecte positivement l'amélioration de la compétitivité hors prix des entreprises. Puisque il est adopté seulement par certaines entreprises et d'autres s'appuient sur autres facteurs pour améliorer leurs compétitivités hors prix.

Bref, on peut dire que la gestion de la qualité est un facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise, car elle est essentielle à une gestion efficace et permet de faire mieux dans ce domaine en mettant en place un SMQ, mais pas seul car il y a d'autres facteurs majeurs, c'est pourquoi nous confirmons les deux premières hypothèses, ce qui reflète le concept de MQ est dans cette tâche d'amélioration, mais l'autre hypothèse non « l'optimisation du système de

management qualité améliore significativement la compétitivité des entreprises », car La compétitivité hors prix dépend de nombreux facteurs difficilement quantifiables, par exemple La qualité du capital productif (niveau de modernisation de l'appareil de production), la R & D (traduction en produits compétitifs),

-des innovations,

-de la réputation, Constituent ainsi des facteurs déterminants de la compétitivité d'une entreprise

Donc nous pouvons répondre à notre problématique de recherche :

« Comment l'entreprise intègre-t-elle le Management Qualité pour améliorer la Compétitivité » ?

Le dispositif est coordonné et guidé par la direction de l'entreprise, se donnant ainsi les moyens d'atteindre ses propres priorités définies. Un bon SMQ s'adapte avec précision à la culture de l'entreprise, son environnement, ses services, ses managers, ses produits..., est sans aucun doute efficace et compétitif.

Nous espérons avoir participé à la réflexion appréhendant que le management de la qualité constitue un facteur déterminant d'amélioration de la compétitivité des entreprises. En vertu de cela notre recherche bibliographique nous laisse percevoir que d'autres recherches peuvent être intéressantes dans ce domaine par ce thème que nous avons choisi vu son importance pour les étudiants qui s'intéressent, Il leur permet d'enrichir leurs connaissances.

Référence bibliographie

I. Ouvrages:

- 1) APICS dictionary, American Production and Inventory Control Society, 7th édition 1992.
- 2) BAZINET : « *Au cœur de l'ISO 9001 : 2015, une passerelle vers l'excellence* », édition AFNOR, 2015.
- 3) BERNARD Forman, « *du manuel qualité au manuel de management* », édition afnor, Paris, 2001.
- 4) CANAR Frédéric, « *Management de la qualité* », l'extenso édition, paris.
- 5) CHERFI (Z) : « *la qualité : démarché et outils* » édition Lavoisier, Paris, 2002.
- 6) COLLIGNON (E) et WISSLER (M) : « *qualité et compétitivité des entreprises diagnostic aux action de progrès* », édition ECONOMICA, paris,1988.
- 7) DURET Daniel- PILLET Maurice : « *Qualité en production de l'ISO 9000 à Six Sigma* », Edition d'organisation 2ème tirage, Paris, 2005.
- 8) ERMIS Jean-Louis : « *la gestion de la connaissance* », HAL, Hermes Lavoisiers, 2003.
- 9) ERNOUL Roger : « *Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes* », édition AFNOR, paris, 2010.
- 10) ERNOUL Roger : « *le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes* », édition AFNOR, France, 2013.
- 11) FRANÇOIS (C) et VIRGINIE (L) et SYLVE (R) : « *la qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance* », édition Economica, Paris, 2002.
- 12) François. C, Sylvie. R, Virginie. : « *La qualité au XXI Siècle: vers le management de la confiance* », éd ECONOMICA, paris, 2002.
- 13) Frédéric frery l'essentiel du management pour les MBA : « *stratégique, les fondamentaux* »,édition EYRGLLES, 2008,Paris.
- 14) GARIBARDI Gérard : « *analyse stratégique* », édition EYRALLES, 2008, Paris.
- 15) GRATACAP Anne et MEDAN Pierre : « *Management de production* », 2ème édition, DUNOD , Paris,2001.
- 16) Guide ISO. Directives ISO/CEI, partie II : « *Règles de structure et de réaction des Normes internationales* »,5e éd, 2004.
- 17) .LACHAAL (L) : « *La compétitivité : Concepts, définitions et applications.* », In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.), *Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la Mondialisation et les défis de la compétitivité.* Zaragoza: CIHEAM, 2001, (Cahiers Option s Méditerranéen n es; n .57).
- 18) MANE Henri : « *dictionnaire de Gestion : vocabulaire, concepts et outils* », ECONOMICA, paris, 1998.
- 19) NF EN ISO 9000 : 2000, « *Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire* », AFNOR, France.
- 20) PIENT (Claude), « *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001* », 2008, 2e édition, AFNOR, 2009.
- 21) PORTER M., « *L'avantage concurrentiel; comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* », édInter Editions, Paris, 1986.
- 22) THIERRY.Sauvin :« *la compétitivité de l'entreprise : l'obsession de la firme allégée* », éd ellipses, France, 2005.

II. Reuves et périodiques :

- 1) BLONDEL François : « Aide mémoire, Gestion industrielle », 2^{ème} Edition DUNOD, Paris, 2006.
- 2) CH.MARTINET Alain, « *Coûts industriels et entreprise compétitive* », in Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion, N° 4, décembre 1981.
- 3) DOMINIQUE Bertrand accréditation et qualité des soins hospitaliers, « *Les principes généraux de la qualité* », revue r service de santé publique, N°35, juin 2001.
- 4) FABIEN, Martinez : « *Les principes généraux de la qualité* », in revue développement de qualité ,N°35,juin,2001.
- 5) ISO. Directives ISO/CEI, partie II : « *Règles de structure et de réaction des Normes internationales* », édition 5ème, 2004.
- 6) Organisations de consommateurs : « *cadre de ce financement est le F.R.A.C. : Fonds Régional d'aide au Conseil.* », la revue ENJEUX, N°33, février 1983.

III. Thèses et mémoires :

- 1) GARCIN (M) et MORICE (F) : « démarche qualité et satisfaction du publique », école national supérieur des sciences de l'importation et des bibliothèques, France, 2005.
- 2) Lopez , R D'un système de management de la qualité basé sur l'amélioration a un système de management de la qualité basé sur les connaissances , Thèse de doctorat ,Institut national polytechnique de Grenoble, France ,2006.
- 3) M. FERROUI, Zakaria : « *Approche de développement du management de la qualité dans le processus maintenance* », Mémoire de Master, Université Aboubeker belkaid, Telmcen, 2016.
- 4) Mustapha. MEZIANI : « *Revue d'économie et de Gestion* », université Abderrahmane Mira, N°, 01, ISSN 2602.6279, 2017.
- 5) Samia. ZOUAOUI : « organisation par les processus et compétitivité : le cas des entreprises tunisiennes », organisation et territoires, 2013.
- 6) SAWADOGO Ismaël : « *Le management de la qualité : une nécessité pour les entreprises burkinabé -* », Maîtrise en Gestion et Administration des Entreprises, rapport de stage professionnel de fin d'études ,Université Libre du Burkina (ULB), 2004.
- 7) SEMMANI Yazid ,SMAIL Yasmine : « *La mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008* », mémoire pour l'obtention diplôme de master, Tizi-Ouzo, 2015.
- 8) SEMMANI Yazid, SMAIL Yasmine : « *La mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008* », mémoire pour l'obtention diplôme de Master, Tizi-Ouzo, 2015.
- 9) SEMMANI Yazid, SMAIL Yasmine : « *La mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008* », mémoire pour l'obtention diplôme de Master, Tizi-Ouzo, 2015.

- 10) SEMMANI Yazid, SMAIL Yasmine : «*La mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008* », mémoire pour l'obtention diplôme de Master, Tizi-Ouzo, 2015.
- 11) SEMMANI Yazid, SMAIL Yasmine : «*La mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008* », mémoire pour l'obtention diplôme de Master, Tizi-Ouzo, 2015.
- 12) TALEB Fetta et LELLOU Linda, « *la qualité du produit au sein d'une entreprise exportatrice* », 2002-2003, mémoire de fin d'étude, UMMTO.
- 13) www.memoire onlin.com : « *la problématique de mise en place d'un processus de gestion de la qualité et de certification* ».
- 14) YAHOUÏ et SAHNOUNE : « *la démarche qualité dans une entreprise* », promotion 2005, mémoire de fin d'étude, UMMTO.

IV. **Les documents :**

- 1) Commission nationale pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur, « *Accréditation et qualité des soins hospitaliers, Les principes généraux de la qualité* ».2015.
- 2) Conférence internationale de management stratégique Jean- Louis-LEVET, Robert. PATUREL : « l'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique », Lille, 1996.
- 3) Conseil Du Commerce et du Développement, « *Lien Entre la concurrence et le développement* » , 3-5 juillet 2002.
- 4) L'Association Française pour la Qualité(AFCIQ) reconnue d'utilité publique, et l'Association Française des Qualiticiens (AFQ).
- 5) Reeves 1994, C.A et D.A Bednar ,Defining quality alternative and implications Academy of Management Review, Vol 19(3),1994.

V. **Site Web :**

- 1) «La culture d'entreprise à quoi ça sert », (en ligne) disponible sur : <https://www.francetvinfo.fr>.
- 2) «Veille stratégique entreprise », disponible sur : <http://www.digimind.fr/solutions/partypes/definitions/veille-strategique> .
- 3) Compétitivité et concurrence. In : www.doc-étudiant.fr.
- 4) <http://www.iaconsulting.fr>.
- 5) <https://www.certification-qse.com/iso-9001-v2015> .
- 6) Le site officiel de l'ISO est à l'adresse www.iso.ch.
- 7) Organisation internationale de normalisation (ISO), <https://www.iso.org>.
- 8) Service de Qualification des Produits Industriels au Ministère de l'Industrie.
- 9) www.afnor.org

- 10) www.iso.org, intitulé de l'article « qu'est ce qu'une norme »
- 11) <https://www.pedagogie.ac-aix-marseille.fr/upload/docs/application/.../cours- spc2.doc> -
- 12) Idem ; <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/>
- 13) <https://www.researchgate.net/profile/Mohamed-Ali-Bouaziz-2/Modele-dun-systeme-de-management-de-la-qualite-base-sur-les-processus-SMQ-6>.
- 14) www.afnor.fr, NF EN ISO 9000.
- 15) <https://www.enap.dz/images/presentation-enap.jpg>
- 16) https://www.memoireonline.com/01/13/6694/m_la-demarche-qualite-selon-ISO-9001-version-2000
- 17) [https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-\(14/06/2021a 15h00\)](https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-(14/06/2021a%2015h00)).
- 18) <https://www.ionos.fr/startupguide/fileadmin/StartupGuide/Schaubilder/diagramme-d-ishikawa.png>.

LES ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien (contribution du management de la qualité à l'amélioration de la compétitivité des entreprises).

Le directeur qualité ENAP SIG m'a reçu dans son bureau le 19/06/2020 à 10h30 pour un entretien pour répondre à mes questions. J'ai pu donc appuyer mes observations par un constat sur la situation générale de cette entreprise, en particulier l'apport du SMQ sur l'amélioration de la compétitivité des entreprises

Notre étude contient (10) questions qui ont pour but de confirmer notre problématique
« **Comment l'entreprise Intègre-t-elle le Management Qualité pour améliorer la Compétitivité ?** »

Question 1 :

1. En quelle année la qualité a-t-elle été imposée est appliquée dans l'ENAP ?

Question 2 :

2. Quels sont les outils et les méthodes d'amélioration qui font évaluer la qualité dans l'entreprise ?

Question 3 :

3. Le manuel qualité comprend-t-il toutes les procédures documentées établies pour le système de management qualité ?

Question 4 :

4. L'ENAP offre à ses employés des formations dans le système de management qualité ?

Question 5 :

5. L'adoption d'une politique qualité aide-t-elle à atteindre le succès et l'excellence et de suivre le rythme du changement ?

Question 6 :

6. Quelle est l'importance de la certification et la normalisation dans la compétitivité de l'ENAP avec les autres concurrents ?

Question 7 :

7. Citez quelques concurrents de l'ENAP ?

Question 8 :

8. Comment l'ENAP détermine-t-elle sa compétitivité, sur quels critères la décide-t-elle ?

Question 9 :

9. Quel est la principale raison qui vous a poussé à adopter le système management qualité ?

Question 10 :

10. Quels sont les points forts et les menaces de l'ENAP pour faire face à la concurrence et rester compétitive ?

CERTIFICAT

EN ISO 9001 : 2015 Système de Management de la Qualité

VINÇOTTE INTERNATIONALE
ALGERIE SPA,
Alger - Algérie

**Entreprise Nationale des Peintures
ENAP**

**BP78 Route Nationale n° 05
Lakhdaria- Bouira
Algérie**

**Siège de la Direction Générale (Lakhdaria), les 4
Complexes (Lakhdaria, Sig, Alger/Oued Smar,
Souk Ahras) et 2 unités (Oran, Alger/Chéraga)**

est certifié que

conforme aux

Sites concernés

est établi et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2015 "Systèmes de Management de la Qualité" pour :

Conception, Fabrication et Commercialisation de peintures pour bâtiments, industriels et carrosseries, Vernis, encres, diluants, colles, résines, émulsions et siccatifs.

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport d'audit RA18047-22A réalisé du 08 au 11 juillet 2018.

Numéro du certificat : 15 022-21AR1

Date de délivrance initiale : 06 juillet 2015

Date de délivrance le : 10 septembre 2018.

Ce certificat expire le : 05 juillet 2021

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de EN ISO 9001 : 2015 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Général Vinçotte International Algérie SPA.



Au nom de l'organisme de certification


Muriel BARRA

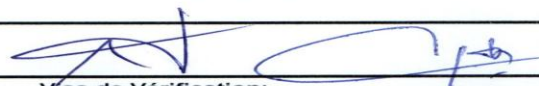

Muriel BARRA

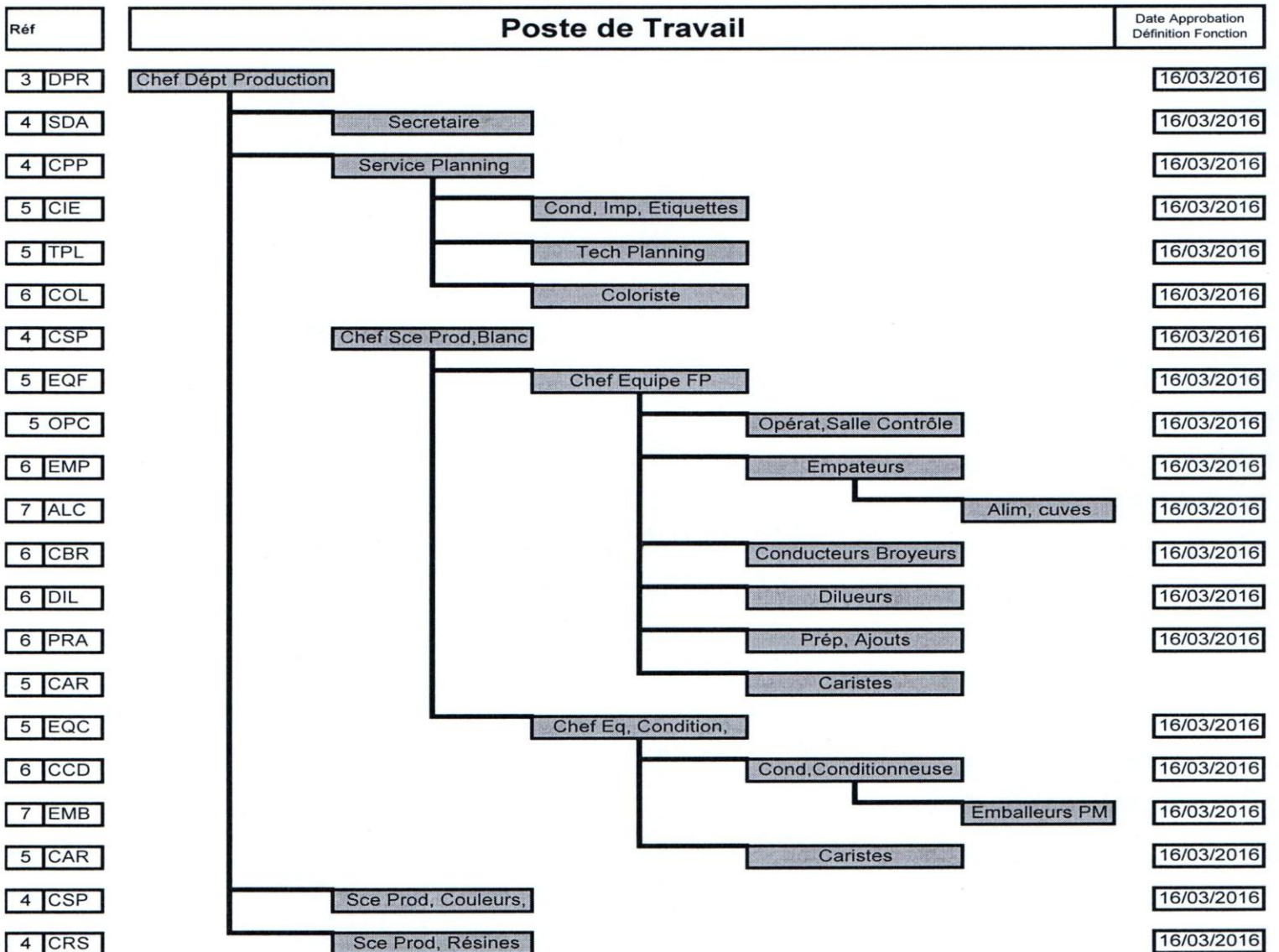
Présidente de la Commission de Certification



Annexe 3 : L'organigramme de l'ENAP SIG

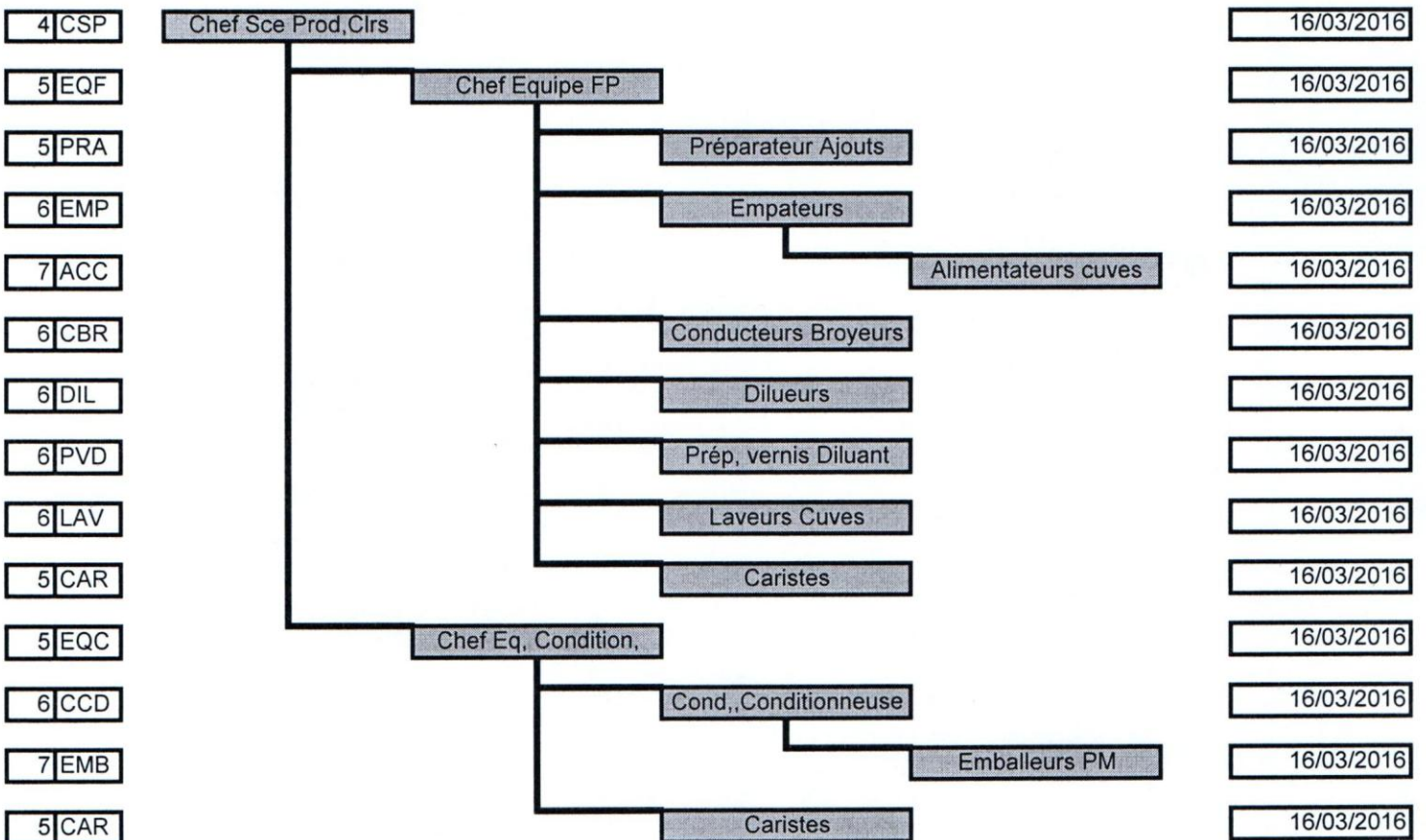
 ENAP Entreprise Nationale des Peintures- ALGERIE		DOCUMENT D'ORGANISATION ORGANIGRAMME UP Sig		Edition du : 16/03/2016 Réf : DG3 Page : 1/11
Réf	Poste de Travail			Date Approbation Définition Fonction
2 DUP	Directeur Unité			16/03/2016
3 SDI	Secrétaire Direction			16/03/2016
3 COQ	Correspondant Qualité			16/03/2016
3 PCO	Animateur PCO			16/03/2016
4 SDA	Secrétaire			16/03/2016
4 STA	agent exploit, Statistiques			16/03/2016
3 DOC	Aide Documentaliste			16/03/2016
3 CSE	Chef service Sécurité			16/03/2016
5 STD	Standardiste			16/03/2016
4 TSP	TS Prévention			16/03/2016
4 EQS	Chef Equipe Sécurité			16/03/2016
5 CCI	Chauf, Opér, Cam, Inc			16/03/2016
5 ASE	Agent sécurité			16/03/2016
5 AIV	Agt Assainissement			16/03/2016
3 DIF	Chef Dept, Informatique			16/03/2016
4 IIF	Ingénieur Informatique			16/03/2016
5 PIF	Program, Informatique			16/03/2016
3 DPR	Chef Dépt Production			16/03/2016
3 DCM	Chef Dépt Commercial			16/03/2016
3 DPT	Chef Dépt Technique			16/03/2016
3 DAF	Chef Dépt Adm, Fin,			16/03/2016
3 DDQ	Chef Dépt Qualité Dev,			16/03/2016

 Visa de Vérification: Maitrise documentaire par RSQ, M: S HARRACHE Contenu (Fond) par DRH: S, IKHLEF	 Visa d'Approbation: par le DG: M K, DAHMANI
---	--





Réf	Poste de Travail	Date Approbation Définition Fonction
-----	------------------	---





ENAP
Entreprise Nationale des Peintures-
ALGERIE

DOCUMENT D'ORGANISATION

ORGANIGRAMME UP Sig

Edition du :16/03/2016

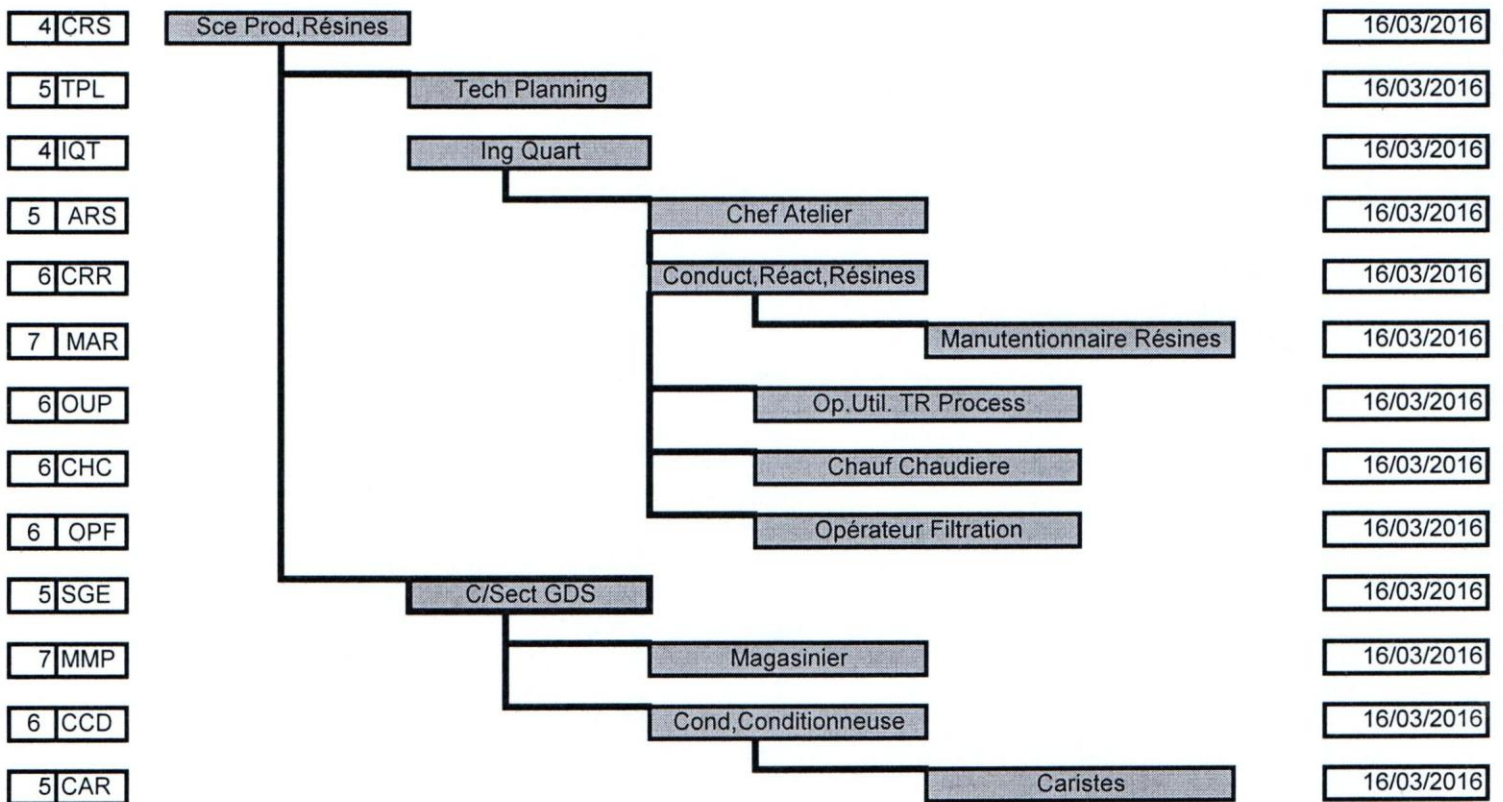
Réf : DG3


Page : 4/11

Réf

Poste de Travail

Date Approbation
Définition Fonction



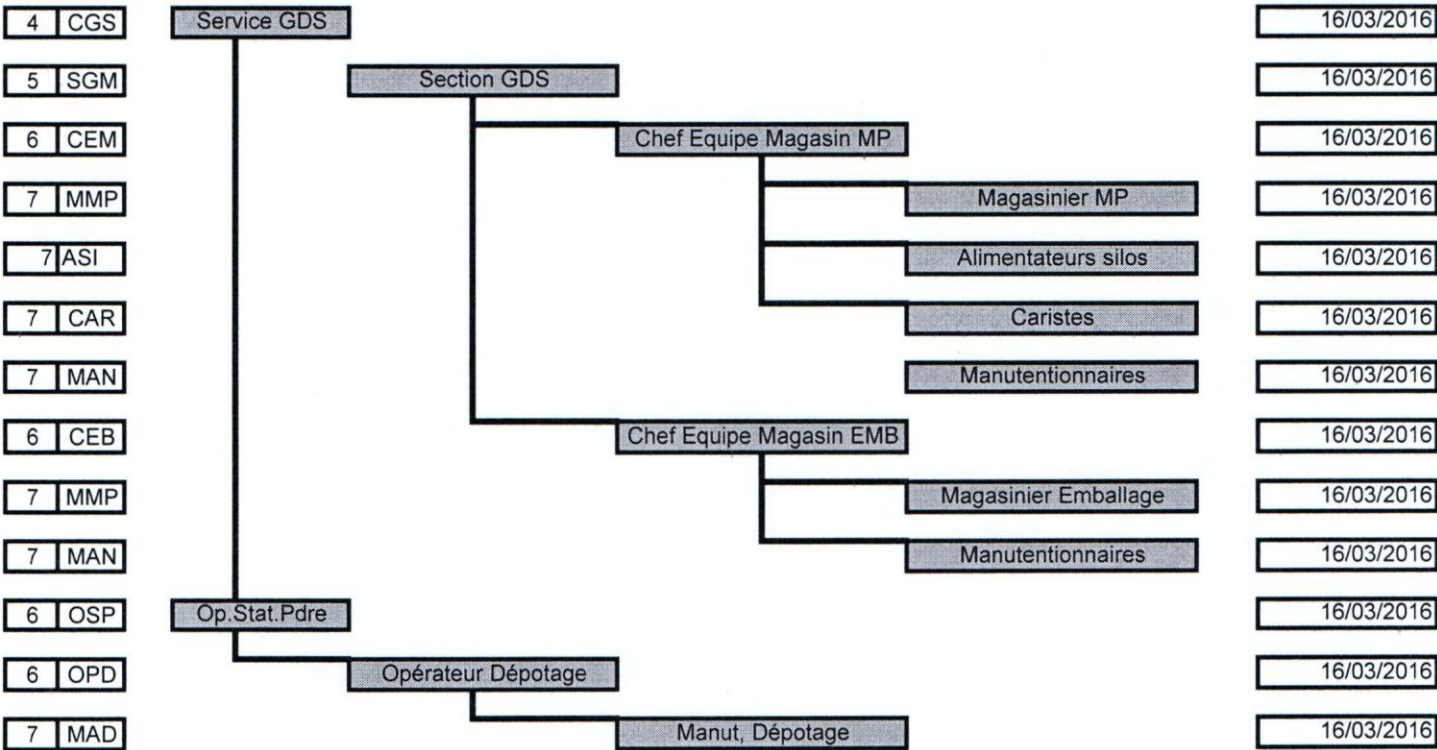
	ENAP Entreprise Nationale des Peintures- ALGERIE	DOCUMENT D'ORGANISATION	Edition du : 16/03/2016
		ORGANIGRAMME UP Sig	Réf : DG3
			Page : 6/11

Réf	Poste de Travail	Date Approbation Définition Fonction
4 CSU	Service Utilités	16/03/2016
6 OPU	Opérateur Traitement Eaux	16/03/2016
6 OPT	Opérateur Utilités	16/03/2016
5 OIN	Conduct Incinérateur	16/03/2016
5 SUT	Section Utilités	16/03/2016
5 CHP	Chaudro, Soudeur Poly,	16/03/2016
5 SPO	Soudeur Polyvalent	16/03/2016
5 MAC	Macon	16/03/2016
5 PEI	Peintre	16/03/2016
5 MEN	Menuisier	16/03/2016
6 PLB	Plombier	16/03/2016

Réf	Poste de Travail	Date Approbation Définition Fonction
3 DCM	Dépt, Commercial	16/03/2016
4 CSV	Service Ventes	16/03/2016
5 SVT	Section Ventes	16/03/2016
6 FCT	Facturier	16/03/2016
6 MAN	Manutentionnaire	16/03/2016
6 CAR	Caristes	16/03/2016
5 SFS	Section GDS PF	16/03/2016
7 MGF	Magasinier PF	16/03/2016
4 CAF	Service Achats et Frets	16/03/2016
5 COD	Comptable Domicil,	16/03/2016
5 LOC	Acheteur Local	16/03/2016
4 CTR	Service Transit	16/03/2016
5 DDO	Déclarant en Douane	16/03/2016
4 SDA	Secrétaire	16/03/2016
4 CTT	Service Transport	16/03/2016
5 PGT	Program, Transport	16/03/2016
6 CVL	Chauffeur VL	16/03/2016
5 CHS	Chauffeur SR	16/03/2016

Réf	Poste de Travail	Date Approbation Définition Fonction
3 DDQ	Dépt Dév Qualité	16/03/2016
4 IGC	Ing Chimiste	16/03/2016
5 TCL	Technicien Colorimétrie	16/03/2016
4 CPF	Sce Contrôle Qualité PF	16/03/2016
5 TSA	TS Labo Assist Client	16/03/2016
5 TCQ	Tech Contrôle Qualité	16/03/2016
4 CMP	Sce Labo Contrôle MP/SF	16/03/2016
5 TSC	TS Labo	16/03/2016
5 TCQ	Tech Contrôle Qualité	16/03/2016
4 CDV	Service Développement	16/03/2016
5 IGD	Ingénieur Développement	16/03/2016
5 TSL	TS Labo Développement	16/03/2016
5 IGC	Ingénieur Colorimétrie	16/03/2016

Réf	Poste de Travail	Date Approbation Définition Fonction
-----	------------------	---



Annexe 4 : Matrice SWOT(Forces, Faiblesses)

Strength (Forces)	Weakness (Faiblesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualité des produits, une référence sur le marché. bonne notoriété et image de marque ; 2. Disposition d'un réseau de distribution assurant une couverture d'une grande partie du territoire national ; 3. Label de certification ISO 9001 version 2015 depuis juillet 2018; 4. Disponibilité des ressources financières (équilibre, solvabilité et autonomie) ; 5. La disposition d'un potentiel industriel conséquent et flexibilité de procès de production, permettant l'augmentation de la production et diversification des gammes de produits ; 6. Procédés de production maîtrisée par toutes les Unités 7. Fabrication de produits semi-finis pour l'autoconsommation (intégration en amont) ; 8. Le lancement de la fabrication des peintures poudres et produits de décoration ; 9. Concrétisation de l'opération de laboratoire de recherche qui va améliorer d'avantage la qualité de nos produits et lancement des opérations de recherche et développement 10. Capitalisation d'expérience et de savoir-faire dans le domaine des peintures et dérivées ; 11. Matériel de production peu enclin à des pannes (faibles coûts de maintenance) ; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dépendance aux marchés extérieurs en matière d'approvisionnement en matières premières (de plus 65%). 2. Design des emballages métalliques et plastiques ne répond plus aux exigences de la clientèle ; 3. Inexistence d'une force de vente professionnelle (déficit en technique de ventes et marketing). 4. Conditions de paiement encore très rigides envers le secteur privé 5. Départ massif des travailleurs expérimenté notamment dans les postes de métier et encadrement (absence du plan de la relève) ; 6. Prix de ventes demeurent élevés par rapport à la concurrence 7. Absence d'une comptabilité analytique et la flexibilité en matière de la fixation des prix ; 8. Absence d'une définition claire et précise des rôles et des responsabilités de chacun des travailleurs. 9. Insuffisances des Mécanismes de communication interne. 10. Inexistence des mécanismes de motivation et d'évaluation de la performance et de reconnaissance (récompense, sélection des compétences...) 11. Inefficacité et faiblesse des actions de formation (non adaptée aux exigences des activités de l'entreprise) ; 12. Absence des mécanismes de fidélisation de nos clients 13. Faible communication commerciale (défaillance des spots publicitaires, des catalogues....) et méconnaissance de nos produits par le grand public.

Strength (Forces)	Weakness (Faiblesses)
<p>11. Qualité des produits, une référence sur le marché. bonne notoriété et image de marque ;</p> <p>12. Disposition d'un réseau de distribution assurant une couverture d'une grande partie du territoire national ;</p> <p>13. Label de certification ISO 9001 version 2015 depuis juillet 2018;</p> <p>14. Disponibilité des ressources financières (équilibre, solvabilité et autonomie) ;</p> <p>15. La disposition d'un potentiel industriel conséquent et flexibilité de procès de production, permettant l'augmentation de la production et diversification des gammes de produits ;</p> <p>16. Procédés de production maîtrisée par toutes les Unités</p> <p>17. Fabrication de produits semi-finis pour l'autoconsommation (intégration en amont) ;</p> <p>18. Le lancement de la fabrication des peintures poudres et produits de décoration ;</p> <p>19. Concrétisation de l'opération de laboratoire de recherche qui va améliorer d'avantage la qualité de nos produits et lancement des opérations de recherche et développement</p> <p>20. Capitalisation d'expérience et de savoir-faire dans le domaine des peintures et dérivées ;</p> <p>14. Matériel de production peu enclin à des pannes (faibles coûts de maintenance) ;</p>	<p>11. Dépendance aux marchés extérieurs en matière d'approvisionnement en matières premières (de plus 65%).</p> <p>12. Design des emballages métalliques et plastiques ne répond plus aux exigences de la clientèle ;</p> <p>13. Inexistence d'une force de vente professionnelle (déficit en technique de ventes et marketing).</p> <p>14. Conditions de paiement encore très rigides envers le secteur privé</p> <p>15. Départ massif des travailleurs expérimentés notamment dans les postes de métier et encadrement (absence du plan de relève) ;</p> <p>16. Prix de ventes demeurent élevés par rapport à la concurrence</p> <p>17. Absence d'une comptabilité analytique et la flexibilité en matière de la fixation des prix ;</p> <p>18. Absence d'une définition claire et précise des rôles et des responsabilités de chacun des travailleurs.</p> <p>19. Insuffisances des Mécanismes de communication interne.</p> <p>20. Inexistence des mécanismes de motivation et d'évaluation de la performance et de reconnaissance (récompense, sélection des compétences...)</p> <p>21. Inefficacité et faiblesse des actions de formation (non adaptée aux exigences des activités de l'entreprise) ;</p> <p>12. Absence des mécanismes de fidélisation de nos clients</p> <p>13. Faible communication commerciale (défaillance des spots publicitaires, des catalogues...) et méconnaissance de nos produits par le grand public.</p>

Table des matières

Dédicaces	6
Remerciement	7
Chapitre I: cadre conceptuel et exigences du système de management qualité	
Section 1 Exigence Générale Et L'évolution De La Qualité.....	4
1) Définition de la qualité	4
2) Historique de la qualité:	9
3) Les objectifs relatifs à la qualité:	15
Section 2 Le management de la qualité :	16
1) Définition du management de la qualité :	16
2) Les Outils du management de la Qualité:	19
3) Les principes du management de la qualité ISO 9001 v2015 :	27
Section 3 La normalisation et la certification :	32
1) La norme :	32
2) La normalisation:	32
3) La certification:	33
4) Processus de certification:	34
5) Petit historique sur l'ISO:	37
6) La famille ISO 9000:	37
7) Intérêt de la certification:	39
Chapitre II: La compétitivité des entreprises et l'avantage concurrentiel par la qualité	
Section 1 La compétitivité des entreprises.	42
1) Définitions du concept compétitivité :	43
2) L'évolution du concept de compétitivité :	44
3) Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise	43
4) Les types de compétitivité:	45
5) Les atouts de la compétitivité:	46
Section 2 :L'avantage concurrentiel (avantage compétitif)	49
1) Qu'est-ce qu'un avantage concurrentiel?	49
2) Les cinq forces concurrentielles de porter:	50

3) Les forces agissant sur la position concurrentielle de l'entreprise:	51
4) La chaîne de valeur comme avantage concurrentiel:	52
5) L'avantage concurrentiel par produit:	54
6) Concurrence et compétitivité:	54
Section 3 Le lien entre le système de management qualité et l'amélioration de la compétitivité des entreprises.	55
Chapitre III: La contribution du SMQ dans l'amélioration de la compétitivité	
1) Un phénomène général nouveau : La reconnaissance de la qualité comme un facteur de compétitivité :	56
2) Trois idées directrices pour la montée en compétitivité :	57
(3 L'importance de la certification et la normalisation dans la compétitivité de l'entreprise :	61
Section 1 Présentation de l'organisme d'accueil	64
1) Identification de l'entreprise:	64
2) Présentation de l'unité Sig :	65
3) Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) :	66
4) Les missions de chaque département:	67
5) Organigramme de l'unité Sig:	68
6) Ses processus et interrelations:	71
7) Cartographie des processus:	74
8) La documentation du S.M.Q:	76
9) Politique Qualité:	77
Section 2 La Mise En Place Du Système Management De Qualité Au Sein De L'ENAP SIG	80
1) Principes de management de la qualité au sein de l'ENAP:	81
2) Approche processus:	81
3) Systèmes de management de la qualité – Exigences:	86
4) Contexte de l'organisme:	86
5) Système de management de la qualité et ses processus:	88
6) Les étapes de la mise en place de SMQ au sein de l'ENAP/SIG :	88
7) Amélioration:	90
Section 3 L'analyse des résultats du guide d'entretien au sein de l'entreprise ENAP :	91
1) Méthodologie:	91
2) Etude de l'impact de SMQ sur la compétitivité au niveau de l'ENAP:	92

3) Discussion des résultats et validité des hypothèses :	110
4) Recommandations :	112
Conclusion Générale.....	115
Bibliographie	
Annexes	