

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

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en  
science commerciales**

**Option : Management et Entreprenariat**

**THEME :**

**LA VEILLE STRATEGIQUE, UN FACTEUR CLE  
DE L'AMELIORATION CONTINUE DE LA  
QUALITE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE  
ETUDE DE CAS : COSIDER CANALISATION**

**Elaboré par :**

**Melle Imane BENNOUR**

**Encadreur :**

**Mme Fella OUAHDI**

**Maitre de conférences à EHEC d'Alger**

**5<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2018**



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

**D'Alger**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en  
science commerciales**

**Option : Management et Entreprenariat**

**THEME :**

**LA VEILLE STRATEGIQUE, UN FACTEUR CLE  
DE L'AMELIORATION CONTINUE DE LA  
QUALITE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE  
ETUDE DE CAS : COSIDER CANALISATION**

**Elaboré par :**

**Melle Imane BENNOUR**

**Encadreur :**

**Mme Fella OUAHDI**

**Maitre de conférences à EHEC d'Alger**

**5<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2018**

## **Résumé**

Les organisations sont en permanence confrontées à l'amélioration continue de la qualité de leurs produits dans un environnement qui constitue à la fois une source d'opportunités à saisir et de menaces à éviter. Cette amélioration est de plus en plus recherchée à travers de la prise de décisions stratégique pour en assurer la pertinence

Cependant, le processus de l'amélioration continue de la qualité doit être obligatoirement accompagné d'une démarche de veille stratégique qui sert à approvisionner le décideur en informations stratégiques qui lui sont indispensables pour que ses décisions soient efficaces et efficientes et à jour. Une relation qu'on a tenté de prouver via une étude exploratoire menée auprès de l'entreprise COSIDER Canalisation.

**Mots clés** : amélioration continue, qualité, veille stratégique, efficacité.

## ملخص

تواجه المؤسسات باستمرار التحسين المستمر لجودة منتجاتها في بيئة تشكل مصدراً للفرص التي يجب استغلالها والتحديات التي يجب تجنبها. ويسعى هذا التحسين بشكل متزايد بعد ذلك من خلال اتخاذ القرارات الإستراتيجية لضمان أهميته

لذلك، يجب أن تكون عملية تحسين الجودة المستمرة مصحوبة بنظام اليقظة الإستراتيجية التي تعمل على تزويد صانع القرار بالمعلومات الإستراتيجية الضرورية لاتخاذ قرارات فعالة و حديثة. علاقة حاولنا إثباتها من خلال دراسة استطلاعية أجريت مع شركة COSIDER Canalisation.

**الكلمات المفتاحية:** التحسين المستمر، الجودة، اليقظة الإستراتيجية والكفاءة.

## **Abstract**

Organizations are constantly confronted with the continuous improvement of the quality of their products in an environment that is both a source of opportunities to seize and threats to avoid. This improvement is increasingly sought after through strategic decision-making to ensure its relevance

However, the continuous quality improvement process must be accompanied by a strategic watch process that serves to provide the decision-maker with strategic information that is essential for making effective, efficient and up-to-date decisions. A relationship that we tried to prove via an exploratory study conducted with the company COSIDER Canalisation.

Keywords: continuous improvement, quality, strategic watch, efficiency.

## **Dédicace**

Je dédie ce modeste travail à ma géniale, tendre, et sacrée mère

Et à toute ma famille et à mes chères : « Amina ,Meissoun, Maroua».

### **Remerciements**

*A travers ces quelques mots, je tiens à remercier mon encadreur Mme. OUAHDI pour son suivi et son soutien tout au long de notre travail de recherche.*

*Je tiens également à présenter mes profondes gratitudee à Mr. AKKABA pour l'intérêt qu'il a accordé à mon sujet et pour l'aide précieuse qu'il m'a apporté.*

*Enfin, je remercie tous les enseignants de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales pour leur formation ainsi que toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.*

## Liste de figures

### Chapitre premier :

Figure N°01:les types de la veille stratégique selon le domaine d'application.....	12
Figure N°02 : Le processus de veille stratégique selon H.LESCA.....	21

### Chapitre deuxième :

Figure N°03: la relation entre la qualité attendue et la qualité perçue pour le client.....	30
Figure N°04 : le schéma ci-dessus représente la relation entre la qualité attendue et la qualité perçue.....	31
Figure N°05 : le champ d'action du TMQ.....	36
Figure N°06: Modèle du SMQ basée sur les processus .....	40
Figure N°07 : Roue de Deming.....	50
Figures N°08: Etapes de l'amélioration continue sur les processus.....	54

### Chapitre troisième :

Figure N°09 : l'organigramme du COSIDER Canalisation.....	74
Figure N°10 : l'organisation du COSIDER Canalisation .....	75

## Liste des tableaux

### Chapitre premier :

Tableau N°01 : Principales phases du développement récent de la veille 1960-1990 .....03

Tableau N°02 : les points forts des deux types d'organisation.....07.

Tableau N°03 : les sources internes .....15

### Chapitre deuxième :

Tableau N°04: les quatre questions de base de L'AMDEC.....65

### Chapitre troisième :

Tableau N°05 : engins du COSIDER Canalisation.....76

## Liste des abréviations

R&D : Recherche et développement

AFNOR : Association Française de Normalisation

C.A : Chiffre d'Affaire

VASIC : Veille Stratégique Anticipative et d'Intelligence collective.

VAS : Veille Stratégique Anticipative

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

5 M : Main d'œuvre, Milieu, Méthode, Matière, Machine.

5 S : SEIRI (débarrasse), Seito (rangé), Seiso (nettoyé), Seiketsu (standardisé), Shitsuke(progressé).

AC : Amélioration Continue

AC : Action Corrective

AMEDEC : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leurs Criticité

AP : Action Préventives

BPF : Bonne Pratique de Fabrication

CNQ : Cout de Non Qualité

CQ : Contrôle Qualité

DMAICS : Définition, Mesurer, Analyser, Improuver, contrôlé, Standard

DPMO : Défauts, Par, Million, d'Opportunité.

EAQ : Equipe d'Amélioration de la Qualité

ISO : International Standard Organisation

GAQ : Groupe d'Amélioration de la Qualité

MQ : Management Qualité

PAQ : Plan d'Action Qualité

PAQ : Plan Amélioration de la Qualité

PDCA : Plan, Do, Check, Act

Q A : Qualité Attendue

Q C : Qualité Conçue

Q P : Qualité Perçue

Q R : Qualité Réalisé

QQOCQP/C : Quoi, Qui, Où, Comment, Quand, Pourquoi, Combien.

SMED : Single Minute Echange of Die

SMQ : Système de Management Qualité

SPA : Société Par Action

TQM : Total Qualité Management

## SOMMAIRE :

<b>Introduction Générale</b> .....	I
------------------------------------	---

### **Chapitre premier** :la veille stratégique , radar de l'entreprise.

Section01 : Qu'est ce qu'une veille ? .....	1
Section02 : Typologie , sources d'informations et acteurs de la veille .....	8
Section 03 : Processus et limites de la veille : .....	19

### **Chapitre deuxième** : les fondements de la qualité.

Section 01 : Notion de la qualité et les principes de management de la qualité :.....	27
Section 02 :La notion d'amélioration continue : .....	44
Section 03 : Outils d'amélioration continue et l'impact de la veille stratégique :.....	55

### **Chapitre Troisième** :l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité(cas COSIDER Canalisation).

Section 01 : présentation du COSIDER Canalisation :.....	69
Section 2 : La veille stratégique au sein de COSIDER Canalisation : .....	84
Section 3 : Présentation du guide d'entretien et ses résultats : .....	90

<b>Conclusion générale</b> .....	102
----------------------------------	-----

# **Introduction Générale**



## *Introduction générale*

### **Introduction générale :**

L'économie mondiale connaît aujourd'hui de grandes mutations dans sa configuration, ainsi que la présence de plus en plus de nouvelles logiques managériales, organisationnelles et humaines, orientées vers le client qui fait que ce dernier, devient la colonne vertébrale de la dynamique de l'action de l'entreprise. Seules les entreprises disposant de capacités pour s'adapter rapidement et en permanence aux besoins et attentes des clients pourront assurer leur maintien sur le marché, ainsi que leur pérennité.

Les entreprises doivent, pour survivre, accroître leur compétitivité, renforcer leur flexibilité et améliorer en permanence leurs résultats afin de faire face à l'évolution de cet environnement économique caractérisé par :

- une évolution impitoyable du marché (concurrence, exigences du client et mondialisation.....),
- une accélération des changements (besoins évolutifs des clients.....),
- un accroissement des complexités : internes (nouveaux produits, nouvelle technologie de l'information, nouveaux métiers, compétence ...) et externes (partenariats...).

L'information qui est l'outil de développement économique et technologique pour l'entreprise s'établit dans ce sens comme une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'être plus compétitive sur son marché. Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, l'entreprise doit disposer au bon moment des informations utiles à la mise en œuvre de sa stratégie de développement. Il lui faut donc chercher, trier, traiter, analyser et diffuser la masse d'informations qui gravite autour d'elle.

Le mot « veille » est à prendre dans son sens exact et qui signifie être éveillé, être en état de réceptivité, être prêt à détecter quelque chose qui pourrait se produire sans que l'on sache exactement quoi ni où. L'attention est au repos mais prête à se déclencher à la moindre alerte.

L'activité de veille permet à l'entreprise de recueillir les données informationnelles significatives dans un contexte caractérisé par l'afflux d'informations de diverses formes. Cela suscite la mise en place d'un système de surveillance de l'environnement basé sur une démarche rationnelle et une méthodologie claire. Seules les entreprises qui pourront mettre en place des dispositifs de gestion des flux d'informations seront en mesure d'anticiper les

## *Introduction générale*

changements de comportement des acteurs de l'environnement, anticiper les tendances d'évolution, détecter et comprendre les innovations technologiques et prendre les meilleures décisions.

Le besoin d'être bien informé devient une préoccupation centrale des dirigeants. L'information se transforme en une ressource stratégique déterminante pour l'avenir. Son utilisation comme facteur de développement est indiscutable. L'information compte parmi les besoins vitaux de l'entreprise et selon le Groupe japonais MITSUI « l'information, c'est le sang de l'entreprise ».

Dans ce contexte COSIDER Canalisation s'est tracé une démarche stratégique visant la garantie de la qualité de ses produits et services ainsi que leur amélioration, avec corollaire pour l'entreprise, sa pérennité et sa rentabilité. A cet égard, l'efficacité, l'optimisation et l'amélioration permanente de l'ensemble de ses processus, avec l'intégration d'une des nouvelles méthodologies de travail « la veille stratégique », constitue un axe majeur de cette stratégie. Pour cela, l'idée primordiale, de notre recherche se base sur l'examen de la nature des rapports existants entre la veille stratégique et l'amélioration continue de la qualité au sein d'une entreprise.

Nos motivations pour le choix de ce thème reviennent essentiellement à deux raisons principales. La première est tout à fait personnelle et qui consiste en l'élargissement de nos connaissances managériales en générales et en management de la qualité en particulier et l'intelligence économique.

La deuxième consiste à attirer l'attention des entreprises algériennes en général, et l'entreprise COSIDER Canalisation en particulier, sur l'importance et le rôle de la veille stratégique et son apport sur l'amélioration continue de la qualité.

Dans le but de concrétiser ces notions, nous avons choisi l'entreprise nationale COSIDER Canalisation comme un terrain d'investigation pour son aspect commerciale, sa politique de management de la qualité, la croissance remarquable de ses capitaux dans les dernières années, et sa position concurrentielle qui lui procure le nom du leader national dans le domaine de canalisation.

## *Introduction générale*

Partants de ces connaissances, nous nous sommes intéressées à examiner une problématique portée sur l'explication de la relation entre la veille stratégique et l'amélioration continue de la qualité.

### **La problématique :**

Notre problématique tourne autour de la question principale suivante :

**« La veille stratégique constitue-t-elle un facteur d'amélioration continue de la qualité de l'entreprise? »**

De cette problématique générale découleront les questions suivantes auxquelles nous tenterons de répondre :

1. Comment doit être l'exercice de la veille au sein de l'entreprise ?
2. Quel est l'impact de la réalisation d'une démarche de veille stratégique sur l'amélioration continue au sein du COSIDER Canalisation ?

Les hypothèses de la recherche

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basées sur les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1** : l'exercice de la veille stratégique doit être méthodique et continu

**Hypothèse 2** : les cadres dirigeants du système de management de la qualité sont satisfaits de du service de veille et de sa contribution à l'amélioration de celle-ci

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté une méthode descriptive, qui consiste en la consultation de divers ouvrages, revues spécialisées, internet, mais également par l'accomplissement d'un stage pratique d'une durée de trois mois au niveau de l'entreprise COSIDER Canalisation dans laquelle, nous avons procédé à un entretien pour l'analyse quantitative et qualitative de notre problématique.

## *Introduction générale*

### Démarche de l'étude

Notre travail se base essentiellement sur la collecte de données basées sur une étude documentaire variée mais également sur le réseau Internet qui nous permettra d'élargir la gamme des informations.

Pour accomplir cette recherche nous avons structuré le travail en trois chapitres ;

Le premier chapitre ; il s'intéresse à la première variable du thème qui est la veille stratégique, et qui est scindé en trois sections, la première section est consacrée aux fondamentaux de la veille, la deuxième section est consacrée à la typologie des sources d'informations et des acteurs de veille, par contre la troisième section traite le processus et les limites de la veille. Le deuxième chapitre ; il s'intéresse à la deuxième variable du thème dite l'amélioration continue, ce chapitre est scindé en trois sections, la première section est consacrée à la notion de la qualité, la deuxième section est consacrée à la notion de l'amélioration continue, la dernière section les différentes méthodes et outils d'amélioration de la qualité

Le troisième chapitre ; ce dernier chapitre est consacré à la présentation de l'entreprise COSIDER Canalisation, la présentation du guide d'entretien et les suggestions et les recommandations dédiées à l'entreprise.

Dans le but d'enrichir notre travail théorique nous avons consulté les bibliothèques suivantes :

- La bibliothèque d'EHEC Alger
- La bibliothèque d'ENSM Alger
- LA bibliothèque numérique « scolaire vox.com ».

# **Chapitre premier**

# *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

## **Introduction :**

Aujourd'hui, la veille stratégique devient une nécessité dans un monde où la mondialisation et la compétitivité sont incontournables. A cet effet, les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, sont amenées à prendre en compte cette dimension dans leurs stratégies et leurs actions.

La veille est plus finalisée ; c'est l'une des manières d'anticiper ; à côté de la R&D ; de la prospective, du benchmarking, du engineering ou de l'analyse stratégique. Et pour bien comprendre cette notion et leur utilité on a consacré ce chapitre pour répondre aux questions : qu'est ce qu'une veille stratégique ? et quels sont leurs principes de base ?

## **Section01 : Qu'est ce qu'une veille ?**

### **1. Historique :**

*«Connaissez bien votre ennemi et connaissez-vous vous-même, et vous survivrez à des centaines de batailles.*

*Si vous ne connaissez pas bien votre ennemi, mais que vous vous connaissez bien vous-même, vos chances de perdre et de gagner sont égales.*

*Si vous ne connaissez ni votre ennemi, ni vous-même, vous partez perdant dans chaque batailles.»*

*(Sun Tsu)*

Historiquement, l'apparition du concept de la veille remonte aux années 50 avant J.C dans le domaine militaire et comme le dit *Napoléon* : « *Se faire battre est excusable ; se faire surprendre est impardonnable* ». Après il commençait à ce développer et se propager dans les autres secteurs d'activités.

Le mot « veille » est issu du latin *vigilia* qui est dérivé du verbe *vigere* « être bien vivant, vigoureux ou éveillé ». Il désigne l'action de rester éveillé pendant le temps normalement consacré au sommeil. Les entreprises, ont pris conscience de son intérêt et de sa nécessité dès lors que l'environnement économique s'est métamorphosé avec la globalisation des marchés, la généralisation du modèle libéral, la compétition comme moteur de l'économie mondiale la

## *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

disparition progressive des barrières douanières prônée fortement par l'Organisation Mondiale du Commerce.

Le développement du concept de veille ne s'est pas fait au même rythme dans tous les pays, ce qui le rend à la fois ancien pour certains et nouveau pour d'autres.

Le gouvernement japonais aurait implanté un système de veille technologique au milieu du 19ème siècle et aurait fait du renseignement une ressource collective ;

Aux États-Unis, ce n'est que vers la fin des années 1950, que les grandes entreprises ont commencé à implanter des services de veille, et à partir de 1989, après la fin de la guerre froide, que 80% du personnel militaire de la CIA a été changé par des stratèges financiers ingénieurs, spécialistes de marché...etc. L'arrivée au pouvoir du Président CLINTON a été marquée par la constitution d'un puissant pôle fédéral en charge des questions de veille et par la multiplication des procédures de concertation et d'échanges d'information Etat/Industries. C'est à ce moment là que les grandes entreprises américaines ont commencé à implanter des services de veille ;

En Europe, la veille a fait l'objet d'une prise en charge par les centres de documentation des entreprises bien avant 1980, (certainement parce que les deux activités étaient liées par la recherche de l'information) ;

L'intérêt des américains et des français seraient attribuables à une réaction face à la menace étrangère, en particulier celle du Japon ;

En Algérie, la veille dans l'entreprise est une question qui commence à peine à effleurer les consciences ;

A l'heure actuelle, l'activité de veille ne s'est pas fait au même rythme dans tous les pays et qui a pris une importance considérable dans les entreprises. Elle s'est détachée des services documentaires sur lesquels elle ne repose qu'en partie. Maintenant lorsqu'on parle de veille, elle est considérée comme stratégique, compétitive, technologique, commerciale ... Elle est conçue de façon systématique, organisée, nourrit l'entreprise en informations utiles et s'avère pour elle, d'un apport appréciable.

## Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise

Le tableau ci-dessous résume les périodes, les phases et le développement de la veille qui ne s'est pas fait au même rythme dans tous les pays :

**Tableau N°01** : Principales phases du développement récent de la veille 1960-1990 :

Période	Phase	Particularités de la veille			
1960-1970	Recherche d'information sur les compétiteurs	Mode informel	Orientation tactique	Peu ou pas d'analyse des données	Personnel=libraire /marketing
1980	Analyse des compétiteurs et de l'industrie	Mode formel	Orientation tactique	Analyse quantitative	Personnel =marketing /planification
1990	Intelligence de l'entreprise pour des décisions stratégiques	Mode formel	Orientations tactique et stratégique	Analyse quantitative et qualitative	Personnel=marketing /planification /cellule de veille

Source : adapté de Prescott (1995) selon Hathaway (1998)

### 2. Définitions :

Les définitions de la veille stratégiques sont nombreuses. Nous proposons donc de retenir les définitions suivantes :

Selon l'**encyclopédie Larousse**: la veille vient des mots latins *vigila* qui veut dire « l'exercice d'une garde, d'une surveillance. Pour son attention ; prendre garde à quelque chose, surveiller »

## *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

Selon l'**AFNOR**<sup>1</sup> (l'Association Française de Normalisation) : «La veille est une activité continue et à grande partie itérative visant à une surveillance accrue de l'environnement technologique, commerciale, etc. pour anticiper les évolutions».

Selon **François JAKOBIAK**<sup>2</sup> : « La veille stratégique constitue une observation de l'environnement suivi de la diffusion bien ciblée des informations analysées, sélectionnées et traitées utiles à la prise de décision stratégique».

Selon **B. Martinet et J. Y. Marti**<sup>3</sup> : la décrivent comme «Un dispositif pour aider à innover, innover, à devenir plus performant ou encore comme structure d'écoute prospective de l'environnement, processus informationnel destiné à renseigner les dirigeants sur des changements intervenants dans leur environnement ».

Selon **Patrick ROMAGNI et Valérie Wild**<sup>4</sup> : «La veille est une analyse attentive des différentes facettes de l'environnement afin de développer la pro-activité et de préparer au mieux la prise de décision d'une entreprise».

Selon **François BROUARD**<sup>5</sup> : «La veille se définit comme un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs. Ce processus s'insère dans l'ensemble des systèmes d'information et vise à permettre aux dirigeants de piloter dans la tempête ».

Selon **David Codoul & Stéphane Gros**<sup>6</sup> : «La Veille Stratégique est un système d'aide à la décision qui observe et analyse l'environnement scientifique, technique, technologique et les impacts économiques présents et futurs pour en déduire les menaces et les opportunités de développement. Elle s'appuie essentiellement sur les informations ayant un caractère stratégique ou décisions importantes lui associant le terme de veille stratégique »

---

<sup>1</sup> Norme expérimentale XP X50-053 relative aux prestations de veille et mise en place d'un système de veille, normalisation française, Paris, Avril 1998, page 06.

<sup>2</sup> JAKOBIAK(F), Pratique de la veille technologique, Editions d'organisation, Paris, 1991, p232.

<sup>3</sup> Martinet(B) et Marti(Y.M), L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, Edition d'organisation Paris, 1995.

<sup>4</sup> ROMAGNI (P) et WILD (V), L'intelligence économique au service de l'entreprise Ou l'information comme outil de gestion, Ed les presses de Management, Paris, 1998, P 15

<sup>5</sup> BROUARD (F), Développement d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique des PME, congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, le 27, 28 et 29 octobre 2004, P1.

<sup>6</sup> [Http://www.agentintelligent.com/veille/veille\\_strategique.html](http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html), (le 06/02/2018 à 23.25).

## *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

**En résumé** ; on peut définir la veille stratégique comme un processus informationnel, par lequel l'entreprise analyse leur environnement scientifique, technique, technologique et économique ; en anticipant ; pour en détecter les menaces et saisir les opportunités de marché à fin d'agir très vite et au bon moment.

➤ Il faut distinguer entre « veille » et « surveillance » :

- La veille est une pratique qui englobe les actions de collecte, d'analyse et de diffusion des informations en vue de rendre plus intelligible l'environnement de l'entreprise. En cherchant à anticiper les évolutions du marché par une mise en valeur des informations et des connaissances, la veille a pour objectif d'accroître l'adaptabilité de l'entreprise à son marché ;
- La surveillance est une collecte régulière d'informations pertinentes pour une entreprise ou un organisme et sa communication à un nombre restreint d'intéressés.

### **3. Utilité de la veille au sein de l'entreprise :**

*« Celui qui ne veut rien faire trouve toujours de bonnes raisons pour ne rien faire ».*

#### **VAUBAN**

Il est indispensable à une entreprise qui veut être présente sur le marché de connaître les risques qu'elle peut rencontrer par rapport à son domaine d'activité. Cette équation de risques/prévention permettra s'il est bien « calculé » de saisir les opportunités de développement : créer de nouveaux produits, devenir plus performant, mieux vendre, et surtout d'obtenir un avantage compétitif.

Une veille peut donner à l'entreprise un avantage compétitif relativement durable, car pour que les concurrents puissent se mettre à niveau il faudrait qu'ils développent leurs produits ou services afin qu'ils soient aussi compétitifs à voir plus compétitifs.

La mise en place d'un processus de veille permet donc à l'entreprise de :

- Faire de l'information, un outil de développement à haute valeur ajoutée : comparer son savoir faire et le développer.
- Passer d'une activité peu organisée à une activité parfaitement planifiée, d'une responsabilité laissée au bon vouloir de chaque individu à un effort collectif centré sur les priorités stratégiques de l'entreprise ;
- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents ;

## *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

- Surveiller et anticiper les évolutions de l'environnement ;
- Recentrer ou au contraire diversifier les activités de l'entreprise : détecter des opportunités ; la veille permet d'avoir une vision globale et mondiale dans un secteur donné. Il est donc plus facile de déceler les opportunités de marchés, de nouveaux services, produits... ;
- Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions ;
- Mettre en place un projet d'innovation : améliorer ses capacités d'innovation vis-à-vis des évolutions de son environnement ;
- Choisir un projet : améliorer, développer et élargir l'ensemble de ses activités ;
- Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits ;
- Progresser : Identifier les écarts (écarts du produit par rapport aux besoins exprimés et aux besoins latents...) ;
- Grandir : déceler les nouveaux partenaires et les nouveaux marchés ;
- Prendre des décisions avec une meilleure sécurité ;
- Pérenniser sa présence et ses activités ;
- Acheter ou vendre des licences.

### **4. Structure de la veille stratégique :**

La nature de la structure à mettre en place diffère en fonction de la taille de l'entreprise, le secteur concerné, les moyens et la maturité face à la veille.

Lors de la mise en place d'un système de veille, il est nécessaire de choisir la structure la plus adaptée aux moyens et besoins de l'entreprise Il existe deux types de structure de veille :

#### **a) Structure concentrée :**

Elle concerne une cellule de veille centralisée situé près de la fonction stratégique de l'entreprise et elle comprend un groupe de personnes travaillant à temps plein ;

#### **b) Structure répartie :**

Il s'agit d'une cellule de veille animée par un responsable de veille à temps plein et basée sur un réseau de correspondants à temps partiel. Ici c'est le cas de la veille projet,

## *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

où l'on fait intervenir des experts en fonction de compétences que nécessite le sujet traité.

**Tableau N°02** : les points forts des deux types d'organisation.

<b>Structure concentré</b>	<b>Structure répartie</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilité totale des personnes</li><li>• Forte motivation</li><li>• Forte implication dans le système stratégique</li><li>• Formation adéquate des personnes</li><li>• Peu de problème de circulation de l'information</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toutes les compétences existantes sont utilisées pour la collecte voire le traitement de l'information</li><li>• La redondance des informations diminue le risque de ne pas percevoir une information critique</li><li>• Préférable quand les indicateurs et les sources sont variés et l'information surabondante</li><li>• Connaissance des problèmes opérationnels réels</li></ul>

**Source** : HERMEL (Laurent) : maitriser et pratiquer. Veille stratégique et intelligence économique, BROCHAGE, 2007, p.19.

# *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

## **Section02 : Typologie, sources d'informations et acteurs de la veille:**

### **1. Type de veille :**

La survie et la croissance des entreprises et des organisations dépendent de leur capacité à capter, à décoder et à intégrer les informations stratégiques provenant de leur environnement d'affaires.

Dans ce contexte, la veille stratégique comprend différents systèmes de veille spécialisée selon le domaine d'application et selon le temps de la recherche d'information :

#### **a) Selon le domaine d'application :**

##### **1) *La veille commerciale :***

La veille commerciale porte essentiellement sur les clients, et sur les fournisseurs de l'entreprise, mais aussi sur ses sous traitants et ses partenaires dans l'élaboration des produits et services. C'est l'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations entre fournisseurs /clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché...

Elle écoute donc en permanence le marché et répond aux questions suivantes :

- Quelles sont les capacités de mon client, mes fournisseurs, partenaires (part de marché, localisation géographique ...) ?
- Quelles sont les caractéristiques des produits de mes concurrents (évaluer leur capacité d'innovation) ?
- Quelles sont les compétences de la main d'œuvre concurrente ?

Elle s'intéresse aux produits ou aux composantes du mix produit (Distribution – prix – produits – Publicité). Tous ce qui compose le marché d'un produit.

##### **2) *La veille marketing :***

C'est la recherche, le traitement et la diffusion de l'information relative aux marchés de l'entreprise.

Cette veille consiste à surveiller :

- ✓ l'évolution de son marché

## *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

- ✓ son image
- ✓ le comportement des consommateurs
- ✓ les axes de communication de vos concurrents
- ✓ les retombées d'une campagne de communication

Cette veille permet de :

- ✓ identifier de nouveaux marchés
- ✓ proposer des produits nouveaux à ses clients
- ✓ accompagner le lancement d'un nouveau produit

### **3) La veille concurrentielle:**

C'est la recherche, le traitement et la diffusion de l'information relative à la concurrence de l'entreprise. Il s'agit de surveiller les concurrents directs et indirects, actuels et potentiels.

Cette veille consiste à surveiller :

- ✓ leur stratégie
- ✓ leur politique tarifaire
- ✓ leurs nouveaux produits ou services
- ✓ leurs résultats financiers
- ✓ leurs recrutements
- ✓ leurs clients, leurs nouveaux contrats
- ✓ leurs communiqués ou articles de presse
- ✓ leurs accords, partenariats, rachats, alliances
- ✓ l'arrivée de nouveaux concurrents

Cette veille permet de :

- ✓ ajuster son argumentation commerciale
- ✓ mettre en place des stratégies commerciales plus efficaces
- ✓ identifier les concurrents les plus menaçants

### **4) La veille technologique :**

C'est la recherche, le traitement et la diffusion des informations sur les évolutions technologiques qui ayant trait aux acquis scientifiques et techniques, aux produits et aux procédés de fabrications.

## *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

Cette veille consiste à surveiller :

- ✓ les dépôts de brevets
- ✓ l'évolution des normes
- ✓ l'évolution des technologies
- ✓ les ruptures technologiques
- ✓ les procédés de fabrication
- ✓ la recherche fondamentale
- ✓ les articles scientifiques
- ✓ les thèses, les rapports scientifiques

### **5) La veille sociétale:**

C'est la recherche, le traitement et la diffusion de l'information relative aux aspects socio-économiques, politiques, géopolitiques et socioculturels de la société. Cette veille est aussi appelée veille environnementale.

Cette veille vise à surveiller :

- ✓ l'évolution des mentalités
- ✓ le comportement des consommateurs
- ✓ l'environnement
- ✓ les risques (désordres, conflits, etc.)
- ✓ les mouvements sociaux
- ✓ le dépôt de contestations

### **6) La veille juridique:**

C'est la recherche, le traitement et la diffusion de renseignements relatifs à la législation et la réglementation.

Cette veille consiste à surveiller :

- ✓ les lois et décrets
- ✓ la jurisprudence
- ✓ les propositions de lois
- ✓ les conditions de régulation du marché
- ✓ la fiscalité
- ✓ le traitement du contentieux

## *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

Cette veille permet de :

- ✓ anticiper tout changement lié à l'adoption d'un texte de loi
- ✓ offre de services à la clientèle dans un cadre légal
- ✓ Travailler dans une dimension internationale légale
- ✓ Engagement de partenariat sur des bases légales

### **7) *La veille stratégique en entreprise :***

La démarche globale de veille est généralement appelée veille stratégique. Il s'agit de surveiller l'environnement global de l'entreprise en vue d'anticiper les menaces et saisir les opportunités.

Cette veille doit assister le ou les décideurs dans leurs décisions:

- ✓ Dans quelle direction doit-on aller?
- ✓ Quels sont les marchés porteurs?
- ✓ Sommes-nous dans la bonne direction? -Etc.

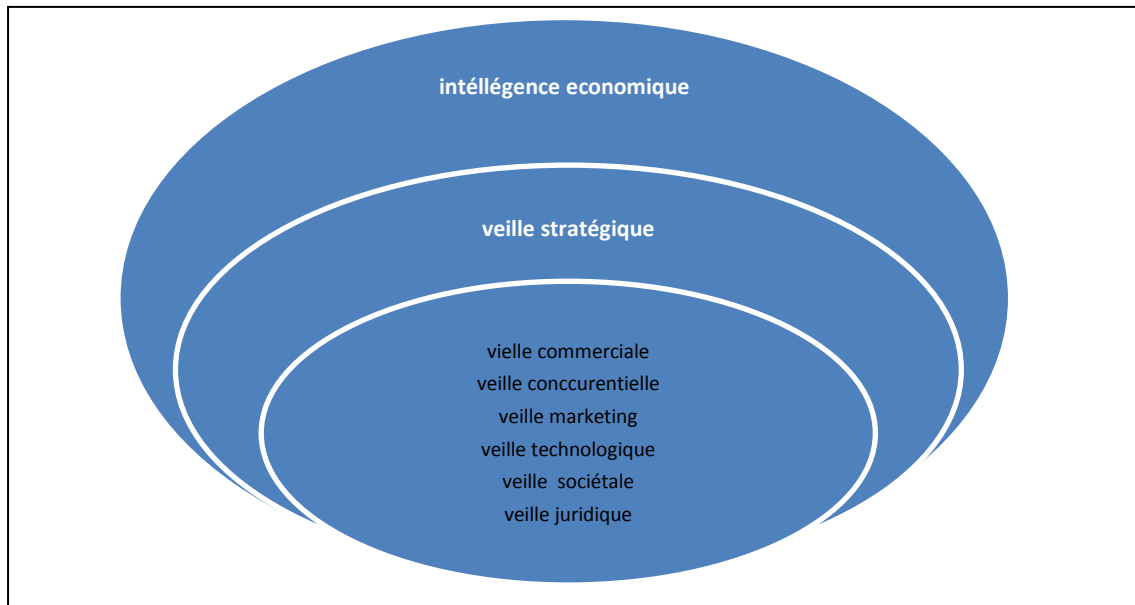
Cette veille consiste à surveiller dans un cadre légal l'environnement global de l'entreprise, elle regroupe tous les types de veilles.

Cette veille permet de :

- ✓ aider à la prise de décisions stratégiques
- ✓ saisir les opportunités de marché
- ✓ mesurer les risques
- ✓ sentir les évolutions à moyen et long terme

# Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise

**Figure N°01** : les types de la veille stratégique selon le domaine d'application.



**Source** : Institut Atlantique d'Aménagement des territoires, la veille stratégique du concept à la pratique, Juin 2005, page 6.

## **b. Selon le temps de la recherche de l'information :**

Les activités de veille peuvent se dérouler en plusieurs phases temporelles :

### **1) La veille ponctuelle :**

Elle correspond à « un état de l'art » ou une analyse de l'existant à un moment donné, dans un contexte donné. Elle se rapproche d'une étude de marché ;

### **2) La veille occasionnelle :**

C'est la surveillance organisée sur des thèmes-cibles, dans cette phase, l'entreprise a déjà pris conscience de la cible à surveiller en permanence;

### **3) La veille périodique :**

Surveillance régulière de la cible selon la question et la périodicité des sources à surveiller. Elle s'apparente aux : bilans de sociétés, rapports et études, articles de magazines, publications d'organismes spécialisés, les banques de données, etc. ;

### **4) La veille permanente :**

C'est la veille de tous les jours, elle permet de capter les signaux faibles, les informations dites d'alerte dans l'ensemble de l'environnement. Elle résulte à la fois du fonctionnement d'un « radar de croisière » (information recherchée volontairement) et d'un « radar d'alerte » (qui la « trouve »).

# *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

## **1. Les sources d'information**

### **a. les sources formelles et informelles :**

#### **a.1 les sources formelles :**

Il s'agit des sources consignées sur un support papier ou électronique, constituées de plusieurs catégories dont on peut citer : la presse qui regroupe les journaux, les revues, les périodiques généralistes et spécialisés, les ouvrages regroupent les livres, les encyclopédies, les mémoires, les thèses, les banques et les bases de données, les CD-ROM ainsi les brevets et les normes constituent une source indispensable en matière d'informations scientifiques et techniques, les études privées ou publiques sont ponctuelles et traitent des questions précises, les sources d'informations légales sont les tribunaux de commerce, les services du registre de commerce, les conservations foncières, les directions des impôts..., l'Internet et les autres médias (la télévision, le cinéma, la radio...etc.), les rapports des analystes financiers, Il ne faut surtout pas négliger les informations internes publiées au sein de l'entreprise telle que les fichiers clients, les documents comptables et financiers, les rapports techniques, les publications internes... constituent des sources d'information interne de valeur qu'il faut les exploiter, les rapports annuels des sociétés qui contiennent des indications sur le résultat de l'année, la politique de recherche et développement et d'innovation, des prévisions à court et moyen terme.

Avantage<sup>7</sup> :

- Une source d'information sûr et assez exhaustive;
- Elles ont un faible coût (sauf le cas de brevets et de certaines banques de données) ;
- Disponibilité de la source ;
- Facile d'accès.

Inconvénients :

- L'information est « mise en scène » pour qu'elle se vende ;
- Risque, parfois, de trouver une information obsolète ;
- On ne retrouve pas toujours ce que l'on souhaite rechercher.

---

<sup>7</sup>[http://www.agentintelligent.com/veille/veille\\_strategique.html#Source](http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html#Source) (le 07/02/2018 23 :30)

# *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

## **a.2- les sources informelles**

Les sources informelles émettent des informations non matérialisées, qui ne font pas l'objet d'une communication officielle, que l'on peut collecter de manière indirecte mais légalement.

Les informations informelles appelées « informations grises » ou « informations fermées » sont la cible privilégiée de l'intelligence économique, elles ont pour origine l'homme en action sur le terrain.

On peut citer comme sources informelles: les concurrents, les clients, les fournisseurs et sous-traitants, les missions et voyages d'études, les expositions, foires et salons, les colloques, congrès et séminaires, les associations professionnelles, les comités et les syndicats, les candidats à l'embauche, le personnel temporaire, les stagiaires et les étudiants, les sources internes de l'entreprise.

Les informations informelles présentent l'avantage d'être confidentielles, plus elles sont cachées, plus leur intérêt stratégique est élevé. Néanmoins elles sont plus ou moins accessibles et son acquisition nécessite la mise en action d'un réseau relationnel.

## **b. Les sources internes et externes :**

### **b.1-les sources internes :**

Les sources internes sont composées des fichiers propres à l'entreprise la renseignant sur l'activité de ses différents services et des statistiques qu'elle a pu faire pour analyser les fluctuations d'une période à l'autre. Ces informations internes sont peu coûteuses et directement exploitables par l'entreprise. Elles doivent être organisées, surveillées et actualisées. Elles constituent la mémoire de l'entreprise. Le tableau ci-dessous explique les différentes sources internes et quels types d'informations, on peut y trouver :

## Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise

**Tableau N°03 : les sources internes :**

<b>Les différentes sources internes disponibles</b>	<b>Les informations qu'elles offrent</b>
Les statistiques de vente	-Evolution globale du CA  -Répartition des ventes par critères (Zone géographique, produit, vendeur)
Le fichier client	-Ventilation des clients par critères  -Nombre et qualité des clients nouveaux, perdus et fidèles
La bibliothèque des études antérieures	-Toutes sortes d'informations préalablement recherchées et analysées
Les rapports des vendeurs	-Le sujet de satisfaction et de non satisfaction des clients à l'égard du marketing mix de l'entreprise, des concurrents  -Les avis des vendeurs concurrents
Les réclamations et suggestions des clients	-Les critiques des clients  -leurs attentes
Le personnel	-Des informations sur l'entreprise  -Des informations sur la concurrence

**Source :** NEGRO (Yves), L'étude de marché, Edition Vuibert, Paris, 1987, P41.

### **b.2 les sources externes :**

Les sources externes sont composées des renseignements et données qui viennent d'acteurs extérieurs à l'entreprise tels que les partenaires de l'entreprise, des institutions nationales et internationales ainsi que des professionnels de l'information à qui elle a pu en acheter. Les sources d'informations externes sont souvent :

- Payant
- Pas immédiates
- Pas suffisantes
- Pas forcément pertinentes

## *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

### **c. Les sources ouvertes et fermées :**

#### **c.1- Les sources ouvertes :**

On entend par sources ouvertes, les sources d'information appartenant au domaine public : organismes relais d'information, centre de recherche, publications spécialisées et généralistes, actes de colloques, bases de données générales et spécialisées, internet. Prés de 90% des informations nécessaires à une veille sont « ouvertes ».

Le plus difficile est ainsi de trouver la source pertinente parmi le foisonnement des possibilités.

#### **c.2- Les sources fermées :**

On entend par sources fermées, les sources difficilement accessibles, confidentielles, souvent informelles mais également liées au pouvoir politique ou à l'organisation au sein des entreprises. Elles représentent un potentiel d'informations non négligeable et émanent de sources ne sont pas forcément pertinentes dans un système de veille.

La collecte de ces informations s'effectue soit par le paiement d'un droit d'accès (études réaliser par des cabinets, des bases de données...), soit par la création de l'information par des méthodes d'investigation (par exemple l'étude du climat social dans les établissements des concurrents).

### **2. les acteurs de veille <sup>8</sup> :**

Le processus de veille n'est pas une tâche isolée d'une ou de deux personnes mais concerne toute l'entreprise et nécessite des compétences spécifiques fondé sur des réseaux, faisant intervenir plusieurs personnes situées à plusieurs niveaux et de manière organisée.

Le processus de veille met en jeu quatre types d'acteurs qui ont des activités et des profils différents :

---

<sup>8</sup>WissamBelimane& Amel Rhani, La mise en place d'un système de veille commerciale, licence en sciences commerciales option management, EHEC ex INC, Alger 2010, P

## *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

### **a. L'animateur :**

Il est présenté comme un acteur dont le rôle est de communiquer aux veilleurs les besoins en informations formulés par les décideurs et de diffuser celles qui sont collectées et analysées. Sa mission est avant tout rationnelle, le savoir communiquer est un facteur clé de succès majeur.

L'animation de la veille peut être confiée à une personne unique où bien à plusieurs personnes. Ce dernier cas se présente notamment lorsque le stockage des informations et connaissances est réparti auprès d'experts différents.

L'animateur doit avoir un double profil ou bien (une double compétence) :

- Un profil de communication, car la mission d'animation est avant tout relationnelle, et le (savoir communiquer) est un Facteur Clé de Succès FCS majeur;
- Un profil de compétence technique en accord avec son rôle, car sa mission nécessite une personne extravertie, motivée pour aller au devant des utilisateurs potentiels des informations et connaissances et pour les motiver.

Mais cette personne doit également avoir des qualités d'organisation et de rigueur.

### **b. Les experts :**

Il s'agit des experts qui disposent d'une connaissance parfaite de leur domaine d'intervention. Ils analysent et valident l'information collectée par les veilleurs pour dégager les informations élaborées à forte valeur ajoutée. Puis, ils participent à des groupes de travail comprenant des compétences transversales (Recherche & développement, propriété industrielle, production, marketing)

Le fruit de leur collaboration est une synthèse à haute valeur ajoutée, un outil d'aide à la décision qui sera transmis pour exploitation aux décideurs

### **c. Les décideurs :**

Les décideurs de l'entreprise sont les clients des informations de veille, leur rôle se situe donc en amont et en aval du processus de veille, ils sont présents aussi bien au début du

## *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

processus de veille qu'à la fin, Ils définissent les besoins et les manques informationnels et exigent la remontée d'informations élaborées, afin de prendre les décisions d'importance stratégique où opérationnelle pour l'entreprise.

**d. Les veilleurs** : appelés aussi (capteurs, traqueurs, correspondants),

**AFNOR** a donné la définition suivante au veilleur: « *personne qui, dans un environnement professionnel, est chargée d'assurer des fonctionnalités d'un système de veille* »<sup>9</sup>

Dans un service de veille, il existe différents profils de veilleurs :

### **d.1- Le responsable de la veille :**

C'est la personne en charge de définir une stratégie pour la mise en place du système de veille. Elle a aussi la responsabilité de gérer les différents réseaux des acteurs de la veille, y compris celui des experts. En assurant cette responsabilité, elle joue le rôle de veilleur-animateur.

Le responsable de veille se charge aussi de l'organisation de la circulation des informations stratégiques et de leur gestion (conception de base de données, Internet, partage des informations entre les différents acteurs de la veille, etc.)

### **d.2-Le veilleur observateur :**

Ce sont eux qui se chargent de la recherche, la collecte, le traitement et la diffusion de l'information.

Il existe aussi d'autres profils de veilleurs que nous ne rencontrons pas systématiquement dans un service de veille :

### **d.3-Le veilleur analyste :**

Il est chargé de traiter des corpus d'informations à l'aide d'outils bibliométriques afin de réaliser des analyses statistiques permettant de dégager des indicateurs de tendances.

---

<sup>9</sup> Norme expérimentale XP X50 – 053 relative aux prestations de veille et mise en place d'un système de veille, normalisation française, Paris, Avril 1998, P6.

# *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

## **d.4-Le cyber-veilleur :**

C'est un grand surfeur du net, il recherche en permanence des informations formelles et informelles sur des sujets variés. Il possède évidemment une bonne maîtrise et connaissance des outils de recherche d'information sur Internet (moteurs de recherche, agents intelligents, annuaires, etc.).

## **Section 03 : Processus et limites de la veille :**

Avant de parler du processus de la veille, on va d'abord voir les modes de fonctionnement :

### **1. Mode de fonctionnement de la veille :**

Le processus de Veille Stratégique peut fonctionner selon deux modes distincts mais non exclusifs : le mode « commande » et le mode « alerte ».

#### **a. Le mode commande :**

signifie que la recherche active d'une information de veille stratégique est déclenchée par la demande expresse (la commande) d'un supérieur hiérarchique qui exprime ainsi un besoin ponctuel d'information. L'initiative est donc du côté de l'utilisateur potentiel de l'information (un responsable, par exemple).

#### **b. Le mode alerte :**

Signifie que la recherche active d'information est continue de la part de certaines personnes (que nous nommerons traqueurs) et que ces personnes alertent, de leur propre initiative, le supérieur hiérarchique (ou d'autres personnes) lorsqu'elles jugent avoir trouvé une information intéressante, alors que ce supérieur n'a pas exprimé un besoin particulier d'information. L'initiative est donc du côté de l'animateur de la veille stratégique.

# Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise

## 1. Processus de la veille

### a. Définition du processus de veille stratégique :

Selon **Humbert LESCA**<sup>10</sup>: « *Le processus de veille stratégique est un processus transverse, qui implique, dans l'entreprise, de nombreux intervenants, possédant des compétences diverses et complémentaires, et dont les intérêts et motivations peuvent parfois être contradictoire. Il est aussi un processus récursif : la collecte puis l'exploitation des informations peuvent mener l'entreprise à prendre des décisions et à interagir avec l'environnement, mais elles conduisent également, dans bien des cas, à la collecte de nouvelles informations visant à améliorer la connaissance de l'environnement* ».

<sup>11</sup>C'est aussi un processus continu, dynamique et évolutif au sein duquel des nouvelles informations sont en permanence nécessaires. Il s'agit là d'un processus d'apprentissage organisationnel (Choo, 1999) collectif et de management des connaissances (Caron-Fasan et Farastier, 2003). Il s'agit également, comme le suggère Weick (2002), de prêter une attention particulière aux choses, valeurs, faits ou questions que nous risquons de négliger

### b. Les étapes de processus de veille stratégique :

#### ➤ **Le processus de veille stratégique selon H.LESCA (la méthode L.E.SCAnning)**<sup>12</sup>

La mise en place d'un dispositif de veille stratégique, son fonctionnement et sa pérennisation nécessitent une méthode précise et complète. La méthode L.E.SCAnning répond à cette nécessité.

La méthode L.E.SCAnning a été conçue, réalisée et validée pour prendre en compte progressivement un ensemble de caractéristiques d'un tel processus complexe.

La figure ci-dessous visualise les fonctions essentielles d'un processus de veille stratégique. Le cœur de la méthode, la Création Collective de Sens est placé symboliquement au centre de la figure.

---

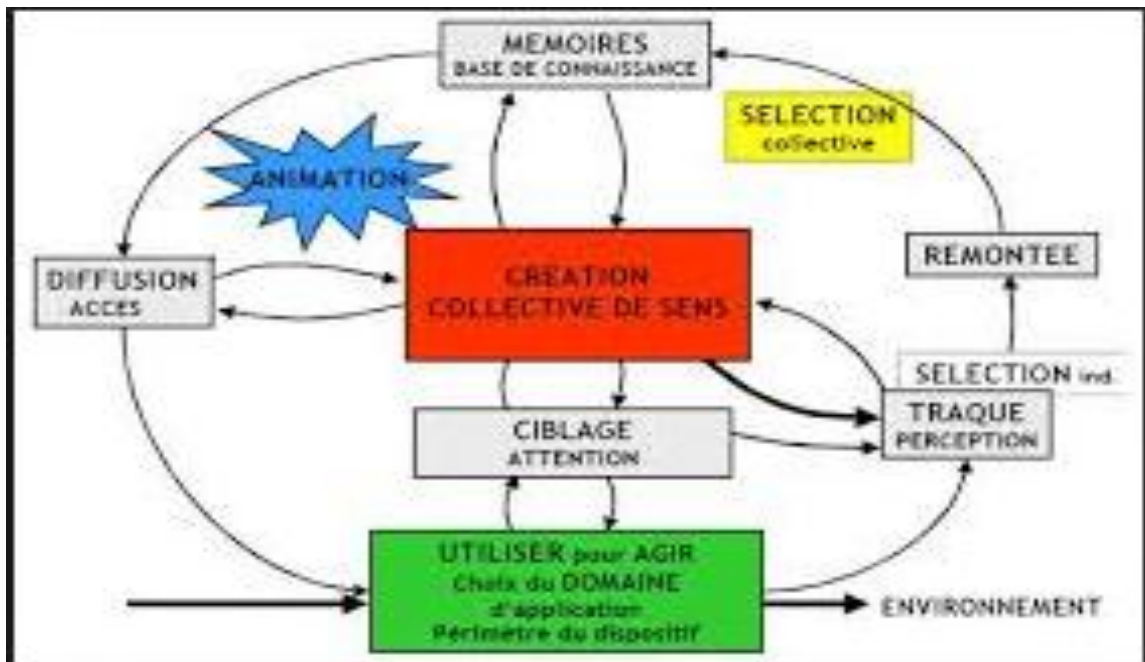
<sup>10</sup> LESCA (H), veille stratégique : méthode L.E.SCAnning, Ed. EMS, 2003, Accessible In <http://www.veillestrategique.org>, (le 03/04/2018 à 18h45).

<sup>11</sup> LESCA (H), veille stratégique : méthode L.E.SCAnning, Ed. EMS, 2003, Accessible In <http://www.veillestrategique.org>, (le 03/04/2018 à 18h45).

<sup>12</sup>[Http://www.veille-strategique.org/docs/Glossaire-70516.pdf](http://www.veille-strategique.org/docs/Glossaire-70516.pdf), (le 03/04/2018 à 20h31).

## Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise

Figure N°02 : Le processus de veille stratégique selon H.LESCA :



Source : La méthode LE Scanning de Humbert

LESCA.<http://www.veillestrategique.org/lescanning/lescanning.htm> -L'animation de la veille stratégique- Humbert

LESCA-2010, (03/04/2018 à 21h00).

**1. Animation/Animateur de la Veille** : est le pilote du processus de traque, remontée, exploitation et diffusion des informations de Veille. Selon le contexte organisationnel il peut être nécessaire de prévoir plusieurs Animateurs : par exemple au niveau centralisé et aux différents niveaux décentralisés. La diversité des tâches d'un Animateur exige que celui-ci ait un profil et des compétences spécifiques.

**2. Cible de Veille** : Cette expression désigne la partie de l'environnement que l'entreprise veut mettre sous surveillance. Le Ciblage de la Veille est l'opération par laquelle est délimitée la partie de l'environnement extérieur de l'entreprise qui intéresse en commun les utilisateurs potentiels des informations de Veille. Le ciblage est effectué au moyen de la Méthode Cible et donne lieu à la production de livrables.

**3. Création collective de sens** : est l'opération d'interprétation collective des informations de Veille. Le résultat de la création collective de sens est la formulation de conclusions provisoires plausibles (hypothèses) devant déboucher sur des actions effectives.

## *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

**4. Traque :** C'est l'opération volontariste et proactive par laquelle des membres de l'entreprise perçoivent, favorisent ou provoquent des informations de Veille. Il s'agit de deux types de traqueur :

- Traqueur sédentaire (ou documentaire) : a pour mission principale (ou unique) de traquer des informations d'origine documentaire ou Internet ;
- Traqueur itinérant (ou mobile, ou encore de terrain) : Il est fréquemment en déplacement, en interaction avec l'environnement extérieur de l'entreprise. Ses sources d'informations résident principalement dans des contacts avec des personnes de nature diverse : clients, fournisseurs, concurrents etc. Il est aussi exposé à des informations sensorielles (auditives, visuelles, olfactives, tactiles, gustatives).

**5. Sélection :** La sélection des informations est l'opération qui consiste à ne retenir, parmi les informations recueillies, que les seules informations susceptibles d'intéresser les utilisateurs potentiels au sein de notre entreprise. Cette opération est l'une des phases cruciales du processus de la VASIC (Veille Stratégique Anticipative et d'Intelligence collective).

**6. Mémoires :** C'est une condition nécessaire pour valoriser et exploiter ces informations. Il matérialise la possible mise en commun des informations : celles-ci doivent donc être facilement accessibles à tout moment pour les personnes autorisées. Lorsqu'il s'agit d'information d'origine documentaire, il faut préciser "stockage de quoi", En effet, il peut s'agir :

- Soit du stockage du support de l'information primaire résultant de la sélection de niveau 1 (article de presse par exemple) ;
- Soit du stockage de l'information essentielle extraite de l'information primaire (résultant de la sélection de niveau 2).

**7. Remontée :** c'est l'opération de transmission des informations recueillies, depuis les traqueurs vers :

- Les utilisateurs potentiels des informations ;
- La personne (ou les personnes) chargée(s) de mémoriser les informations sous une forme appropriée.

## *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

**8. Diffusion** : C'est l'opération qui consiste à mettre les informations de Veille, ainsi que les connaissances liées à ces informations, à la disposition des utilisateurs potentiels autorisés. Dans cette opération, c'est le gestionnaire du stock d'informations qui a l'initiative de l'opération de diffusion.

**9. Veille Anticipative Stratégique (VAS)** : est le processus collectif et proactif par lequel des membres de l'entreprise (ou institution) traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire. La VAS a pour but d'innover, de se différencier, de réagir plus vite et de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter les surprises stratégiques désagréables, de réduire les risques et l'incertitude en général.

**Donc**, le processus de veille stratégique est composé de plusieurs étapes cycliques. Ce processus se décompose en deux grandes parties :

D'une part : La surveillance de l'environnement :

- La recherche, la définition des axes de surveillances...
- La collecte des informations.
- Validation de l'information.

D'autre part : L'exploitation des informations collectées :

- Traitement/ Analyse des informations ;
- Diffusion ;
- Prise de décision.

### **2. Les outils de la veille :**

On peut les classer dans quatre grandes catégories<sup>13</sup> :

**1. Les moteurs (ou méta-moteurs) de recherche automatisée ou non** : Ils permettent de chercher de l'information ou des données sur l'Internet visible ou invisible. Leur fonction est de chercher de manière la plus exhaustive possible de l'information sur des serveurs ou des bases de données accessibles sur le web.

---

<sup>13</sup>BEN ROMDHANE (Hicham) : étude sur le processus de la veille dans les PME, mémoire fin d'étude, Québec, 2005, p.33.

## *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

En général, ils sont dotés de fonctions de recherche par mots clés ou par filtre, parfois même utilisent l'analyse sémantique pour accéder aux documents. Certains moteurs comme Google permettent également de rechercher sur tous types de documents (HTML, XML, PDF, TXT, ..). Ils recherchent l'exhaustivité tout en permettant l'élimination par des filtres ; leur efficacité provient d'un savant dosage entre stratégie de recherche ou construction des filtres pour éviter le "bruit" dans les résultats sans pour autant éliminer des informations qui Pourraient être utiles.

**2. Les logiciels de veille ou de classement documentaires :** Ils permettent de ranger les documents et informations trouvées sur le web ou sur d'autres supports. En principe se sont des gestionnaires de bases de données qui permettent d'indexer des fiches, tel que Copernic

**3. Les logiciels de diffusion de l'information aux destinataires de la veille :** Exemple : Face book, Twitter, Delicious

**4. Les logiciels d'analyse de l'information :** Permettent traiter un document en particulier ou de réaliser des statistiques sur une recherche en fonction de stratégie de recherche plus ou moins élaborées

### **3. Les limites de la veille :**

La veille semble souffrir de certaine limite :

- Les entreprises portent un intérêt croissant à la veille. L'information est un élément rapidement obsolète et la posséder ne suffit pas. Il est nécessaire de la trouver avant les autres, et d'être capable de la traiter, de lui donner du sens et de l'utiliser très rapidement.
- Personne, ni aucune organisation ne peut tout surveiller. Il est nécessaire de faire des choix et de hiérarchiser ses besoins en information.
- Une autre limite importante de la veille réside dans son coût potentiel. En effet, il est indispensable de savoir quelle information obtenir et quel budget lui dédier.

L'information se décline selon trois types :

- Blanche : c'est l'information aisément et licitement accessible.
- Grise : c'est l'information licitement accessible, mais caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence ou de son accès.
- Noire : c'est l'information à diffusion restreinte et dont l'accès ou l'usage est explicitement protégé. Elle est inaccessible légalement.

## *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

Contrairement à l'espionnage, la veille est un processus légal qui permet d'obtenir l'information blanche et grise, mais en aucun cas, l'information noire. Les informations blanches et grises sont publiques (gratuites ou payantes). Elles représentent respectivement 80 et 15 % de l'ensemble de l'information disponible.

- La veille peut rapidement devenir consommatrice de temps. Avec l'arrivée d'Internet et des technologies de l'information et de la communication (TIC), on redécouvre le fait que les sources d'information se multiplient et qu'elles sont presque inépuisables. La veille ne peut pas tout surveiller, ni être exhaustive aussi l'analyse des besoins est un préalable indispensable.
- L'intérêt de la mise en place d'un processus de veille réside dans la capacité des veilleurs à :
  - Eliminer les bruits de fond et autres parasites ;
  - Détecter les signaux faibles ;
  - Identifier les sources de désinformation.

## *Chapitre premier : la veille stratégique, radar de l'entreprise*

### **Conclusion du chapitre :**

Pour conclure, la veille apparaît comme un système de surveillance qui par l'analyse et la validation des informations collectées rend possible la compréhension et l'anticipation des évolutions de l'environnement. Elle permet de fournir des données utiles à l'entreprise sur son marché, ses concurrents, ses fournisseurs et les innovations technologiques de son métier. Elle est donc un instrument pour se positionner dans l'environnement.

La veille peut porter sur un domaine spécifique, elle peut être concurrentielle, technologique, commerciale...etc. mais l'entreprise n'est pas forcément dans la nécessité de mettre en œuvre toutes ces veilles spécifiques. Elle doit choisir celle (ou celles) qui lui paraît la plus adaptée à sa situation.

# **Chapitre deuxième**

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

### **Introduction :**

COSIDER Canalisation a développé son savoir faire jusqu'à devenir un leader rivalisant avec les entreprises internationales dans la pose de canalisations. Sa position de leader national ne l'empêche pas d'être toujours en quête de perfectionnement dans un marché qui se trouve extrêmement concurrentiel.

A cette obligation du marché l'entreprise est indispensable de mettre en place un système d'assurance de la qualité à tous les niveaux de l'entreprise.

La notion qualité est primordiale et présente à toutes les étapes de réalisation des projets de canalisations. Elle implique la participation de chacun à tous les niveaux de l'entreprise de nombreux référentiels existent et régissent cette qualité requise.

Dans ce premier chapitre nous allons parler d'une façon générale sur la notion de qualité, et pour cela nous avons composé ce chapitre en trois sections :

- La première section est consacrée à la présentation de la notion qualité.
- La deuxième section est consacrée à la notion de l'amélioration continue de la qualité
- La troisième section est consacrée à la présentation des outils et méthodes de la qualité.
- La quatrième section est consacrée à la relation entre veille stratégique et l'amélioration continue

### **Section 01 : Notion de la qualité et les principes de management de la qualité :**

Dans cette section nous allons aborder la notion de la qualité en commençant par sa définition, puis sa présentation on passe par ces objectifs, niveaux, et les principes de management de la qualité

#### **1. Notion qualité**

Bien souvent, le terme «qualité» est interprété de manières très diverses. Dans le langage courant, on parle de produits de première qualité, ce qui signifie que le client est satisfait de la marchandise et des services offerts. Pour lui, la qualité est synonyme de satisfaction.

##### **a) Définition de la qualité :**

La qualité dans le domaine de construction comme dans a une importante capitale. Elle définit comme telle par la norme ISO (International standard organisation)

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

- Selon la norme (ISO 9000. 2015)<sup>14</sup> :

Qualité : aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences

Note 1 à l'article : Le terme «qualité» peut être utilisé avec des qualificatifs tels que médiocre, bon ou excellent.

Note 2 à l'article: «Intrinsèque», par opposition à «attribué», signifie présent dans l'objet (entité, article, tout ce qui peut être perçu ou conçu)

- Exigence

Besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés

Note 1 à l'article : «Habituellement implicite» signifie qu'il est d'usage ou de pratique courante pour l'organisme, ses clients et les autres parties intéressées de considérer le besoin ou l'attente en question comme implicite.

- L'aptitude<sup>15</sup>

L'aptitude est plus flue à définir. Elle caractérisée peut être :

- ✓ Les performances (Ex ; temps mis pour passe de 0 à 100km/h pour une automobile)
- ✓ Sureté de fonctionnement (Ex ; avoir un véhicule qui ne tombe pas en panne et dans le cas contraire, savoir qu'il existe une infrastructure la où l'on peut le faire réparé)
- ✓ La sécurité de l'emploi (Ex ; garantir pour les appareilles électrique de n'avoir aucune électrocution de fonctionnement)
- ✓ Respect de l'environnement (Ex ; certaines constructeurs s'engagent à recycler une bonne part des mariaux constituant leurs produits)

De plus elle est conditionnée :

- ✓ Son coût (le client vu un produit mais a n'import quel prix, seule les produits de luxe sont échappée a cette contrainte),

---

<sup>14</sup> La norme ISO 9000 V 2015 : système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire ,4ème édition, P.19

<sup>15</sup>DURET, (D), PILLET, (M) : la qualité en production, édition des Organisation, Paris, 1998, P.20.

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

- ✓ Sa disponibilité (des nombreux de fournisseurs sont capable de livrer des produits sensiblement équivalents),
- Selon **les experts de la qualité**<sup>16</sup>

**W.E.DEMING** : « la qualité est le degré de satisfaction ».

**P.B.CROSBY** : « c'est la conformité aux satisfaction ».

**C.HERSAN** : « c'est la conformité aux besoins ».

**P.LYONNET** : « c'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou utilisateur ».

**J.JURAN** : « c'est l'aptitude à l'emploi ».

**K.ISHIKAWA** : « la qualité est l'aptitude à satisfaire le client ».

**P.VANDEVILLE** : « le produit de bonne qualité est celui qui donne aussi complète satisfaction que possible à son utilisateur, tant par ses propriétés et ses performances techniques, que par son prix, sa disponibilité, sa sécurité d'emplois, sa durée de vie, sa facilité d'entretien et son délai d'acquisition ».

- Selon le dictionnaire **Le Larousse** :

La qualité est décrit comme « l'aspect, la manière d'être de quelque chose, un ensemble de modalités sous lesquelles quelque chose se présente » ou comme « ce qui rend quelque chose supérieure à la moyenne ».

### **b) Présentation de la qualité :**

#### **1) La qualité pour le client**<sup>17</sup>

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

---

<sup>16</sup>LAUDOYER, (Guy) : la certification ISO 9000 un moteur pour la qualité, édition d'Organisation, 3ème édition, Paris, 2000, P.56.

<sup>17</sup>CONARD, (Frédéric) : management de la qualité, Gualino éditeur, Lextenso éditions –Paris- 2009, P.17.



## Chapitre deuxième : les fondements de la qualité

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

En définitive, la qualité d'un produit(projet de construction) dépend de quatre étapes ;

\* L'entreprise conçoit le produit à partir des attentes du client

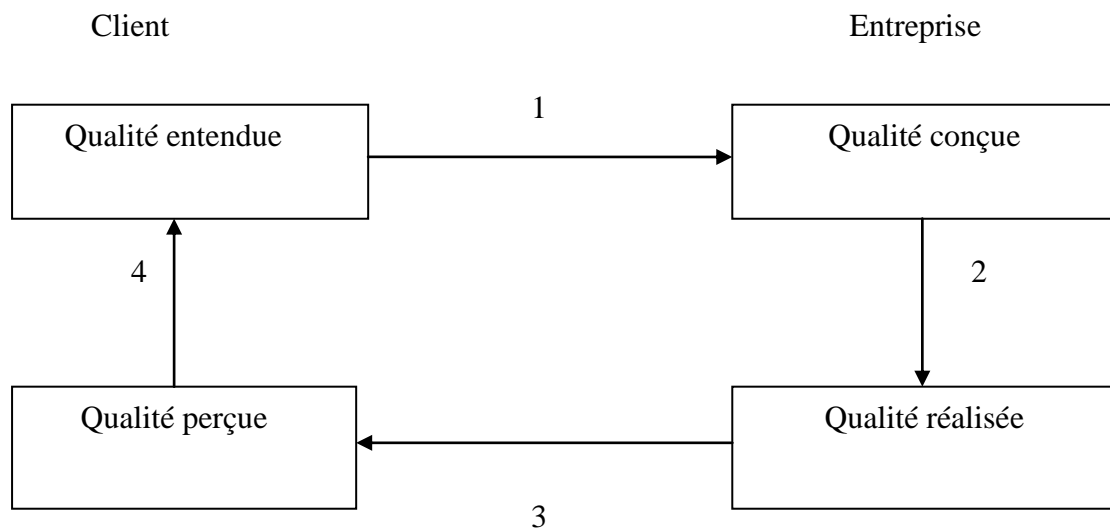
\*L'entreprise réaliser un produit conforme à la conception

\*Le client reçoit le produit réalisé par l'entreprise

\*Le client comparer le produit qu'il perçoit a ses attentes

Le schéma ci-dessus représente la relation entre la qualité attendue et la qualité perçue :

**Figure N°04** : le schéma ci-dessus représente la relation entre la qualité attendue et la qualité perçue



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

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

### **a. Les objectifs de la qualité<sup>19</sup>**

La qualité repose sur trois objectifs essentiels qui se présentent comme suite :

#### **1) La fidélisation des clients**

La qualité vise à satisfaire les besoin explicite et implicite des consommateurs d'un produit ou des utilisateurs d'un service en :

- Identifier et anticipant leurs besoin explicité et implicite, présent et future ;
- Leurs fabriquant des produits conforme a leurs exigences en matière de la qualité , quantité, prix et délai ;
- Leurs procurant des éléments de confiance, garantissant que leurs besoins et leurs attentes sont pris en considération ;

De ce fait l'entreprise doit être à l'écoute permanente des exigences de leurs clients a fin de se démarquer des concurrents, améliorer l'image de l'entreprise et fidélise le client.

#### **2) L'amélioration des performances économiques**

L'adaptation d'une démarche qualité contribue à la rentabilité de l'entreprise. Cela par la réduction des dysfonctionnements et des coûts non qualité l'application des actions correctives et préventives, en mettant en place une organisation efficace pour qu'elle devienne plus compétitive et aptes à pénétrer de nouvelles parts de marché.

#### **3) La mobilisation du personnel**

La qualité vise la participation active de tout le personnel, et permet à ces dernières d'avoir la confiance dans les capacités de l'industrie à mobilise ses richesses humaines par ;

- La formation, la motivation el la responsabilisation du personnel ;
- L'amélioration des conditions de travail ;
- La définition des méthodes de travail ;

Ce qui implique une dynamique interne au profit de tous.

---

<sup>19</sup>DJENNADI, (L), KESSOURI, (R) : mise en œuvre du système de management de la qualité au sein d'une compagnie aérienne cas ; Air Algérie, Mémoire de licence en sciences commercial, EHECd'Alger, PP, 8-9.

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

### **b. Les trois niveaux de la qualité<sup>20</sup>**

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

#### **1) La qualité externe**

En terme simple, comme son nom l'indique, la qualité externe a pour but principale la satisfaction du client. En effet, par le fait de l'apparition d'un phénomène de concurrence abondante et diversifiée, lié au développement économique à prédominance d'économie de marché, une entreprise ne peut subsister sans une satisfaction évidente et complète de ses clients.

#### **2) La qualité interne**

Contrairement à la qualité externe, la qualité interne pour a une autre nécessité que celle de la satisfaction des clients. Cette qualité nécessaire à l'entreprise car elle représente sa capacité à réaliser les opérations conformément aux exigences spécifiées et cela le début de la mise en œuvre des activités.

#### **3) La non qualité**

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

#### **3) L'évolution de la qualité :**

La notion de la qualité a évolué d'une manière considérable, de contrôle qualité puis de l'assurance qualité à la qualité totale puis à l'amélioration continue, ce parcours a été accompagné par un renversement complet de la conception même de la qualité, longtemps lié seulement à des normes internes à l'entreprise, elle met aujourd'hui en évidence la prise en considération des exigences des clients.

---

<sup>20</sup>JAMBERT, (Claude) :l'assurance qualité, la norme ISO 9000 en pratique, Paris, 1997, PP. 11-13

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

### **1) Le contrôle qualité**

Le contrôle est une opération de maîtrise de la qualité à un stade donné du processus considéré, qui a pour but de déterminer si les résultats obtenus à ce stade sont conformes aux exigences spécifiées<sup>21</sup>

Un bon contrôle de la qualité repose sur :

- L'utilisation des indicateurs mesurables de la qualité
- La collecte et l'analyse ponctuelle des données ;
- Un suivi permanent.

Le processus de contrôle se fait en deux phases essentielles :

- Etablir un standard sur lequel le produit ou service doit être évalué ;
- La comparaison entre le résultat réalisé et le standard fixé afin d'entreprendre des actions correctives sur les produits ou services non-conformes.

On peut distinguer trois types de contrôle qui sont :

- Le contrôle à la réception ou contrôle d'entrée ;
- Contrôle en cours de fabrication ;
- Contrôle final.

### **2) L'assurance qualité**

L'assurance qualité est : l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité<sup>22</sup>

L'assurance qualité est basée sur :

- la détection : l'élimination de toutes les défaillances en amont du processus, la recherche de leur causes et enfin le choix des solutions pour les éliminer.

---

<sup>21</sup>FORMAN, (Bernard) : le manuel qualité : outils et stratégie d'une démarche qualité, édition AFNOR, Paris, 1995, P4.

<sup>22</sup>FORMAN, (Bernard) : Op.cit, P6.

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

-L'anticipation des défaillances pouvant survenir pendant le processus de production (actions préventives).

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

### **3) La qualité totale (TQM)**

L'association française des cercles de qualité (AFNOR), définit la qualité totale comme : « Mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société. »<sup>23</sup>.

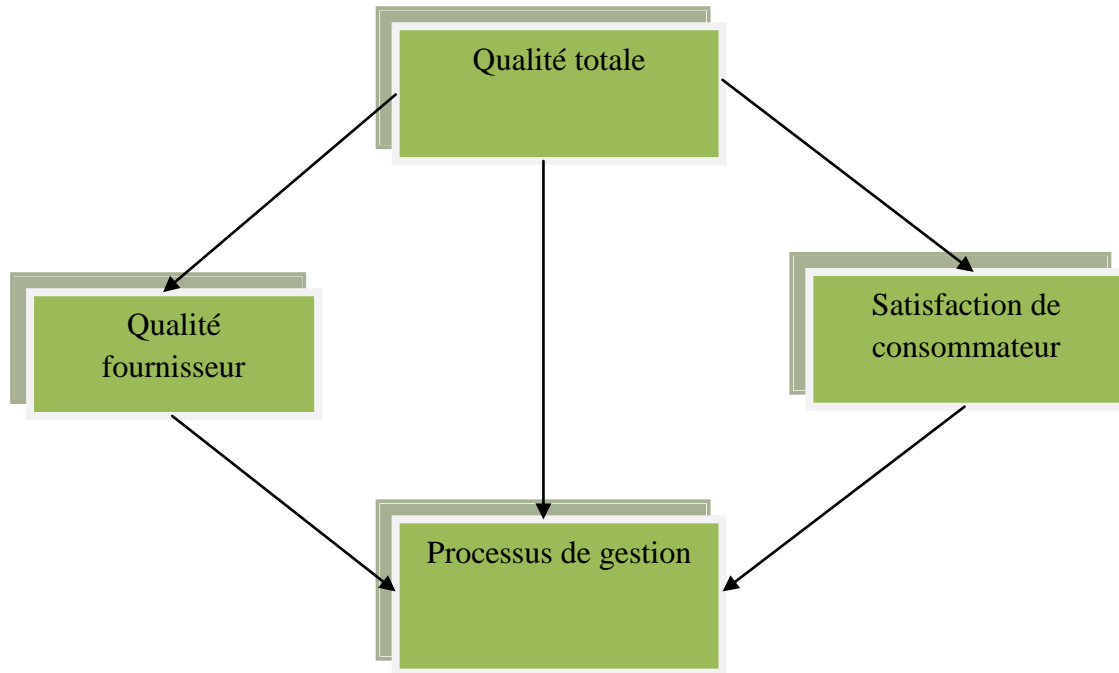
Le TQM vise l'excellence à tous les niveaux depuis la production jusqu'à l'utilisation du produit ou service. Il est basé sur : la satisfaction des besoins et attentes des clients, la prise en considération du rapport client/fournisseur, l'amélioration continue et la réduction des coûts par l'application du principe « zéro défauts », l'organisation efficace, l'engagement de la direction, l'implication du personnel et la participation de tous les membres de l'entreprise ainsi que les fournisseurs.

---

<sup>23</sup>ROGER, (Ernoul) : le grand livre de la qualité, édition AFNOR, 2010, P.10.

## Chapitre deuxième : les fondements de la qualité

Figure N°05 : le champ d'action du TMQ



Source : DAUDIN, (J-J), TAPIERO, (C) : Les outils et le contrôle de la qualité, édition ECONOMICA, 1999, P.12.

### 1) Le management de la qualité<sup>24</sup>

Les années 2000 voient éclore la version 2000 de la norme ISO 9001 qui fait évoluer de façon significative l'assurance qualité vers le management de la qualité. La version ISO9001Version 2000, puis 2008, impose en effet des changements radicaux .Il ne suffit plus de démontrer l'application de procédures, la norme impose de prouver que des objectifs mesurables sont définis (et atteints), des plans d'actions formalisés et suivis pour l'ensemble des processus.

Les pilotes de processus deviennent des acteurs clés de la démarche. Le responsable qualité devient parallèlement un chef de projet, un coordinateur La production assure le plus souvent les activités de contrôle (ce service con- trôle fait d'ailleurs fréquemment partie de la fabrication).Aujourd'hui donc, le contrôle n'est plus la seule réponse aux questions de qualité.

Il ne sert plus à filtrer les non-conformités produites comme dans les années 1950 mais à vérifier l'efficacité des activités de prévention mises en œuvre pour produire conforme.

<sup>24</sup>GILLET, GOINARD Florence, édition : éditions des organisations 2011, P.46.

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

Nous sommes donc passés de la qualité subie à la qualité maîtrisée (le terme contrôle a évolué vers le « control » anglais c'est-à-dire la maîtrise).

La Norme **ISO 9000 V2015** définit Le management de la qualité comme « *activités coordonnées permettant d'orienter et de diriger un organisme relatif à la qualité* ».

### **2) L'amélioration continue**

Actuellement les entreprises sont confrontées de plus en plus aux changements entendus, et à la concurrence de marché, pour faire, face à ça les entreprise elles sont obligée de s'améliorer d'une façon permanent (continue), grâce a l'application de cette notion les entreprises peuvent accroitre l'efficacité et le rendement des activités et des processus pour apporter des avantages accrus à la fois à l'organisme et à ses client.

La Norme **ISO 9001 V2008** définit l'amélioration continue comme «*activité récurrente menée pour améliorer les performances* »

### **4) Les principes de management de la qualité<sup>25</sup>**

Pour qu'une entreprise puisse conduire l'organisme vers de meilleures performances, les experts internationaux rédacteurs des textes normatifs ont identifié une liste de huit principes fondamentaux :

- Orientation client
- Leadership
- Implication du personnel
- Approche processus
- Management par approche système
- Prise de décision fondée sur des preuves
- Relation mutuellement bénéfique
- Amélioration continue (voire la section N°02).

---

<sup>25</sup> AOUALI (G), *l'Apport d'audit qualité sur l'amélioration continue de la qualité au sein d'une entreprise étude de cas : groupe SAIDAL (SITE ANTIBIOTICAL)* ; Mémoire d'obtention du master en science commerciale, EHEC d'Alger, 2015, P15.

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

### **Principe 1 : Orientation client**

L'entreprise dépendante de ses clients, alors il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au devant de leurs attentes.

- Avantages clé
  - Augmentations des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché.
  - Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'entreprise pour augmenter la satisfaction du client.
  - Plus grandes loyauté des clients conduisant à un renouvellement des relations d'affaires.
- Les aspects découlent de l'application de ce 1<sup>er</sup> principe
  - Cerner et comprendre les besoin et les attentes des clients
  - Assurer que les objectifs de l'organisme sont en phase avec les attentes et les besoins du client
  - Gérer méthodiquement les relations avec les clients
  - Mesurer la satisfaction du client et agir sur le résultat

### **Principe 2 : Leadership**

L'établissement de la finalité et des orientations et l'implication du personnel permettent à un organisme d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs

- Avantages clé :
  - Les buts et objectifs sont compris par le personnel et le motive.
  - Les activités sont évaluées, alignées et mises en œuvres de façon unifiée.
  - Les défauts de la communication entre les différents niveaux de sont réduits au minimum.
- Les aspects découlent de l'application de ce 2<sup>ème</sup> principe

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

- Prendre en comptes les besoins de toutes les parties intéressées notamment les clients, les employés, fournisseurs, financiers, collectivité locales et la société dans son ensemble.
- Etablir une vision claire du future de.
- Définirez des objectifs et des cibles réalisables.
- Etablir la confiance et éliminer la crainte entre les parties prenantes.

### **Principes 3 : Implication du personnel**

COSIDER Canalisation considère que le personnel à tous les niveaux est l'essence de l'entreprise et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'entreprise.

- Avantages clé
- Personnel motivé, impliqué et engage au profit de.
  - Innovation et créativité pour atteindre les objectifs de.
  - Personnel sociaux de participe et contribue à l'amélioration continue.
- Les aspects découlent de l'application de ce 3ème principe
- Le personnel comprend l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'entreprise.
  - Le personnel identifie ce qui freine ses performances.
  - Le personnel accepté de ce responsabilisé et d'assumer sa part de responsabilité à résoudre les problèmes.
  - Le personnel évalue sa performance par rapport aux buts et objectifs individuels.

### **Principe 4 : approche processus**

L'approche processus constitue l'un des caractéristiques de version des normes ISO 9000, elle est basée sur le cycle de PDCA de Deming. Son importance réside dans le fait que les résultats sont atteints de façon plus efficace lorsque les ressources et les activités afférents sont gérées comme un processus

- Avantages clé
- Coûts et durée de cycle réduit par l'utilisation efficace des ressources

## Chapitre deuxième : les fondements de la qualité

- Résultats améliorés, cohérence et prévisibilité
- Focalisé sur les opportunités d'améliorations et classement par ordre de priorité.
  - Les aspects découlent de l'application de ce 4ème principe
- Définition systématique des activités pour obtenir un résultat désiré (plan).
- Etablissement de responsabilités claires pour la gestion des activités clés (DO).
- Analyse et mesure du potentiel des activités clés.
- Evaluation des risques, des conséquences et des impacts des activités sur les clients, les Fournisseurs, et d'autres parties intéressées (check).
- Entreprendre les actions d'amélioration en permanence les performances des processus (ACT).

Le schéma ci-dessous illustre le SMQ basé sur le processus décrit dans la famille **ISO 9000**.

Système de management de la qualité (SMQ) selon la norme **ISO 9000 : 2005** « système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ».

**Figure N°06:** Modèle du SMQ basée sur les processus :



**Source :** La Norme ISO 9001 :2008 : système de management de la qualité exigences, 4<sup>ème</sup> édition AFNOR, P.5.

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

Cette présentation montre le rôle significative joué par les parties intéressées pour fournir les éléments d'entrée pour l'entreprise. La surveillance de la satisfaction des parties intéressées exige l'évolution des informations concernant leur perception sur le niveau de réponse de l'organisme à leurs besoins et attentes.

### **Principe 5 : management par approche système**

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

- Avantages clés

-Intégration et alignement des processus qui permettront d'atteindre au mieux les résultats désirés par l'Organisme

-Aptitude à focaliser les efforts sur les processus clés.

-Conférer aux parties intéressées la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme.

- Les aspects découlent de l'application de ce 5ème principe

-Structuration du système pour atteindre les objectifs l'organisme de la façon la plus efficace et efficiente.

- Compréhension des interdépendances entre les processus du système.

-Comprendre les possibilités organisationnelles et établir avant d'agir les contraintes liées aux ressources.

-Cibler et définir comment devraient s'opérer des activités particulières au sein d'un système.

### **Principe 6 : Approche factuelle pour la prise de décision**

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

- Avantages clés

-Décision bien informée.

- Meilleure aptitude à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées.

-Augmenter l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

- Les aspects découlent de l'application de ce 6ème principe
- Garantir que les données et les informations sont suffisamment et fiable.
- Rendre les données accessibles à ceux qui en ont besoin au sein de l'organisme.
- Analyser les données et les informations à l'aide de méthodes valides.

### **Principe 7 : Relation mutuellement bénéfique avec les parties prenantes**

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

- Avantages clé
- Aptitude à créer de la valeur pour les deux parties.
- Souplesse et rapidité des réactions face à l'évolution du marché des besoins et des attentes du client.
- Optimisation des coûts et des ressources.

- Les aspects découlent de l'application de ce 7ème principe
- Communication claire et ouverte entre les différentes parties de l'organisme.
- Etablir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme.
- Mise en commun des acquis et des ressources avec les partenaires.
- Identifier et choisir les fournisseurs clés. Grâce à ces principes, l'entreprise se doit de mettre en place des actions dans quatre domaines :

- Le leadership
- le personnel
- La politique et la stratégie
- les processus

L'entreprise doit avoir des résultats visible vis-à-vis ;

- Du personnel - des clients
- De la collectivité
- de ses performances

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

### **Principe 8 : L'amélioration continue**

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

- Avantage clés

-Avantages concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées.

-Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapports aux objectifs stratégiques de L'organisme.

- Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités.

- Les aspects découlent de l'application de ce 8ème principe

-Utilisation d'une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme en vue de l'amélioration continue des performances de l'organisme.

-Assurer la formation du personnel de l'organisme aux méthodes et outils d'amélioration continue.

-Amélioration continue des produits, processus et systèmes devient un objectif de chaque individu dans l'organisme.

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

### **Section 02 : La notion d'amélioration continue :**

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

#### **1) Présentation de la notion amélioration continue**

Ce terme désigne un ensemble de pratique adoptée pour améliorer graduellement la productivité ou la qualité des produits, sans effectuer des dépenses d'équipement importantes.

Ces pratiques sont réalisées dans un cadre participatif où se retrouvent des salariés et des gestionnaires, qui effectuent trois types d'activités. Tout d'abord, il y a celles qui visent à réduire les pertes de temps, les délais et les efforts inutiles ainsi que diverses autres formes de gaspillage.

Les pratiques d'amélioration continue se distinguent des tâches courantes de gestion et de production. Elles requièrent des efforts menés par des équipes dont les membres temporaires proviennent souvent des services différents et de divers paliers de hiérarchie. Elles sont généralement réalisées à l'aide d'outils de gestion qui facilitent leur mise en œuvre, le contrôle des résultats et le suivi de leur évolution.

Leur champ d'application est généralement plus large que celui des cercles qualité ou des groupes de résolution de problèmes. Ces pratiques peuvent aussi porter sur divers aspects des services administratifs et de gestion des ressources humaines ainsi que sur les relations avec les clients et les sous-traitants.<sup>26</sup>

#### **2) Pourquoi l'amélioration Continue?<sup>27</sup>**

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

Le processus d'amélioration du système de management de la qualité (SMQ) est un ensemble d'activités structurées et appliqué à tous les niveaux de l'entreprise. Le processus d'amélioration et piloté par l'assurance qualité au niveau manageriel et opérationnel.

---

<sup>26</sup> STAALI, (Y) : analyse de processus d'amélioration continue de la qualité dans l'Entreprise, mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un master en science commerciales, EHEC (d'Alger), juin, 2014, P.68.

<sup>27</sup> LE COZ, (Edmond), « Système de management de la qualité (SMQ) : processus d'amélioration », Article, AG, 1 751 P.02.

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

Ainsi, s'il convient de réaliser régulièrement un bouclage pour évaluer les progrès réalisés et évaluer le travail restant à effectuer dans le cadre de plan d'action qualité (PAQ), pour la mise en œuvre, en revanche, il est important de vérifier régulièrement les résultats de l'organisme et l'efficacité du SMQ dans le cadre du processus de Revue de direction.

Si dans nos habitudes nous pratiquons l'amélioration de façon ponctuelle et le plus souvent lorsque la situation nous y contraint, dans un SMQ elle doit être permanente, omniprésente et structurée afin d'améliorer de façon continue l'efficacité et l'efficacités des processus de l'entreprise pour la satisfaction des clients. En conséquence le besoin en amélioration perd son caractère curatif pour devenir correctif dans un premier temps, puis préventif.

Éviter la dérive nécessite de choisir une ligne de conduite, de définir des objectifs précis, et bien sûr, d'élaborer et de mettre en œuvre au quotidien des actions d'amélioration (PAQ). Ainsi, lorsqu'une entreprise décide de mettre en place un SMQ, quelles qu'en soient les raisons et les motivations, elle s'engage avant tout dans une démarche d'amélioration continue. Dès lors, la roue de la qualité se met à tourner, pour ne plus jamais s'arrêter. Le processus d'amélioration continue se réalise en deux temps :

- améliorer les produits (services), les processus et le bouclage des processus par des actions curatives, correctives et préventives des audits et des revues de direction ;
- établir des mesures et des buts à atteindre pour évaluer les améliorations (en terme d'efficacité et d'efficacités), comparer ces résultats à des exemples pour calibrer son propre niveau d'amélioration, mettre en place, pour tous, des opportunités, des méthodes, outils et techniques pour la résolution de problèmes.

### **3) Comment percevoir si un Organisme s'améliorer?<sup>28</sup>**

La norme ISO 9001 version 2008 : Un excellent moyen de percevoir si un organisme s'améliorer consiste à mesurer la satisfaction des clients et/ou des utilisateurs du produit et/ou du service. Cette satisfaction s'exprimant bien sur par rapport aux exigences qu'ils ont émises.

Et pour surveiller le niveau de satisfaction des exigences des clients la norme ISO 9001 : 2008 à apporter des exemples d'outils pour effectuer cette surveillance a savoir .

- ✓ Des enquêtes de satisfaction auprès des clients,
- ✓ Des données sur la qualité transmises par le client,

---

<sup>28</sup>PINET, (Claude) : 10 clés pour réussir sa certification 9001 :2008 , 2ème édition, AFNOR, PP.87-88

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

- ✓ Des enquêtes d'opinion auprès des utilisateurs,
- ✓ L'analyse des marchés perdus,
- ✓ Des retours d'information clients sous la forme de compliments,
- ✓ Des retours d'information clients sous la forme de réclamations,
- ✓ Des retours d'information de distributeurs.

### **1. Définition de l'amélioration continue**

- Selon le dictionnaire **Robert**

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

- Selon la norme **ISO 9000 version 2015**<sup>29</sup>

L'amélioration continue comme «activité récurrente menée pour améliorer les performances».

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

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

### **2. Les Objectifs d'amélioration**<sup>30</sup>

Les objectifs peuvent concerner :

- La qualité (une « performance » à améliorer) :

Exemples achats :

-augmenter le nombre d'actions de coopération avec des fournisseurs de l'entreprise,

-augmenter le nombre d'opérations de partenariat avec l'entreprise.

-réduire le nombre de références à acheter,

---

<sup>29</sup>La Norme ISO 9000 : 2015, système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire, 4ème édition, P.10.

<sup>30</sup> ERNOUL, (Roger), op.cit .P, 27

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

- La qualité (une « non-conformité » à réduire) :

Exemples conception :

- réduire le nombre de développements hors délai
- réduire le nombre d'erreurs dans la création des nomenclatures.

- Les coûts de production des produits (services)

Exemple : réduire les frais de déplacement

- Les délais de réalisations de projets par l'entreprise

Exemple : réduire le temps de développement

- Parfois un projet à développer :

Exemples :

- mettre en place une saisie d'informations informatique en production des défauts sur les articles achetés ;
- mettre en place un système d'évaluation des fournisseurs de l'entreprise.

### **3. Avantages de l'amélioration continue<sup>31</sup>**

L'amélioration continue permet de ;

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

---

<sup>31</sup> ISO 9001: 2008: système de management de la qualité et exigences, édition AFNOR, P.12.

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

### **4. Les dimensions de l'amélioration continue<sup>32</sup>**

Les dimensions de la qualité sont de nombre de Cinq

- Croyance et principes
- implication des employés
- Utilisation des données
- Style de leadership (de staff du COSIDER Canalisation)
- Engagement vers la qualité.

#### 1) Croyance et principes de base

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

#### 2) Implication des employés

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

#### 3) Utilisation des données

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

#### 4) L'engagement vers la qualité

L'engagement se traduit par :

---

<sup>32</sup>HASSEN, (Ammar), « l'amélioration continue de la qualité » cours de management de la qualité, consultant et formateur en management

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

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

### 5) Style de leadership

L'amélioration de la qualité n'est possible que dans la mesure où le gestionnaire de l'entreprise utilise un style de leadership participatif qui met l'accent sur le travail en équipe et sur un climat de groupe où chacun peut s'exprimer sans crainte et est invité à la faire.

#### **1. Modèle de la roue de Deming Pour l'amélioration continue**<sup>33</sup>

Le processus d'amélioration du SMQ répond au principe de la Roue de la qualité selon Deming. Ce concept s'impose au niveau d'un processus transverse dont les activités consistent à améliorer en permanence l'efficacité du SMQ. Engager une démarche d'amélioration continue, c'est avant tout apprendre à faire tourner la roue de la qualité (Appelée aussi roue de Deming ou PDCA).

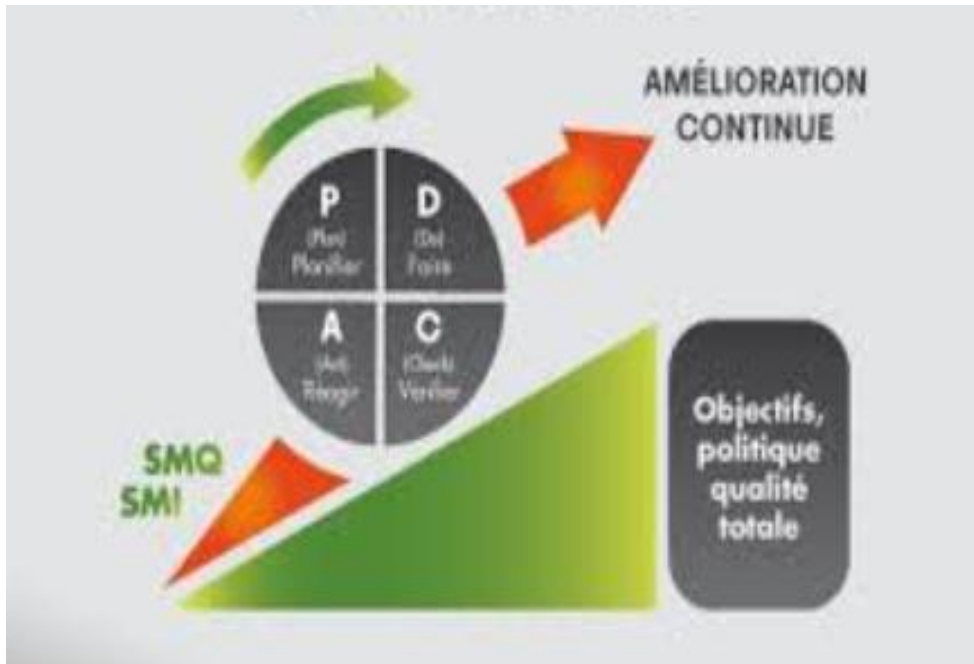
Pour suggérer que l'on empêche à la roue de retourner en arrière et de dévaler le plan incliné, on ajoute souvent une cale à l'arrière de la roue de Deming. Cette cale, dans les faits, correspond à tous les systèmes d'information (documentation, audits, etc.) qui instruisent le système.

---

<sup>33</sup>Edmond LE COZ, op.cit. PP.03-04

## Chapitre deuxième : les fondements de la qualité

Figure N°07 : Roue de Deming



Source : Site internet: <http://Schéma du management de la qualité> ; Google Image.

Le PDCA (Plan, do, check, act) se répartit en quatre étapes :

- Planifier (plan) ;
- Déployer ou réaliser (do) ;
- Contrôler (check) ;
- Agir ou réagir (act).

- Définir ce que l'on veut faire

L'élaboration, la rédaction, la diffusion et le commentaire de la politique de l'entreprise permettent de rendre acteurs tous ses membres, alors guidés par une ligne de conduite et munis d'objectifs. Toutefois, pour être pleinement efficace, cette politique doit prendre en compte le contexte de l'entreprise, tant au niveau de son environnement externe qu'à celui de sa configuration interne et définir le devenir (son ambition, son futur voulu...). Il est préférable, avant tout, d'analyser la situation afin de définir le niveau de départ de la

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

démarche, en vue de mesurer plus tard le progrès réalisé. Mais cette analyse apporte d'autres avantages ; elle permet notamment de mettre en évidence les voies de progrès qui permettront de choisir les orientations de la politique. Ces orientations deviendront ensuite les priorités de la démarche d'amélioration.

- Planifier les actions de progrès (plan)

La construction d'un Plan d'action qualité (PAQ), offre à la fois la possibilité de définir les ressources à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs et celle de susciter la participation des acteurs de l'entreprise. En réalité, chaque acteur du plan de progrès se voit confier la double responsabilité de définir des actions visant à emmener l'entreprise vers ses objectifs stratégiques et de s'assurer de leur mise en œuvre. Cette responsabilisation présente plusieurs avantages, tels que :

- Disposer de beaucoup d'énergie pour l'amélioration ;
- Apporter la stimulation du travail en équipe ;
- « Arroser » large pour sensibiliser tous les acteurs du progrès.

Il est rarement possible d'atteindre les objectifs stratégiques en une seule fois et il faut donc procéder par étapes ; l'ampleur du PAQ mis en œuvre détermine l'échelon de progrès à réaliser sur une période définie. Son rapprochement avec la gestion des ressources procure l'avantage de ne pas voir trop grand et de limiter les actions aux possibilités dont dispose réellement l'organisation.

- Déployer le plan de progrès (do)

Chaque responsable impliqué dans le PAQ, a pour mission de s'assurer de l'avancement des actions d'amélioration qu'il a élaborées. Pour cela, les moyens et ressources sont mis à sa disposition lors de la validation des actions proposées. Régulièrement, un bouclage est réalisé en comité qualité, de façon à anticiper les éventuelles dérives, mais aussi à dynamiser le déploiement du PAQ. Si les responsables sont garants de l'avancement des travaux, ils n'en sont pas forcément les acteurs, et parmi les ressources à leur disposition, les plus importantes sont probablement les ressources humaines. Là encore, le travail en groupe de progrès, utilisant les Méthodes, outils et techniques de résolution de problèmes (MOTP) favorise l'efficacité de la démarche : les personnes les plus à même de faire évoluer une situation sont

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

évidemment celles qui la vivent au quotidien. De ce fait, il est important de pouvoir animer ce travail de groupe et la formation à ces outils s'impose.

- Contrôler l'efficacité des actions engagées (check)

Le PAQ se déploie, les actions sont en cours, le bouclage est régulier, tout va bien... Mais les actions finissent par arriver à leur terme ; il est alors temps d'en vérifier l'efficacité. Il y a plusieurs possibilités pour vérifier l'efficacité d'une action, et cela dépend beaucoup du type d'action engagée. Mais dans tous les cas, il est nécessaire de constater que l'objectif fixé au départ est bien atteint, et que la mise en œuvre de cette action guide bien l'organisme vers ses objectifs stratégiques. Cette vérification peut être réalisée par n'importe quelle personne qui n'a pas pris part à la mise en œuvre.

Il est cependant souhaitable que les personnes chargées de cette vérification puissent aisément rendre compte des résultats aux dirigeants de l'entreprise.

Lorsque le PAQ se termine, il est alors temps d'évaluer l'échelon de progrès réalisé et de vérifier que tous les objectifs sont atteints.

- Agir et/ou réagir en fonction des résultats obtenus (act)

Pour chaque action, une réaction doit suivre la vérification :

-Soit l'action n'a pas atteint ses objectifs, auquel cas il convient de persister ou, en dernier recours, de revoir l'objectif ;

- Soit l'objectif est atteint, auquel cas il convient de prendre en compte ce résultat dans l'évaluation du progrès réalisé.

Quand le PAQ est terminé et que le pas de progrès réalisé est connu, il est alors temps de reconsidérer le contexte de l'organisation et de remettre en cause la politique et les objectifs stratégiques. Cette remise en cause conduit le plus souvent au maintien de la politique,

Puisque les objectifs stratégiques ne sont pas forcément atteints ; il faut souvent plusieurs tours de roue pour les atteindre. Lorsque les objectifs stratégiques sont atteints, l'entreprise s'engage alors dans une évolution de sa politique et une reconsidération de ces objectifs stratégiques. Chaque action d'amélioration, doit être placée dans un contexte plus large que son domaine propre, et doit répondre aux deux questions de base suivantes :

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

\* Quel sera l'effet sur la satisfaction des clients ?

\* Quel sera l'effet sur les résultats de l'entreprise ?

Pour avoir des réponses crédibles à ces questions il faut avoir des indicateurs associés au processus qui fait l'objet de l'amélioration (les indicateurs ne sont pas des gadgets mais sont des données permettant de prendre des décisions basées sur des faits).

- Étapes de l'amélioration continue sur les processus

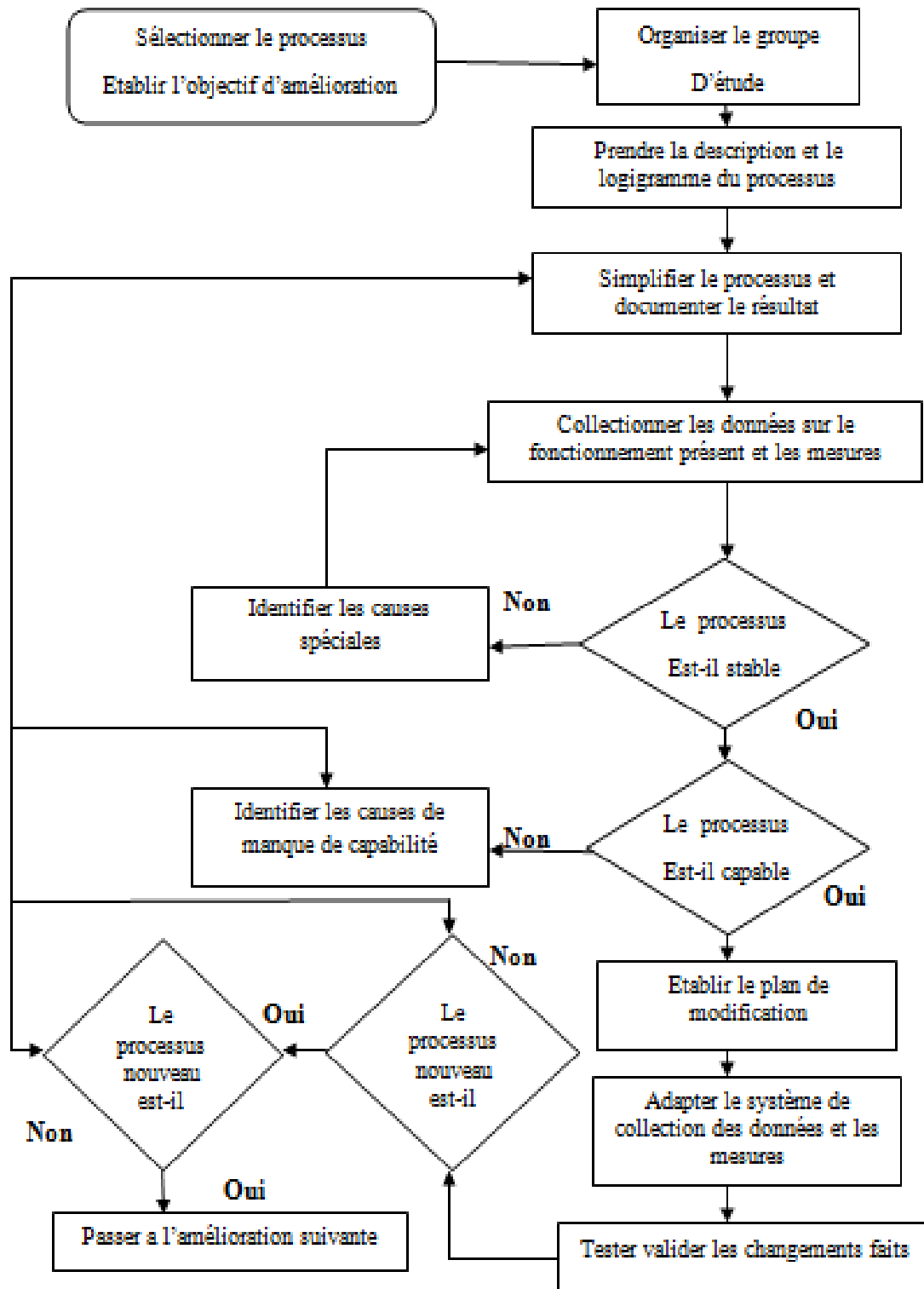
Lorsqu'un processus a été défini pour la première fois, il faut l'ajuster ; lorsqu'un processus est en application, il faut l'améliorer : dans les deux cas une méthode éprouvée telle que celle décrite sur la figure en dessous facilite le travail.

Il est cependant nécessaire, pour comprendre cette figure **N°08**, d'introduire les définitions suivantes :

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

## Chapitre deuxième : les fondements de la qualité

Figures N°08: Etapes de l'amélioration continue sur les processus



Source : Edmond LE COZ, op.cit.P05.

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

### **Section 03 : Outils d'amélioration continue et l'impact de la veille stratégique :**

Depuis des années de nombreuses méthodes et des outils destinés à améliorer la qualité dans l'entreprise ont été développés, on va citer ci-dessous les plus connus.

Parmi les Outils et méthodes Utilisés par COSIDER Canalisation pour la résolution de problèmes (audit qualité, La roue de Deming PDCA, AMDEC, Diagramme D'ISHIKAWA...etc.).

#### **1. Les Méthodes et outils d'amélioration de la qualité**

##### **a. Les Outils de l'amélioration de la qualité :<sup>34</sup>**

Ces outils sont aussi nombreux que variés. Elles tournent toutes autour d'un principe de résolution des problèmes ainsi d'analyse et de planification on peut classer ces outils, Outils de base de la qualité et outils de 2ème génération.

##### **a.1- Les outils de base de la qualité : (les sept outils de base)**

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

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

- La feuille de relevés ;
- Le diagramme de Pareto ;
- Le diagramme D'ISHIKAWA ;
- Le diagramme de concentration ;
- Le diagramme de corrélation ;
- L'Histogramme ;
- La carte de contrôle ;

---

<sup>34</sup> AOUALI (G), Op.cit, P33.

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

### **1) La feuille de relevés :**

Toute action d'amélioration doit être engagée sur des données-si possibles- chiffrées. Cela permet de raisonner sur des faits objectifs et non des impressions. La feuille de relevés permet de faciliter et de formaliser la saisie des informations sur le poste de travail. Plusieurs modèles de feuille de relevés ont été conçus à partir des critères de conception suivants :

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

### **2) Le diagramme de Pareto <sup>35</sup>:**

Ce principe de Pareto, que nous présenterons plus loin dans la méthode de résolution de problèmes, est utilisé en permanence par les groupes de travail pour faire des choix. Dans les relations de causes à effets, certaines causes produisent plus d'effets que les autres et la connaissance de ce principe permet d'identifier ces causes majeures et de traiter efficacement un problème.

### **3) Le diagramme D'ISHIKAWA <sup>36</sup> :**

Il permet de visualiser les relations de causes à effets dans le traitement d'un problème. À partir des 5 M (des cinq familles de causes possibles), l'animateur recherche les causes originelles, celles qui génèrent le problème et dont le traitement permettra de supprimer les effets indésirables. Ce diagramme permet de centrer l'attention des membres d'un groupe sur le sujet traité par l'animateur et donne une représentation graphique (donc plus facile à lire) de la mécanique d'un problème. Nous en parlons également dans la méthode de résolution de problèmes.

Dans les entreprises ou les établissements, on retient fréquemment 5 causes principales dont les noms commencent tous par M d'où une autre appellation : diagramme des 5M

Ces causes sont :

---

<sup>35</sup>DURET, (D), PILLET, (M), qualité en production de L'ISO 9001 à Six Sigma, 3ème édition, d'Organisation, P.129.

<sup>36</sup>ISHIKAWA, (Kaoru), « les 6M ou diagramme d'Ishikawa », direction Lean, P .3.

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

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

La construction de ce diagramme passe par ces trois étapes ;

- Définir l'effet à observer : phénomène défaut, caractéristique du produit ou du procédé.
- Tracer une flécher de gauche à droite en direction de l'effet.
- Décrire les facteurs principaux qui sont les causes potentielles de ce qui est observé.

### **4) Le diagramme de concentration<sup>37</sup> :**

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

### **5) Le diagramme de corrélation :**

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

Le principe de diagramme est le suivant :

---

<sup>37</sup>DURET, (D), PILLET, (M), Op.cit, P.131.

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

- on représente les mesures sur un diagramme dont les axes représentent les deux variables ;
- chaque mesure représente un point, le relevé de plusieurs mesures forme un nuage de points la corrélation apparaîtra si le nuage est orienté suivant une droite.

### **6) L'Histogramme :**

C'est la représentation graphique d'événements relevés dans une production. Il est utilisé essentiellement pour des relevés de caractéristiques dimensionnelles et pour montrer ainsi les phénomènes de dispersion statistiques et les lois qui les régissent. Par exemple, un histogramme montrant une forme de chapeau de gendarme signifie que la dispersion de la caractéristique mesurée obéit à la loi normale de Gauss-Laplace.

### **7) La carte de contrôle**

Les cartes de contrôle sont des relevés de mesures qui permettent d'identifier le comportement d'un processus de fabrication. Les résultats de mesures individuelles ou d'échantillonnages sont portés sur ce document et donnent ainsi une image des variations de diverses valeurs, comme par exemple les mesures proprement dites mais aussi les dispersions, les écarts types, etc. Ces cartes de contrôle ont pour objectifs d'aider les opérateurs et les régisseurs à connaître les capacités de leurs processus et à produire le zéro défaut.

#### **a.2- Les outils de la 2ème génération**

Ce qui concerne les outils de la 2ème génération on va juste les citer, ces outils là sert à l'identification des problèmes et donné des solutions possible. Ces outils sont :

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

#### **b. Les Méthodes**

Il existe plusieurs méthodes utilisé pour améliorer la qualité en va citer les plus utilisé actuellement :

- La roue de Deming PDCA (voire la section N°02 de chapitre 02)
- 5S

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

- Six Sigma
- Kai zen
- SMED
- AMEDEK
- Audit qualité (voire le chapitre 02).

### **B.1-La Méthode de 5S**

La méthode des 5S est essentiellement industrielle, mais peut être utilisée avec le plus grand profit dans les entreprises du B.T.P. Elle a pour objectifs l'organisation dans l'entreprise et elle s'applique aussi bien aux bureaux qu'aux chantiers. Il est même souhaitable de l'appliquer simultanément dans toute l'entreprise afin d'éviter les transferts.

Son avantage est de définir correctement les étapes et de permettre au manager de faire le point après chaque étape. C'est pour ces raisons que je l'aie choisie.

#### 1) La définition de 5S<sup>38</sup>

Le terme « 5S » désigne une démarche dont le sigle rappelle les Cinq verbes d'action (débarrasse, ranger, nettoyer, standardiser, progresser) et qui en japonais commencent tous – dans la transcription en alphabet occidental – par la lettre « S » (Seiri, Seito, Seiso, Seiketsu, Shitsuke). La méthode ou plutôt la démarche est désormais connue sous le nom générique 5S.

- SEIRI : débarrasser ; analyse l'utilité des objets présents sur la zone de travail, et évacuer l'inutile.
- SEISO : Nettoyer ; identifier puis supprime tant que possible les sources salissures, nettoyer la zone.
- SEITON : Ranger ; trouver un emplacement pour chaque objet nécessaire sur la zone de travail.
- SEIKETSU : ordre ; concevoir des règles de rangement et propreté, les intégrer aux procédures de travail.
- SHITSUKE : rigueur ; créer des procéduriers de contrôles, établir un planning de formation

---

<sup>38</sup>HOHMANN, (Gristian) : Guide pratique de 5S pour les managers et les encadrant, 2ème édition d'Organisation, Paris, P.3.

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

### 2) Les finalités de 5S<sup>39</sup>

Le 5S sert à créer les conditions nécessaires, en termes d'environnement immédiat de travail pour améliorer, la sécurité, le confort, l'ambiance, mais aussi la qualité du travail, l'efficacité, l'image de marque. Dans ce concept, un projet 5S est, parce qu'il s'attache à pérenniser les résultats obtenus, un projet d'amélioration continue.

- ✓ La méthode 5S est un excellent moyen de prendre en compte les avis et idées des personnels exécutants.
- ✓ Les 5S permettent aux acteurs, ceux qui font l'action, de créer un environnement de travail adapté, agréable et sécurisé.
- ✓ Les 5S contribuent à l'établissement d'une bonne image de marque auprès des clients.

### **B.2- La Méthode Kai zen :**

#### 1) La définition <sup>40</sup>

La signification de mot Kaizen : Kai/zen ; Kai= changement, Zen= meilleur, bon. La méthodologie de Kaizen est souvent appelée « méthodes d'analyse et d'élimination des gaspillages ». Sur une échelle de temps, elle est appelée « méthode des petits pas ». Elle est « la » démarche la plus utilisée lors d'un déploiement d'une politique d'amélioration continue.

- La méthode Kaizen vis à réduire sept gaspillages classiques, générés dans une entreprise
- La surproduction (souvent générée par une production en flux poussé) ;
- Les attentes (produit et personnel) ;
- Les transports et manutentions inutiles (que le client ne paie pas)
- Les dis qualités, retouches, reprises (souvent sous-estimées ou non connues) ;
- Les stocks excessifs (conséquence d'une surproduction) ;
- Les mouvements inutiles ou micromouvements (ergonomie proche de la personne) ;
- Les processus de traitement (toute étape non nécessaire, par exemple de saisie).

---

<sup>39</sup>HOHMANN, (Gristian), Op.cit, P07

<sup>40</sup>CHARLES, (Julien) : Amélioration continue en 3jours, édition AFNOR, 2014, P.26.

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

### 2) Les objectifs potentiels de cette méthode <sup>41</sup>

- Simplification des flux (productivité, gain en m<sup>2</sup>, sécurité...);
- Amélioration de la qualité (coûts de non-qualité, retours client...);
- Amélioration des délais (baisse des stocks, optimisation des bases de données...);
- Amélioration des conditions de travail (ergonomie, sécurité, baisse des TMS)
- Utilisation d'outils simples de résolution de problèmes

### 3) La mise en place de la méthode <sup>42</sup>

Pour mettre en place une démarche Kaizen, il faut :

- Sensibiliser la hiérarchie.
- Former la hiérarchie.
- Communiquer auprès de l'ensemble du personnel.
- Organiser des séminaires de formation auprès des cadres et de la maîtrise.
- Organiser des groupes de travail auprès des employés, techniciens, ouvriers...Etc.
- Prévoir une période d'observation et faire un premier bilan.
- S'inscrire dans un cycle PDCA.
- Avancer pas-à-pas dans les actions.
- Reconnaître l'effort et le récompenser.

### **b.3- Le SMED<sup>43</sup>**

#### 1) Définition du SMED

L'acronyme anglais SMED signifie Single Minute Exchange of Die (littéralement : changement d'outil de presse en une minute). Plus communément, cette démarche est utilisée pour l'optimisation des temps de changement de série et est un outil du « Juste à temps » et d'amélioration continue.

Le but final est d'atteindre un temps de changement de série quasi nul, et ainsi diminuer au maximum les tailles des lots de production pour aboutir au One Piece Flow (production pièce à pièce), sans en augmenter les coûts.

---

<sup>41</sup>CHARLES, (Julien) Op.cit.P.27

<sup>42</sup>GILLES, (T), AHANDA, (J-G) : Guide : commenté des normes et référentiels, édition d'Organisation, 2009, P.241.

<sup>43</sup>CHARLES, (Julien), Op.cit, P.33

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

### 2) Le déroulement de SMED<sup>44</sup>

Cette méthode se déroule généralement en quatre phases ;

- **Phase 0** : choix du projet ;
- **Phase 1** : observation et mesure ;
- **Phase 2** : amélioration de la présentation ; classification des opérations internes (machine éteinte) ou externes (machine allumée) à la production ;
- **Phase 3** : modification des moyens à faibles coût (quik wins) ;
- **Phase 3'** : modification lourde des moyens (difficult wins).

### 3) Gains potentiels de cette méthode<sup>45</sup>

Évidemment, tout dépend du niveau d'optimisation ou d'amélioration de la ligne étudiée.

On peut pour autant espérer des gains de 10 % à 60 % de réduction des temps de changement de série ou de campagne. L'impact d'un temps de changement de série court et maîtrisé a pour conséquences :

- la réduction des stocks et encours, car l'atelier devient « flexible » ;
- L'augmentation du travail pièce à pièce (meilleure maîtrise des temps de traversés) ;
- L'augmentation de la productivité (moins d'attente) ;
- L'amélioration du TRI (taux de rendement synthétique).

## **B.4- Six sigma**

### 1) Définition

Le Six Sigma est un outil d'amélioration des produits et des processus, par l'étude statistique des données de ceux-ci. Cette méthode vise à réduire les variabilités et les non conformités d'un processus en résolvant définitivement les causes-racines des problèmes. La qualité interne et externe des produits et la satisfaction du client sont ainsi améliorées.

Cette démarche est basée sur la voix du client (désirs et besoin) et sur des données mesurables (quantitatives) du ou des processus en lien avec ses exigences. Le Six Sigma est une

---

<sup>44</sup> CHARLES, (Julien), Op.cit, P.34.

<sup>45</sup> Ibid. P .34

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

méthodologie qui a été élaborée par la société Motorola dans les années quatre-vingt à fin d'améliorer la qualité interne de ses produits et d'élaborer un programme d'amélioration.

Le Six Sigma repose sur la démarche du DMAICS, initiales tirées de l'anglais :

- Define : définition du problème identifié, des frontières du problème et création d'une équipe de travail – en français : Définir;
- Measure : mesurer la « capacité » du processus et quantifier le problème – en français : Mesurer ;
- Analysis : analyser les données de la phase mesure et prouver statistiquement les facteurs influents – en français : Analyser ;
- Improve : expérimenter, modifier, améliorer et prouver statistiquement l'efficacité des améliorations – en français : Innover ;
- Control : appliquer la solution et la mettre sous contrôle – en français : Contrôler;
- Standardize : pérenniser la solution, communiquer les résultats et envisager la réplication – en français : Standardiser ; clôture du projet.

Pour tout projet Six Sigma, une organisation humaine doit être respectée. En effet, il existe plusieurs niveaux de compétences définis par des couleurs de ceinture, un peu comme dans les arts martiaux. Ces personnes qualifiées et formées aux techniques du Six Sigma ont un rôle particulier dans la démarche de la méthode au sein d'une entreprise.

### 2) Les avantages de l'application Six Sigma<sup>46</sup>

- Une certaine philosophie de la qualité tourne vers la satisfaction totale de du client.
- Une méthode de résolution de problème permettant de réduire la variabilité sur les produits
- Un mode de management par la qualité qui s'appuie fortement sur une gestion par projet.
- Un indicateur de performance permettant de savoir où se situe l'entreprise par rapport en matière de la qualité ; pour pouvoir progresser il faut mesurer le niveau de qualité actuel, et pouvoir se donner un objectif véritable. Six Sigma signifie donc un niveau de qualité que l'on souhaite atteindre. Une qualité sera d'autant plus grande que le nombre de Sigma sera élevé. Ainsi une qualité « 3sigma » donnera 6.68% de produit non conforme, une qualité « 6Sigma » donnera 3.4 ppm (produit par million) de non

---

<sup>46</sup>DURET, (D), PILLET, (M), Op.cit. ,P367

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

conforme. Le but de la méthode est donc d'atteindre au moins un niveau de 6 Sigma donc avoir moins de 3.4 ppm comme taux de non-conformité. Ilya donc une relation directe entre la non-conformité et le z du processus.

### 3) Gains potentiels de cette méthode<sup>47</sup>

Les gains d'un six Sigma visent essentiellement à :

- Eliminer les variabilités d'un processus ;
- Veiller à son bon fonctionnement ;
- Supprimer les causes de dysfonctionnement ;
- Les gains directement liés à une étude Six Sigma sont :
  - ✓ La réduction des coûts de non-qualité (CNQ) internes et externes ;
  - ✓ La réduction des non-conformités et du nombre de familles des non-conformités ;

Tous ces gains concordent à un seul et même but : la satisfaction client

### **B.5- La Méthode AMDEC**

#### 1) Définition de l'AMDEC :

AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leurs Criticité).

AMDEC, c'est un processus régulier qui a pour objectif d'identifier différents défaillances, et qui permet de les traiter avant qu'elles n'arrivent, dans le but de les supprimer en réduisant les risques associés.<sup>48</sup>

#### 2) Les différentes AMDEC

- **AMDEC Concept** : système non défini dans ses détails (non figé) mais dont on connaît les fonctions attendues.
- **AMDEC** : système défini dans ses moindres détails, les pièces constituantes sont connues (plans) mais leur définition peut encore être modifiée grâce aux conclusions de l'AMDEC.
- **AMDEC Processus** : enchaînement de tâches techniques et mécaniques, qui conduisent à la fabrication d'un produit et sont rassemblées dans un synoptique.

---

<sup>47</sup> CHARLES, (Julien), Op.cit, pp.51-52.

<sup>48</sup> Gilles, (T), GUY AHANDA, (J) : le guide commenté des normes et référentiel, op.cit. , P.197.

## Chapitre deuxième : les fondements de la qualité

- **AMDEC Moyen** : machine ou outil générant une ou plusieurs tâches.

3) Les quatre questions de base de L'AMDEC :

**Tableau N°04:** les quatre questions de base de L'AMDEC

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

**Source** : GERAND, (Landy), op.cit, P.09.

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

Des modes de défaillance potentielles, réponses à la question de base : «Qu'est-ce qui pourrait aller mal ? ».

Des effets possible, réponse à la question : « Quels pourraient être les effets ? ».

Des causes possibles, réponse à la question : « Quelles pourraient être les effets ».

Des moyens de détection, réponse à la question : «comment faire pour voir ça ».

4) Les objectifs de L'AMDEC<sup>49</sup>

- Détecter les risques de défaillance et leurs effets d'un produit ou d'un procédé.
- Définir les actions à entreprendre pour éliminer ou réduire ces échecs et leurs effets.
- Définir les actions à entreprendre pour détecter et empêcher les causes de ces échecs.
- Améliorer le fonctionnement d'un produit et la performance des procédés.

5) Les limites de l'AMDEC<sup>50</sup>

L'AMDEC a quelques limites :

<sup>49</sup>BEHLOULI, (S), BEKHOUCHE, (H) « exposé sur La Méthode AMDEC ». 3ème année master, EHEC d'Alger ,2014

<sup>50</sup>CHARLES, (Julien), Op.cit.P.201.

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

- Peut être lourd à mettre en place pour des systèmes complexes (conseil : décomposer en sous-systèmes) ; □ Repose beaucoup sur l'expérience passée, il faut avoir du recul sur la vie des produits ; peut être complémentaire avec des outils comme le brainstorming, l'arbre de défaillances... ;
- Les cotations sont soumises à la libre interprétation des intervenants. Plus les intervenants sont nombreux et de secteurs variés, plus les Cotations sont raisonnées.

### **2. L'impact de la veille stratégique sur l'amélioration continue :**

Selon l'AFNOR la veille se définit comme : « l'activité continue et en grande partie itérative visant une surveillance active de l'environnement technologique, commerciale... pour anticiper les évolutions » d'après cette définition on peut faire une liaison entre cette notion et le système de l'amélioration continue.

#### **1. Utilisation des informations pour la prise de décision managériale :**

##### **Principe 6 : Prise de décision fondée sur des preuves<sup>51</sup>**

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

Fondement : La prise de décision peut être un processus complexe 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.

##### Bénéfices

Les bénéfices potentiels sont notamment les suivants:

- amélioration des processus décisionnels;
- amélioration de l'évaluation de la performance des processus et de l'aptitude à atteindre les objectifs;
- amélioration de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles;
- plus grande aptitude à passer en revue, remettre en question et changer les opinions et les décisions;
- plus grande aptitude à démontrer l'efficacité de décisions antérieures.

##### Actions possibles

---

<sup>51</sup> ISO 9000 V 2015 , Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire, 4eme édition , P8.

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

Les actions possibles comprennent:

- déterminer, mesurer et surveiller des indicateurs clés pour démontrer les performances de l'organisme;
- assurer la disponibilité de toutes les données nécessaires auprès des personnes concernées;
- s'assurer que les données et les informations sont suffisamment exactes, fiables et sûres;
- analyser et évaluer les données et les informations à l'aide de méthodes appropriées;
- s'assurer, si nécessaire, que les personnes sont compétentes pour analyser et évaluer les données;

Donc, d'après ce principe, l'information est considérée comme la matière première de la décision stratégique, cette matière première assurée par le processus de veille stratégique qui œuvre à la gérer stratégiquement en vue de consolider la performance globale de l'entreprise et d'améliorer le processus décisionnel. La condition préalable fondamentale des processus de prise de décisions efficaces sont informations réelles et à droite.

### **2. La prise de décision managériale conforme aux exigences de système d'amélioration continue :**

Les décisions stratégiques sont celles qui affectent la performance à long terme de l'entreprise et qui se rapportent directement à ses buts et objectifs fixés dans la politique qualité. Elles sont généralement prises au plus haut niveau de la direction et comportent des risques plus élevés. Toutefois, les décisions stratégiques efficaces ramener les niveaux élevés de récompense. En définitive, il s'agit de définir la manière dont l'entreprise va s'insérer dans son environnement.

### **3. La veille stratégique et l'amélioration continue :**

#### **Principe 5 : Amélioration<sup>52</sup>**

##### Énoncé

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration.

---

<sup>52</sup> ISO 9000 V 2015 , Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire, 4eme édition , P7

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

### Fondement

L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités.

### Bénéfices

Les bénéfices potentiels sont notamment les suivants:

- amélioration de la performance des processus, de la capacité de l'organisme et de la satisfaction des clients;
- amélioration de la recherche et de la détermination des causes profondes, suivies d'actions préventives et correctives;
- plus grande aptitude à anticiper et réagir à des risques et à des opportunités internes et externes;
- meilleure prise en compte de l'amélioration aussi bien progressive que par rupture;
- meilleure utilisation de l'apprentissage à des fins d'amélioration;
- accroissement de l'effort d'innovation.

### Actions possibles

Les actions possibles comprennent:

- encourager la définition d'objectifs d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme;
- instruire et former le personnel à tous les niveaux sur la façon d'appliquer les outils et méthodes de base pour atteindre les objectifs d'amélioration;
- s'assurer que le personnel est compétent pour promouvoir et réaliser avec succès les projets d'amélioration;
- développer et déployer des processus pour mettre en œuvre les projets d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme;
- suivre, passer en revue et auditer la planification, la mise en œuvre, la réalisation et les résultats des projets d'amélioration;
- prendre en compte l'amélioration dans le développement de produits et services et de processus, nouveaux ou modifiés;
- identifier et reconnaître l'amélioration.

Alors, pour assurer une bonne démarche qualité dans l'entreprise et la continuité d'amélioration fiable, interne et externe tout en visant la pérennité (Principe 6) ; il faut s'appuyer sur des décisions stratégiques de bonne qualité.

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

Et pour garantir l'efficacité et l'efficience et la conformité des décisions stratégiques on devait placer un système de veille stratégique qui nous offre de l'information fiable ; actuel et pertinente.

Donc, la veille stratégique rentre implicitement et de façons indirectes dans le système de l'amélioration continue de l'entreprise à travers leurs résultats qui sont exploités à chaque étape du processus d'amélioration et par tous outils de ce dernier.

## *Chapitre deuxième : les fondements de la qualité*

### **Conclusion du chapitre :**

D'après ce que nous avons exposé dans ces trois sections de ce chapitre, on peut dire que la qualité est une démarche globale qui nécessite des méthodologies précises en quatre phases (PDCA) s'appuyant sur une mobilisation générale.

Les entreprises vont s'appuyer sur leur personnel, leur savoir-faire, leurs équipements et sur un système de management de la qualité. Pour être plus compétitives elles devront mettre en place une démarche d'amélioration continue de la qualité qui la conduiront vers son futur voulu, les objectifs stratégiques étant définis dans la politique et revus de façon régulière et systématique en fonction du pas de progrès réalisé.

# **Chapitre Troisième**

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

### **Introduction :**

Ce chapitre est consacré à l'étude pratique qui a pour objectif de vérifier le système de veille stratégique de l'entreprise COSIDER et son apport dans l'amélioration continue de la qualité. Pour ce faire, nous l'avons subdivisé en 03 sections ; La première porte sur la présentation de l'entreprise et la description du système qualité de COSIDER, la seconde sur la description de son système de veille stratégique et la dernière présentera une analyse qualitative sur la base d'un entretien avec les responsables du complexe avec des suggestions et des recommandations.

### **Section 01 : présentation du COSIDER Canalisation :**

#### **1. Présentation de l'Entreprise :<sup>53</sup>**

L'entreprise d'accueil est une filiale du groupe COSIDER. A fin de faciliter la compréhension, il est préférable de passer par une brève présentation du groupe avant d'y aller présenté la filiale.

#### **1.1 Présentation du « Groupe COSIDER »**

COSIDER a été créée le 1<sup>er</sup> janvier 1979 sous forme de société d'économie mixte par la société nationale de sidérurgie (S.N.S) en 1982 COSIDER devient filiale à 100% de la S.N.S suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire danois.

Dans le cadre de la restructuration organique des entreprises publiques décidée par les autorités algériennes, COSIDER est transformée en 1984 en entreprise nationale placée sous tutelle du ministère de l'industrie lourde.

A la faveur de l'application des lois sur les réformes économiques, dont notamment celles relatives à l'autonomie des entreprises publiques en 1988, COSIDER fut transformée en société par action en octobre 1989.

---

<sup>53</sup> Présentation du COSIDER Canalisation , document N° 123 ; Archive de l'entreprise .

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

COSIDER a su créer et exploiter diverses opportunités qui lui permis de développer et d'élargir son domaine d'intervention vers d'autres activités ne relevant pas uniquement de la branche du bâtiment et des travaux publics.

Contrairement à ses concurrents présents sur le marché local, COSIDER favorise en cela par sa stabilité et sa volonté d'entreprendre, s'est engagé à diversifier, en l'espace d'une décennie, ses portefeuilles d'activités et clients, une évolution continue, par croissance interne, a fait de COSIDER le plus grand groupe algérien de BTPH.

Une évaluation continue, par croissance interne, a fait de COSIDER le plus grand Groupe Algérien de B.T.P.H.

Aujourd'hui, COSIDER Groupe SPA au capital social de **17 800 000 000 DA**, est organisé en un groupe de sociétés détenant 100% du capital de huit (08) filiales .Le Groupe occupe la première place du BTPH en Algérie et la onzième en Afrique (selon Jeune Afrique). C'est aussi une activité de 87 milliards de dinars et plus de 28 500 collaborateurs jusqu'à la fin de l'exercice 2016.

Ces performances sont le résultat d'un sens aigu de l'organisation et de la rigueur, c'est également le résultat d'une culture d'entreprise forte qui a permis de réunir les meilleurs talents pour constituer des équipes de collaborateurs fortement motivés.

Les activités s'articulent autour de dix filiales qui prennent en charge :

- Canalisations transport hydrocarbures et (oléoducs, gazoduc) et Energie
- Infrastructures : autoroutes, pose voies ferrées, aérodromes, travaux maritimes, grands ouvrages d'arts.
- Hydrauliques : barrages, grands transferts, adductions d'eau, assainissement et traitement.
- Logements : grands ensembles d'habitations, programmes promotionnels.
- Constructions industrielles : infrastructures sociales.
- Production et exploitation de carrières d'agrégats.
- Maintenance d'engins de travaux publics.
- Rénovation d'organes des engins de travaux publics.
- Fabrication de coffrage : pour la construction, charpente métallique, chaudronnerie.

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

- Négocier de produits sidérurgiques.
- Financement de programmes promotionnels, vente de logements.
- Mise en valeur des terres.
- Exploitations agricoles<sup>54</sup>

### **1) Les réalisations et développement de COSIDER:**

- Le plus grand nombre de barrages réalisés à ce jour, de tous types : terre compactée, béton voûte.....
- Le plus grand palmarès dans la pose de pipe-lines de tous diamètres pour le transport des hydrocarbures.
- Le plus grand nombre de tunnels routiers, ferroviaires et hydrauliques.
- La plus longue liste de pistes d'aérodromes de classe internationale.
- La réalisation de grands chantiers de génie civil, industriel et d'ouvrages d'art.
- L'une des plus importantes sinon la plus importante capacité de réalisation dans le bâtiment (coffrage tunnel).<sup>55</sup>

Durant ses dernières années COSIDER a eu à connaître en plus de ses activités traditionnelles, à savoir la réalisation des projets et ouvrages relevant de son métier de base, un certain nombre d'événements liés à son organisation et sa mise à niveau aux normes référentielles internationales.

### **2) Les filiales de groupe COSIDER :**

**COSIDER Travaux Publics :** créée en mars 1995. elle a pour objet l'étude et la réalisation de constructions relevant du domaine des travaux publics dont elle est le leader en Algérie.

**COSIDER Construction :** elle intervient sur l'ensemble du territoire national dans les domaines de bâtiment et le génie civil industriel.

**COSIDER Carrières :** créée depuis le deuxième semestre de l'année 1995, elle intervient dans le domaine de la production, la transformation, la commercialisation et le développement des matériaux de carrières.

---

<sup>54</sup><http://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-groupe-pr%C3%A9sentation> consulté le 04/02/2018

<sup>55</sup><http://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-groupe-pr%C3%A9sentation> consulté le 04/05/2018

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

**COSIDER Alrem** : elle a pour objet ; maintenance et rénovation des matériels de travaux publics, travaux d'usinages, commercialisation de pièces de rechange et conseil en maintenance.

**COSIDER Promotion** : a été créée le 30 avril 1995, les principales activités de cette filiale sont la conception, la réalisation et la vente de logements, villages, centres d'affaires et équipements.

**COSIDER Ouvrages d'Art** : capital social 110 000 000 DA, créée le 01 mai 2005, elle a pour objet les études et la réalisation des constructions relevant du domaine des infrastructures et travaux publics.

**COSIDER Engineering** : Créée en 2011, en ex nihilo sous la forme juridique d'une société par actions. COSIDER Engineering est investie de la mission de développement des principaux métiers liés à l'assistance à la maîtrise d'œuvre, l'ingénierie de la conception, l'ingénierie d'exécution, diagnostic, expertise et étude de faisabilité. Notre société est chargée de développer au sein du groupe les activités d'études, d'ingénierie et de conception générale.

**COSIDER géologique** : L'entreprise TEIXCO Spa a été créée en 2006 en partenariat entre le Groupe COSIDER et une entreprise étrangère. Elle est devenue filiale à 100% du Groupe COSIDER suite au rachat de ses actions en juillet 2015, son capital social est estimé aujourd'hui à six cents millions de Dinars.

**COSIDER Canalisation** : Entreprise d'accueil.

### **1.2 Présentation de COSIDER Canalisation :**

COSIDER Canalisation est une filiale du groupe COSIDER, est une entreprise publique économique, érigée en société par action, issu de la scission de la filiale COSIDER Travaux Publics et ce, depuis le 1<sup>e</sup> janvier 2014.

COSIDER Canalisation à développer son savoir faire jusqu'à devenir leader national et rivalisant avec les entreprise international dans la pose de canalisation. Sa position de leader national ne l'empêche pas d'être toujours en quête de perfectionnement et de concourir à relever de nouveaux défis, et ce, dans un marché qui se trouve extrêmes concurrentiel. Au file du temps, la filiale à devenu la plus importante du Groupe COSIDER de part son activité.

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

COSIDER Canalisation au capital social de 4.000.000.000 DA, est spécialisée dans la pose de pipeline et de canalisations respectivement pour les secteurs de l'énergie et de l'hydraulique.

COSIDER Canalisations exploite également à Oued Sly, Wilaya de Chlef, une unité de fabrication de tuyaux et de canaux en béton armé précontraint. D'une capacité de production d'environ 40 km/ an, pour des diamètres allant de 500 à 2000 mm qui répond en partie aux besoins de l'entreprise. En plus d'un atelier de maintenance.

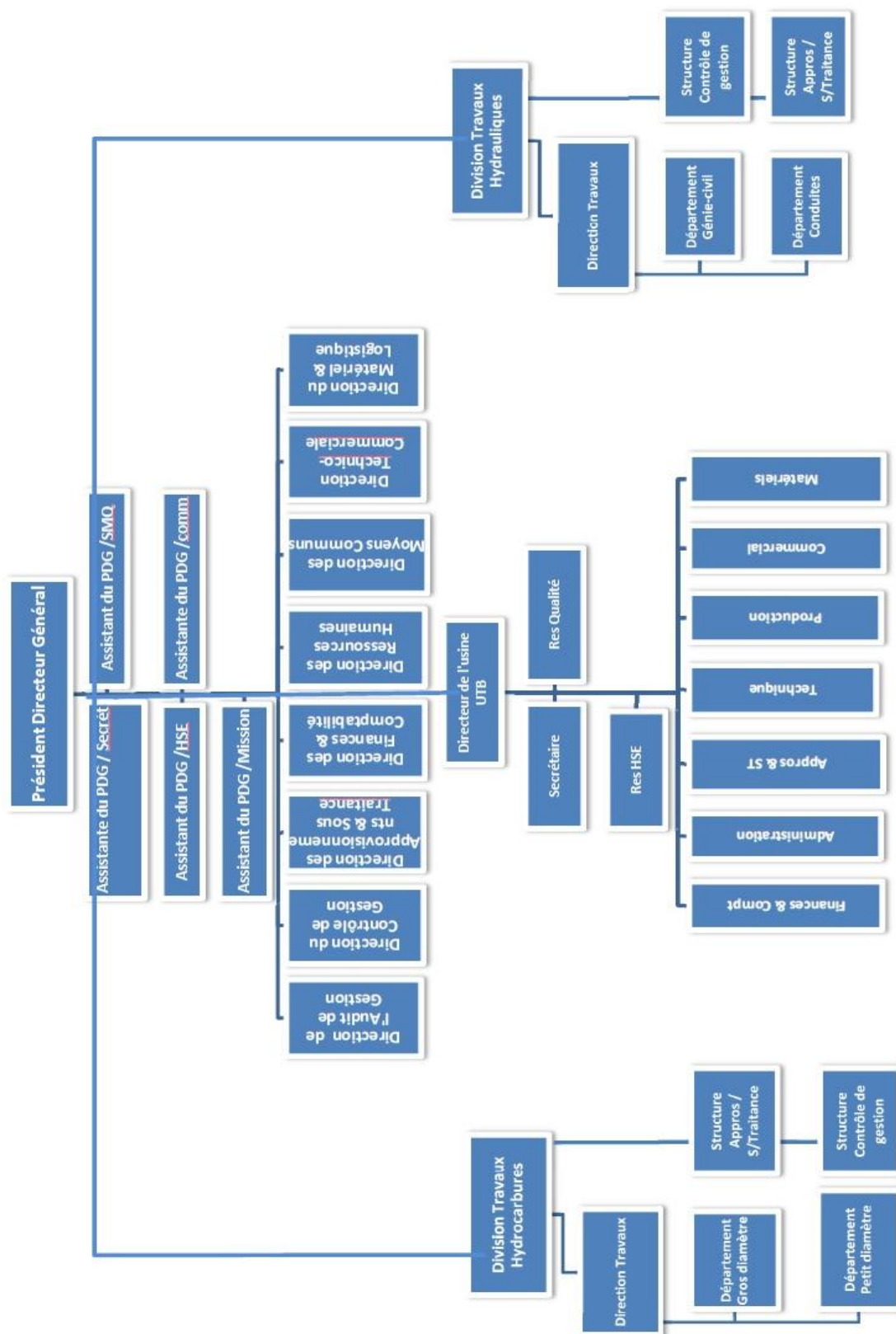
COSIDER Canalisation travaille à enrichir et à pérenniser son savoir faire capitalisé depuis une quinzaine d'années ( en comptabilisant les années d'expérience précédentes a la création de la filiale), les compétences sont certifiées et suivie dans le cadre d'un système de management qui à été consacré par la certification de la norme ISO 9001 depuis janvier 2015, ainsi que son admission à l'Association Internationale des constructeur de Pipe-line IPLOCA

### **1) L'organigramme de COSIDER Canalisation :**

A fin de concevoir la structure de l'organisation et d'atteindre les objectifs d'affaires COSIDER Canalisation a opté pour une Hiérarchique fonctionnel comme suite :

**Figure N°9. :** Organigramme de COSIDER Canalisation

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*



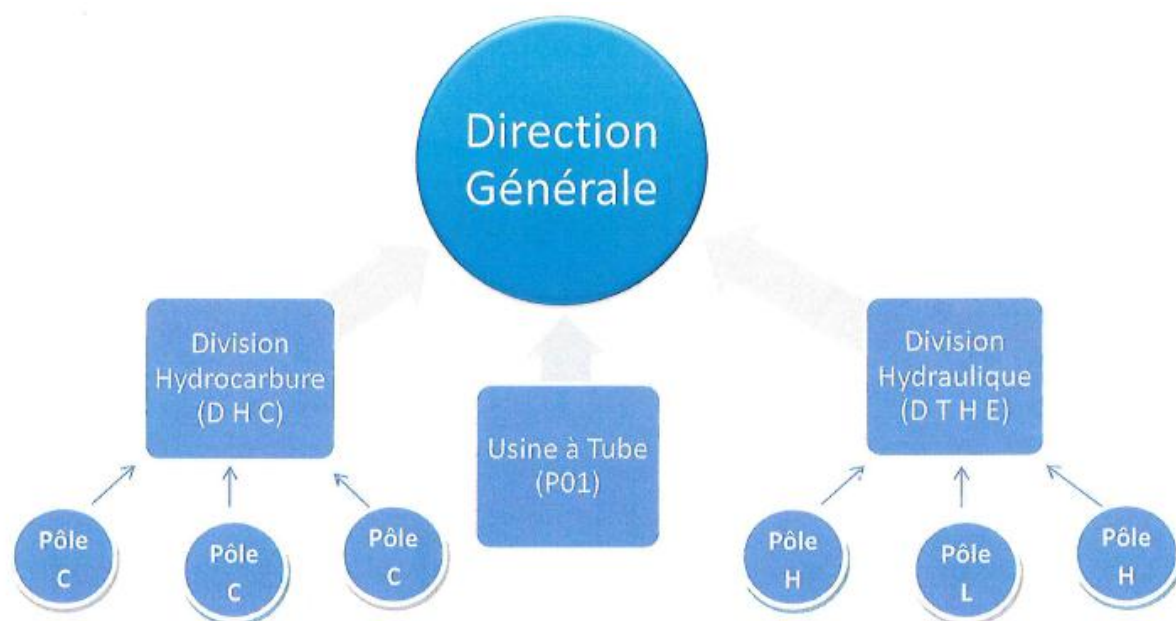
Source : document interne de l'entreprise, service de la qualité.

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

### **2) L'organisation de COSIDER Canalisation**

Pour mieux comprendre l'organigramme précédent, le manuel QSE V08 de l'Entreprise a mis un schéma simplifié de l'organisation comme suite :

**FigureN10** : présentation de l'organisation de COSIDER Canalisation



Source : Manuel QSE V08

### **3) Indicateurs de la dimension de l'entreprise**

L'entreprise a connu une importante évolution depuis sa création étant que filiale, et ceci est vraiment remarquable.

La dimension de l'entreprise COSIDER Canalisation peut être appréciée à travers les indicateurs classiques que sont les résultats financiers et les ressources mises en œuvre, tels que les effectifs, les équipements et l'implantation régionale :

#### **1. CHIFFRE D'AFFAIRES [EVOLUTION 2014 - 2016]**

- **Activité 2014** : 28 196 Millions DA

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

- **Activité 2015** : 31 539 Millions DA
- **Activité 2016** : 36 200 Millions DA

### **2. EFFECTIF ANNUEL MOYEN**

- 2014 : 6914 agents.
- 2015 : 6 983 agents.
- 2016 : 6 946 agents.

Concernant la nature des contrats qui existent au niveau de la filiale, on en trouve deux types : Des agents gérés par des contrats à durée indéterminée et d'autre par des contrats à durée déterminée.

### **4) Niveau d'équipement de l'activité canalisations**

Le matériel en activité est dénombré par famille et catégories d'engins suivantes :

**Tableau N°05** : Engins du COSIDER Canalisation

<b>Désignation</b>	<b>Nombre</b>
<b>Pelles</b>	425
<b>Compacteurs</b>	31
<b>Centrales à béton</b>	44
<b>Camions malaxeurs</b>	44
<b>Grue</b>	116
<b>Camions &amp; tracteurs</b>	619
<b>Semi-remorques &amp; trinqueballes</b>	78
<b>Véhicules utilitaires</b>	331
<b>Station graissage</b>	41
<b>Pipewilder</b>	186
<b>Pipelayer</b>	307
<b>Divers</b>	117
<b>Total</b>	2 339

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

### **5) Implantation régionale**

Au plan d'implantation régionale, COSIDER Canalisation dispose d'installations administratives et logistiques à travers différentes régions du pays, à titre d'exemples : Alger - Biskra - Hassi Messaoud – HassiR'mel - Oran – Tiaret – Chlef – Jijel.

#### **1.3- Missions principales de COSIDER canalisations**

COSIDER canalisations s'est développée autour de trois axes majeurs stratégiques et particulièrement porteurs. Les principales missions de COSIDER Canalisations consistent en la prise en charge de projets de :

- Construction d'ouvrages destinés au transport d'hydrocarbures liquides ou gazeux par oléoducs,
- Réalisation de tous types de canalisations hydrauliques,
- Réalisation d'installations de traitement d'eau potable et d'épuration des eaux usées.

Les ouvrages concentrés tels que les stations de pompage, de compression de gaz ainsi que les stations de traitement, d'épuration et de stockage d'eau figurent également en bonne place dans le plan de charge de COSIDER Canalisations.

Le principal défi de COSIDER Canalisation est de maintenir ses hauts standards de performance dans la pose de canalisations, avec à son actif la réalisation de plus de 2500 km de linéaire en 48 pouces, record mondial détenu depuis 2006.

Parmi les projets les plus importants réalisés les dernières années, il y a lieu de citer :

- Pour le compte de Sonatrach :
  - **Le projet ROK1 - 34"** : 383 Kms de Haoud El Hamra à Skikda,
  - **Le projet OH3 - 30"** : 167 Kms de Nezla à Haoud El Hamra,
  - **Le projet LR1 - 24"** : 182 Kms de Haoud El Hamra à HassiR'mel,
  - **Le projet GR2 - 42" /-48"** : 432 Kms d'Adrar à Rhourd Ennousse,
  - **Le projet D GK1 - 40"** : 76 Kms Constantine,
  - **Le projet OZ2 – 34"** : 418 Kms de Haoud El Hamra à Laghouat,

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

- **Le projet GEM 1 – 48"** : 293 Kms PC1 (Ras El Miad) - PC3 (Ain Mlila),
- **Le projet Gazoduc MED GAZ 1 - 48"** : 300 kms de Hassi R'mel à PC4 (Souquer),
- **Le projet Gazoduc MED GAZ 2 - 48"** : 127 kms de Sougueur à MoctaDouz,
- **Le projet Gazoduc MED GAZ 1 - 48"** : 122 kms de MoctaDouz à Béni Saf,
- **Le projet GEM 2 – 48"** : 256 Kms de HassiR'mel à Oued SafSaf,
- Le projet GR 4 : un gazoduc de 48" allant de RhoudNouss à Hassi Messaoud sur une longueur de 536 Kms,
- Le projet ELR 1 : un oléoduc de diamètre 24" allant de Hassi Messaoud à HassiR"mel sur une longueur de 336 Kms.
  
- Pour le compte de Sonelgaz :
  - L'Antenne Gaz - 28" : 35 Kms : Sidi Bel Abbès – Hammam Bou Hadjar
  - L'Antenne Gaz - 8" : 35 Kms : Batna - Arris
  - L'Antenne Gaz - 8" : 30 Kms : Arris - Mena
  - L'Antenne Gaz - 24" : 15 Kms : Alimentation Centrale Electrique d'Alger.
  - Alimentation centrale Berrouaghia - 24" : 36 kms
  - Linterconnexion Ksar El Boukhari -20" : 36 kms
  
- Projets Hydraulique :
  - L' AEP Barrage Gargar - Bir El Djir + Stations de pompage et de traitement
  - L' AEP SAA / Sécurité de l'alimentation en eau potable d'Alger (avec SncLavalin ) L'AEP Sedrata – Ain El Beida - 100 Kms
  - La Protection de la ville de Batna
  - La Station de Traitement de la ville de Tiaret
  - La Station de Traitement de la ville de Jijel
  - Equipement du périmètre de la Mitidja ouest tranche II
  - Equipement du périmètre d'irrigation du bas Cheliff sur 7.715 ha
  - Travaux d'assainissement et de protection contre les crues du périmètre d'El Tarf sur 12.415 ha
  - Alimentation en eau potable de ville d'Oran à partir du barrage de Gargar

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

- Approvisionnement en eau potable des centres de Batna, Arris et Khenchela à partir du barrage de Koudiet M'daouar
- Etude et réalisation de la station d'épuration de la ville de Tiaret
- Etude d'exécution, réalisation et exploitation de la station d'épuration de la ville de Jijel
- L'AEP Sedrata – Ain El Beida - 100 Kms

### **1.4-Fonctionnement et rôle de chaque direction :**

**3.** Le PDG de COSIDER canalisations Fethi ZEROUALI est le gestionnaire principale.

Le comité du groupe espace de concertation, définit et met en œuvre la stratégie générale du Groupe. Il se réunit autant de fois que nécessaire et au minimum une fois par trimestre, il suit l'évolution des plans d'action, les performances des entités opérationnelles, les opportunités de développement et les risques inhérents aux activités du Groupe et de ses filiales.

L'assistant du PDG chargé de missions et chargé de gérer les dossiers spécifiques.

**4.** Assistant du PDG responsable système management qualité S.M.Q :

Il est chargé de :

- établir le planning des audits.
- maintenir à jour système documentaire.
- Animer les revus de processus SMQ.
- Suivre les indicateurs qualité de l'entreprise.

**5.** Assistant du PDG chargé de l'hygiène et de la sécurité de l'environnement H.S.E.

Son travail consiste à mettre en œuvre la politique d'hygiène et la sécurité de l'entreprise, contrôler les conditions et proposer des solutions spécifiques.

**6.** Directeur des finances et de la comptabilité – cadre dirigeant –

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

Il doit :

- Établir les bilans comptables
- Assurer la gestion de la trésorerie.
- Mobiliser régulièrement les fonds nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.
- assurer le suivi de la fiscalité.

### **7. Directeur Central de l'approvisionnement et de la sous-traitance**

Il vise à faire

- la réception des demandes d'approvisionnement.
- la transmission des plis a la commission des marchés.
- l'étude des demandes et/ou accords du groupe COSIDER pour les appels d'offre national.

### **8. Directeur central des moyens communs**

Il définit la politique de gestion des moyens de l'entreprise, et assure la bonne exécution des contrats clients.

### **9. Directeur central de l'audit**

Ce dernier établit le programme annuel de l'audit, s'enquiert l'efficacité des actions et analyse et transmet les rapports élaborés par les auditeurs.

### **10. Directeur central de control de gestion**

Il contrôle et synthétise des tableaux de bord, fait la coordination et l'exploitation du processus budgétaire.

### **11. Directeur central du matériel et logistique**

Il assure la cohérence des activités entre les différents pôles et structures, élabore le plan d'investissement et de rénovation du matériel ainsi que le programme annuel des réformes.

### **12. Directeur des travaux hydrauliques –cadre dirigeant –**

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

Analyse les flaches et les offres, élabore le budget et établie des cahiers de charges

### **13. Directeur technico-commercial - cadre dirigeant -**

Il est chargé de :

-Répondre aux avis d'appels d'offre.

-Animer la partie technique et commerciale.

### **2. Présentation du système de management de la qualité :**

Notre stage a été effectué au niveau du service qualité de l'entreprise d'accueil qui est composé de :

**1.** Staff de gestion de système de la qualité : responsable de management de la qualité et 2 assistants du responsable ; leurs rôle principale est la bonne gestion des pratique de la qualité conformément aux exigences et a la politique qualité de l'entreprise

**2.** La documentation du système qualité <sup>56</sup>: l'ensemble de cette documentation constitue la structure documentaire :

- **Le Manuel Qualité :**

Le Manuel Qualité selon l'ISO 8402 est le document décrivant la politique qualité et les dispositions générales prises par une entreprise en matière d'assurance de la qualité. Il décrit le système de management de la qualité mis en œuvre dans l'entreprise. Le Manuel Qualité doit comprendre : Le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions (dans le cadre de la nouvelle norme, par exemple les entreprise qui ne font pas de conception).

- **Les procédures documentées exigées par la norme :**

L'ISO 9000 définit la procédure comme « *une manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus. Les procédures complètent la modélisation des processus dans la description des règles de l'entreprise avec un niveau plus détaillé, à l'usage des acteurs. Elles permettent de capitaliser le savoir-faire de*

---

<sup>56</sup> Manuel qualité v 2016 , archive du service de management de la qualité .

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

*l'entreprise, de faciliter l'adaptation des employés et surtout les nouveaux, au poste de travail et elles facilitent la polyvalence dans l'entreprise. La norme ISO 9001 exige la rédaction de 6 procédures » :*

- 1. *Maitrise de la documentation ;*
- 2. *Maitrise des enregistrements qualité ;*
- 3. *Audit interne ;*
- 4. *Maitrise du produit non conforme ;*
- 5. *Action corrective ;*
- 6. *Action préventive.*

Elle doit être actualisée et améliorée régulièrement.

- **Les modes opérationnels :**

Les modes opérationnels appelés également instructions de travail, ce sont des documents qui décrivent les actes qu'il convient de réaliser à un poste de travail à l'intérieur des procédures. Dans toutes les entreprises, il existe un certain nombre vde documents utilisés chaque jour :

- Bons de commandes ;
- Factures ;
- Catalogues ;
- Notices commerciales ;
- Fiches produit ;
- Fiches technique.

- **Enregistrement qualité :**

Pour démontrer la conformité aux exigences définies et pour prouver l'efficacité du système de management de la qualité, l'entreprise doit établir un certain nombre d'enregistrements. Ceux-ci sont en général réalisés à partir de formulaires types que l'entreprise définit. En plus de prouver aux clients (et aux auditeurs) que le système de management de la qualité décrit dans le Manuel Qualité est effectivement mis en œuvre, les

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

enregistrements permettent de constituer une base de données qui permet d'analyser les dysfonctionnements et de mettre en œuvre l'amélioration continue.

**3. Les audits qualité :** Les inspections et les essais ne permettent pas de connaître la qualité de la conception des produits, des processus de fabrication et de prestations de service. Pour avoir des informations à ce sujet la direction fait mener des enquêtes. Quand elles sont programmées et organisées suivant une certaine méthode, ces enquêtes se nomment des audits qualité :

- **Des audits internes :**

L'audit interne permet de vérifier l'efficacité des dispositions préétablies et mise en place, de telle façon que les procédures et les instructions répondent aux exigences des normes ISO 9001, il permet aussi de s'auto-évaluer et de se préparer aux audits de certification. L'audit interne est donc décidé par le fournisseur (entreprise) et qui s'applique à son propre système. Les audits internes sont effectués :

- pour respecter le programme d'audit interne ;
- pour vérifier les actions correctives et préventives mises en place ;
- pour un nouvel élément survenu suite à une non-conformité ou une défaillance.

- **Des audits externes :**

L'audit externe est décidé par un client ou un tiers qui porte sur les activités d'un fournisseur. La réalisation de l'audit se fait soit avant, pendant ou après l'exécution d'une commande ou d'une activité. L'audit externe peut aussi avoir un but de certification (audit tierce partie), l'auditeur est mandaté par un organisme certificateur indépendant, dans l'audit tierce partie l'entreprise obtient un certificat.

L'audit tierce partie permet à l'entreprise de :

- Avoir un avis externe et indépendant de l'entreprise ;
- Trouver des actions correctives et préventives ;
- Avoir une reconnaissance nationale et internationale.

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

Grace à son savoir faire et a la maîtrise de son métier, COSIDER Canalisation occupe le leader sur le marché national dans le domaine du canalisation.

Dés l'année 2004, la société a prit la décision de mettre en place un système de management de la qualité et de faire ensuite, certifier sa conformité à la norme ISO 9001.

❖ Une veille règlementaire est réalisée par COSIDER Canalisation pour permettre la disponibilité des lois & décrets.

❖ Une veille normative sur les normes ISO série 9000 est assurée par le Responsable de management de la qualité, les normes ISO série 9000 sont mis à la disposition de l'ensemble du personnel est diffusées régulièrement.

### **Section 2 : La veille stratégique au sein de COSIDER Canalisation :**

<sup>57</sup> Avec la mondialisation, l'environnement des entreprises algériennes connaît une grande mutation caractérisée par le passage d'une économie de monopole à une économie de marché. Il en résulte que la prise de décision stratégique est devenue plus complexe, avec l'augmentation du nombre de paramètres à prendre en compte et, en même temps, avec la nécessité d'intervenir très rapidement pour diminuer les risques liés au devenir de l'entreprise. Les objectifs de ce projet tenaient en trois axes : d'abord généraliser la culture de veille et de partage d'information, ensuite mettre en place un radar permanent sur l'environnement, enfin à transformer ces connaissances en un outil de développement pour éclairer les stratégies et les actions futures du groupe.

---

<sup>57</sup><http://www.veille.ma/IMG/pdf/La-Veille-strategique-dans-les-pays-francophones.pdf>, (le 20/05/2018 à 23h00)

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

Pour atteindre ces objectifs, il a fallu mener un travail de sensibilisation à l'information d'anticipation qui a débuté par l'analyse de l'existant. Puis se sont mises en place des actions d'approfondissement de compétences telle que la formation et assistance d'expert<sup>58</sup> :

### **1) L'appel aux experts pour passer une démarche de veille :**

COSIDER Canalisation pour être au courant des normes internationales elle a signé depuis l'année 2015 un contrat de veille normative (voir Annexe N°1) avec L'IANOR (Institut Algérien de Normalisation) à fin de la diffusion par la dernière de manière continue de l'information normative

Ce contrat est renouvelable annuellement, ou l'entreprise recevra d'une manière automatique toutes les références normatives relevant de son secteur d'activité, en format électronique, avec une mise à jour mensuelle pour l'ensemble des collections.

### **2) Veilles réalisées par COSIDER :**

Comme le financier a le budget en tant que document stratégique, comme le commercial a le plan de vente, le responsable de la veille doit disposer de l'« Etude de veille » en tant que document stratégique qui constitue un outil essentiel d'aide à la décision et à la continuité de l'amélioration de la qualité. Ce document constitue la courroie de transmission vers l'ensemble des utilisateurs concernés par l'information anticipative, voire de l'ensemble des agents de l'entreprise.

On va prendre comme exemple de veille réalisé par COSIDER ; la veille réglementaire ou bien juridique « Loi de Finance Complémentaire 2009 » :

Le mode de veille commandé est le plus utilisé par l'ensemble des dirigeants de COSIDER ou la personne qui a besoin d'information lance une demande verbale ou écrite sur un bordereau au traqueur pour lancer le processus : un ensemble d'activités à travers desquelles des informations, des tâches, des documents vont passer d'un groupe de personnes à un autre pour subir des actions (ciblage, traque, sélection, etc.)

---

<sup>58</sup> Démarche de veille au sein du COSIDER Canalisation, F56.V.S : Fiche de veille , archive de direction de management de la qualité .

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

### **1) Principes directeurs de veille :**

- Comité de direction :

Composé du PDG et ses proches collaborateurs, il constitue la plus haute instance de décision. Il définit les besoins en matière de veille, utilise les informations qui lui sont transmises et assure le feedback.

- Comité de pilotage :

Consiste du PDG, de hauts responsables du niveau, du chef de projet. Il constitue l'organe de pilotage du dispositif de veille et décide des cibles à observer.

- Comité de création collective de sens :

Composé des responsables hiérarchiques concernés par les informations à traiter, du noyau, certains traqueurs invités et éventuellement, d'experts extérieurs en fonction des informations à traiter

- Traqueurs :

Personnes sélectionnées parmi le collectif qui sont chargées de la collecte d'information. Ces personnes ont pour mission d'aller au-devant des informations.

L'ensemble des comités, et les traqueurs devaient constituer pour le périmètre de la veille

- Comité de veille juridique :

Cette procédure décrit les modalités d'identification et de suivi des informations et des exigences légales applicables auxquelles COSIDER Canalisation a souscrit relatives aux produits et aux processus, à l'environnement, à la santé et sécurité au travail e. Elle s'applique aussi à d'autres exigences telles que les conventions internationales ou les accords volontaires suscrits par la société.

Un comité de veille juridique est composé des personnes suivantes :

- La juriste (Présidente du comité)

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

- Un représentant des approvisionnements
- Le responsable de SMQ
- Un représentant de la Direction commerciale

### **2) Procédures :**

#### 1- Accès aux exigences légales applicables :

COSIDER Canalisation utilise les sources suivantes pour l'obtention des informations nécessaires relatives aux exigences réglementaires ou légales ainsi que les attentes des clients dans tous les Systèmes de management de l'entreprise :

- Législations nationale : Journal officiel de la République Algérienne (JORA)
- Les conventions/ Traités/ Règlements internationaux adoptés par l'Algérie
- La réglementation locale telle que Arrêtés de wilaya/ arrêtés communaux
- Le site du Ministère de l'environnement et l'aménagement des territoires
- Le site du Ministère de l'Energie et des Mines,
- Le site du Ministère du commerce,
- Le site du Ministère de l'Industrie,
- Le site du Ministère de l'agriculture
- Les correspondances de l'agence de régulation des hydrocarbures (ARH)
- Le site de l'APRUE
- Et autres

Et de toutes autres sources susceptibles d'alimenter l'entreprise en matière de textes légaux et réglementaires applicables à ses activités

#### 2- Responsabilités des membres :

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

- Service juridique de l'usine :

Il est responsable de la collecte d'information des instances locales à savoir : la wilaya, la daïra, la commun, les services d'inspection de travail etc....

- Responsabilités du responsable du SMQ :

Il est responsable de la collecte d'information en utilisant les sites des Ministères de l'industrie, de l'agriculture et en utilisant du benchmarking avec les entreprises dont les activités sont similaires etc.

- Responsabilités du représentant de la direction commerciale (DC) :

Il est responsable de la collecte d'information en utilisant les sources du Ministère de commerce, du Ministère de l'intérieur, etc.....

- Responsabilités des représentants des approvisionnements :

Il est responsable de la collecte d'information en utilisant du benchmarking avec les entreprises dont les activités sont similaires etc...

Chaque responsable cité ci-dessus transmettra ses informations collectées en utilisant des Bordereaux d'envoi (voir Annexe N°2) Résultats des consultations réglementaires. La diffusion de ses informations sera adressée aux responsables suivants :

- PDG
- Directeur d'audit
- Responsable du SMQ
- Tous les membres du comité

### 3- Responsabilités du comité :

Ce comité a pour mission d'assurer la veille juridique en matière des textes réglementaires portant sur le Système de Management.

Ses taches principales seront :

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

- La recherche, identification, collecte des textes règlementaires
- La vérification de l'application de ces textes à l'entreprise
- L'établissement/ actualisation de la liste des textes applicables
- La diffusion adéquate des textes aux responsables concernés.

### **3) L'impact de la veille stratégique sur l'amélioration continue du COSIDER Canalisation :**

La veille stratégique met à la disposition de système de l'amélioration des informations :

- précisément adaptée aux besoins de l'entreprise;
- facilement accessible;
- disponible en plusieurs formats;
- organisée de façon à simplifier la génération de rapports;
- fiable et à jour;
- uniforme à l'échelle de l'entreprise;
- intégrée à d'autres données pertinentes.

Ces informations sont exploitées dans :

- le suivi des méthodes et des outils d'améliorations adoptés par l'entreprise (Ex: AMDEC)
- la mise à jour des systèmes (la dernière version du ISO 9001)
- l'élaboration des actions correctives
- etc ...

En résumé, nous pouvons dire que la mise en place d'un dispositif de veille stratégique est révélatrice d'une réelle prise de conscience des enjeux qui se dessinent mais aussi d'une volonté d'adaptation aux changements de l'environnement en évitant la non qualité et en assurant l'amélioration continue de l'entreprise et ça pérennité.

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

### **Section 3 : Présentation du guide d'entretien et ses résultats :**

Selon Michel BEAUD, « dans le travail de connaissance, il n'y a de place, ni pour le travail théorique pure (coupé de toute référence à un objet ou à une réalité dont il s'agit de rendre compte), ni pour l'empirisme descriptif pur (faisant l'impasse sur l'indispensable effort d'élaboration théorique et de conceptualisation). La connaissance est le mouvement par lequel on utilise des outils idéels (théoriques, conceptuels, scientifiques) pour lire, interpréter, analyser une réalité, et dans ce travail la réalité, on est amené à améliorer, élaborer, perfectionner les outils idéels existants »<sup>59</sup>

#### **1. Entretien :**

Dans notre étude on a suivi ce même fil conducteur. Ainsi et après une présentation théorique des concepts contenus dans notre thème de recherche, à savoir, le management de la qualité et plus précisément, l'amélioration continue d'un côté et d'un autre côté la veille stratégique, et après une étude théorique de la relation qui relie les deux concepts, nous allons dans ce qui suit, essayé à travers une enquête effectuée au sein de COSIDER Canalisation d'élucider cette relation.

Pour comprendre le fonctionnement de la veille stratégique au sein de l'entreprise, nous avons utilisé la technique d'interview, auprès de l'équipe chargée de la veille, les preneurs de décision et le staff du département de la qualité

On appelle entretien (ou interview ou encore entrevue) : «un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé, c'est une discussion orientée, un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés»<sup>60</sup>

En effet il existe trois types d'entretiens :

#### **a. L'entretien directif<sup>61</sup> :**

---

<sup>59</sup>M.Beaud, l'art de la thèse, Casbah, 1999, PP 43-44

<sup>60</sup>AKTOUF (O), Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Ed. Sillery, Presse de l'université de Québec, Canada, 1987, P87

<sup>61</sup>[http://staps.univ-lille2.fr/fileadmin/user\\_upload/ressources\\_peda/Masters/SLEC/entre\\_meth\\_recher.pdf](http://staps.univ-lille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf), (le 26/05/2015 à 20h10).

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

Ce type d'entretien s'apparente à un questionnaire oral. C'est très sécurisant pour le chercheur. Il arrive un guide d'entretien tout prêt, chaque question est posée dans un ordre préétabli. La forme de questions ouvertes sera préférée. Un avantage sur le questionnaire envoyé c'est que l'enquêteur peut préciser ses questions ou les reformuler suivant les individus sans laisser la place à l'interrogé d'exprimer ou de développer d'autres points, puisque l'enquêté va juste se contenter de répondre à la question, sans aller plus loin.

### **b. L'entretien semi-directif :**

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

### **c. L'entretien libre (non directif) :**

Pas de cadre prédéfini, se passe sur le mode de la conversation « naturelle ». Souvent utilisé pour les récits de vie. Lorsque l'on veut retracer des trajectoires de vie pour comprendre une position, ou une situation. On essaie alors de ne pas limiter l'entretien à quelques dimensions de la vie de l'individu mais essayer de comprendre comment sa trajectoire, au travers différents aspects de sa vie (familial, scolaire, professionnel etc.) l'ont amené vers telle ou telle position. Ce genre d'entretien est souvent plus long mais aussi plus difficile pour le chercheur. Il demande une plus grande expérience, puisqu'il faut savoir faire parler la personne sur son vécu, et savoir rebondir sans cesse sur ce que raconte l'individu pour ne pas créer trop de vide et casser le rythme de l'entretien. Ce genre d'entretien est très riche lorsqu'il est correctement mené et exploité.

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

### **2. Elaboration du guide d'entretien:**

Afin de définir avec précision le fonctionnement de la veille et comprendre le degré de contribution de la veille stratégique dans l'amélioration continue de la qualité chez COSIDER Canalisation, nous avons opté pour la technique d'interview directive et semi directive.

Le choix de la technique d'interview directive guide l'interviewé à répondre aux questions concernant le fonctionnement de la veille d'une manière précise et bien ordonnée.

Et le choix de la technique d'interview semi directive pour comprendre la contribution de la veille stratégique dans le système de management de la qualité chez COSIDER Canalisation n'est pas arbitraire mais justifié par les raisons suivantes :

- Il y a davantage de liberté pour l'interviewer mais aussi pour l'interviewé, ce dernier peut s'exprimer sur le sujet tout en vérifiant à l'aide de questions préétablies des points précis ;
- Au cours de l'entretien, l'intervieweur peut compléter le guide avec des questions visant à préciser les réponses données ou explorer des nouvelles pistes intéressantes ;
- Les questions sont posées les unes après les autres et l'interviewé est plus ou moins contraint de s'y confirmer, dans ses réponses, au déroulement prévu.

A cet égard, nous avons établi un guide d'entretien constitué de 18 questions ouvertes (voir Annexe N°3)

Le guide d'entretien a été conçu et envoyé avant chaque entrevue pour permettre à nos interviewés de se préparer.

La rencontre avec les différents interviewés ne s'est faire que lorsque la préparation a été achevée.

### **3. Déroulement des entretiens :**

La qualité de la relation entre les deux parties est prépondérante pour réussite d'une interview. Elle dépend du climat de confiance que nous devons créer avec nos interviewés.

Afin d'avoir des réponses précises, il a fallu :

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

- Trouver une plage horaire qui leur convienne ;
- Intéresser les interviewés à notre travail de recherche.

Une fois ses deux étapes achevées, il avait fallu dans certains cas :

- Expliquer à l'interviewé le sens d'une question qu'il semblait ne pas avoir compris ;
- Vérifier l'authenticité d'une information en cas de doute ;
- Relancer l'interview pour pousser l'interviewé à approfondir davantage ses réponses ;
- Orienter le discours pour provoquer l'interviewé à aborder des sujets estimés confidentiels.

### **1. L'enregistrement :**

La prise de note a été le moyen utilisé pour collecter des données auprès de l'équipe chargée de la veille et les interviews ont duré 20 minutes en moyenne.

### **2. Présentation des synthèses des entretiens :**

En effet, nous avons interrogé individuellement les collaborateurs du dispositif de veille «les veilleurs» et «les décideurs» et nous avons abouti à la synthèse suivante :

#### Partie 01 :

### **1. Comment sont déterminés les besoins en informations (les axes de la veille stratégique) ?**

A partir des réponses des interviewés, nous avons constaté que les besoins en informations sont déterminés conformément aux turbulences du marché et selon les recommandations du comité de direction, et dans certaines cas des informations pertinentes (généralement occasionnelles) produisent d'autre besoin en information.

### **2. Comment se fait la collecte de l'information ? Et qui s'occupe de la collecte d'informations ?**

Les entretiens menés font apparaître que la collecte de l'information se fait d'une manière permanente par les membres de l'équipe chargée de la veille et spécialement les

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

juristes et l'IANOR pour les normes. L'identification des sources d'informations est une étape régulièrement prise en charge.

### **3. Quelles sont les sources d'information que vous utilisez en indiquant leur degré d'utilisation ?**

En termes de sources d'information, seuls les sites Internet dont l'accès est gratuit sont exploités. Les principales sources d'information identifiées sont les suivantes :

- Les organismes officiels et professionnels
- Les experts, consultants et prestataires extérieurs invités
- Les journaux et magazines spécialisés
- La presse généraliste et économique (en ligne ou papier)
- Les congrès, conférences et colloques
- Les cabinets d'études et de consulting
- Les réseaux personnels (associations d'anciens diplômés d'université par exemple)
- Thèse étudiants et nouveaux recrutés
- Et bien sûr Internet.

Le degré d'utilisation : quotidiennement et continuellement par les membres de l'équipe et d'autre occasionnellement

### **4. À qui l'information est-elle diffusée ? A quel moment et par quelle fréquence ?**

L'information est diffusée aux directeurs hebdomadairement et selon l'urgence. Néanmoins, elle peut se faire à la demande des destinataires. Par exemple : l'information pertinente est communiquée immédiatement aux clients de la veille.

### **5. L'information diffusée est-elle «brute» ou «mise en forme» ?**

En premier lieu, il faut indiquer que la mise en forme de l'information comprend les résumés, les synthèses et les commentaires qui peuvent être attribués aux informations diffusées.

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

A partir des réponses des interviewés, nous avons constaté que l'information est brute pour les directeurs et mise en forme pour les décideurs.

### **6. Par quel moyen diffusez-vous l'information aux destinataires concernées ?**

La diffusion de l'information aux clients de veille par :

- Intranet (messagerie électronique).
- Réunion
- Journées d'études
- Rapports ...

### **7. Que signifie pour vous le concept de veille stratégique ?**

Le concept de veille stratégique selon les interviewés c'est surveiller les marchés et les concurrents pour rester et se développer sur ce marché dans le but de créer les opportunités et de réduire les risques en restant le leader

### **8. Pratiquez-vous de la veille stratégique? Si oui, depuis quand ?**

La majorité des interviewés pratiquant la veille stratégique depuis 2015 après la mise en place de la nouvelle version du ISO 9001V 2015 car elle indispose la surveillance

### **9. Sachant que la veille stratégique est composée particulièrement de la veille technologique, de la veille commerciale, de la veille concurrentielle et de la veille environnementale. Toutes ces veilles sont-elles pratiquées par COSIDER Canalisation ?**

Au cours des entretiens, nous avons constaté que COSIDER Canalisation pratique la veille stratégique sous ses aspects multiformes : réglementaire, normative, technologique...

### **10. A quel niveau de l'entreprise s'effectue la veille stratégique ?**

A partir des réponses des interviewés, nous avons constaté que la veille stratégique s'effectue à tous les niveaux et principalement à la direction juridique.

### **11. Quels sont les outils de veille que vous utilisez ?**

## ***Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)***

COSIDER Canalisation reconnaît l'intérêt des logiciels spécifiques d'alertes sur Internet principalement lorsque les informations sont disponibles dans des sources formelles on-line telles que les banques de données, les Web sites et les rapports. Mais, précise-t-il, "comme une grande partie des sources d'information est de type informel, on doit favoriser l'utilisation du contact et de l'effort personnel chacun dans son domaine. Un cadre d'entreprise peut être membre d'une association active et peut ramener à l'entreprise des informations utiles et pertinentes qu'elle ne peut pas avoir autrement."

### **12. Quels sont les produits de veille que vous réalisez ? Ces produits contiennent-ils des recommandations à l'attention des destinataires ?**

En premier lieu, il faut préciser que les produits de veille sont des documents émis périodiquement ou à la demande qui font la synthèse des recherches régulières ou ponctuelles selon les besoins d'un groupe d'utilisateurs (les clients de veille).

En effet, l'équipe de veille produit plusieurs supports d'information qui peuvent intéresser les responsables pour la conduite de leurs activités et la prise de décision qui sont : email, rapports, exposés, invitation d'experts.

Les interviewés rajoutent, à cet effet, que ces produits contiennent souvent des recommandations à l'attention des destinataires concernés.

### **13. Quels sont les destinataires des productions (outputs) de la veille? L'utilisent-elles réellement dans la prise de décision stratégique ?**

Les destinataires des productions de la veille d'après les interviewés sont : les décideurs, DG et le conseil d'administration, qui utilisent ces outputs pour prendre des décisions stratégiques.

### **14. Est-ce que le personnel de la direction est sensibilisé sur l'importance de la veille et notamment sur la valeur réelle d'une information ?**

A partir des réponses des interviewés le personnel de la direction est sensibilisé sur l'importance de la veille au cours des journées d'études.

Partie 2 l'amélioration continue

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

### **15. Etes-vous satisfait de la mise en marche du système de la qualité de votre entreprise ?**

On retient à travers les réponses des interviewés que 75% des répondants sont satisfaits, et les autres 25 % ne sont pas satisfaits parce qu'il y a des difficultés d'adaptation.

### **16. Ces informations provenant de l'extérieur, ont-elle un impact sur votre prise de décision et par conséquent le processus de la qualité ?**

Les informations qui proviennent de l'extérieur ont une importance lors de la prise de décision mais il faut les traiter avec prudence et de confirmer la fiabilité de ses informations. Il faut se méfier de toute information provenant de l'environnement.

### **17. Que proposez-vous à votre entreprise comme perspective pour avoir une décision efficace et conforme à la fois aux exigences externes et internes ?**

Parmi les prospectives proposés par les interviewés :

- Un bon Benchmarking
- un bon système de veille,
- Un bon système de management de la connaissance...

### **18. Quelle est le degré de satisfaction envers l'influence de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité votre entreprise ?**

La majorité des cadres répondants sont satisfaits de l'influence de la veille sur la qualité de l'entreprise et des décisions et du processus d'amélioration continue en termes d'efficacité et d'efficience.

#### **4. Suggestion et recommandation**

Durant notre travail de recherche au sein de COSIDER Canalisation qui porte sur l'impact de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité de l'entreprise, nous avons constaté à la lumière des résultats obtenus après les entretiens réalisés auprès des principaux responsables concernés, quelques recommandations et suggestions s'avèrent nécessaires, pour optimiser l'efficacité du dispositif de veille stratégique, mais avant ça nous

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

avons pu discerner quelques points forts et quelques points faibles caractérisant le fonctionnement de la veille .

### **1) Synthèse des forces et faiblesses:**

D'après les entretiens réalisés, nous avons pu synthétisées quelques points forts et quelques points faibles du fonctionnement de la veille :

#### **a. Les forces:**

Les forces perçues sont :

- ✓ L'actualisation de l'identification des besoins en informations (les axes de veille). Ainsi, la collecte de l'information se fait d'une manière permanente par l'équipe de veille et l'IANOR;
- ✓ L'équipe chargée de la veille semble être bien sensibilisée à l'importance et à la valeur ajoutée que pourrait apporter la veille à l'entreprise ;
- ✓ Avant de diffuser les résultats d'une étude relative à la veille (Ex : actualité technique ou autre) aux destinataires concernés, les veilleurs élaborent souvent des résumés, des synthèses et des éclaircissements. Bien entendu, ceci procure, à notre sens, une bonne visualisation des informations utiles pouvant aider les responsables dans la réalisation de leurs activités ;
- ✓ Diversité des supports d'information (produits de veille) pouvant aider les responsables dans la prise de décision de conformité ;

#### **b. Les faiblesses:**

Les faiblesses perçues sont :

- ✓ Il a été observé que la source la plus utilisés est Internet. Certes, cette source constitue une formidable mine d'informations pour les activités de veille, mais elle reste non exhaustive et accessible à tout le monde.
- ✓ Le manque de temps consacré à l'analyse de l'information et le manque de spécialistes (experts) en matière ;

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

- ✓ Le manque de feedback entre les veilleurs et les destinataires concernés, ce qui ne permet pas de vérifier la pertinence de l'information diffusée ;
- ✓ Faiblesse des systèmes d'information ; l'inadéquation des mesures techniques adoptées. En effet, le problème de blocage des sites peut engendrer des retards dans la réalisation des activités de veille (surtout lorsque ces activités sont limitées par des délais pour leurs diffusion).
- ✓ L'inadéquation des outils de veille utilisés (insuffisance flagrante des logiciels de veille).

### **2) Recommandation:**

A la lumière des résultats obtenus après les entretiens réalisés auprès des principaux responsables concernés par notre travail de recherche, quelques recommandations s'avèrent nécessaires, pour optimiser l'efficacité du dispositif de veille.

Donc, les recommandations qui peuvent être utiles se présentent comme suit :

- ❖ La réalisation de data-center moderne pour la sécurisation des systèmes d'information de l'entreprise.
- ❖ D'un point de vu organisationnel, il s'avère indispensable le redimensionnement de la fonction veille en département veille stratégique.
- ❖ Il a été constaté que le volet d'analyse est le maillon faible du processus de veille. A cet égard, il est recommandé de renforcer les membres de l'équipe de veille par d'autres éléments spécialistes dans le domaine d'analyse de l'information.
- ❖ Préconiser un travail d'équipe et échange continu avec toutes les directions de l'établissement : un système de veille ne saurait être efficace en fonctionne d'une autarcie. Ce système devrait donc d'appuyer sur les réseaux internes et constituer des groupes de travail autour de thématiques définies par les besoins en information des utilisateurs.
- ❖ Conception par les veilleurs d'un bookmark de sites comme support de recherches sur Internet.
- ❖ Conception d'un portail de veille stratégique.

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

- ❖ Etablissement par les veilleurs d'un rapport récapitulatif des informations traitées de sorte qu'elles soient prêtes à l'utilisation et aident à la prise de décision.
- ❖ Il est préconisé aux responsables concernés de consulter l'équipe chargée de l'activité de veille, avant de prendre une décision finale.
- ❖ Mettre en place un dispositif de feedback pour fédérer l'ensemble des acteurs du processus de veille (système de contrôle et de pilotage de la veille) et animer le processus en continu.
- ❖ La mise en place d'un plan de promotion interne des objectifs de la veille, de sensibilisation et de formation
- ❖ L'acquisition des logiciels de veille nécessaires qui peuvent apporter un plus considérable (exemple de logiciels ; Factiva, AMI software, LexisNexis Intelligence Solutions,... etc.).
- ❖ Assurer une implication constante de la direction générale : pour garantir une veille efficace, il est recommandé à la direction générale de COSIDER Canalisation de s'impliquer et de contribuer effectivement dans le processus de veille stratégique, par la détection des besoins en information et la définition des objectifs stratégiques. Son désengagement peut entraîner une dévalorisation de l'activité de veille et une démotivation du personnel
- ❖ Une fois l'implication de la DG et achevée, il serait intéressant de s'interroger sur la nécessité de créer des instances de concertation de veille (comités, commission...etc.) entre les structures concernées en vue de la prise de décision. Les instances de concertation en question doivent être rattachées directement à la DG du groupe, mais elles doivent travailler en collaboration avec la DMSI et les autres directions de l'entreprise afin d'assurer l'adhésion et la coordination nécessaire
- ❖ Valoriser les ressources internes de l'entreprise (pour motiver et convaincre) le travail de l'équipe chargée de la veille
- ❖ Améliorer la communication et la circulation de l'information entre les différents départements pour éviter tout désagrément pour le client et tout conflit.
- ❖ Assurer une formation aux différents acteurs de la veille, ainsi que la participation des dirigeants à des séminaires afin qu'ils puissent s'imprégner du concept de veille stratégique.

## *Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER canalisation)*

### **Conclusion du chapitre :**

Nous pouvons conclure ce chapitre, en affirmant l'impact de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité du COSIDER Canalisation est au sens positif.

A cet effet, nous retiendrons que la fonction de la veille stratégique prendra nécessairement un nouveau relief, dans une situation d'incertitude et de menaces de concurrence mais aussi de grandes opportunités de croissance.

De ce fait, la veille stratégique est devenue aujourd'hui une fonction capitale pour COSIDER Canalisation. Cette dernière sera appelée à dynamiser le processus de veille stratégique par le biais d'un système d'information adéquat, pour prendre les meilleures décisions, conformes aux exigences de la politique qualité de l'entreprise.

# **Conclusion générale**

## *Conclusion générale*

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

Pour bien comprendre ce sujet nous avons consulté plusieurs ouvrages, revues spécialisés et internet, également on a effectué un stage pratique au sein d'une entreprise nationale qui est COSIDER Canalisation d'une durée de trois mois, tout en suivant une méthodologie descriptive.

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

Dans le deuxième chapitre nous avons abordé la notion de qualité en commençant par les différentes définitions, puis les différents définitions et aspects de l'amélioration continue. Enfin nous avons décrit les outils et les méthodes de l'amélioration continue.

Nous avons tenté de répondre à notre problématique sur l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité au sein de COSIDER Canalisation.

Notre stage dans la direction du COSIDER Canalisation a montré que la qualité de l'entreprise repose pour son application et son amélioration continue sur un système stratégique informationnel complet, simple et bien inculqué au personnel.

En premier lieu, nous avons pu constater que COSIDER Canalisation pour qu'il s'assurer de l'amélioration continue de son système d'assurance qualité et sa prise de décision a mis en place un processus de veille stratégique, en suivant l'ensemble des étapes de veille selon les experts dans ce domaine, donc la première hypothèse est confirmé

En second lieu les dirigeants de COSIDER Canalisation sont satisfaits et utilisent les résultats de la veille qui s'inscrivent dans la démarche d'amélioration continue afin d'assurer la qualité, l'efficacité et la conformité aux exigences. Donc la deuxième hypothèse est confirmée.

Enfin il reste à dire que l'entreprise COSIDER Canalisation s'est engagé dans la démarche de l'amélioration continue tout en s'appuyant sur les résultats issus du système de veille stratégique, pour assurer le degré de la maturité du système assurance qualité et sa continuité.

# **Bibliographie**

## Chapitre premier :

- BEN ROMDHANE (Hicham) : étude sur le processus de la veille dans les PME, mémoire fin d'étude, Québec, 2005.
- BROUARD (F), Développement d'un outil diagnostique des pratique de veille stratégique des PME, congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier , le 27, 28 et 29 octobre 2004 ;
- Eid, normalisation française, Paris, Avril 1998 ;
- HERMEL (Laurent) : maitriser et pratiquer. Veille stratégique et intelligence économique, BROCHAGE, 2007 ;
- [http://www.agentintelligent.com/veille/veille\\_strategique.html#Source](http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html#Source) (le 07/02/2018 23 :30) ;
- [http://www.agentintelligent.com/veille/veille\\_strategique.html](http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html), (le 06/02/2018 à 23.25) ;
- <http://www.veille-strategique.org/docs/Glossaire-70516.pdf>, (le 03/04/2018 à 20h31) ;
- Institut Atlantique d'Aménagement des territoires, la veille stratégique du concept à la pratique, Juin 2005 ;
- JAKOBIAK(F), Pratique de la veille technologique, Editions d'organisation, Paris, 1991 ;
- La méthode LE scanning d'Humbert LESCA. <http://www.veillestrategique.org/lescanning/lescanning.htm> -l'animation de la veille stratégique – Humbert LESCA-2010, (03/04/2018 à 21h00);
- LESCA (H), veille stratégique : méthode L.E.scanning, Ed. EMS, 2003, Accessible In <http://www.veillestrategique.org>, (le 03/04/2018 à 18h45) ;
- LESCA (H), veille stratégique : méthode L.E.scanning, Ed. EMS, 2003, Accessible In <http://www.veillestrategique.org>, (le 03/04/2018 à 18h45) ;
- Martinet(B) et Marti(Y.M), l'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise, Edition d'organisation Paris ,1995 ;
- NEGRO (Yves), l'étude de marché, Edition Vuibert, Paris, 1987 ;

- Norme expérimentale XP X50 – 053 relative aux prestations de veille et mise en place d'un système de v
- Norme expérimentale XP X50-053 relative aux prestations de veille et mise en place d'un système de veille, normalisation française, Paris, Avril1998 ;
- ROMAGNI (P) et WILD (V), l'intelligence économique au service de l'entreprise Ou l'information comme outil de gestion, Ed les presses de Management, Paris, 1998 ;
- Wissam belimane & Amel Rhani, La mise en place d'un système de veille commerciale, licence en sciences commerciales option management, EHEC ex INC, Alger 2010 ;

## **Chapitre deuxième :**

- AOUALI (G), l'Apport d'audit qualité sur l'amélioration continue de la qualité au sein d'une entreprise étude de cas : groupe SAIDAL (SITEANTIBIOTICAL) ; Mémoire d'obtention du master en science commerciale, EHEC d'Alger, 2015 ;
- BEHLOULI, (S), BEKHOUCHE, (H) « exposé sur La Méthode AMDEC ». 3ème année master, EHEC d'Alger ,2014.
- CHARLES, (Julien) : Amélioration continue en 3jours, édition AFNOR, 2014 ;
- CONARD, (Frédéric) : management de la qualité, Gualino éditeur, Lextenso éditions –Paris- 2009 ;
- DAUDIN, (J-J), TAPIERO, (C) : Les outils et le contrôle de la qualité, édition ECONOMICA, 1999 ;
- Démarche de veille au sein du COSIDER Canalisation, F56.V.S : Fiche de veille, archive de direction de management de la qualité.
- DJENNADI, (L), KESSOURI, (R) : mise en œuvre du système de management de la qualité au sein d'une compagnie aérienne cas ; Air Algérie, Mémoire de licence en sciences commercial, EHEC d'Alger ;
- DURET, (D), PILLET, (M) : la qualité en production, édition des Organisation, Paris, 1998 ;
- DURET, (D), PILLET, (M), qualité en production de L'ISO 9001 à Six Sigma, 3ème édition, d'Organisation ;

- FORMAN, (Bernard) : le manuel qualité : outils et stratégie d'une démarche qualité, édition AFNOR, Paris, 1995 ;
- GILLES, (T), AHANDA, (J-G) : Guide : commenté des normes et référentiels, édition d'Organisation, 2009 ;
- GILLET, GOINARD Florence, édition : éditions des organisations 2011 ;
- HASSEN, (Ammar), « l'amélioration continue de la qualité » cours de management de la qualité, consultant et formateur en management ;
- HOHMANN, (Gristian) : Guide pratique de 5S pour les managers et les encadrant, 2ème édition d'Organisation, Paris ;
- [Http://www.veille.ma/IMG/pdf/La-Veille-strategique-dans-les-pays-francophones.pdf](http://www.veille.ma/IMG/pdf/La-Veille-strategique-dans-les-pays-francophones.pdf), (le 20/05/2018 à 23h00)
- ISHIKAWA, (Kaoru), « les 6M ou diagramme d'Ishikawa », direction Lean ;
- ISO 9000 V 2015, Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire, 4eme édition, P8
- ISO 9001: 2008: système de management de la qualité et exigences, édition AFNOR ;
- JAMBERT, (Claude) : l'assurance qualité, la norme ISO 9000 en pratique, Paris, 1997 ;
- La Norme ISO 9000 : 2015, système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire, 4ème édition ;
- La norme ISO 9000 V 2015 : système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire ,4ème édition ;
- La Norme ISO 9001 :2008 : système de management de la qualité exigences, 4<sup>ème</sup> édition AFNOR ;
- LAUDOYER, (Guy) : la certification ISO 9000 un moteur pour la qualité, édition d'Organisation, 3ème édition, Paris, 2000 ;
- LE COZ, (Edmond), « Système de management de la qualité (SMQ) : processus d'amélioration », Article, AG, 1 751 ;
- PINET, (Claude) : 10 clés pour réussir sa certification 9001 :2008 , 2ème édition, AFNOR ;
- Site internet: <http://Schéma du management de la qualité> ; Google Image ;

- STAALI, (Y) : analyse de processus d'amélioration continue de la qualité dans l'Entreprise, mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un master en science commerciales, EHEC (d'Alger), juin, 2014 ;

# **Annexes**

Annexes N°1 :

Annexe N°02

Annexe N°03 :

## **Guide d'entretien**

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études intitulé : « la veille stratégique ,un facteur clé de l'amélioration continue de la qualité de l'entreprise », en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales (option : management et entrepreneuriat HEC Alger), nous avons l'honneur de solliciter votre contribution de bien vouloir répondre à nos questions permettant de définir dans quelle mesure la veille stratégique reflète-elle à la qualité au sein de COSIDER Canalisation .

Nous vous remercions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps.

Je resterai à votre entière disposition pour tout renseignement complémentaire.

### Partie 1

1. Comment sont déterminés les besoins en informations (les axes de la veille stratégique) ?
2. Comment se fait la collecte de l'information ? Et qui est ce qui s'occupe de la collecte d'informations ?
3. Quelles sont les sources d'information que vous utilisez en indiquant leur degré d'utilisation ?
4. À qui l'information est-elle diffusée ? A quel moment et par quelle fréquence ?
5. L'information diffusée est-elle «brute» ou «mise en forme» ?
6. Par quel moyen diffusez-vous l'information aux destinataires concernées ?
7. Que signifie pour vous le concept de veille stratégique ?
8. Pratiquez-vous de la veille stratégique? Si oui, depuis quand ?
9. Sachant que la veille stratégique est composée particulièrement de la veille technologique, de la veille commerciale, de la veille concurrentielle et de la veille environnementale. Toutes ces veilles sont-elles pratiquées par COSIDER Canalisation?
10. A quel niveau de l'entreprise s'effectue la veille stratégique ?
11. Quels sont les outils de veille que vous utilisez ?
12. Quels sont les produits de veille que vous réalisez ? Ces produits contiennent-ils des recommandations à l'attention des destinataires ?
13. quels sont les destinataires des productions (out puts) de la veille ? L'utilisent-elles réellement dans la prise de décision stratégique ?

14. Est ce que le personnel de la direction est sensibilisé sur l'importance de la veille et notamment sur la valeur réelle d'une information ?

## Partie 2

15. Etes-vous satisfait de mise en marche de système de la qualité de votre entreprise ?

16. Ces informations provenant de l'extérieur, ont-elle un impact sur votre prise de décision et par conséquent le processus de la qualité ?

17. Que proposez-vous à votre entreprise comme perspective pour avoir une décision efficace répondant à la fois aux exigences externes et internes ?

18. Quelle est le degré de satisfaction envers l'influence de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité de votre entreprise ?

<b>Résumé .....</b>	<b>4</b>
<b>Dédicace.....</b>	<b>7</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>8</b>
<b>Liste de figures.....</b>	<b>9</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>10</b>
<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>11</b>
<b>Introduction Générale.....</b>	<b>14</b>
<b>Chapitre premier.....</b>	<b>1</b>
Introduction .....	1
Section01 : Qu'est ce qu'une veille ? .....	1
1. Historique : .....	1
2. Définitions : .....	3
3. Utilité de la veille au sein de l'entreprise : .....	5
4. Structure de la veille stratégique : .....	6
<b>a) Structure concentrée .....</b>	<b>6</b>
<b>b) Structure répartie.....</b>	<b>6</b>
Section02 : Typologie , sources d'informations et acteurs de la veille .....	8
1. Type de veille : .....	8
<b>a) Selon le domaine d'application .....</b>	<b>8</b>
1) La veille commerciale : .....	8
2) La veille marketing : .....	8
3) La veille concurrentielle: .....	9
4) La veille technologique : .....	9
5) La veille sociétale:.....	10
6) La veille juridique: .....	10
7) La veille stratégique en entreprise : .....	11
<b>b. Selon le temps de la recherche de l'information : .....</b>	<b>12</b>
1) La veille ponctuelle : .....	12
2) La veille occasionnelle : .....	12
3) La veille périodique : .....	12
4) La veille permanente : .....	12
1. Les sources d'information.....	13
2. les acteurs de veille .....	16
Section 03 : Processus et limites de la veille : .....	19

1. Mode de fonctionnement de la veille : .....	19
2. Les outils de la veille : .....	23
Conclusion du chapitre.....	26
<b>Chapitre deuxième.....</b>	<b>1</b>
Introduction : .....	27
Section 01 : Notion de la qualité et les principes de management de la qualité : .....	27
1. Notion qualité.....	27
a) <b>Définition de la qualité :</b> .....	27
b) <b>Présentation de la qualité :</b> .....	29
3) L'évolution de la qualité : .....	33
1) <b>Le contrôle qualité</b> .....	34
2) <b>L'assurance qualité</b> .....	34
3) <b>La qualité totale (TQM)</b> .....	35
4) Les principes de management de la qualité.....	37
<b>Principe 1 : Orientation client</b> .....	38
<b>Principe 2 : Leadership</b> .....	38
<b>Principes 3 : Implication du personnel</b> .....	39
<b>Principe 4 : approche processus</b> .....	39
<b>Principe 5 : management par approche système</b> .....	41
<b>Principe 6 : Approche factuelle pour la prise de décision</b> .....	41
<b>Principe 7 : Relation mutuellement bénéfique avec les parties prenantes</b> .....	42
<b>Principe 8 : L'amélioration continue</b> .....	43
Section 02 :La notion d'amélioration continue : .....	44
1) Présentation de la notion amélioration continue .....	44
2) Pourquoi l'amélioration Continue.....	44
3) Comment percevoir si un Organisme s'améliorer .....	45
1. Définition de l'amélioration continue .....	46
2. Les Objectifs d'amélioration .....	46
3. Avantages de l'amélioration continue .....	47
4. Les dimensions de l'amélioration continue.....	48
Section 03 : Outils d'amélioration continue et l'impact de la veille stratégique :.....	55
Conclusion du chapitre.....	70
<b>Chapitre Troisième .....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>69</b>

Section 01 : présentation du COSIDER Canalisation :	69
1. Présentation de l'Entreprise :	69
<b>1.1 Présentation du « Groupe COSIDER »</b> .....	69
<b>1.2 Présentation de COSIDER Canalisation :</b> .....	72
<b>1. CHIFFRE D'AFFAIRES [EVOLUTION 2014 - 2016]</b> .....	75
<b>2. EFFECTIF ANNUEL MOYEN</b> .....	76
<b>4) Niveau d'équipement de l'activité canalisations</b> .....	76
<b>5) Implantation régionale</b> .....	77
<b>1.3- Missions principales de COSIDER canalisations</b> .....	77
<b>1.4-Fonctionnement et rôle de chaque direction :</b> .....	79
Section 2 : La veille stratégique au sein de COSIDER Canalisation :	84
Section 3 : Présentation du guide d'entretien et ses résultats :	90
<b>1. Entretien :</b> .....	90
<b>2. Elaboration du guide d'entretien</b> .....	92
<b>3. Déroulement des entretiens :</b> .....	92
<b>4. Suggestion et recommandation</b> .....	97
<b>1) Synthèse des forces et faiblesses</b> .....	98
<b>a. Les forces</b> .....	98
<b>b. Les faiblesses</b> .....	98
<b>2) Recommandation:</b> .....	<b>99</b>
Conclusion du chapitre.....	101
Conclusion générale .....	102

