

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
EHEC ALGER**

**Mémoire de fin de Cycle pour l'Obtention du Diplôme de Master
en Sciences Commerciales
Option : Affaires Internationales**

THEME :

**L'impact de la mise en place d'un système de
management de la qualité sur l'amélioration du
service des importations à travers les tableaux de
bords prospectifs.**

Etude de cas : la fromagerie BEL Algérie.

**Présenté par :
M. Moussa TERRANTI**

**Encadré par :
Dr. BOUDIFA Hakima
Maitre de conférence à HEC**

**5^{ème} Promotion
Juin 2018**

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

Mon père, ma mère

Vous qui avez un jour décidé de me mettre sur le chemin de l'école.

Vous qui avez toujours sacrifié votre bonheur pour que je puisse réaliser mes rêves.

Vous qui n'avez jamais cessé de me soutenir, de m'épauler et surtout de prier pour que je puisse atteindre mes objectifs.

Je vous serais reconnaissant à chaque instant de ma vie.

A ma sœur Hannan et son mari Abdellhak, mon frère Billel

Oussama Notre petit prince

Chers grands-pères que dieu les accueille dans son vaste paradis

Chère grands-mères à qui je souhaite une bonne santé

Je dédie ce travail à toute personne m'ayant encouragé pour que je puisse arriver jusque-là

Toute la famille, tous les amis, tous les professeurs qui m'ont enseigné...

Remerciements

Je tiens à exprimer par ces quelques lignes de remerciement ma gratitude envers toutes les personnes qui, par leur présence, leur soutien, leur disponibilité et leurs conseils, j'ai eu la confiance à accomplir ce travail.

Je tiens à remercier Mme BOUDIFA HAKIMA qui m'a fait l'honneur d'être mon encadreur. Je la remercie pour sa disponibilité, ses orientations, sa confiance et sa patience, qui ont constitué un apport considérable sans lequel ce travail n'aurait pas pu être mené au bon port.

Mes remerciements les plus sincères s'étendent également à Monsieur NAIT HAMMOUD HADJ, le directeur supply chain de la fromagerie BEL Algérie pour son temps, sa confiance, son encouragement, ainsi que ses remarques constructives.

Je tiens à remercier chaleureusement mon maître de stage, La coordinatrice import de l'entreprise BEL Algérie, Madame BENKHELLAT SANDRA pour son accueil, sa disponibilité, sa rigueur, sa patience, son professionnalisme et son aide tout au long de mon stage. Qu'elle trouve dans ce travail un hommage vivant à sa haute personnalité.

A tout le personnel de BEL Algérie, je viendrais également dire un grand merci pour l'accueil, la collaboration, et la disponibilité dont nous avons bénéficié durant ma préséance.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à tous les profs qui nous ont enseigné et qui par leurs connaissances qu'ils ont partagées avec nous feront de nous des hommes dynamiques par la suite.

A toute la 5^{ème} promotion d'HEC Alger 2017-2018, nous viendrons témoigner notre gratitude. Ce fut d'une joie de partager tous ces moments avec vous

Enfin je remercie tous les amis pour leur soutien et tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail.

SOMMAIRE

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Introduction à la qualité.....	5
Section 1 : La Qualité.....	6
Section 2 : Management de la qualité.....	26
Section 3 : Règlementation de la qualité.....	38
Chapitre 2 : Mesure de la performance organisationnelle.....	48
Section 1 : La performance et le contrôle de gestion.....	49
Section 2 : Nouveaux défi de mesure de la performance.....	65
Section 3 : les facteurs clés de la performance	74
Chapitre 3 : la contribution du système de management de la qualité dans l'amélioration du processus d'importation.....	82
Section 1 : présentation générale de la société BEL Algérie.....	82
Section2 : Analyse et diagnostique Des résultats de l'étude pratique.....	87
Conclusion générale	143

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Organismes de certification selon le type.....	47
Tableau N°02 : Les quatre modèles de management de la performance	59
Tableau N°03 : Liste des documents exigé pour la procédure de dédouanement selon le type de la visite.....	98
Tableau N°04 : Etat comparatif entre les chargés d'importation par rapport aux tâches effectuées par chacun.....	123
Tableau N°05 : Etat comparatif entre les chargés d'importation par rapport au nombre de dossier traité pendant l'année 2017.....	123

Liste des figures

Figure N°01 : Evolution de la démarche qualité.....	14
Figure N°02 : Les objectifs de la qualité.....	16
Figure N°03 : Le rôle de la qualité dans la stratégie de différenciation de l'entreprise.....	19
Figure N°04 : Les coûts relatifs à la qualité observée.....	21
Figure N°05 : Les coûts relatifs à la qualité optimisée.....	21
Figure N°06 : Le diagramme d'ISHIKAWA	24
Figure N°07 : Modèle de processus d'un système de management de la qualité.....	31
Figure N°08 : La roue de Deming.....	37
Figure N°09 : Niveaux de certification.....	44
Figure N°10 : Le biais court terme induit par les indicateurs financiers.....	61
Figure N°11 : Les limites des indicateurs financiers en termes de diagnostic	62
Figure N°12 : Le Tableau de Bord « prospectif », cadre de stratégie de l'action.....	71
Figure N°13 : La stratégie est articulée selon quatre axes génériques.....	72
Figure N°14 : Organigramme de l'entreprise.....	83
Figure N°15 : Présentation de la procédure import.....	92
Figure N°16 : Schéma présentant les différentes étapes du processus de dédouanement....	99
Figure N°17 : Schéma illustrant les mesures des variables d'influence.....	106
Figure N°18 : Diagramme d'ISHIKAWA présentant les problèmes du service import....	118
Figure N°19 : Une nouvelle organisation du service d'importation par rapport à la division du travail.....	125
Figure N°20 : Le sommaire du tableau de bord de gestion.....	129
Figure N°21 : Grille de lecture du tableau de bord.....	130
Figure N°22 : La partie figée du tableau de bord de suivi.....	132
Figure N°23 : Le reporting des commandes du tableau de bord de gestion.....	136
Figure N°24 : Le forcaste des approvisionnements par produit cas du beurre.....	137
Figure N° 25 : Matrice des facteurs clés de la performance.....	138

Liste des graphes

Graphe N°01 : Résultat Annule2017 : Délais de séjour des conteneurs de la Matière Première au port (Délai moyen pondéré Vs objectif).....	109
Graphe N°02 : Résultat Annule2017 : Délais de séjour des conteneurs au port par Matière (Délai moyen pondéré Vs objectif).....	110
Graphe N°03 : L'évolution par mois des surcharges payées par l'entreprise durant l'année 2017 relatives liée au service des importations.....	111
Graphe N°04 : les résultats par rapport à la performance transitaire pendant l'année 2017 par rapport à l'ETA réelle en nombre de jours pondéré.....	113
Graphe N°05 : le nombre de jours pondéré nécessaire pour le dédouanement de la MP pendant par mois pendant l'année 2017.....	114
Graphe N°06 : la performance du service import en nombre de jours pondéré pendant l'année 2017.....	115
Graphe N°07 : la performance documentaire en nombre de jours pondéré pendant l'année 2017.....	116
Graphe N°08 : constat des problèmes liés aux résultats de service import, pendant une période de 2 mois relatifs aux MP importées.....	119
Graphe N°09 : diagramme de Pareto : classification des problèmes par degré d'importance.....	120
Graphe N°10 : suivi des plans de charges des agents d'importation.....	122
Graphe N°11 : le délai moyen pondéré de séjour des conteneurs de la MP au port pour le mois de mai par rapport au mois précédent.....	138

Liste des abréviations

5M : méthode, milieu, main d'œuvre, matériel, matière.

ABC: Activity Based Costing.

ABM: Activity Based Management.

AFA : Association Française pour le management et l'amélioration de la qualité.

AFNOR : Association française de normalisation.

ALGERAC : organisme Algérien d'accréditation.

AMDEC : Analyse des de défaillances, de leurs effets et de leurs criticités.

APICS: Association for operations.

APPRO: Approvisionnement.

BSC: Balanced Score cared.

BEL: Fromagerie Bel Algérie.

BL: Bille of Leading.

BUQI : Bureau Veritas Quality International.

CIQ : cout d'identification de la qualité.

CMA CGM : compagnie maritime d'affrètement compagnie générale maritime.

CNQ : cout de la non qualité.

COFREND : Confédération Française pour les essais non destructifs.

COQ : cout d'obtention de la qualité.

DFGG demand for good governance.

DFA : direction des financière et administratives.

DIP : déclaration d'importation des produits.

ECR: Efficient Customer Response.

ETA: Estimated time of arrival.

FBA: Fromagerie Bel Algérie.

FLR: Framework for logistic and Scorecared.

Liste des Abréviations

GEFCO: global and international logistics, industrial logistics.

IFOP : institue Française d'opinion publique.

IPS : inspecteur principale aux sections.

ISO : organisation internationale de normalisation.

KPI: Key Performance Indicators.

KSF: Key Success Factors.

LNE-GMED : Laboratoire Nationale de Métrologie et d'Essais.

LNE : Laboratoire Nationale d'essais.

LC : lettre de crédit.

LRQA : Lloyds Quality International.

LTA : Lettre de Transport Aérien.

MP : Matière première.

NIF : Numéro d'Identification Fiscale.

OCMS : organisme certificateur de matières et de services.

PDCA : plan, Do, Check and Act (cela réfère à la roue de Deming).

PDL : poudre de lait.

PROMOTELEC : association pour la promotion de la sécurité et du confort électrique dans les bâtiments.

QQCCOP : Qui, Quand, Quoi, Comment, Combien, Ou, Pourquoi.

QT : la Qualité totale.

RN : Résultat Net.

SAP: system application and products for data processing.

SCOR: supply chain operation reference.

SEAGO : straightforward shipping.

SGS : société générale de surveillance.

SMQ : système de management de la qualité.

TB : Tableau de bord.

TQM : Total Quality Management.

Liste des Abréviations

TUV : Technischer Überwachungsverein. En français : Association d'inspection Technique.

Liste des Annexes

Annexe N°1 : Les gammes de produits de BEL Algérie

Annexe N°2 : listes des produits importés par famille

Annexe N°3 : copie de bon de commande et contrat d'achat

Annexe N°4 : copie de la facture pro forma

Annexe N°5 : copies des pièces d'un dossier d'importation

Annexe N°6 : copie d'un document de transport (BL) endossé

Annexe N°7 : dérogation sanitaire

Annexe N° 8 : copie du D41

Annexe N°9 : déclaration de douane D10

Annexe N°10 : fiche de suivi

Annexe N°11 : feuille de suivi du tableau de bord

Annexe N°12 : feuille des check du tableau de bord

Introduction Générale

Introduction générale

Le mode de gestion par affaires est devenu une pratique courante de nos jours dans les entreprises industrielles, surtout avec la multiplication de l'effet de la mondialisation des marchés et la globalisation financière. Face aux mutations rapides de l'environnement, l'entreprise met en œuvre un processus continu de création de valeur, afin de répondre avec efficacité aux besoins de ses clients. Pour cela, les facteurs contribuant à la compétitivité tels que la qualité, les prix concurrentiels et la livraison dans les délais, sont amenés à jouer un rôle primordial.

La qualité d'un service ou d'un produit est la capacité de ce dernier à satisfaire les besoins des clients. Selon cette phrase, le seul juge de la qualité c'est bien le client. La globalisation des marchés mondiaux a créé une ouverture des marchés. Les entreprises sont de plus en plus face à une concurrence mondiale accrue. Cette dernière a fortement participé à la création d'une clientèle de plus en plus exigeante, surtout avec l'évolution du niveau de vie. Dans tous les pays du monde, les clients exigent des produits ou des services conformes à leurs exigences de départ et qui répondent réellement à leurs attentes. La qualité semble être l'élément magique pour chaque entreprise, du fait qu'elle offre la capacité de répondre aux exigences des consommateurs en leur offrant des produits ou des services avec un rapport prix/qualité favorable.

Aujourd'hui, atteindre un niveau significatif de qualité nécessite la mise en place de tout un système de gestion de cette dernière. Le système de management de la qualité ou le SMQ, sert à identifier l'ensemble des démarches qu'une entreprise doit suivre pour concevoir un référentiel définissant l'ensemble des procédures d'exécution, permettant d'atteindre le niveau efficace de la performance, la majorité des entreprises ont compris cette exigence, et essaient d'intégrer dans leurs stratégies le SMQ comme une nécessité pour atteindre l'efficacité. Mais la question qui se pose c'est comment assurer une amélioration continue de la performance ?

La mesure de la performance prend une importance centrale soit auprès des chercheurs ou des praticiens. Plusieurs travaux de recherche ont proposé aux entreprises de développer des nouveaux systèmes de mesure de la performance qui contiennent des informations financières et non financières. Kaplan et Norton recommandaient l'établissement de Balanced Scorecard (BSC), alors que des auteurs comme Nanni et al, suggéraient que les entreprises

devaient avoir un lien entre leurs stratégies et les indicateurs utilisés dans les tableaux de bord (notés TB). Bien que plusieurs recherches s'intéressent aux TB, les études sur l'utilité des indicateurs de la performance (key performance indicators) et l'efficacité des systèmes de mesure de performance semblent rares.

Actuellement, plusieurs chercheurs ont critiqué les modèles comptables pour mesurer la performance des organisations (Gomes et al, Kennerley et Neely, HassabElnaby et Wier...etc.). Cumby et Conrod ajoutent que les limites des indicateurs financiers sont encore plus importantes pour des entreprises innovantes, dont la valeur créée est dépendante d'une façon étroite des actifs intangibles et du capital intellectuel, ou ce qu'on appelle le capital humain (Intellectual Capital).

Par ailleurs, la performance est au cœur de la décision et de l'élaboration stratégique de toute une entreprise. Elle est à ce titre, une variable clef des équilibres économiques, financiers et sociaux de n'importe quelle organisation. Lorsqu'on considère la performance comme le sujet incontournable de la maîtrise des processus de gestion, la première question qui se pose est celle des facteurs qui expliquent son évolution. C'est pour cela que l'on cherche à identifier les sources d'informations disponibles pour mettre en œuvre des modes de diagnostic adaptés à chaque objectif d'analyse. D'où, l'importance d'avoir au sein de l'organisation un système d'information cohérent et efficace.

De ce fait, un système de mesure de la performance bien organisé peut-être le mécanisme le plus puissant à la disposition de la direction pour améliorer la probabilité de mise en œuvre de la stratégie réussie. Lorsque des mesures financières et non financières sont incorporées dans le même modèle de performance, les gestionnaires peuvent chercher la performance dans plusieurs domaines simultanément afin de permettre la prise de décision efficace et stratégique. Cette caractéristique qui consiste à couvrir plusieurs dimensions de la performance est implicite dans le cas du tableau de bord traditionnel. Cependant, elle est très visible dans celui du Balanced Scorecard, puisqu'elle organise l'outil en l'orientant a priori vers les quatre dimensions d'analyse.

À cet égard, l'entreprise qui réussit une performance financière sans maintenir ou améliorer la performance opérationnelle, risque de perdre sa compétitivité. Dans un entretien de Kaplan et Norton paru dans la revue Echanges en 2001, Norton souligne que leur approche

met l'accent sur la question suivante, fondamentale dans la nouvelle économie, « comment créer de la valeur à partir d'actifs immatériels ? »

L'étude de la performance des entreprises à travers la mise en place d'un système de gestion et une démarche qualité, constitue un véritable intérêt pour notre formation dans la mesure de mieux connaître la qualité comme un élément stratégique de performance et d'avoir la chance de concevoir un modèle prospectif de suivi et de gestion qui est un élément d'amélioration continue des résultats et des processus. Ainsi que de comprendre l'impact de ces facteurs sur l'amélioration des processus d'importation qui constitue un processus pilote au sein des entreprises multinationales.

Nous allons donc étudier la contribution des systèmes de management de la qualité basé sur les tableaux de bord prospectifs comme un élément d'amélioration continue sur la gestion des importations au sein d'une multinationale. Autrement dit, nous essaierons à travers notre étude à répondre à la problématique suivante :

Quel est l'impact de l'évaluation des facteurs clés de la performance à travers une démarche qualité sur l'amélioration du processus d'importation ?

Pour déterminer ce mécanisme et comprendre son fonctionnement, et sa contribution à l'amélioration du processus d'importation au sein d'une multinationale, notre étude consistera à analyser le processus d'importation, pour déterminer les pistes d'amélioration à travers la mise en place d'une démarche qualité, et de concevoir un tableau de bord de suivi pour assurer son efficacité et une amélioration continue au sein du département.

Notre travail nous a donc conduits, en son fondement théorique, à une revue documentaire réparti en deux (2) chapitre de trois sections chacun :

1. Le premier chapitre portera sur la gestion de la qualité : (définition du concept, le SMQ, les outils et sa réglementation).
2. Le deuxième portera sur la performance : (historique, définition, les tableaux de bords prospectifs et les facteurs clés de la performance).

En son aspect pratique, notre étude sera répartie en deux sections dans lesquelles nous allons dans un premier lieu analyser le service des importations dans sa globalité, et présenter ses résultats pour déterminer l'ensemble des problèmes liés à la gestion des importations, nous précéderons à la même manière en ce qui concerne les procédures pour mettre en place

une éventuelle démarche qualité. Puis nous allons proposer un modèle prospectif de gestion pour assurer le suivi.

Pour répondre à notre problématique de départ nous devons la simplifier en un ensemble de questions qui vont nous aider à structurer notre réponse :

1. Le management de la qualité as-t-il un impact sur la gestion des importations ?
2. En quoi la qualité a participé dans la gestion des importations au sein de l'entreprise ?
3. Quel est l'impact de la mise en place d'un tableau de bord de suivi et de gestion sur l'amélioration de processus d'importation ?
4. Quel est le rôle des facteurs clés de la performance et pourquoi leur intégration dans un tableau de suivi semble importante ?

Il existe certaines hypothèses que nous devons vérifier tout au long de notre étude :

1. La mise en place d'un système de management de qualité permet d'améliorer la performance du processus d'importation.
2. S'inscrire dans démarche qualité au sein d'une entreprise permet de cerner les problèmes liés à la gestion des processus grâce à l'utilisation des méthodes qualité bien identifiés.
3. Le tableau de bord de suivi assure une amélioration continue au sein d'une entreprise car il permet de suivre les étapes pas à pas afin d'éviter les erreurs.
4. L'utilisation des facteurs clés de la performance permettra d'évaluer la performance des importations à court et moyen terme en termes d'efficience.

Le choix de la thématique de la recherche a été fait après la sélection de l'entreprise d'étude. Bel Algérie qui est une filiale de la multinationales Bel France leader mondial dans la production des fromages de qualité, souffre des problèmes d'ordre managériale au niveau de son département supply chain ; des problèmes qui sont à la base de leurs résultats qui selon le directeur du département, ne reflète pas le positionnement de l'entreprise. Après une réunion avec le coordinateur import nous sommes met d'accord sur le choix d'un mode d'évaluation des KPI sur la base d'une démarche qualité de résolution des problèmes.

Répondre à l'ensembles des questions posées, nécessite une maitrise préalable du sujet d'étude. Pour approfondir nos connaissances sur le sujet, nous avons opté pour une recherche documentaire exhaustive, nous avons commencé par la collecte des listes des ouvrages à consulté et les classer par ordre d'importance à travers des navigations sur Web, la recherche

dans des banques de données et sur des bases d'informations. Puis nous avons essayé de récolter le maximum des informations nécessaire citée, en établissant des fiches de lecture pour chaque ouvrage consulté. Cette partie nous a pris environs deux mois et demi.

Sur le plan théorique, le thème et le problème étudiés offrent à notre réflexion des aspects jusqu'ici peu explorés. Deux intérêts théoriques fondamentaux très complémentaires sont en fait abordés :

- Le premier intérêt théorique de notre recherche se résume dans l'importance de la démarche qualité dans la résolution des problèmes ainsi que le rôle des TB dans le domaine de la mesure de la performance. Notre défi de recherche, consiste à intégrer l'influence des facteurs clés de performance dans les systèmes de mesure de la performance, en particulier les TB. Il s'agit d'un sujet d'actualité dans le domaine de contrôle de gestion, qui pourrait enrichir les travaux théoriques et empiriques antérieurs.
- Le deuxième intérêt théorique de notre étude est relatif à nos questions de recherche. Certes il existe plusieurs travaux qui ont essayé d'expliquer comment les facteurs clés influent sur le succès ou l'échec d'une entreprise.

Sur le plan pratique, la recherche doit répondre à certaines préoccupations des praticiens.

- Le premier axe permet d'expliquer aux responsables du département et au contrôleur de gestion que la prise en compte de l'évolution de l'environnement interne et externe de l'entreprise, pourrait contribuer à l'amélioration du suivi et de l'évaluation de la performance. Ainsi, le présent travail permet de présenter un modèle de recherche intégrateur, qui prend en compte les facteurs clés de performance.
- Le deuxième axe met en lumière l'effet des nouvelles méthodes de mesure de la performance, mentionnés dans les travaux théoriques et empiriques antérieurs, sur l'amélioration de la performance du service d'étude et sur le résultat de l'entreprise dans sa globalité. Ainsi, les responsables et les dirigeants du département pourront concentrer leur effort sur les critères de performance résidant dans le contenu de leurs tableau de gestion.

Chapitre I : introduction à la qualité

Section 1 : La qualité

Depuis quelques années la qualité est devenue une fonction essentielle au sein de nombreuse entreprise. Face à une concurrence de plus en plus importante, celle-ci permet dès lors à chacune d'entre elle de se différencier, et de garantir au client (externe ou interne) une fiabilité et une crédibilité mesurée de ses produits. Si l'ambition de toutes entreprise est d'être demain un acteur dans son secteur, encore faut-il être en mesure de définir une stratégie permettant l'atteint de ses objectifs. Dans cette section nous allons essayer de proposer une définition à la notion de la qualité tel que présenter dans la littérature, d'Italie son historique d'évolution et de présenter les principaux objectifs que les entreprises souhaitent atteindre à travers une approche qualité

1.1 Définition de la qualité :

Il est difficile de définir exactement la qualité car c'est un concept ambigu et complexe et change avec le passe du temps.

Bien souvent, le terme « qualité » est interprété de manières très diverses. Dans le langage courant, on parle de produit 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. Pour l'entreprise en revanche, la qualité implique par exemple la rapide disponibilité des produits à des coûts avantageux.

« L'absence de défauts n'est pas une qualité, en choses d'art, et les qualités moyennes même n'y sont presque comptées que comme absence de défauts... »¹

Linguistiquement nous pouvons définir la qualité, ce mot qui vient du latin (qualitas), de déférentes manières :²

- *Aspect, manière d'être de quelque chose, ensemble des modalités sous les quelles quelque chose se présente : Photographe attentif à la qualité de la lumière ;*
- *Ensemble des caractères, des propriétés qui font que quelque chose correspond bien ou mal à sa nature, à ce qu'on en attend : du papier de qualité moyenne ;*
- *Ce qui rend quelque chose supérieure à la moyenne : préférer la qualité à la quantité;*
- *Chacun des aspects positifs de quelque chose qui font qu'il correspond au mieux à ce qu'on en attend : cette voiture a de nombreuses qualités ;*

¹ ÉMILIE Faguet. Le culte de l'incompétence (1912)

² <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/qualit%C3%A9/65477> consulté le : 01/03/2017

- *Trait de caractère, manière de faire, d'être que l'on juge positivement : qualités morales. Des qualités de cœur ;*
- *Condition sociale, civile et juridique de quelqu'un ; titre au nom duquel on agit décliner ses nom, prénoms, âge et qualité.*
- *Philosophiquement la qualité peut se définir comme la catégorie de l'esprit qui répond à la question de savoir si la manière d'être d'un sujet peut être affirmée comme existante ou non à son propos ; manière d'être d'une personne ou d'un sujet.*

La qualité a été un sujet de préoccupation tout au long de l'histoire de l'humanité, et les plus hautes autorités s'y intéressèrent régulièrement dans le cadre de la protection des populations. Cet aspect protecteur allant de pair avec la satisfaction du client, elles s'en emparèrent pour promouvoir les produits des artisans et des industriels de leur pays.³

Plusieurs économistes ont défini la qualité de différentes manières : ⁴

Selon Deming, la qualité vise la satisfaction des besoins présents des consommateurs. Mais à juste titre les experts de l'ISO ne se limitent pas aux simples exigences de la clientèle, mais s'intéressent à ses besoins exprimés ou implicites. Il convient donc de parler des attentes de la clientèle.⁵

Philip B.Crosby, tient compte du fait que les caractéristiques du produit ne sont pas l'unique critère de satisfaction du client. Il définit la qualité comme étant « la conformité aux exigences de la clientèle ».

La qualité est associée aux caractéristiques techniques du produit (biens et /ou services). Mais, cette définition traditionnelle est trop étroite. En effet, un produit peut avoir les caractéristiques annoncées sans pour autant répondre aux attentes de la clientèle. Si la clientèle n'est pas satisfaite, la conformité du produit aux spécifications importe peu et on ne saurait parler de bonne qualité.⁶

Selon le modèle de Kano⁷, trois types de qualité sont définis :

-La qualité implicite, celle que l'on trouve dans tous les produits disponibles dans un marché. C'est un minimum car son absence peut provoquer un phénomène de rejet chez le client ;

³ Idem

⁴ <http://www.onquality.info/2010/04/what-is-quality-part-12.html> visité le : 01/03/2017

⁵ Willy A.Sussland, 1996 « le manager, la qualité, et les normes ISO » France.

⁶ Idem

⁷ D.DURET et M. PILLET 1998 « qualité en production », édition d'organisation

Chapitre I : Introduction à la qualité

-**La qualité proposée**, dans « l'aire du temps » son choix sera surtout dicté par des critères économiques (offre promotionnelle) ;

-**La qualité innovante**, celle que peut décider l'acheteur.

La définition de la qualité sera différente selon le rôle de l'acteur que nous interprétons, chacun n'ayant pas les mêmes attentes et objectifs en termes de qualité.

Jacques CHOVE appuie cette idée. Il s'est attaché à définir la qualité selon le point de vue de l'acteur où nous nous plaçons :

Pour un client ou un utilisateur : la qualité est la satisfaction de ses besoins par la réponse du fournisseur.

Pour la production : la qualité d'une production consiste dans son aptitude à produire au moindre coût des produits satisfaisant les besoins de leurs utilisateurs.

Pour une entreprise : la qualité vise en premier lieu à satisfaire les besoins des clients au moindre coût afin d'en assurer la pérennité de l'entreprise. Par conséquent, le but secondaire de la qualité est de limiter les coûts de « non-qualité ». Plus la qualité est présente, plus les erreurs pourront être détectées tôt dans la chaîne et ainsi permettre de réduire les coûts de réparation de cette non-qualité. D'autre part, elle repose sur la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout son personnel pour améliorer la qualité de ses produits et services. L'efficacité de son fonctionnement doit toujours être corrélée avec l'évolution de son environnement. Nous pouvons même élargir ce concept au fait que la pérennité de l'entreprise se doit aller dans le sens de la protection de l'environnement.

La qualité peut être aussi définie selon les organisations comme suit :

La norme japonaise JISZ 8101-1981 définit la qualité comme « *l'ensemble des caractéristiques ou des performances pouvant servir à déterminer si un produit et /ou un service répond ou ne répond pas à l'application à laquelle il est destiné* »⁸.

Pour la norme ISO 8402 version 1994 la qualité est « *l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites* »⁹.

Pour AFNOR NFX 50-120 « la qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins des utilisateurs ».¹⁰

⁸ K. OZIKI et T. ASAKA « les outils de la qualité », édition AFNOR gestion, paris de défense.

⁹ Guy LAUDOYER, 2000 « la certification ISO9000 un moteur pour la qualité », édition d'organisation.

¹⁰ AFNOR : www.afnor.fr visité le 02/03/2018

Dans le cadre des efforts de standardisation nationaux et internationaux, « la qualité a été définie comme ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites ».11

La norme internationale ISO 9000 intitulée : principes essentiels et vocabulaire, nous donne une autre définition de la qualité, plus abstraite a priori mais qui permet, en réalité, d'assez bien caractériser la relation entre l'entreprise et ses clients.

La qualité est « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ».12

1.2. Historique de la qualité :

L'histoire de la qualité en tant que discipline scientifique ne peut être située qu'à la fin du 19^{ème} début 20^{ème} siècle lorsque sous l'effet du progrès technologique, l'activité économique est passée du stade de l'artisanat au stade de l'industrie. Ceci a permis le passage de la production personnalisée à la production en série de masse, ce qui a créé un bouleversement dans la fonction qualité.

Si nous envisageons l'évolution de l'approche qualité au cours du 20^{ème} siècle, nous constatons trois grandes étapes :

- Du début du 20^{ème} siècle à 1970 : le contrôle de la qualité.
- Du début des années 1970 à 1980 : l'assurance qualité
- Du début des années 1980 à nos jours : la qualité totale ou le management totale de la qualité (TQM).

1.2.1 Le contrôle de la qualité :

A l'aube de l'ère industrielle, la production était unique vu que les travaux se faisaient de manière artisanale. L'artisan intégrait toutes les fonctions de fabrications et de gestion (cela est toujours vrai pour l'artisan d'aujourd'hui). A cette époque, le contrôle de la qualité d'un produit se faisait à la fin et pour chaque produit fini.

Au début du 20^{ème} siècle, la mécanisation du travail permettait la production en série de plus en plus grande. La qualité est obtenue essentiellement par le contrôle final des pièces fabriquées." *Le contrôle de la qualité est défini comme la vérification de la conformité des*

¹¹ G. F/KAMISKE et J.P. BRAUR, 1995 « management de la qualité de A a Z », édition MASSON.

¹² ISO 9000, Principes essentiels et vocabulaire

Chapitre I : Introduction à la qualité

produits à des données préétablies suivie d'un jugement"¹³. Le contrôle doit aboutir donc à une décision d'acceptation si la qualité est satisfaite ou de rejet si elle ne l'est pas. Dans le deuxième cas, des actions correctives deviennent nécessaires. Dans ces conditions, le coût de la pièce « bonne » ou « vendable » est fonction du coût du tri et du taux de rejet.

Avec la production en série de plus en plus grande, le contrôle unitaire est rendu pratiquement difficile. Il ne peut être utilisé que d'une façon limitée, parce qu'il est coûteux et demande un temps considérable. C'est la raison pour laquelle à côté du contrôle unitaire s'est développé le contrôle statistique à partir de 1925 et s'est renforcé dans les années 1940-1945, période où l'industrie américaine de l'armement devrait faire face à une production importante.

Dans le cas du contrôle statistique au lieu d'examiner chaque pièce, le contrôleur se limite à l'examen d'un nombre relativement petit de pièces (échantillon) prélevé auprès d'un lot de produits. Il juge alors de l'opportunité d'accepter ou de rejeter le lot tout entier sur la base d'un niveau de qualité acceptable formulé en pourcentage. Si le pourcentage de pièces défectueuses produites par la machine est acceptable le lot est accepté, dans le cas contraire il est rejeté ou contrôlé unitairement.

Le contrôle par échantillonnage a été inventé pour pallier l'inconvénient du prix élevé du contrôle unitaire et pour garantir une certaine qualité du produit. Les échantillons représentatifs sont prélevés au hasard dans les différentes parties d'un lot.

En effet, Le contrôle de la qualité (unitaire ou par échantillon) connaît des limites. Le contrôle à 100% n'assure pas une sécurité à 100% comme des études systématiques ont pu le montrer. Il arrive que certains défauts passent entre les mailles du filet du fait d'insuffisances humaines telles que, la fatigue, la baisse de l'acuité visuelle après un travail trop long, l'environnement et d'autres facteurs d'influences ce qui est inévitable.

De même, le contrôle par échantillonnage connaît des limitations qui résident dans le fait qu'un échantillon ne donne pas toujours l'image vraie du lot entier duquel il a été prélevé. Par exemple, un lot peut contenir une grande proportion de pièces défectueuses mais du fait que le contrôleur n'a pu extraire que de bonnes pièces dans un petit échantillon, il acceptera le lot entier même s'il est mauvais. D'un autre côté, un lot peut contenir seulement un très petit nombre de mauvaises pièces qui peuvent être présentées dans l'échantillon du contrôleur

¹³Etienne Collignon, Michel Wissler " Qualité et compétitivité des entreprises, du diagnostic aux actions de progrès" Ed.Economica, Paris 1984.

Chapitre I : Introduction à la qualité

entraînant ainsi le rebut non justifié d'un bon lot. Ces erreurs sont connues sous le nom d'erreurs dues à l'échantillonnage. Elles constituent un ennui familier des contrôleurs expérimentés.

1.2.2 l'assurance de la qualité :

L'effet conjugué de la complexité croissante des produits, de l'expansion générale des marchés, de la prise de conscience des coûts de plus en plus élevés du département "contrôle qualité", ainsi que les exigences de la qualité qui sont devenues de plus en plus astreignantes et qui ont renforcé la concurrence ont amené le monde industriel vers les années 1950 et 1960 à se détacher progressivement du concept "contrôle qualité" et adopter celui de "l'assurance qualité".

Le concept d'assurance qualité ainsi né, se définit par la norme ISO 8402 comme étant : *"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"*¹⁴.

Sans reprendre tous les concepts de l'assurance qualité, nous pouvons résumer cette dernière par trois verbes et la relation qui les lie : prévoir, faire, prouver :

- **Prévoir** : la mise en œuvre d'un système qualité efficace nécessite de prédéfinir des actions afin de maîtriser la qualité ;
- **Faire** : il s'agit pour l'entreprise de mettre en œuvre d'une façon systématique les actions préétablies. L'audit aura pour objectif entre autres de s'assurer de l'application des actions prédéfinies ;
- **Prouver** : la démonstration de la mise en œuvre peut être perçue comme une contrainte, mais elle est nécessaire pour donner confiance dans le système. Les enregistrements relatifs à la qualité et les audits qualité internes sont des éléments de preuves qui démontrent la mise en œuvre effective des dispositions préétablies.

A ce titre, l'assurance qualité :

- Etudie et définit les méthodes de contrôle de la production ;
- Certifie les opérateurs de production pour leur aptitude à exécuter le processus conformément aux standards de qualité ;
- Assure de façon continue l'évaluation de la qualité, de la fiabilité et de la fonctionnalité des produits livrés par des techniques statistiques et d'essais ;

¹⁴AFNOR: www.afnor.fr, op.cit.P8

Chapitre I : Introduction à la qualité

- Analyse les causes de défaillances et défini les actions correctives ;
- Fixe les objectifs de qualité à atteindre.

Il s'agit donc, d'un ensemble d'actions ayant pour but à l'intérieur de l'entreprise de faire participer le personnel à la maîtrise de la qualité, et vis-à-vis de l'extérieur de donner confiance aux clients que le produit attendu sera conforme aux exigences contractuelles. Donc, avoir l'assurance qualité c'est être capable de réaliser une production conforme à des normes fixées.

En effet, les normes nationales ne sont pas assez développées pour répondre à tous les besoins des grands donneurs d'ordre. En plus, les exigences de ces normes ne sont pas homogènes entre un pays et un autre. Elles présentent souvent, les différences au niveau de la forme, du mode d'application et des détails des exigences. Devant cette situation, tous les intervenants ont ressenti le besoin d'harmoniser les exigences de bases en assurance qualité et en technique d'audit, et par là limiter la multiplicité des audits des donneurs d'ordres.

Ce besoin est renforcé au début de 1980 avec l'internationalisation et la globalisation des échanges, où les pays industrialisés avaient besoin des normes universelles applicables à tous les secteurs et à l'échelle mondiale, pour se protéger des produits provenant des pays en développement. Cela a amené l'organisation internationale de normalisation (ISO) a formé une commission d'experts chargé de mettre au point des normes internationales d'assurance qualité.

En 1987, l'ISO a établi sur la base de la norme anglaise BS 5750, la famille des normes ISO 9000 (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003). Ces dernières, définissent les exigences par lesquelles le fournisseur peut assurer sa fiabilité et la conformité aux engagements contractuels.

Après ces normes d'assurance qualité qui concernent essentiellement le produit, le management est lui aussi touché par la qualité, c'est ce qui a donné naissance à la qualité totale.

1.2.3 La qualité totale (Q.T) ou le management total de la qualité (TQM) :

Le concept qualité totale (Q.T) est apparu au cours des années 1980. Il a connu un développement spectaculaire depuis le début des années 1990. Ce développement est favorisé par plusieurs facteurs tels que le renforcement du processus de la mondialisation des marchés, la libéralisation des échanges, la montée des exigences du consommateur, la saturation de la

Chapitre I : Introduction à la qualité

demande, la complexité croissante des technologies et le changement du comportement du salarié qui refuse l'ancien directivisme et cherche une motivation dans une approche participative. C'est la fin de l'exécutant passif remplacé par le professionnel actif et partenaire.

Définition de la Q. T : Parmi toutes les définitions concernant la QT, on peut citer celle donnée par l'ISO 8402 : *"le management total de la qualité est un monde 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 tous les membres de l'organisme et pour la société"*¹⁵. De cette définition on peut dégager trois points essentiels :

- La Q.T englobe, qualité des produits, qualité du travail, qualité des processus, qualité de la direction et qualité de l'entreprise ;
- La Q.T exige, la participation de tous les membres dans la construction de la qualité. (Personnel, fournisseurs, Clients, Actionnaires, Associés ...) ;
- La Q.T vise, non seulement la satisfaction du client mais aussi le personnel, les fournisseurs, les actionnaires et les sous-traitants.

La Q.T est donc, une approche plus globale et plus adaptée aux nouvelles exigences de l'économie mondiale. Elle a pour principal objectif d'aller beaucoup plus loin dans l'analyse pour l'amélioration de la qualité. Pour cela, elle utilise des concepts et des outils de plusieurs branches de management. Certains sont bien antérieurs à la Q.T par exemple : la politique d'entreprise, le marketing, l'analyse de la valeur, le contrôle statistique, la psychologie industrielle, etc. D'autres outils sont récents, par exemple business processus reengineering¹⁶, total cycle time, benchmarking¹⁷, etc.

Au sein de chaque fonction, tous les employés sont considérés comme des agents de qualité responsables à part entière, agissant dans un environnement caractérisé par le travail en équipe, la communication ouverte, la coopération et une grande confiance. Cela leur permet d'utiliser tous les moyens qui leur sont propres pour améliorer la qualité du produit. La standardiste fait de la qualité lorsqu'elle transmet correctement une communication, le vendeur fait de la qualité quand il respecte les délais promis aux clients, le chauffeur fait de la

¹⁵ Cité par Guy Laudoyer "La certification ISO 9000, un moteur pour la qualité" Ed. D'organisation, Paris 1996, p :117

¹⁶ **Reengineering** : c'est la remise en cause fondamentale et la redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir ces gains spectaculaires dans les performances critiques.

¹⁷ **Benchmarking**: c'est un procédé continu d'évaluation d'une entreprise, de ses produits, ses services et ses méthodes par rapport à ceux de ses concurrents les plus sérieux. Il développe dans l'entreprise un processus d'amélioration continue avec des objectifs bien définis

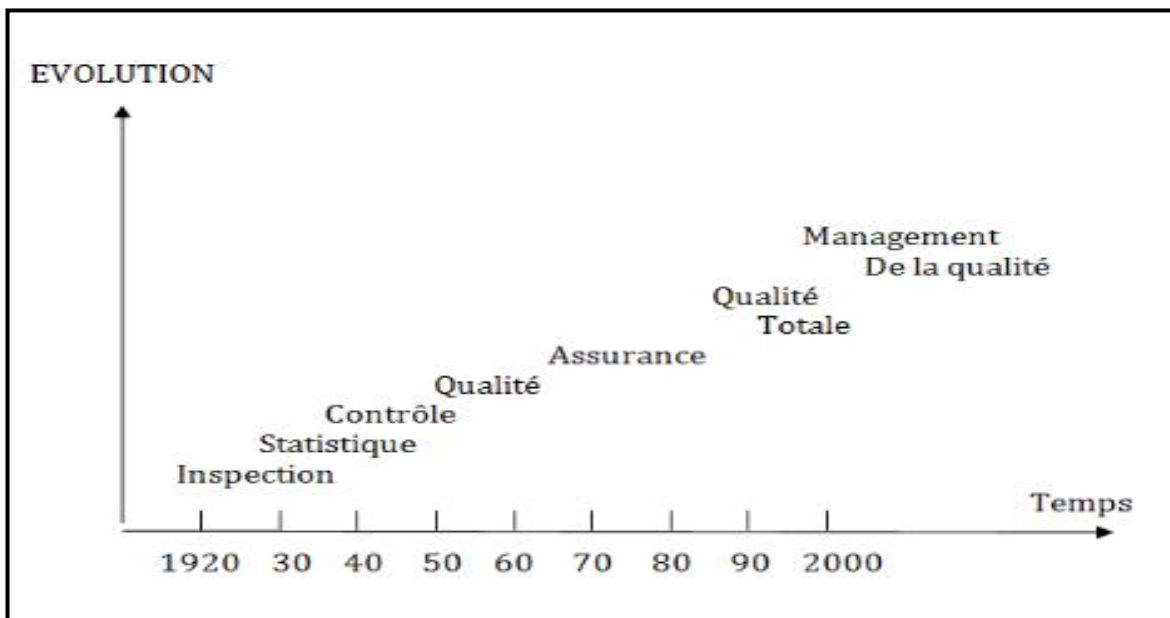
Chapitre I : Introduction à la qualité

qualité quand il tient son camion de livraison propre, le service du personnel fait de la qualité quand il s'efforce à éliminer les erreurs sur les bulletins de paie...etc.

IL apparaît donc, que la Q.T ou le TQM tout en envisageant la qualité comme un objectif supérieur de l'entreprise cherche à conduire cette dernière vers la perfection et l'excellence.

Le schéma suivant illustre les différentes évolutions de la démarche qualité :

Figure N°1 Evolution de la démarche qualité



Source : Moulay Abdellah Amadour, « la qualité comment s'y prendre au Maroc », Maroc, 2000,P5

1.3 Les objectifs de la qualité :

Les objectifs face à la qualité dépendent du bord sur lequel l'on se situe pour analyser la qualité. Pour cela, les experts de la qualité distinguent des « *partenaires pour la qualité* ». Ces partenaires sont : l'entreprise, les clients et les employées. Les objectifs de chaque partie diffèrent donc, selon le statut de chacune d'elles.

1.3.1 les objectifs par rapport à l'entreprise :

L'entreprise est un ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, des pouvoirs et des relations. Elle est un acteur économique produisant des biens et des services pour d'autres acteurs, dans le but de dégager des bénéfices. Ses objectifs sont liés à ses obligations envers l'extérieur (les clients et la société) et envers elle-même. Elle a

Chapitre I : Introduction à la qualité

également, des engagements qu'elle se doit d'honorer vis-à-vis de tous les facteurs la composant.

L'entreprise doit satisfaire le client. Elle est conduite à épouser le point de vue de celui-ci quant à la qualité. Elle doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance en cette qualité. Aussi, envers les clients liés à elle par contrat, l'entreprise doit respecter les clauses contractuelles en matière de qualité, de prix et de délai. Cela constitue pour elle des objectifs « externes » à atteindre.

Les objectifs « internes », quant à eux, viennent des obligations de l'entreprise envers son personnel et envers ses actionnaires ; ou d'une façon générale, envers ceux qui mettent les moyens à sa disposition. Elle recherche la rentabilité, la compétitivité, la pérennité, la progression.

L'amélioration de la qualité de ses fournitures et prestations, acquise par une meilleure maîtrise des processus, est un facteur essentiel de rentabilité et de compétitivité. Car, selon la « *réaction en chaîne* » enseignée par Demingaux Japonais dès 1950, cette amélioration de la qualité permet, avec la réaction des coûts de la non-qualité et des prix de revient, de « *gagner des parts de marché, grâce à une meilleure qualité et à des prix plus faibles* ».

1.3.2 Les objectifs par rapport aux clients

Le client est une personne ou un groupe de personnes qui reçoit, contre paiement, un produit ou un service et qui bénéficie des avantages découlant de ce produit ou service. Le terme « client » s'applique à l'entreprise, au consommateur, à l'utilisateur final d'un produit, au détaillant, au bénéficiaire ou à l'acheteur.

Le client est l'acteur le plus important de l'entreprise, car il détermine de façon significative la survie et le développement même de celle-ci. Son objectif, en termes de qualité des produits ou des services proposés à lui par l'entreprise est des plus délicats. Le client veut avoir, à l'avance, une probabilité aussi élevée que possible, sinon la certitude absolue, que le produit ou service dont il va disposer répondra à ses besoins. Il est très attentif à la qualité de ce qu'il acquiert.

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

Chapitre I : Introduction à la qualité

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

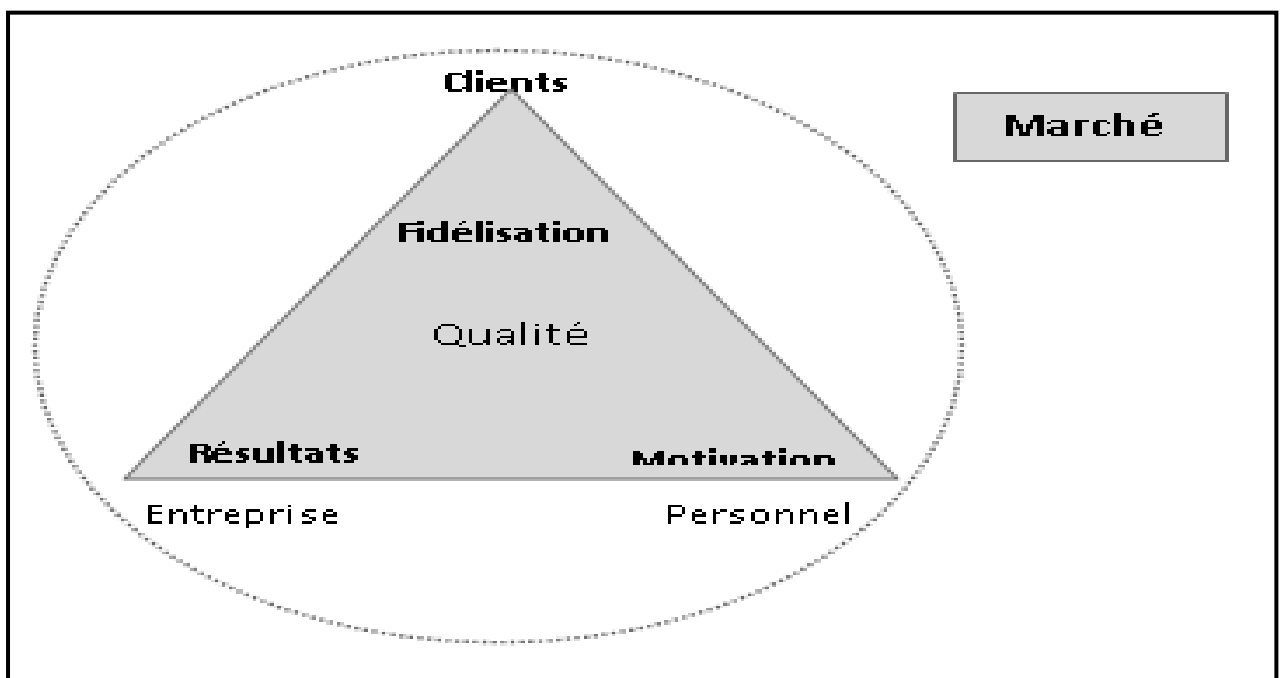
1.3.3 Les objectifs par rapport aux employés

Une employée ou un salarié peut-être définie comme étant une personne ou un groupe de personnes qui reçoit une contrepartie monétaire qu'on appelle salaire pour effectuer une tâche bien définie.

L'employé est considéré comme un acteur très important à l'intérieur de l'entreprise, sa contribution à la qualité est non négligeable c'est pour cela qu'il est considéré comme un acteur très important dans la démarche qualité de l'entreprise.

Donc on peut dire qu'une démarche qualité répond au moins à trois objectifs qui s'articulent autour des clients, de l'entreprise et des employés. Le tout, dans un marché compétitif et volatil imposant des règles et des standards inévitables pour l'entreprise. L'illustration ci-après explique bien cette idée :

Figure N°2 : les objectifs de la qualité



Source : DETRIE Philippe : Construire une démarche qualité, Editions d'Organisation, 4ème éd, France, 2006, p.101.

1.4 Caractéristique de la qualité

Les caractéristiques composantes de la qualité sont de nature très diverse selon le type de « produit » proposé.

Pour un produit matériel, les caractéristiques sont dimensionnelles, physiques, chimiques, sensorielles, etc. ; et aussi de fonctionnement (respect de performances, de consommations). A celles-ci s'ajoutent des caractéristiques assurant le maintien dans le temps de l'aptitude à l'emploi (fiabilité, maintenance, aptitude à la conservation), et des caractéristiques liées à la sécurité d'emploi et l'absence de nuisances (ou des nuisances réduites vis-à-vis des utilisateurs, des tiers et de l'environnement).

Pour un service, par contre, les caractéristiques comprennent, selon les cas, des aspects relationnels (accueil, dialogue), des conditions d'ambiance et de confort, des aspects liés au temps (respect d'horaires), des dispositions propres à faciliter la tâche de l'utilisateur (formulaire simples, notices claires).

La qualité est « dans le produit ». Elle est intrinsèque au produit (ou service). Elle n'est pas cette chose en plus, que l'on rajoute, après la conception du produit. Il n'y a pas dans une entreprise des gens qui font le produit et d'autres qui font la qualité. C'est en faisant le produit, tout au long de sa conception et de sa réalisation, que l'on fait en sorte qu'il ait toutes les caractéristiques requises, c'est-à-dire la qualité voulue.

La qualité se perçoit également à travers différents niveaux de définitions. Elle peut être caractérisée par :

- **Le respect du cahier des charges** : Le produit ou le service correspond bien à ce qui était écrit, la publicité est non mensongère ;
- **Le maintien de la conformité** : Les fonctions fournies ne doivent pas se détériorer rapidement dans le temps en utilisation normale ;
- **La satisfaction implicite** : Le consommateur doit trouver le bien-être recherché par l'acquisition du produit. Ce pour lequel il se l'est procuré doit être assouvi ;

- **La satisfaction économique :** Le consommateur doit en avoir pour son argent ; car en dernier recours, c'est lui qui décide des produits qui vont se vendre.

Par ailleurs, lorsqu'une caractéristique d'un produit ou d'un service ne satisfait pas les exigences de l'utilisation prévue, on dit qu'il y a un défaut (de conception, de réalisation ou d'exécution) ; lorsqu'elle n'est pas conforme à la spécification, on parle de non-conformité. Le terme anomalie, plus général, couvre tout écart ou déviation par rapport à ce qui était attendu.

1.5. Enjeux de la qualité :

La qualité est au centre d'enjeux majeurs : stratégiques, économiques, humains et sociaux. Elle est à la source de stratégies permettant aux entreprises de se différencier de leurs concurrents ou de réduire leurs coûts pour devenir de plus en plus compétitif. Elle est à l'origine d'économies provenant de la détection et la réduction de coûts souvent sous-estimés et pourtant considérables : les coûts relatifs à qualité comprenant des dépenses directes et indirectes liées à la non-qualité ainsi que des dépenses d'investissement. Elle présente enfin des enjeux humains et sociaux, notamment par la réduction de risques liés à la non-qualité : défauts de conception et/ou de réalisation du produit, erreurs d'utilisation du produit.

1.5.1. Enjeux stratégiques : ¹⁸

La qualité du produit (service) joue un rôle important dans la performance des entreprises ainsi que l'obtention de positions avantageuses sur des marchés concurrentiels. Ce rôle serait particulièrement significatif dans le cadre de différentes stratégies compétitives, notamment dans les stratégies de différenciation et de domination par les coûts permettant d'accroître la rentabilité des entreprises.

1.5.1.1 La différenciation :

Une entreprise qui exerce son activité dans un domaine stratégique bien défini et dont la stratégie est basée sur la qualité peut se différencier par rapport aux autres de différentes manières. Elle peut agir notamment sur une ou plusieurs des huit (08) dimensions de la qualité de son produit (la performance, la durabilité, la fiabilité, la disponibilité ...etc.) et/ou sur une ou plusieurs des huit (08) dimensions de la qualité de son service (le temps, la courtoisie, l'accessibilité...etc.). Il s'agit de se positionner non pas sur toutes ces dimensions, ce qui serait impossible et coûteux, mais sur quelques dimensions, celles que les clients perçoivent comme importantes afin de rencontrer au mieux leurs attentes.

¹⁸ Frédéric CANARD, *Management de la qualité*, Gualino éditeur, Lextenso éditions, Paris, 2009, p.44-46

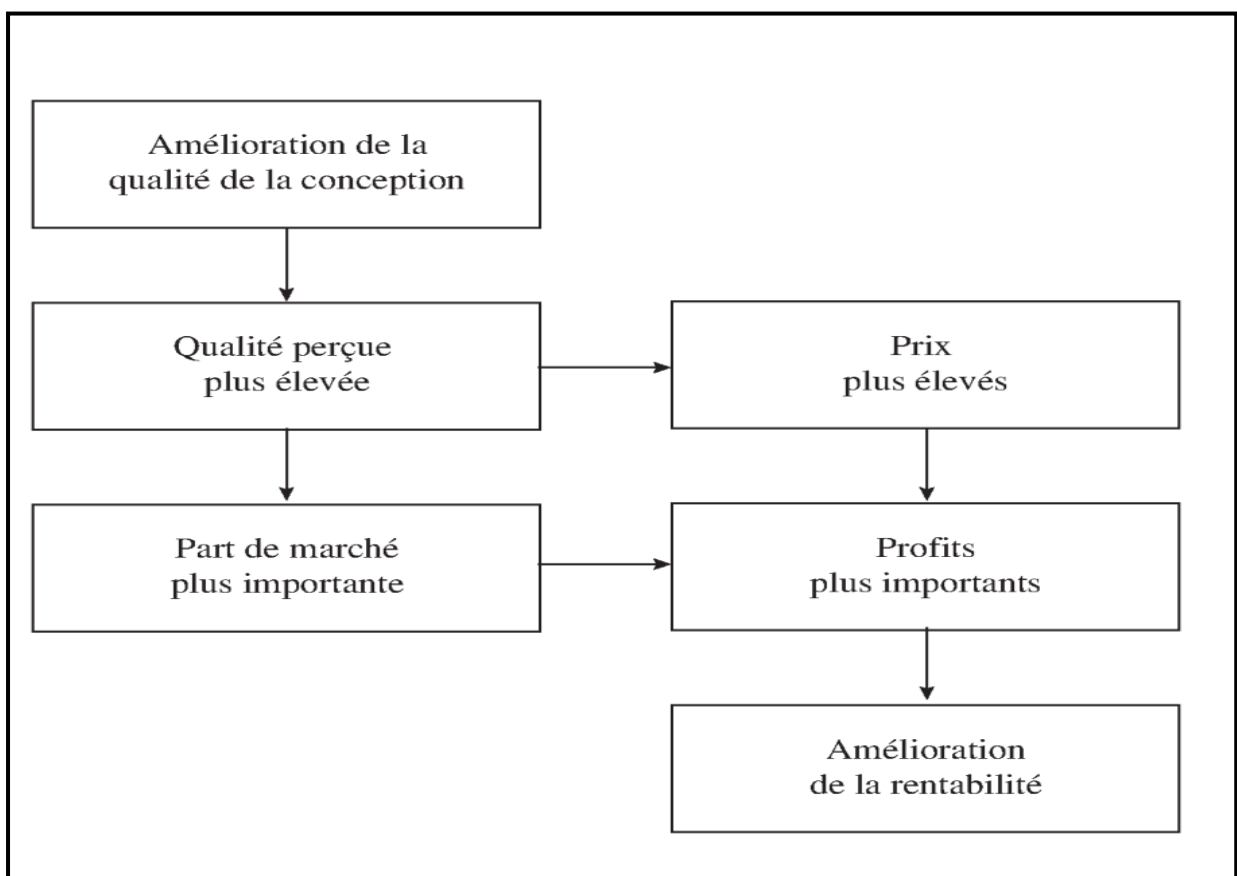
Chapitre I : Introduction à la qualité

Ainsi, l'entreprise peut fixer un prix de vente relatif supérieur à celui de ses concurrents et obtenir des profits plus élevés.

La qualité comme source de différenciation du produit (service) est liée à la rentabilité de la manière suivante :

- Des améliorations dans la qualité de la conception du produit (une meilleure performance, durabilité, fiabilité...etc.) permettent à l'entreprise de différencier son produit de celui de ses concurrents, à améliorer sa réputation (par des actions publicitaires, promotionnelles, etc.) ainsi que la qualité perçue du produit par le client ;
- L'entreprise peut alors bénéficier d'un prix plus élevé et d'une part de marché plus importante. Ce qui a pour conséquence un profit plus important venant compenser les augmentations de coûts associés à l'amélioration de la conception (en particulier l'éventuel différentiel de coût à supporter par rapport aux concurrents compte tenu d'un prix de vente relatif supérieur).

Figure N° 3 : Le rôle de la qualité dans la stratégie de différenciation de l'entreprise



Source: J.R. Evans. J.W. Dilan, *Total quality: management organization and strategy*, southwestern college Publishing, 2000, P.307

1.5.1.2 La domination par les coûts :

Un autre moyen pour l'entreprise d'être performante sur son marché consiste à bâtir et maintenir une position avantageuse sur le plan des coûts.

Des diminutions de coûts peuvent être obtenues au travers d'économies d'échelle ou d'autres sources. Sur le plan de la qualité, l'idée principale est que la qualité du produit est importante dans la mesure où elle traduit une certaine efficacité de la production se traduisant par des améliorations de la productivité et ainsi par des réductions de coûts.

La qualité comme source de diminution des coûts est liée à la rentabilité de la manière suivante : des améliorations dans la qualité de la réalisation du produit (une plus grande conformité aux spécifications) conduisent à des coûts de production plus bas provenant de la réduction de divers coûts de non-qualité comme les rebuts, les retouches sur les produits, les remboursements, les frais liés au traitement des réclamations.

1.5.2. Enjeux économiques :

La (non) qualité du produit (service) coûte pour l'entreprise. La qualité n'est pas gratuite¹⁹, sauf à considérer le principe de perfection selon lequel chacun réalise ce qu'il entreprend de manière parfaite, du premier coup. L'évaluation des divers coûts relatifs à la qualité, est un objectif difficile à atteindre pour beaucoup d'entreprises. En effet, la plupart des manager sont tendance à sous-estimer ces coûts, soit parce qu'une analyse fine de ces coûts peut prendre du temps, soit parce que certains d'entre eux sont difficiles, voire impossibles à chiffrer.

Les coûts relatifs à la qualité peuvent se définir comme la somme de toutes les dépenses supplémentaires que fait une entreprise à la fois pour corriger et prévenir les dysfonctionnements. Ce sont toutes les dépenses inutiles, tous les gaspillages, mais aussi tous les investissements qui s'ajoutent au coût de base d'un produit (service) correspondant à une utilisation rationnelle des ressources.²⁰

¹⁹Selon l'expression célèbre de P. Crosby : *La qualité c'est gratuit*, economica, 1986, voir aussi du même Auteur : *la qualité sans armes*, economica, 1986.

²⁰J.M. JURAN, Gestion de la qualité, AFNOR, 1983

Chapitre I : Introduction à la qualité

Ce sont donc l'ensemble des dépenses dont on devrait se passer si le travail était exécuté parfaitement. Ces coûts correspondent, d'une part, à de la non-qualité au sens strict et, d'autre part, à ce que l'on investit pour obtenir la qualité.

1.5.2.1 Le coût de la non-qualité : La non-qualité représente, quant à elle, globalement, l'ensemble des écarts entre la qualité voulue et la qualité détenue, constatés sur un produit. Elle se mesure en éléments statistiques ou économiques. Dans un sens plus large, elle est le « contraire » de la qualité.

Le Coût de la non-qualité (CNQ). Il correspond à tout ce qu'il en coûte de mal faire les choses, de ne pas bien les faire du premier coup. Il est la somme de coûts de non-qualité interne et externe : $CNQ = \text{coûts de la non qualité interne} + \text{coûts de la non qualité externe}$.

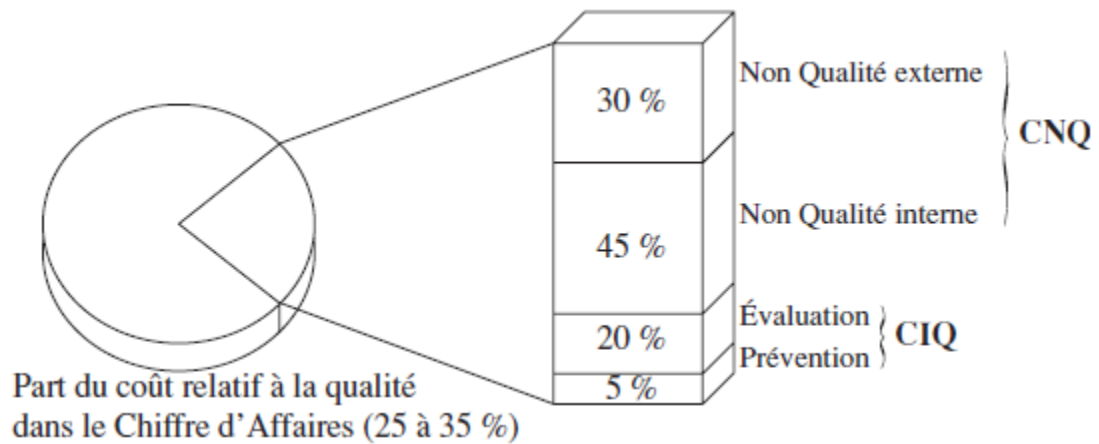
- **Le coût d'investissement dans la qualité :** Le Coût d'investissement dans la qualité représente tout ce que l'on dépense pour assurer un niveau de qualité conforme aux spécifications. Il est la somme de coûts d'évaluation et de prévention : $CIQ = \text{coûts d'évaluation} + \text{coûts de prévention}$
- **Le coût d'obtention de la qualité :** Selon la norme AFNOR NF X 50-126 : *Guide d'évaluation des coûts résultant de la non-qualité*, les coûts relatifs à la qualité sont définis à travers la notion de Coût d'obtention de la qualité (COQ) comme suivant : $COQ = \text{coûts des anomalies internes} + \text{coûts des anomalies externes} + \text{coûts de détection} + \text{coûts de prévention}$.

Remarque : le COQ évoque bien l'idée de dépenses que l'on n'aurait pas à faire si l'entreprise fonctionnait parfaitement, mais peut laisser penser aussi que l'on traite seulement des investissements pour obtenir la qualité. Ainsi, nous préférons utiliser l'expression coûts relatifs à la qualité pour bien traduire la distinction entre la non-qualité, d'une part, et les investissements dans la qualité, d'autre part.

Figure N° 4 : les coûts relatifs à la qualité observée

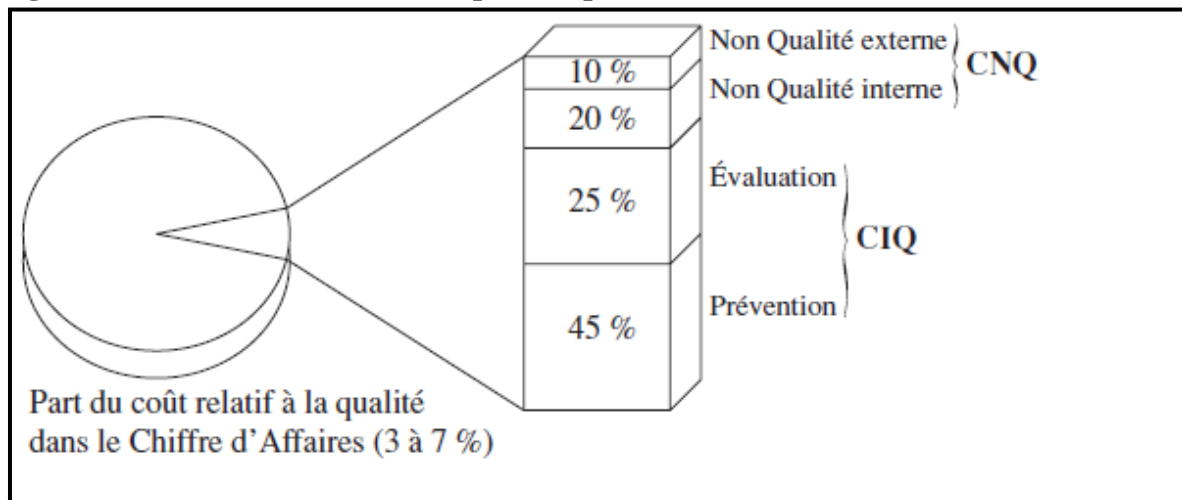


Chapitre I : Introduction à la qualité



Source: R.Daigh, financial implications of a quality improvement process. *Top health care Finance*, vol.17, 1991, p.42

Figure N° 5 : les coûts relatifs à la qualité optimisée



Source: R.Daigh, financial implications of a quality improvement process. *Top health care Finance*, vol.17, 1991, p.42

1.5.3. Enjeux humains :

La qualité du produit comprend des enjeux humains car elle contribue à la sécurité ainsi qu'à la protection des consommateurs comme des travailleurs. L'idée est qu'un produit conçu et réalisé conformément aux spécifications ne provoque de dommages ni à ceux qui conçoivent et réalisent le produit, ni à ceux qui l'utilisent. La qualité présente également des enjeux sociaux car, outre les aspects économiques évoqués plus haut, elle permet une amélioration du bien-être des individus grâce à une meilleure adéquation des produits et services à leurs attentes. ²¹

²¹J.k. SHANK et V. GOVINDARAJAN, *la gestion stratégique des coûts*, éditions d'Organisation, Paris, 1995,

Chapitre I : Introduction à la qualité

Des défauts de conception et/ou de réalisation ainsi que des erreurs d'utilisation du produit peuvent avoir des répercussions humaines et sociales importantes au travers de dommages et désagréments de toutes sortes : blessés et morts dans certains cas, tensions et litiges divers venant perturber la vie sociale.

La sécurité du produit est une des dimensions de la qualité et fait l'objet de réglementations et de normes rendues parfois obligatoires car elle concerne directement la protection des personnes : normes réglementaires sur les casques de motos, les jouets, nombreuses normes sur la sécurité des produits alimentaires. L'environnement est, comme la sécurité du produit, très lié au domaine de la qualité. L'idée est là encore qu'un produit conçu et réalisé en conformité aux spécifications ne doit pas avoir de conséquences négatives sur la qualité de l'environnement (qualité de l'air, de l'eau, etc.) ni provoquer de bruits et autres nuisances lors de son élaboration²².

Des milliers de normes sont également utilisées pour protéger la santé de la population et sa sécurité ainsi que pour préserver l'environnement. Par ailleurs, les responsabilités civile et pénale des producteurs et des distributeurs peuvent être mises en évidence lorsque les produits sont préjudiciables aux personnes et aux biens. Ces responsabilités peuvent être invoquées dans deux (02) cas différents : le premier cas concernant le produit qui ne correspond pas aux attentes impliquant un préjudice commercial, le deuxième cas relatif au produit qui a réellement provoqué des dommages aux personnes et aux biens.

1.6. Méthodes et techniques de la qualité :

La démarche qualité propose toute une panoplie d'outils d'aide (méthode, analyse, statistique, suivi-contrôle). Ces outils, créés et/ou diffusés par les principaux fondateurs de la démarche qualité dans le cadre de leurs actions de conseil auprès des entreprises, ont vocation pédagogique. Il est utile de répartir les outils de la qualité en deux catégories :

- Les outils simples d'aide à la réflexion, à l'analyse, à la méthode, utilisables par tout public sans formation particulière.
 - Les outils complexes utilisés dans les domaines de l'ingénierie, de la logistique, de la métrologie, des statistiques, par les services de planification et de méthode, ...etc.
- Ces outils ont souvent été créés au début du siècle dernier.

1.6.1 Les outils simples :

Chapitre I : Introduction à la qualité

A- La feuille de relevés : Connue aussi sous l'appellation de « fiche d'acquisition de données », ce sont des imprimés préenregistrés permettant de recueillir méthodiquement les informations nécessaires pour déterminer les causes réelles d'un problème ou pour mesurer l'efficacité de la solution mise en œuvre. Toute action doit être engagée sur des données chiffrées.

B- L'histogramme : Représentation graphique de données, qui fait apparaître des barres proportionnelles à la fréquence d'apparition d'une valeur à l'intérieur d'une classe. Souvent utilisés dans les groupes de qualité. Ils ont pour objectif de surveiller la précision des machines ou d'étudier les caractéristiques d'un processus donné.

C- Le diagramme de Pareto : Le diagramme de Pareto est également appelé règle des 80/20 ou courbe "ABC" est une représentation graphique en colonnes, qui présente les informations par ordre décroissant et faisant ainsi ressortir le ou les éléments les plus importants qui expliquent un phénomène ou une situation.

Autrement dit, le diagramme de Pareto fait apparaître les causes les plus importantes qui sont à l'origine du plus grand nombre d'effets. Sachant que 20% des causes sont à l'origine de 80% des conséquences.

Cette méthode simple, claire et efficace permet la prise de décision par le groupe. **Comment utiliser le diagramme de Pareto ?**

Le diagramme de Pareto est élaboré en plusieurs étapes :

1. Déterminer le problème à résoudre ;
2. Faire une collecte des données (par exemple en utilisant la fiche de collecte des données) ou utiliser des données déjà existantes ;
3. Classer les données en catégories et prévoir une catégorie "Divers" pour les catégories à peu d'éléments ;
4. Quantifier l'importance de chaque catégorie et déterminer le pourcentage de chacune par rapport au total.
5. Classer ces pourcentages par valeur décroissante, la catégorie "Divers" est toujours en dernier rang.
6. Représenter les données sous forme d'un histogramme.

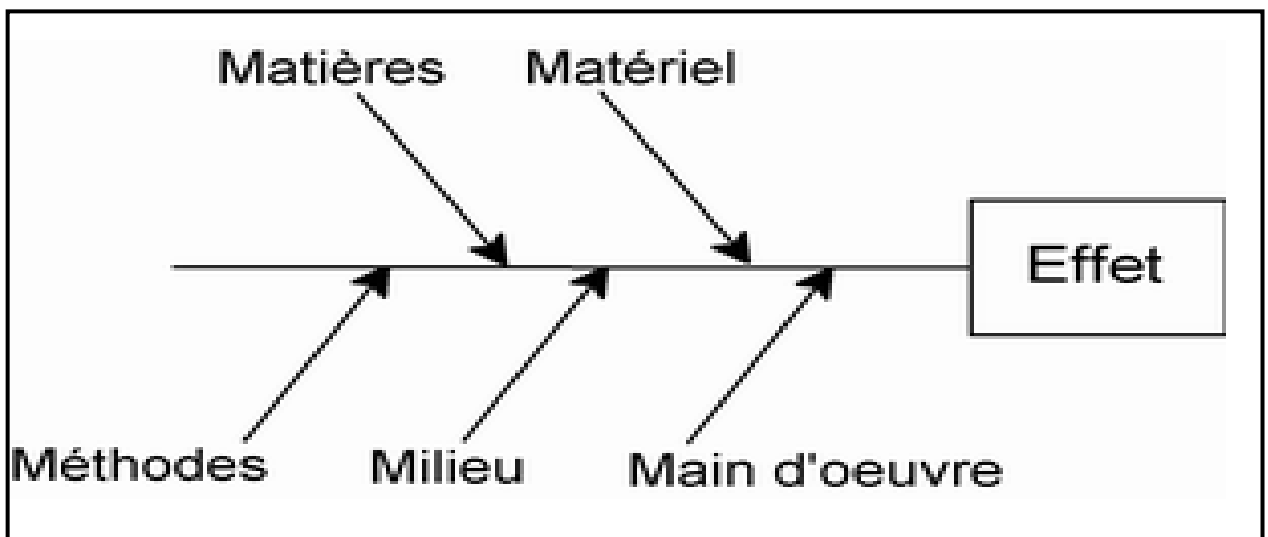
E- Digramme d'Ishikawa : Inventeur des cercles de qualité, ICHIKAWA a introduit en production un ensemble d'outils et de méthodes qui guident la mise en place d'actions

Chapitre I : Introduction à la qualité

d'amélioration de la qualité dans les entreprises, à savoir²³ (Courbe de concentration, Les histogrammes, Les fiches de contrôle).

Le diagramme d'Ishikawa (synonyme : diagramme en arêtes de poisson en raison de sa forme). Diagramme permettant d'examiner les causes profondes des problèmes. En posant continuellement la question « Pourquoi ? », on finit par découvrir la véritable cause du problème. Généralement utilisé pour mettre en évidence les causes d'un problème et les regrouper dans des catégories distinctes qu'on appelle les 5M (**méthode, main-d'œuvre, matériel, machines, matières**) comme l'illustre la figure suivante :

Figure N° 06 : le diagramme d'ISHIKAWA



Sources : //fr.wikipedia.org/wiki/Diagramme de causes et effets

On peut y ajouter deux (02) autres « M » à savoir « **Management** » et « **Moyens financiers** » qui constituent des facteurs prépondérants, notamment dans les domaines immatériels, les services et la gestion de projets.

F- Le QQCCOP : C'est une technique de recherche d'informations sur un problème et notamment sur ses causes qui se réalisent grâce à un ensemble de questions.

C'est une méthode très efficace pour cerner le plus complètement possible un problème, une cause, une situation donnée. Elle est aussi très utile dans le travail de rédaction des procédures. Son nom vient des questions auxquelles on doit répondre :

- **Quoi ?** : De quoi s'agit-il ? (Objet, opération, nature)
- **Qui ?** : Qui est concerné ? (Exécutants, qualification)

²³Kazuo OZEIKI et Tetsuichi ASAKA, 1992 les outils de la qualité, édition afnor gestion.

Chapitre I : Introduction à la qualité

- **Où ?** : Où cela se produit-il ?
- **Quand ?** : Quand cela survient-il ? (Durée, fréquence...)
- **Comment ?** : Comment procède-t-on ? (Matériel, matières, méthode...)
- **Combien ?** : Combien de fois cela se produit-il ?
- **Pourquoi ?** : Pourquoi cela se passe-t-il ainsi ?

A-6 Le diagramme de Gantt : Le diagramme de Gantt est un outil permettant de modéliser la planification de tâches nécessaires à la réalisation d'un projet. Il s'agit d'un outil inventé en 1917 par Henry L. Gantt. Il sert de support au paramétrage et à la gestion de projet.

1.6.2 Les méthodes complexe de la qualité :

A- L'AMDEC :

AMDEC ou Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité. C'est une technique d'analyse préventive permettant d'identifier et de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillance avant qu'ils ne surviennent. L'AMDEC est une méthode rigoureuse de travail en groupe, très efficace grâce à la mise en commun de l'expérience et des connaissances de chaque participant, à condition toutefois que l'animateur AMDEC soit suffisamment expérimenté. On peut faire :

- **Une AMDEC Produit**, pour vérifier Produit, pour vérifier la conformité d'un produit développé par rapport aux exigences du client ;
- **Une AMDEC Processus**, pour valider la fiabilité du processus de fabrication ;
- **Une AMDEC Moyen**, pour vérifier la fiabilité d'un équipement.

Le principe consiste à recenser toutes les causes potentielles de chaque mode de défaillance et d'évaluer la criticité. Cette dernière résulte d'une triple cotation quantifiée :

- Note "G" : Gravité ou sévérité de l'effet du défaut ou de la défaillance ;
- Note "O" : Occurrence ou fréquence d'apparition de la cause ;
- Note "D" : Détection : probabilité de non détection de la cause.

L'indice de criticité est obtenu par le produit des trois notes : $C = G \times O \times D$, Plus la criticité est importante, plus le mode de défaillance considéré est préoccupant. Lorsque la criticité dépasse la limite prédéfinie par le groupe, ce dernier recherche les actions d'amélioration possible pour la ramener à un niveau acceptable en jouant sur :

Chapitre I : Introduction à la qualité

- La gravité (exemple : la gravité d'une fuite de carburant sera diminuée par la mise en place d'un bassin de rétention) ;
- L'occurrence (exemple : en augmentant la fiabilité d'un composant, en jouant sur la maintenance préventive ...),
- La non-détection (exemple : en mettant en place des outils de contrôle et de surveillance, en formant les contrôleurs...).

Section 2 : MANAGEMENT DE LA QUALITE :

Parmi les nombreuses définitions de management de la qualité on peut retenir celle données par l'ISO 8402 ²⁴: « *le management de la qualité totale est un mode de management d'un organisme centrée sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et a des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société* ».

2.1. Système du management de la qualité :

2.1.1. Définition²⁵ :

La norme ISO 9001 :2015 établit les concepts fondamentaux, les principes de la qualité et de son management. Elle précise toute la terminologie spécifique relative à la qualité. Elle propose un SMQ clairement défini, fondé sur des concepts précis, des principes et des processus que nous détaillerons dans la suite de ce chapitre.

A ce propos, elle définit la qualité comme : « *Un organisme axé sur la qualité favorise une culture se traduisant par un comportement, des attitudes, des activités et des processus qui fournissent de la valeur par la satisfaction des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes* ».

La qualité des produits et services d'un organisme sont déterminés par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes.

La qualité des produits et services inclut non seulement leur fonction et performances prévues, mais aussi la valeur et le bénéfice perçus par le client.

Il s'agit donc de déterminer une organisation avec des processus inter-corrélés qui vont viser à satisfaire les parties prenantes que sont les clients et autres parties intéressées pertinentes.

²⁴W.sussland, 1996 « le manager, la qualité et l'ISO900 vers la qualité totale » France.

²⁵International Organization for Standardization, Norme ISO 9000 : Systèmes de management de la Qualité – principes essentiels et vocabulaire, 2015

Chapitre I : Introduction à la qualité

L'organisme doit donc identifier quelles sont les attentes de ses clients et déployer les actions permettant de satisfaire ces attentes. On peut définir les clients comme étant les personnes qui reçoivent la prestation ou achètent le produit que l'organisme a produit, les parties intéressées représentent une approche plus globale qui englobe les clients mais également toutes les personnes qui ont ou subissent une influence de la part de l'organisme. Il s'agit d'identifier les personnes qui pourraient mettre en péril l'organisme si les attentes n'étaient pas satisfaites.

Cela débouche sur la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ). La même norme définit un SMQ comme :

« Un SMQ comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés.

Le SMQ gère les processus et leurs interactions, et les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir les résultats pour les parties intéressées pertinentes.

Le SMQ permet à la direction d'optimiser l'utilisation des ressources en tenant compte de conséquences de leur décision à court terme et à long terme.

Un SMQ fournit les moyens d'identifier les actions permettant de traiter les conséquences prévues et imprévues dans la réalisation du produit et du service. »

Un organisme va donc devoir définir ses activités et identifier ses objectifs en tenant compte des enjeux qu'ils soient internes à l'entreprise ou externes (stratégie nationale, régionale voire internationale). Un SMQ doit prendre en compte le contexte et les capacités de l'organisme à atteindre ses objectifs. Il mettra à disposition les ressources humaines, matérielles et autres ressources nécessaires comme l'accès à la connaissance, au savoir, à la communication.

Déployer un SMQ sous-entend également que l'organisme analysera le fonctionnement de son organisation afin de voir si les objectifs sont atteints et quels sont les axes d'amélioration potentiels.

Il devra se positionner en prenant en compte les risques auxquels il sera confronté et les opportunités qu'il pourra saisir.

Un Système de Management de la Qualité, est donc *« l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaire à la*

Chapitre I : Introduction à la qualité

*maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances ».*²⁶

2.1.2 Les principes de management de la qualité :

En d'autres termes, diriger et faire fonctionner une entreprise avec succès nécessite de l'orienter et de la contrôler méthodiquement.

Huit (08) principes de management de la qualité ont été identifiés et présentés dans la norme ISO 9004 version 2000 et repris dans la version de décembre 2009. Ces principes permettent aux organismes d'améliorer leurs performances de façon continue, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires...) :²⁷

A- L'orientation client : Les organismes dépendent de leurs clients. Il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

*« Le TQM nous apprend que la compréhension et la satisfaction des attentes des clients sont pour une entreprise les meilleurs moyens et les seuls durables pour la conduire au succès ».*²⁸

Ce principe, donc consiste à développer les capacités de l'entreprise de percevoir et à satisfaire les attentes de ses parties permanentes en vue d'accroître ses capacités à créer la valeur ajoutée.

B- Le leadership : Cette politique consiste à s'assurer de l'engagement total des dirigeants et de la structure d'encadrement de la mise en œuvre de cette approche intégrée. Outre la mise en place des structures et des systèmes de management, l'engagement visible des dirigeants est mis en évidence par l'adoption des cinq sous politiques²⁹ suivantes :

- Plan de développement de TQM à court, moyen et long terme, qui a pour but de coordonner l'ensemble des politiques d'amélioration et de transformation transversales de l'entreprise ;

²⁶Définition du système de management de la qualité selon la norme ISO 9001

²⁷<http://www.qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/les-8-principes-de-management-en-bref/> visité le : 07/03/2017

²⁸ShojiShiba,A.GrahamD.Walden :2003 «TQM:4 révolution de management »

²⁹Claude Yves Bernard, 2001 « le management par la qualité totale ».

Chapitre I : Introduction à la qualité

- Système de gouvernance de l'entreprise (vision, mission, valeurs, principes d'action, choix stratégiques) ; c'est-à-dire l'ensemble des croyances fondamentales d'une organisation censée la conduire vers ce qu'elle considère être sa réussite à long terme ;
- Politique de transformation culturelle (université interne, formation en cascade, communication interne) ; qui peut se réduire à l'adoption de quelques outils et méthode de travail en équipe ;
- Auto-évaluation EFQM. Le référentiel EFQM d'évaluer les progrès réalisés dans la recherche de l'excellence en matière d'efficacité et d'efficience opérationnelle, sur la base d'un référentiel standardisé adopté par les meilleures entreprises mondiales.
- Système de reconnaissance et récompense adapté à ce nouvel environnement ;

C- L'implication du personnel : Ce principe consiste à développer la capacité de tous à agir et décider par soi-même pour que chacun puisse s'impliquer, avec le maximum d'efficacité, dans les projets d'amélioration ; cela implique :

- Equipes d'amélioration et de résolution des problèmes ;
- Equipes autonomes, autocontrôle ;
- Formation et certification des compétences ;
- Entretien d'évaluation individuelle, enquête de climat social ;
- Reconnaissances et récompenses.

D- L'approche processus : La norme ISO 9000 : 2000 définit le processus comme : « *Ensemble des activités qui utilise des ressources pour convertir les éléments d'entrées en éléments de sortie* ».

Le modèle de processus part du principe très simple que l'entreprise est un processus en termes d'entrants, de transformation (avec valeur ajoutée) impliquant des moyens et des sortants.

L'approche ³⁰processus offre une autre manière d'observer l'entreprise et ce qui s'y déroule.

Elle emprunte à la méthode systémique des pratiques et des outils qui vont permettre de :

- Raisonner de façon transversale ;
- Se focaliser sur les résultats ;
- Créer de la valeur ajoutée ;

³⁰ Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification, AFNOR, 2009, p11

Chapitre I : Introduction à la qualité

- Dimensionner ses procédures à son juste nécessaire ;
- Réaliser plus de réactivité face au marché et aux exigences des clients.

De nombreux exemples prouvent qu'un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les activités nécessaires à sa réalisation, ainsi que la gestion des ressources qui y contribuent sont gérées à la manière d'un processus, c'est pourquoi, la nouvelle norme internationale encourage l'adoption de l'approche processus pour gérer un organisme efficacement et avec qualité.

E- Le management par approche système³¹:Le déroulement d'une activité suit un processus. Ainsi, pour gérer l'organisme selon cette approche, il va être nécessaire d'identifier, de comprendre, de maîtriser et de gérer chacun de ces processus constitutifs des sous-systèmes et donc du système général.

De plus, chacun de ces processus interagit avec les autres processus. La maîtrise de la corrélation entre eux est un facteur de contribution à l'efficacité de l'organisme tout entier et à la réalisation de ses objectifs.

Le modèle de système de management de la qualité fondé sur l'approche processus, tel que recommandé par l'ISO 9001 est représenté ci-dessous (cf. figure 07).

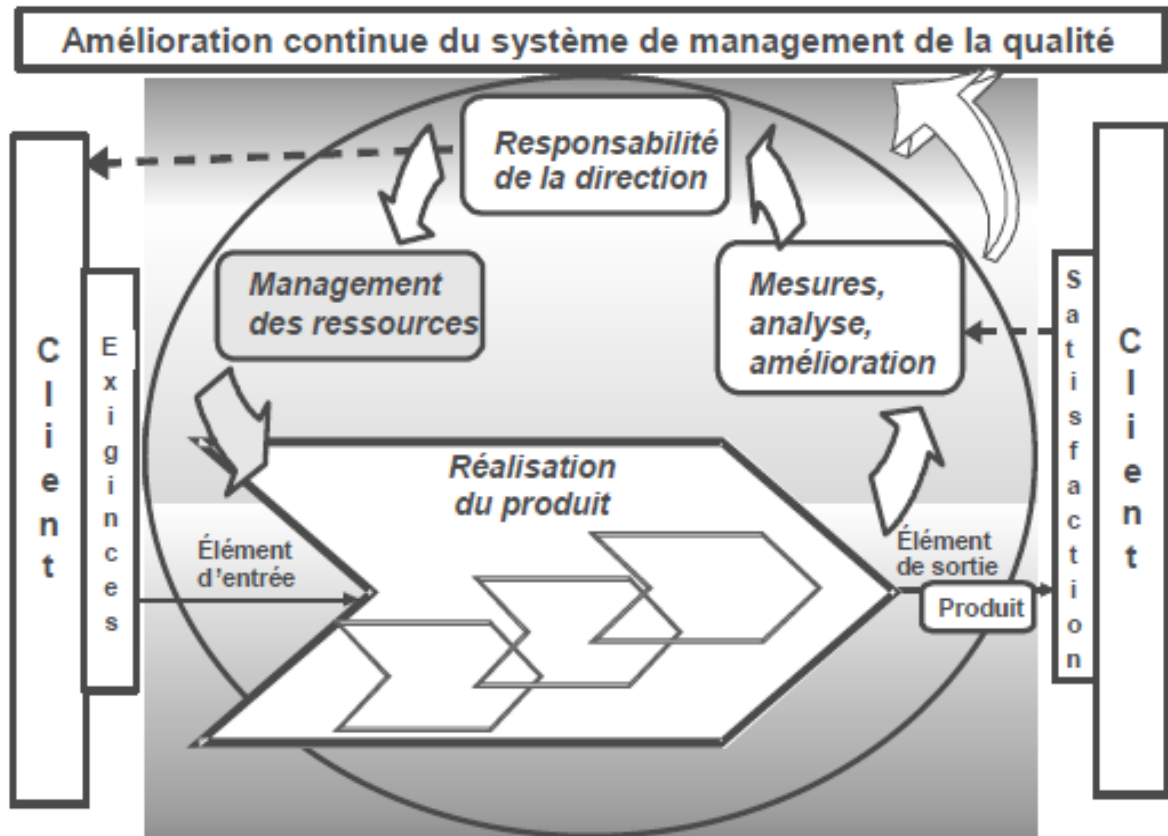
Ce schéma fait apparaître toutes les exigences de la norme. Il illustre aussi les relations entre les processus du système. En revanche, il ne présente pas les processus à un niveau détaillé.

Nous pouvons constater également que le client est à l'origine du système(exigences), mais aussi en phase finale (satisfaction).

Nous remarquons aussi, dans le cercle central du schéma, la présence de la matérialisation des quatre points de la norme citée précédemment, et qui constituent les quatre parties fondamentales de la norme.

³¹Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification, AFNOR, 2009, p12

Figure N° 07 : Modèle de processus d'un système de management de la qualité (d'après l'ISO 9001)



Source : Norme ISO 9001 version 2008 : Système de management de la qualité : Exigences

F- L'amélioration continue : Ce principe consiste à impliquer l'ensemble du personnel, à tous les niveaux et toutes les entités, dans les activités d'amélioration des capacités distinctives de l'entreprise. Ces démarches sont coordonnées par les quatre sous politiques suivantes :

- Politique d'amélioration et de transformation radicale du système de déploiement de politiques ; de telles politiques, par leur ampleur, exigent également de déployer et de coordonner un ensemble des projets d'amélioration déterminant et très ambitieux.
- Système de gestion et de suggestion ; cette approche, gérée par le management opérationnel, est destinée à impliquer le personnel dans un mouvement de créativité collective en collectant toutes les suggestions d'amélioration librement émises par soit par les individus, soit par des équipes autonomes telles que les de qualité.

- Amélioration continue des standards ; cette approche concerne l'amélioration continue des activités opérationnelles ainsi que les produits et les services qu'elles fournissent.
- Système de l'assurance qualité six sigma ; il consiste à définir un système de standards de performances relatif à l'efficacité des processus basé sur les méthodes de contrôle statistique, qui soit généralisable à toutes les activités de création de valeur et indépendant de la nature de la complexité des produits ou des services fournis.

G- L'approche factuelle pour la prise de décision³² : Prendre des décisions est une activité importante du management. Il en est de même pour le management de la qualité. Toutefois, pour prendre des décisions bonnes et efficaces le décideur doit disposer d'une information fiable et précise. Cette dernière est obtenue par le fait d'analyse et d'interprétation de l'ensemble des données stockées dans les supports d'information assuré par les « Enregistrements qualité » exigés par la norme internationale.

H- Les relations mutuellement bénéficiaires avec les fournisseurs : Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

2.2. La démarche qualité :

Mettre en place une démarche qualité nécessite de passer par plusieurs étapes :

2.2.1. Démarrage de la qualité : ³³

2.2.1.1. La planification :

Tout d'abord, il est nécessaire de bien comprendre l'ordre général du pourquoi de la démarche souhaitée. Qu'est-ce qui ne va pas ? Ensuite, il est indispensable de comprendre toute l'envergure de l'entreprise, c'est-à-dire toutes ses activités, les liens entre services (qui sont clients ou fournisseurs interne de l'autre) ainsi que leur ampleur. En fin de compte, cela revient à comprendre l'enchaînement des processus existants.

Afin d'avoir un aperçu global des différentes tâches réalisées et de leur succession dans le temps, il est intéressant de les représenter dans un diagramme (diagramme de GANTT) et de les communiquer aux services concernés.

2.2.1.2. Diagnostique des états des lieux (enquête) :

³² 10cles pour réussir sa certification op.cit.P30

³³MILLOT Sophie, L'enquête de satisfaction- Guide méthodologique, AFNOR 2007, Paris, P.7

Chapitre I : Introduction à la qualité

S'inscrire dans une démarche qualité nécessite d'englober toute les parties de l'entreprise et de ne pas rester au niveau des hiérarchies supérieures. Ce sont les acteurs du terrain qui sont les plus proches des problèmes et qui peuvent mieux les maîtriser.

Par conséquent, ils sont les mieux placés pour connaître ce qui a besoin d'être amélioré, pour les traiter ainsi que pour les mettre en œuvre. L'objectif est d'avoir une démarche terrain mobilisatrice. Tout commence donc par le recueil des informations nécessaires au travers l'élaboration d'une enquête auprès du personnel (employés, cadres et direction).

Le but de cette enquête est d'en tirer des améliorations afin de satisfaire encore et toujours mieux le client. C'est lui qui est au centre de la politique qualité de l'entreprise. L'enquête de satisfaction est un moyen de savoir pour mieux agir. Toutes les réponses obtenues doivent être enregistrées afin d'en permettre l'exploitation.

2.2.1.3. Lancement et mise en œuvre d'un système de management de la qualité :

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité doit passer par trois étapes³⁴ :

- a. La présentation intermédiaire des résultats issus de l'enquête,
- b. L'élaboration d'un dossier final et présentation des résultats à la hiérarchie,
- c. L'élaboration d'un plan d'action.

2.2.1.4. Assurer la pérennisation du système qualité à travers l'approche processus :³⁵

A. l'analyse des processus : La qualité d'une entreprise est le résultat de la maîtrise de tout un enchaînement d'activités déployées à travers différentes fonctions et différents niveaux hiérarchiques. Il est difficile d'analyser et de gérer un ensemble aussi complexe. Il convient donc de grouper les activités afin de les traiter séparément en vue d'en cerner leur problème et de dégager des solutions.

La cartographie des processus de l'entreprise met en évidence les différents types de processus que nous retrouvons également dans la norme ISO 9001, Version 2008 :

- Processus de pilotage des prestations (ou processus de management) : ceux qui fournissent des directives aux autres processus (stratégie, organisation, niveaux de performance attendus ... etc.) à partir de l'analyse des différentes informations ;

³⁴ DOUCET Christian, certification qualité utile, Edition Insep Consulting, Paris, 2003, p.23

³⁵ MENETRIER Aurélie : La qualité au sein des organisations, mémoire de master en logistique, université de Paris 1, Paris 2008-2009

- Processus de réalisation : ceux qui interviennent dans la réalisation du produit ou de la prestation ;
- Processus de mise à disposition des ressources (processus support) : ceux qui fournissent les ressources (humaines, matérielles, financières...etc.) à tous les processus.

B. Présentation des résultats du processus : Ce travail préalable consiste à réunir, à synthétiser, et à imprimer l'ensemble des informations nécessaires au processus, afin que ces dernières puissent être passées en revue et mises à jour lors de la réunion avec l'équipe concernée. Ces données d'entrée, éléments de base du processus, sont indispensables pour assurer une efficacité optimale du travail présenté ci-dessous.

C. Evaluation de l'efficacité des processus : Cette seconde étape consiste à aller à la rencontre de chaque équipe concernée par un processus (après avoir bien entendu réalisé le travail préalable, exposé ci-dessus). Lors de cette revue, il est tout d'abord nécessaire d'étudier les retours d'informations clients exposés dans l'enquête qualité. Cette étape est décisive, puisqu'elle permet aux équipes de prendre conscience de ses dysfonctionnements.

D. Revoir les objectifs du processus : Cette phase se traduit par une réflexion sur la pertinence des indicateurs utilisés avant la démarche. Certains seront donc modifiés dans tout le système qualité. Il convient de communiquer aux clients ces résultats afin qu'ils aperçoivent des efforts réalisés pour l'obtention d'une meilleure qualité à leur égard.

E. Assurer la pérennisation du système qualité : Une fois les revues de processus terminées, le système qualité a été modifié, en fonction des informations relevées. En s'appuyant sur le document dans lequel figure l'ensemble des données d'entrée et l'ensemble des modifications à effectuer, il faut donc établir un plan de travail sur les modifications à faire au sein de chaque processus. Toute information modifiée conduit à des rectifications sur tous les autres documents qui s'y rapportant.

2.3. L'amélioration continue : Le management de la qualité a graduellement pénétré l'ensemble des pays et les entreprises. Le principal facteur de ce développement a été l'engouement pour l'assurance de la qualité à travers les normes ISO 9000, et notamment avec la version 2000 qui a mis l'accent sur l'écoute et la satisfaction du client, sur l'efficacité du système de management ainsi que sur l'amélioration continue des performances. Cette nouvelle façon de lier des relations entre les parties prenantes rejoint ainsi le concept de développement durable, visant à la pérennité de l'entreprise.

Chapitre I : Introduction à la qualité

Appliqué au monde de l'entreprise, cela signifie bien qu'il ne faut pas rester sur ses acquis passés mais toujours s'orienter et aller de l'avant afin d'améliorer les performances futures. Il est donc nécessaire d'avoir une vision à long terme afin de pérenniser l'entreprise.

L'amélioration continue au sens de la norme, fait donc partie des huit (08) principes de management de la qualité. L'entreprise ne doit plus se satisfaire de la conformité, mais elle doit s'inscrire dans une logique de performances améliorées ; c'est-à-dire dans une dynamique permanente qui se nourrit des défaillances pour guider l'entreprise vers l'amélioration continue. L'amélioration continue concerne donc les améliorations des performances en particulier³⁶ :

- L'efficacité de son système de management, c'est-à-dire la satisfaction des clients (ce qui corrobore avec les exigences des normes ISO 9001) ;
- L'efficience de son système de management, c'est-à-dire la satisfaction des clients mais aussi des autres parties intéressées.

2.3.1. La roue de Deming :

Il est le grand promoteur de l'utilisation massive des techniques statistiques dans le monde industriel. A partir de 1942, il essaye d'appliquer les méthodes de Shewhart aux Etats Unis. Après la seconde guerre mondiale, ses conférences au Japon connurent un grand retentissement.³⁷

Deming fut largement crédité d'avoir conduit la révolution japonaise de la qualité. Les japonais commencèrent à suivre ses recommandations dans la mise en œuvre, des contrôles statistiques de processus (SPC) ainsi que des techniques de résolution de problèmes durant les années 50. Il s'écoula plus de trente ans avant que l'industrie américaine commençât à réagir.³⁸

Deming à développer le cycle inventé par Shewhart (planifier, faire, vérifier, agir) en remplaçant le terme vérifier par celui d'étudier mais il est toujours appelé aujourd'hui cycle PDCA. La méthode PDCA est également appelée roue de l'amélioration de la qualité ou roue de Deming permet de maîtriser et d'améliorer un processus par l'emploi d'un cycle en quatre étapes visant à réduire le besoin de corrections.³⁹

³⁶ MADOZ Jean Pierre, 100 questions pour comprendre et agir- L'amélioration continue, AFNOR, 2005, Paris, p.33

³⁷ D. Duret et M. Pillet, 1998 « Qualité en production », édition d'organisation.

³⁸ Louis E.Schultz, 1997 « Qualité les grands courants et les hommes », édition AFNOR, Paris.

³⁹ Idem

Chapitre I : Introduction à la qualité

Selon Deming, le management, tel qu'il a été conçu au 19ème siècle et pratiqué au 20ème, était la première cause du gaspillage, des retouches et des pertes occultes. L'importance accordée aux résultats à court terme, des structures hiérarchiques dépassées, et l'incapacité à comprendre un système sont responsables d'une perte de ressources humaines et financières dont on ne connaîtra jamais l'ampleur véritable.

La roue de Deming ou *PDCA* est donc une illustration parfaite d'amélioration constante et progressive de la qualité. C'est au travers de ce cycle vertueux de la qualité que notre système nous permet de nous améliorer en continu, avec pour point de mire l'excellence.

La PDCA signifie :⁴⁰

La planification : après l'état des lieux, la période de constats, on se fixe des objectifs de progrès. Mais attention ! Ces objectifs sont mesurables (facilement puisque le diagnostic a permis de recueillir des faits) et associés à un plan d'action.

On planifie ce que l'on veut faire, les résultats à atteindre et les moyens de les atteindre.

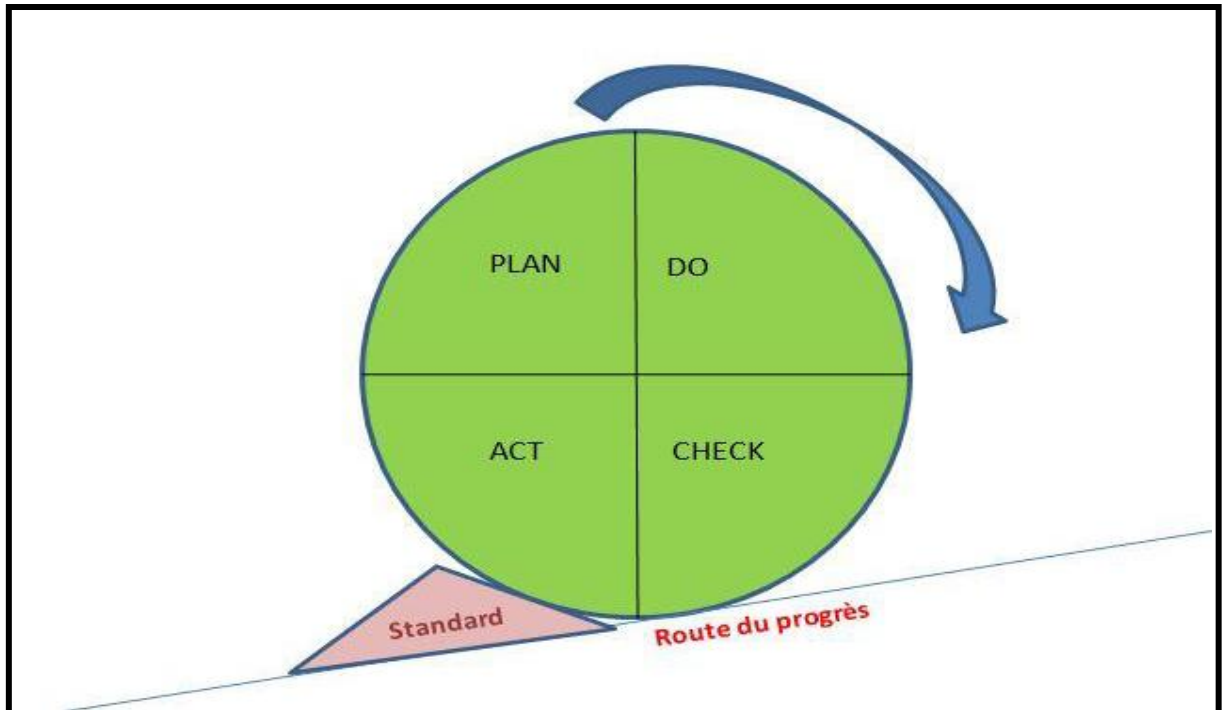
La mise en œuvre : le plan d'action est appliqué.

Le contrôle par le biais de la mesure : on vérifie que les résultats sont bien ceux que l'on attendait. Le tableau de bord a ici un rôle primordial

L'action : en fonction des résultats obtenus et des objectifs visés nous devons peut-être réagir : déclencher des actions complémentaires. C'est le pilotage.

Figure N°08 : la roue de Deming

⁴⁰ Jean Margerand et Florence Gillet-Goinard, « Manager la qualité pour la première fois », 2006, édition d'organisation, France, page 37, 38



Source : <http://www.bluelean.fr/blog/outils-6-sigma/la-methode-dmaic.html> consulté le : 10/03/2018

Les actions d'amélioration au sein de l'entreprise comprennent les éléments suivants :⁴¹

1. Analyse et évaluation de la situation existante pour identifier des domaines d'amélioration ;
2. Etablissement des objectifs ;
3. Recherche de solutions possibles pour atteindre ces objectifs ;
4. Evaluation de ces solutions et sélection ;
5. Mise en œuvre de la solution choisie ;
6. Mesure, analyse et évaluation des résultats pour déterminer si les objectifs ont été atteints ;
7. Formalisation des changements.

Section 3 : Règlements de la qualité

Au fil du temps, la normalisation comme une base de référence aux procédures de la certification, trouve facilement sa place au cœur d'une compétitivité agressive et devient également un passage obligé pour une entreprise espérant améliorer à long terme son aptitude, la qualité de ses produits et la cohérence de ses choix stratégiques.

⁴¹ SEGEOT Jacques et GASQUET Christophe, Assurer le passage à la norme ISO 9001 version 2000,

Chapitre I : Introduction à la qualité

Alors l'objectif de cette section est d'effectuer une étude sur la normalisation et la certification dans le processus de l'entreprise en répondants aux questions suivantes : quels est le rôle de la normalisation et de la certification des entreprises ? Quelles sont les principales normes éditées que soit national ou international ? Et quels sont les principes de la mise en œuvre d'une démarche de certification ?

3.1. La normalisation :

3.1.1. Qu'est-ce qu'une norme

Une norme⁴² est un document de référence et le résultat d'un consensus entre les experts représentatifs d'un domaine particulier et d'un ensemble de parties intéressées (entreprises, organisations professionnelles, organisations de consommateurs, pouvoirs publics). Les normes sont d'application volontaire (elles sont exceptionnellement rendues obligatoires dans certains domaines liés à la santé, la sécurité, l'environnement). Elles comportent des exigences allant au-delà du strict respect de la réglementation. Les normes sont utiles au quotidien pour les consommateurs et pour les entreprises en facilitant leurs échanges. On peut distinguer les normes selon leur contenu : normes fondamentales, de spécifications, de méthodes d'essais et d'analyse, et d'organisation.

On peut les distinguer aussi selon leur structure : normes de moyens et de résultats. Les organismes de normalisation sont en charge de l'élaboration et de la diffusion des normes. Pour l'ISO une norme « *est un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu qui fournit par des usages commun et répétées de lignes directrices ou des caractéristiques par des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un conteste donné* »⁴³

Les normes ont d'abord pour but de protéger les intérêts légitimes puis de rationaliser le travail et de favoriser les échanges.

La norme la plus connus dans le monde est l'iso 9000 qui désigne un ensemble de norme relative à la qualité et applicable dans plus d'un demi-milliard d'entreprise de toutes les formes dans le monde entier.

La normalisation est désormais un fait acquis par nombreux technologie et pour de secteurs très variés. Fin 2006 près de 160000 norme d'activités en était recensés par l'ISO.

⁴²Frédéric CANARD, *op.cit* ,p.18

⁴³Définition retenu de site web de l'iso www.iso.org visité le 15/03/2018

Le respect de la norme nécessite la mise en place d'automatisation régulateur aux exigences réglementaires applicables, ainsi qu'aux exigences de la qualité de consommateur et cherche à tous temps à améliorer la qualité et la performance des entreprises.⁴⁴

3.1.2. Caractéristiques de la norme :⁴⁵

A. Un document de référence : Dans le langage courant, une norme se définit comme une règle qui n'est pas forcément écrite et à laquelle il est d'usage de se référer. En privilégiant une approche par types de normes, nous définirons la norme comme un document de référence permettant de définir de la terminologie, de décrire des produits et des services, des méthodes de mesure de ces produits et services ainsi que des règles d'organisation des entreprises.

B. Le résultat d'un consensus : Une norme se distingue d'un standard dans la mesure où, d'une part, son contenu doit faire l'objet d'une reconnaissance par tous et, d'autre part, les méthodes qu'elle décrit et les moyens qu'elle préconise sont reproductibles. Une norme est le fruit d'un consensus entre les experts représentatifs d'un domaine particulier et d'un ensemble de parties intéressées (entreprises, organisations professionnelles, organisations de consommateurs, pouvoirs publics ...)

C. Les normes sont, en majorité, d'application volontaire : Les normes sont facultatives. Ce ne sont ni des règlements, ni des lois. Elles comportent des exigences qui vont au-delà du seul respect de la réglementation. Elles sont exceptionnellement, pour des raisons d'ordre public, rendues obligatoires dans certains domaines comme la santé, la sécurité et l'environnement.

3.1.3. Types de normes :

On peut distinguer les normes selon leur contenu ou leur structure :⁴⁶

3.1.3.1 Selon leur contenu :

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

⁴⁴www.afnor.comop.cit.

⁴⁵ Frédéric CANARD, *op.cit*, p.18

⁴⁶V. Giard, La normalisation technique, *Revue française de gestion*, n°147, 2003

B. Les normes de spécification : Ces normes fixent les caractéristiques des produits (services) ainsi que des seuils de performance à atteindre. Elles constituent 40 % des normes. Les normes relatives aux spécifications des produits traitent essentiellement des caractéristiques ayant trait à l'aptitude, à l'emploi, au niveau de sécurité des produits et au respect de l'environnement

C. Les normes d'essais et d'analyse : Elles indiquent comment mesurer les caractéristiques des produits (services) définies par les normes de spécifications. Ce sont 30 % de l'ensemble des normes.

D. Les normes d'organisation : Elles décrivent des règles d'organisation et de fonctionnement des entreprises. Elles ne concernent que 3 % des normes mais sont largement reconnues. Elles définissent des exigences concernant la conception et la réalisation des produits (services) et, plus largement, portent sur l'organisation et le management de l'entreprise.

3.1.3.2 Selon leur structure :

A. Les normes de résultats : elles décrivent les caractéristiques applicables par produit (service).

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

3.1.4 Importance de la norme :

Sur le plan **externe**, les normes jouent le rôle de plateforme de négociation entre les divers acteurs et leur assurent un langage commun. En effet, elles constituent une véritable arme commerciale facilitant les ventes locales et internationales, elles permettent la simplification des contrôles et des méthodes de vérification. Et enfin, elles jouent le rôle de médiateur en cas de litiges et de réclamations.

Sur le plan **interne**, elles permettent à l'entreprise de concrétiser ses stratégies en un chiffre d'affaire satisfaisant tout en gérant l'information dans le respect des normes nationales

et internationales. C'est dans cet ordre d'idées, qu'elle pourra élaborer ses propres normes. La norme au niveau interne peut toucher tous les domaines ; ceux de l'information et de son traitement, les méthodes de travail et les matières requises.

3.2. La certification :⁴⁷

3.2.1. Définition :

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

La certification est donc *« une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, va donner une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel »*⁴⁸. Elle implique un contrôle et un renouvellement constant des objectifs avec l'instauration d'une dynamique qui est de toujours considérer que ce n'est jamais acquis. Cette certification permet de démontrer à ses clients que l'on est capable de maintenir ses performances et que l'établissement évalué est capable de satisfaire à leurs exigences par le biais d'un outil de management et de progrès.

On peut citer à titre d'exemple comme organisme certificateur européen l'AFNOR, le TÜV, Véritas, LNE-Gmed, ou encore SGS pour ne citer que les plus connus.

L'accréditation consiste en la délivrance d'une attestation délivrée par une tierce partie, ayant rapport à un organisme d'évaluation de la conformité, constituant une reconnaissance formelle de la compétence de ce dernier à réaliser des évaluations spécifiques

⁴⁷Frédéric CANARD, *op.cit*, p.18

⁴⁸Association Française de Normalisation, enjeux et définitions, available from :<http://www.afnor.org/metiers/certification/enjeux>, citée le 20/03/2018.

Chapitre I : Introduction à la qualité

de conformité⁴⁹. Le recours à l'accréditation est également volontaire mais est nécessaire pour pouvoir se positionner dans un cadre réglementaire. Les pouvoirs publics peuvent l'exiger pour pouvoir exercer une profession. A titre d'exemple, on peut citer la norme ISO 15189 pour les laboratoires de biologie médicale⁵⁰ qui est devenue obligatoire en termes d'accréditation pour pouvoir continuer à exercer à partir de 2016.

L'accréditation reconnaît en plus d'une organisation et de la bonne application d'un SMQ et d'une démarche de progrès, la notion de compétences techniques.

En Algérie, le seul organisme accréditeur officiel est l'ALGERAC (Organisme Algérien d'Accréditation).

Une certification est délivrée pour une durée de 3 ans, reconductible par la volonté de l'organisme. Un audit initial est réalisé selon les exigences de la norme ISO 17021.⁵¹ Cette norme est spécifique au processus d'audit. Elle spécifie les principes et les exigences relatifs à la compétence, à la cohérence et à l'impartialité des audits lors des certifications des systèmes de management. La durée de cet audit est variable en fonction de la taille et de l'activité de l'entreprise. L'issue de cet audit, un rapport est émis avec des remarques qui vont progressivement aller du point fort à la non-conformité majeure.

Pour bien assimiler cette échelle de valeurs il faut comprendre les critères d'évaluation et leur dénomination de la manière suivante (56) :

- Le **point fort** est un point qui va au-delà de l'exigence du référentiel ou qui se distingue par une pratique, une méthode remarquable,
- La **piste de progrès** est une suggestion pour l'amélioration permettant à l'organisme soit de dépasser les exigences du référentiel soit d'améliorer la performance de son SMQ sans dépasser les exigences du référentiel,
- Le **point sensible** : il s'agit d'un point conforme aux exigences du référentiel mais dont la dérive potentielle est raisonnablement envisagée et peut entraîner un non-respect d'une des exigences du dit-référentiel,

⁴⁹ International Organization for Standardization, norme ISO/CEI 17 000 : évaluation de la conformité – vocabulaire et principes généraux, 2005

⁵⁰ International Organization for Standardization, norme ISO 15 189, laboratoires de biologie médicale – exigences concernant la qualité et la compétence, 2014

⁵¹ International Organization for Standardization, Norme ISO 17 021, évaluation de la conformité – exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification des systèmes de management – partie 1 : exigences, 2015

Chapitre I : Introduction à la qualité

- La **non-conformité mineure** : il s'agit de la non-satisfaction du référentiel, cette non-satisfaction n'entraîne cependant pas de risque important pour l'exigence spécifiée,
- Et enfin la **non-conformité majeure** : cette non-satisfaction d'une exigence du référentiel touche forcément soit l'organisation, soit l'application ou la formalisation du SMQ et entraîne un risque avéré fondé sur des éléments objectifs de non-respect récurrents ou unique en cas de risque très important d'une exigence spécifiée.

Un organisme ne peut conserver sa certification tant qu'il maintient une non-conformité majeure.

La certification peut être supprimée en cas de plusieurs non-conformités mineures qui ne seraient pas levées ou qui sont récurrentes.

A l'issue de cet audit initial un certificat est donc émis pour une durée de 3 ans. Cependant son maintien est soumis à deux audits de suivi dont la périodicité est annuelle. Ces deux audits, généralement plus courts permettent de confirmer la bonne marche du SMQ et le déploiement du plan d'amélioration continue prévu par l'organisme.

Passé ces 3 années et ce, tant que l'organisme le souhaitera, un audit de renouvellement peut être programmé tous les 3 ans. Il s'apparente, dans la démarche, à l'audit initial. Il sera lui aussi suivi de deux audits de suivi. Les règles de notification des remarques sont strictement les mêmes. Le certificat est émis à l'issue de l'audit de renouvellement pour également une durée de 3 ans et les audits de suivi permettent également à l'auditeur de suivre les progrès de l'organisme.

Cette approche est facilement envisageable pour les entreprises et les pouvoirs publics. Une fois que les principes de la normalisation sont posés, que la logique de création d'une norme explicitée et que la logique de certification clarifiée, il convient maintenant de bien définir ce qu'est un SMQ basé sur la norme ISO 9001. Comprendre le mode de fonctionnement d'un SMQ permet de bien comprendre les rouages de la norme, de définir les exigences requises par le référentiel, ce afin d'évaluer une transposition aux systèmes de surveillance des maladies épidémiologiques dans le monde.

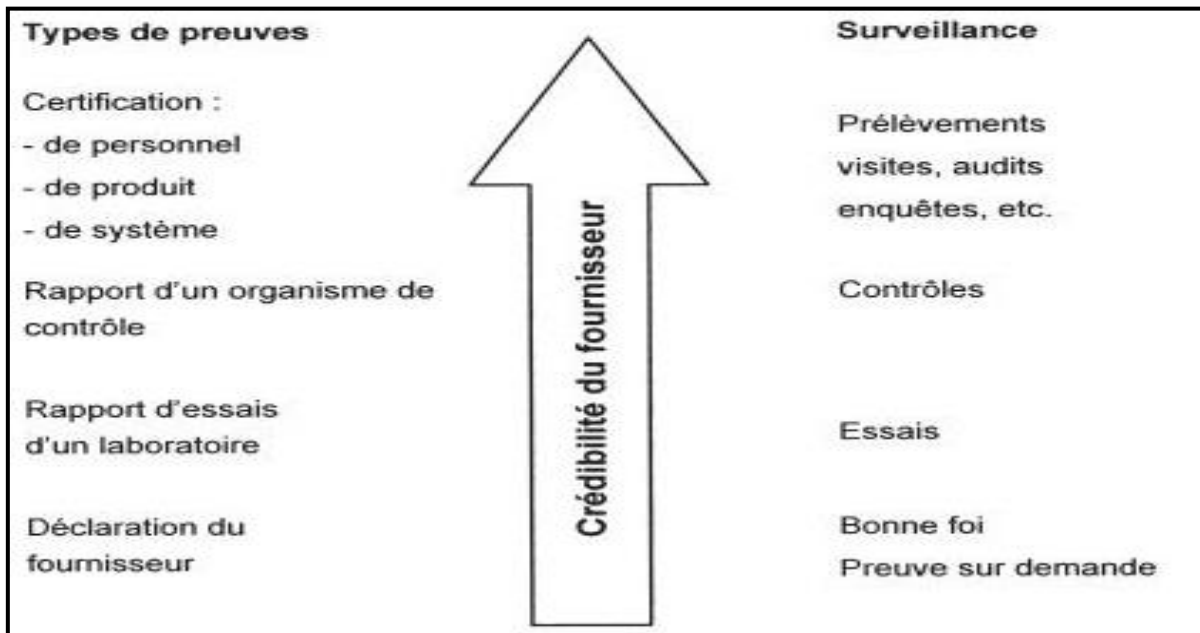
3.2.2. Preuves de conformité :

L'objet essentiel de la certification pour une entreprise est de fournir une garantie à ses clients à travers une preuve de conformité à un référentiel. Cette preuve se traduit, à l'image d'un diplôme, par l'obtention d'un certificat.

Chapitre I : Introduction à la qualité

La certification n'est pas perçue comme le critère le plus important pour juger la qualité des produits et n'est même reconnue qu'approximativement. Cependant, elle est au cœur d'un problème central : celui de la confiance que peut avoir un client dans le produit (service) qu'il achète (certification de produit/service) voire dans l'entreprise qui le réalise (certification de système). Cette confiance s'obtient par différents types de preuves de conformité à des référentiels qui correspondent à des niveaux croissants de crédibilité du fournisseur.

Figure N°09 : niveaux de certification



Source : J.F. NONTERME, la certification 2000, vidéo cours gestion de la qualité, disponible sur le site : www.canal-u.education.fr visité le 21/03/2018

A. La déclaration de conformité du fournisseur :

La déclaration de conformité est appelée aussi par abus de langage : auto-certification ou auto-déclaration. C'est une procédure par laquelle un fournisseur (fabricant) déclare que son produit (service, processus) est conforme à des exigences et s'engage à apporter la preuve de cette conformité si demande-lui est faite. Cette déclaration est souvent le fait d'entreprises qui estiment avoir une réputation suffisante sur le marché ou qui veulent éviter le coût d'une évaluation de conformité par une tierce partie.

B. Le rapport d'essais ou d'analyse d'un laboratoire :

Il constitue un second type de preuve de conformité, sans doute le plus courant, et qui peut servir de base à d'autres évaluations comme l'inspection ou la certification de produit.

Dans le cas des essais, le produit est essayé en fonction d'un ensemble de critères spécifiés.

Un essai consiste à déterminer une ou plusieurs caractéristiques du produit (service, processus) selon une procédure. Les essais sont réalisés par des organismes indépendants qui peuvent choisir d'être accrédités selon le risque associé au produit.

C. Le rapport d'organisme de contrôle :

C'est une autre forme de preuve. Le fournisseur doit s'engager ici, non seulement sur une analyse du produit, mais aussi sur le passage d'un organisme de contrôle. Les organismes de contrôle ou d'inspection ont pour mission de rendre compte d'un ensemble de risques potentiels (techniques, environnementaux) liés aux produits, matériaux, installations et processus de travail dans différents secteurs.

D. La certification :

Elle constitue enfin la preuve la plus crédible de conformité à un référentiel dans la mesure où intervient un organisme tiers (certificateur) apportant, d'une part, l'assurance de son impartialité et, d'autre part, la garantie d'une surveillance dans le temps du maintien de la conformité.

Remarque : Dans le cas de la certification du produit, la surveillance consiste en différentes opérations : prélèvements de produits pour des essais et/ou des contrôles (selon le type de risque encouru) sur les lieux de vente, les lignes de production, dans les stocks, visites pour apprécier les moyens mis en œuvre ; audits des modes de contrôle de la production, audits des systèmes qualité.

Dans le cas de la certification de service, la surveillance repose essentiellement sur des visites et des analyses des enquêtes de satisfaction des clients servant d'indicateurs.

3.2.3. Organismes de certification :

Il existe un certain nombre d'organismes certificateurs indépendants au niveau mondial. Certains organismes interviennent uniquement dans la certification de produits, d'autres dans la certification de services, d'autres encore au niveau de la certification des systèmes. Enfin, certains organismes certifient à la fois des produits et des services, interviennent dans plusieurs secteurs d'activité tandis que d'autres sont spécialisés dans un seul secteur.

Chapitre I : Introduction à la qualité

Le tableau suivant présente les différents organismes de certification au niveau mondial :

Tableau N° 01 : Organismes de certification selon le type

Type de certification	Organisme de certification
Produits industriels et services : Constitue une certification de produit ou de service l'activité par laquelle un organisme, distinct du fabricant, de l'importateur, du vendeur ou du prestataire, atteste à la demande de celui-ci qu'un produit ou un service est conforme à des caractéristiques décrites dans un référentiel et faisant l'objet de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> -AFAQ (Association Française pour le - Management et l'Amélioration de la Qualité -LNE (Laboratoire National d'Essais) -PROMOTELEC (Association pour la Promotion de la sécurité et du confort électriques dans le bâtiment) -UTAC (Union Technique de l'Automobile et Du Cycle)

Chapitre I : Introduction à la qualité

	-OCMS (Organisme Certificateur des Métiers et des Services)
<p>Personnel : Ce type de certification est délivré pour attester de la compétence professionnelle d'une personne à remplir une fonction ou exécuter une tâche donnée, au regard de critères préétablis.</p> <p>La certification des personnes n'est pas à ce jour très développée et ne fait pas encore partie, sauf cas particuliers, des priorités de quelques organismes. Néanmoins, il faut bien reconnaître que la certification des personnes vise à fournir aux clients une base d'appréciation plus objective sur la qualification professionnelle des individus.</p>	Le COFREND (Confédération Française pour les Essais Non Destructifs)
<p>Systemes de management : Elle couvre essentiellement la maîtrise des processus qui permettent la réalisation de produits ou de services et atteste que l'organisation met effectivement en œuvre un SMQ conforme à un référentiel pour une gamme de fournitures donnée.</p>	<p>-l'AFAQ (Association Française pour le management et l'Amélioration de la Qualité)</p> <p>-le BVQI (Bureau Veritas Quality International)</p> <p>-le LRQA (Lloyds RegisterQuality Assurance)</p>

Conclusion :

Nous comprenons en conclusion à ce chapitre que le concept de la qualité a évolué au fil du temps. La qualité n'est pas seulement cette caractéristique qui permet aux entreprises de

Chapitre I : Introduction à la qualité

différencier leurs produits par rapport aux concurrents, elle est devenue totale et synonyme de la performance du fait qu'elle s'applique à l'entreprise dans sa globalité.

La mise en place d'une démarche qualité au sein d'une entreprise nécessite toute une organisation et un système permettant sa gestion. Cependant ce système n'est pas suffisant pour atteindre la performance et fournir aux clients qui sont de plus en plus exigeants des produits correspondant à leurs besoins. Il faut également utiliser des outils et des méthodes permettant la résolution des problèmes au sein de l'entreprise.

Aujourd'hui la mondialisation des marchés a donné naissance à des nouveaux défis auxquelles les normes nationales de la qualité semblent insuffisantes. L'organisme international de standardisation (ISO) offre un ensemble de normes qui touchent à tous les processus de l'entreprise. L'obtention d'une certification selon un référentiel pareil permet à l'entreprise d'offrir des produits conformes aux normes internationales chose qui atteste de sa performance.

Cependant la mise en place d'une démarche qualité qui est devenue un état d'esprit et une culture au sein des entreprises, repose sur le principe de l'amélioration continue, qui sert à s'assurer de l'évaluation de la performance de l'entreprise, d'apprécier ses résultats et de corriger d'une façon continue les problèmes de dysfonctionnement. La mesure de cette performance sera le sujet de notre prochain chapitre dans lequel nous allons essayer de présenter les différentes perceptions de cette notion complexe et les méthodes permettant sa mesure et sa gestion.

Chapitre II : Mesure de la performance organisationnelle

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

La performance constitue une préoccupation majeure des individus, des groupes et des entreprises. Selon Demeestère, toute organisation vise à être performante. Cela signifie qu'elle s'attache à remplir sa mission, et qu'elle le fait en gérant au mieux ses ressources. Cependant, si la majorité des auteurs s'accordent sur l'importance du concept de performance dans l'étude des entreprises, il existe une multitude de perceptions de ce concept. La plus répandue étant la vision économique qui ne représente selon De La Villarmois, qu'une vision singulière et incomplète de la performance organisationnelle.

L'objet de ce chapitre est d'explicitier, en premier lieu, le concept de la performance et de critiquer les systèmes de mesure de la performance classique basé sur le contrôle de gestion (section 1). Dans un deuxième temps, nous procéderons à l'analyse des nouveaux défis du système de mesure de la performance. Puis nous ferons état des différents outils de mesure de la performance, notamment le cas des tableaux de bords prospectifs (section 2). En fin, nous allons présenter l'intérêt d'évaluation de la performance en se basant sur les facteurs clés de la performance (section 3).

Section 01 : la performance et le contrôle de gestion

1.1 Tentative de définition de la performance :

1.1.1 Qu'est-ce qu'une performance ?

La performance est un terme très générique et qui accepte plusieurs significations. Donc nous procéderons à une analyse sémantique du terme que nous estimons très important avant de proposer la définition que nous retiendrons dans le cadre de notre travail.

Selon Tchankam, depuis son apparition, le terme performance n'a cessé de subir des modifications sémantiques. Selon le dictionnaire français de la fin du 17^{ème} siècle, la performance signifie accomplissement ou résultat réel. Au début du 20^{ème} siècle, son pluriel est employé dans le domaine du chemin de fer en parlant de possibilités optimales de la machine.

En 1867, la performance est utilisée dans le domaine sportif où elle fait référence à un résultat exceptionnel et à l'exploit. Cependant, cette vision est ensuite contestée en 1929 par les puristes et le mot entre alors dans le langage de la psychologie. Il convient de préciser que la terminologie est américaine malgré l'apport des psychologues français tels que Binet. Son sens évolue au cours du 20^{ème} siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel.

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

Selon Bourguignon, dans le champ de la gestion, le mot performance prend des sens variables ; mais que l'on peut rattacher à l'un des trois sens primaires ci-dessous ⁵²:

- A. La performance est « succès ». La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite ;
- B. La performance est « résultat de l'action ». Ce deuxième sens ne contient pas de jugement de valeur ;
- C. La performance est « action ». Dans ce sens très rare en français, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné dans le temps. Elle est donc la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité ;

Dans la plupart des usages du mot en gestion, *performance* contient simultanément deux de ces sens primaires. L'association la plus fréquente est celle du *résultat positif de l'action*.

1.1.2 Notions de performance :

Comme l'explique Annick Bourguignon, la performance est un terme à caractère polysémique, sur la définition duquel les chercheurs s'opposent souvent⁵³. En effet, les interactions de la « performance » avec d'autres concepts, tels que l'efficacité, la productivité, l'efficacité donnent lieu à débats pour établir les relations d'inclusion ou d'exclusion entre ceux-ci⁵⁴. La performance est une notion complexe à appréhender. Une rapide recherche dans la littérature montre qu'il existe de nombreuses définitions de la performance, chacune propose une définition selon le domaine de son étude et les objectifs qui orientent son analyse, ce qui contribue à faire de la notion un « *mot valise* » qui a reçu de nombreuses acceptions.

Depuis peu de temps, cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies communiquées de développement durable.

⁵²Bourguignon, Etymologie du mot performance, 1995, p.64

⁵³ A. Bourguignon, « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable », [1997], Comptabilité – Contrôle – Audit, Tome 3, Vol. 1, pp.89-101.

⁵⁴ Voir l'opposition entre Garibian et Richard sur la productivité, dans A. Bourguignon, « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable », [1997], Comptabilité – Contrôle – Audit, Tome 3, Vol. 1, pp.89-101.

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

La notion de performance est également évolutive, ses multiples figures, la difficulté de la représenter, et de la décrire font ainsi découler le caractère complexe du concept ou « construit » de la performance et la difficulté de l'appréhender⁵⁵.

La notion de performance vue au début du vingtième siècle est bien différente de celle d'aujourd'hui. Pour Taylor la performance de l'entreprise est associée à la division du travail, à la sélection scientifique des ouvriers, au perfectionnement de leur connaissance, etc. Cependant pour Hollnagel aujourd'hui, la performance de l'entreprise s'inscrit dans sa résilience organisationnelle, c'est-à-dire sa capacité intrinsèque à s'adapter aux changements et à revenir à un état stable.

Les gestionnaires et les économistes la définissent quant à eux comme le produit de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence. L'efficacité traduit la capacité d'une organisation à atteindre les résultats attendus, elle est ainsi la liaison entre les résultats obtenus et les objectifs fixés « l'objectif fixé est-il atteint ? ». L'efficience est l'optimisation des moyens afin de parvenir à un résultat⁵⁶ « les moyens utilisés permettent-ils d'atteindre les résultats ? ». Enfin, la pertinence traduit l'articulation entre les moyens alloués par l'organisation et les objectifs qu'elle s'est fixés « les moyens mis en œuvre s'accordent-ils aux objectifs ? ».

Selon Bourguignon⁵⁷ le mot *performance* a été ajouté au dictionnaire français au 19ème siècle, il provient du mot anglais *performance* (utilisé fin du 15ème siècle) qui signifiait la réalisation d'une action. Cependant cette définition anglaise découle de l'ancien français du 13ème siècle « *parformance* » et qui désignait accomplir, réaliser. Les influences anglo-saxonnes dont il a bénéficié lui ont gardé le sens d'action⁵⁸ alors que la langue française (qui réintroduit ce mot de l'anglais au cours du 19ème siècle) lui attribue le plus souvent le sens de résultat.

Selon Morin et al. (1996), la *performance* est une exigence pour la pérennité de l'organisation, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes d'intérêts qui la mesurent. Dans la documentation sur la performance, on trouve plusieurs notions qui apparaissent

⁵⁵Cambon J. (2007). Vers une nouvelle méthodologie de mesure de la performance des systèmes de management de la santé-sécurité au travail, Thèse de doctorat en sciences et Génie des Activités à Risques, Ecole des Mines de Paris, p.67

⁵⁶Benoît Pigé entre autres, Management et contrôle de gestion, Nathan, 2008, p. 9.

⁵⁷Bourguignon OP CIT p62

⁵⁸La performance se définit en anglais par « the action or process of performing a task or function ». Cette définition fait plus référence à la réalisation elle-même qu'au résultat, alors qu'en français, la performance fait plutôt référence au résultat.

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

synonymes telles que l'*efficacité*, le *rendement*, la *productivité* et l'*efficience*. D'autres termes tels que la santé, la réussite, le succès et l'excellence lui sont également associés.

De plus, la performance est un concept qui intéresse de nombreuses disciplines à l'instar de l'économie : les sciences comptables, les systèmes d'informations, le management, la gestion des opérations et de la production ainsi que les sciences de comportement pour ne citer que certaines. Selon Morin et al, cette variété de langage entraîne très souvent un manque de compréhension interdisciplinaire, ce qui a pour conséquence le fait que les recherches menées dans une discipline ou un champ ne contribuent pas à enrichir les découvertes des autres.

1.1.3 Concept de performance

Selon Payette, la *performance* est un concept défini de différentes façons, selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des évaluations. Ce concept n'a donc pas de signification en soi, il ne peut en avoir que pour ceux ou celles qui s'y réfèrent dans leurs rapports avec l'organisation. Il ne faut donc pas s'étonner de trouver dans la documentation comme dans les discours, une multitude de significations attribuées à ce concept (Morin et al. 1996).

Lorino⁵⁹ assimile la performance d'une entreprise au couple valeur / coût ; la valeur correspondant au montant de revenu que les clients sont prêts à sacrifier pour bénéficier d'un bien et les coûts aux ressources « détruites » pour assurer la production d'un bien. Cette première définition est similaire au concept d'efficience. L'efficience est un néologisme issu de l'anglicisme du terme « efficiency », et peut être définie comme l'évaluation de la qualité d'un rendement permettant de réaliser un objectif avec l'optimisation des moyens engagés.

Lorino, propose une seconde définition plus générale sur ce qui peut être caractérisé de performant : « tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs définis ». L'évaluation de la performance, quant à elle, peut incorporer une certaine part de subjectivité étant donné qu'elle est relative aux objectifs définis et qu'elle ne représente qu'une certaine part de la réalité observée. Cette évaluation de performance se concrétise par la construction d'indicateurs de performance.

Selon Tchankam, dans la littérature, la notion de la performance a été définie de déférente manière par plusieurs auteurs chacun selon sa propre perception c'est pour cela nous

⁵⁹Frédéric Juglaret, Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en santé-sécurité au travail, p21

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

trouvons que plusieurs notions ont été concurremment ou indifféremment utilisées pour définir ce concept très compliqué.

En effet, certains auteurs l'assimilent à l'efficacité⁶⁰ (à savoir, Cameron K.S, Candou P, Lewin A.Y et Minton J.W...etc.), à la capacité⁶¹ (MBA Ebene G), à la compétitivité⁶² (Lesca H), d'autres à l'efficience⁶³ (Dewarrat G), le rendement⁶⁴, la productivité⁶⁵, d'autres encore lui associent des termes tels que la santé⁶⁶, la réussite⁶⁷, le succès⁶⁸ et l'excellence⁶⁹.

Selon le dictionnaire Larousse, la *performance* est l'ensemble des résultats obtenus dans un test. Alors que pour le Robert, elle est l'exploit d'une équipe dans une épreuve. Bien que ces définitions ne soient pas contradictoires, force est de constater qu'elles ont des significations très différentes.

La littérature montre que le client évalue la performance en termes de rapport *qualité-prix*. Le financier au sein de l'entreprise met l'accent sur la *rentabilité*. Le responsable des ressources humaines voit la performance comme la *maîtrise des problèmes sociaux* et la productivité *maximale du personnel*. Le commercial n'est pas de cette opinion, il est persuadé

⁶⁰Cameron K.S (1986). A study of organizational effectiveness and its predictors, management Science, vol. 32 n°1. January, p.87.

- Cameron K.S. (1986). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in concept of organizational effectiveness, Management Science, vol.32, n°5, May, p 540 – 553.

- Morin E.M., Savoie A. et Beaudin G. (1994), L'efficacité de l'organisation ; théories, représentations et mesures, Gaëtan Morin.

- Candou P. (1984). L'efficacité organisationnelle, Revue française de l'audit interne, n°69, Mars – Avril, p.4.

- Lewin A.Y et Minton J.W. (1986), Determining organizational effectiveness: a multiple constituency for research, Management Science, vol. 32, n°5, May, p 514 – 533

⁶¹MBA Ebene G. (1990), Performance, gestion et aspects socioculturels du management dans les PME africaines, Thèse de doctorat de sciences de gestion ; Bordeaux

⁶²Lesca H. (1984), Entreprise, gestion et compétitivité, chap.4, Economica, p.43

⁶³Dewarrat G. (1984), La mesure d'efficience des organisations non profits (ONP) : aspects et problèmes, Direction et Gestion, n°4

⁶⁴Desbiens J. (1988), Comment augmenter la productivité dans le secteur public ? Gestion, Février

⁶⁵Katzell R.A et alii (1975), Work, productivity and job satisfaction: an evaluation of policy related research, New York, Psychological corporation.

- Garibian (1992), Productivité à court terme ou performance à long terme, Banque, p.528

⁶⁶Percerou R. (1984), Entreprise, gestion et compétitivité, Economica, Paris, p.3

⁶⁷Morin E.M., Savoie A. et Beaudin G., (op. cit.: p.13)

⁶⁸Flamholte E.G. et Cranston H.S., The problem of success, Management decision, vol.26, n°5, p.17- 21

- Vasconcellos J. (1988), The impact of key success factors on company performance, Long Range Planning, vol.21, n°6, p. 56 – 64

- Leidecker J.K et Bruno A.V. (1984), Identifying and using critical success factors, Long Range Planning, vol.17, n°1, p.23 – 32

⁶⁹Peeters T. et Waterman (1984), Le prix de l'excellence – les secrets des meilleures entreprises, Inter éditions, Paris.

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

qu'être performant équivaut à conquérir la *confiance des clients* et à *gagner la complicité des fournisseurs*. Le technicien s'attache à tirer le maximum de ses machines.

Selon Tchankam (1998), cette diversité de points de vue existe pour toute activité. La pluralité des disciplines et des champs qui s'intéressent à la performance propose chacune dans son langage propre, une façon de nommer, de décrire et d'expliquer cette notion. D'après l'auteur, en sciences économiques, on étudie l'efficacité alors qu'en sciences de gestion, on parle d'*indicateurs de performance* dont celui de la *rentabilité* est le plus connu.

En bref, la performance devient un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure. Ainsi, malgré son utilisation abondante, le terme performance est très rarement explicitement défini, même dans les ouvrages dont la performance est à l'évidence l'objet d'étude central.

1.1.4 La performance organisationnelle :

1.1.4.1 Définition :

Pour mieux appréhender toute la complexité et la richesse du concept de performance organisationnelle, certains auteurs (Kalika, Kaplan et Norton, Morin et al.) proposent une vision plus large de la notion de résultat, en proposant d'intégrer des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.⁷⁰

Inspirée des études de TAYLOR et de FAYOL, cette approche a dominé le premier demi-cercle. Elle a aussi nourri les travaux de l'école dite l'OST (organisation scientifique de travail), en Europe après la première guerre mondiale.

La performance selon MORAND concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. En effet, la performance résulte dans cette conception, de la valeur de l'organisation. Cette dernière est déterminante et c'est d'ailleurs qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquels déterminent à leurs tour les requis professionnels.

Par ailleurs, GIRAUD&al définissent la performance organisationnelle comme étant « le rapport entre production de valeur (efficacité opérationnelle) et une consommation de

⁷⁰Melchior Salgado, La « performance » : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, p2

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

ressources (couts) ». La performance organisationnelle consiste donc à créer des biens et/ou services avec une contrainte de minimisation des couts.

Selon Lebas (1995), une entreprise performante est celle qui fait mieux que ses concurrents sur le moyen terme, dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres définissant la performance. La performance organisationnelle peut être également définie comme un rapport entre une production de valeur et une consommation de ressources.

La performance organisationnelle⁷¹ concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. M. Kalika soulignera qu'il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure.

En définitive. La performance organisationnelle consiste donc à maximiser la production de l'entreprise en respectant quatre facteurs essentiels de l'efficacité organisationnelle à savoir :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composants de l'organisation c'est-à-dire avec une logique d'intégration organisationnelle ;
- Une qualité de la circulation de l'information au sein de l'organisation ;
- Une flexibilité de l'entreprise.

1.1.4.2 Les facteurs explicatifs de la performance des entreprises :⁷²

Plusieurs facteurs expliquent les performances des organisations. N. Rambhujun en identifie cinq catégories : facteurs liés à la gestion, facteurs liés à la production, facteurs liés à la vente, facteurs liés aux contacts avec la clientèle, facteurs liés aux compétences. En dehors de ces facteurs essentiellement dépendants de la qualité de la gestion, K.E. Makunza en ajoute trois autres. Il s'agit des facteurs liés au dirigeant de l'entreprise et de façon large à la configuration de l'équipe dirigeante et à sa philosophie morale. Les deux autres sont ceux attachés au profil de l'entreprise et les facteurs socioculturels. Cette dernière catégorie est très importante pour le développement de l'entreprise malgré l'absence d'une relation fonctionnelle significative entre le

⁷¹Bertrand SogbossiBocco, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion 2010/1 (n° 241), p119

⁷² Idem

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

degré de prise en compte des facteurs socioculturels dans le comportement commercial et la performance. Même s'il n'existe pas une relation significative entre le réseau social et la performance, l'existence d'un tel réseau est un facteur clé de distribution des produits dans le cas des entreprises.

Dans un environnement fortement marqué par le développement technologique, F. Nwamen souligne que les TIC influencent positivement la performance commerciale des entreprises en améliorant leur système d'information.

1.2 Impact de l'environnement sur la performance :

La performance d'une organisation se définit et s'évalue relativement à l'existence de ressources et à la pratique d'une activité en interaction avec l'environnement.

Prendre en compte l'impact de l'environnement dans l'approche de la performance a un sens dans une approche néo-institutionnelle, selon laquelle les règles du jeu auxquelles sont soumises les organisations leur sont exogènes. Par ailleurs, l'influence des parties prenantes sur l'organisation a une implication en matière de performance, et nous étudierons en particulier la relation entre les propriétaires et les gestionnaires de celle-ci.

1.2.1 Des règles du jeu imposées :

La manière dont les organisations interagissent entre elles, et avec tout autre acteur (Etat, investisseur, client) est soumise à une minutieuse observation. En s'inspirant de la théorie néo-institutionnelle, on regroupera derrière le terme « d'institutions » l'ensemble des dispositifs qui régulent, contrôlent et surveillent les manœuvres des organisations, « *un ensemble de règles durables, stables, abstraites et impersonnelles, cristallisées dans des lois, des traditions ou des coutumes, et encastrées dans des dispositifs qui implantent et mettent en œuvre, par le consentement et/ou la contrainte, des modes d'organisation des transactions* »⁷³.

Les implications de cette théorie sur la conception de la performance sont doubles : dans un environnement normalisé, les organisations sont non seulement tenues de s'insérer dans le cadre institutionnel établi⁷⁴, mais en plus sujettes à une pression quant à leur légitimité qui les conduit à un mimétisme à l'égard des structures à succès⁷⁵.

⁷³C. Ménard, « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats », [2003], Cahier d'économie politique, n°44, pp.103-118.

⁷⁴P. Selznick, « Institutionalism "Old" and "New" », [1996], Administrative Science Quarterly, n°2, Vol.41, pp.270-277.

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

En somme, les standards et objectifs de performance d'une organisation ne seraient que les répliques de ceux des organisations de son environnement, ou du moins devraient intégrer les éléments ayant fait leurs preuves chez les voisins.

Dès lors, les enjeux de différenciation, s'ils semblent d'autant plus capitaux pour créer de la compétitivité, en sont également d'autant moins authentiques qu'ils ne recouvrent qu'une signification toute relative, dans cette configuration d'isomorphisme des organisations entre elles.

Il est cependant à noter que l'importance des effets institutionnels est à relativiser en regard du type d'économie dans laquelle on se trouve (libérale ou protectionniste), du secteur d'activité (peu innovant ou à fort potentiel de créativité) et de la structure du marché (concentré ou éclaté).

1.2.2 Impact des parties prenantes :

Freeman, en 1984, définit les parties prenantes comme les « groupes ou individus pouvant affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation », ou selon la définition que nous avons établie, par la performance de l'organisation.

L'apport de la théorie des parties prenantes, de Freeman, est l'identification des menaces et opportunités présentées par ces parties prenantes dans l'environnement de l'organisation. Or ces menaces et opportunités dépendent précisément des critères que retiennent les parties prenantes pour évaluer la performance de l'organisation, et donc du degré auquel celle-ci « performe ».

La théorie de Freeman repose, pour échapper à des conflits qui paralyseraient l'organisation, sur l'intégration, dans la mesure du possible, des différentes parties prenantes au processus de planification stratégique et à sa mise en œuvre.

En termes d'impacts sur la performance, cela positionne de fait les organisations dans une approche multidimensionnelle, qui donc, en plus d'intégrer des mesures non financières, diversifie le périmètre des indicateurs choisis (économique, social, environnemental, réglementaire, éthique...).

⁷⁵ P. J. DiMaggio, W. Powell, « The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », [1983], *American Sociological Review*, Vol.48, pp.147-60.

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

1.2.3 Relations entre propriétaires et gestionnaires :

Il est cependant de coutume que dans les organisations commerciales, la primauté soit donnée à un groupe de parties prenantes bien défini : les propriétaires de l'entreprise, et ainsi que le système de mesure de la performance soit conçu pour transmettre une information leur étant principalement destinée.

La théorie de l'agence, développée par Hill et Jones en 1992, présente avec pertinence les problèmes que pose cette configuration largement répandue. Une relation d'agence est une situation dans laquelle une ou plusieurs personnes (les principaux) engagent une ou plusieurs autres personnes (les agents) pour réaliser en leur nom des actions nécessitant de leur déléguer un degré d'autorité de prise de décision. Il s'agit de la relation qui existe entre l'actionnaire et le gestionnaire. Appliquant la notion d'intérêt personnel aux organisations, cette théorie met en garde contre les conflits qui peuvent survenir du décalage entre les objectifs et motivations des deux parties, et donc attire l'attention sur le caractère critique que revêt la définition de la performance dans l'organisation.

1.3 Les modèles de management de la performance :

Bouckaert et Halligan⁷⁶ mettent en évidence quatre modèles-type et hiérarchisés de management de la performance publique, au moyen de trois variables de la performance : sa mesure à travers la collecte et le traitement de données relatives à la performance, son intégration dans les documents, procédures et discours, son utilisation dans le pilotage de l'organisation.

Le premier modèle dit « traditionnel », le plus faible au regard de la performance, considère que des mesures de « performance » - dans une signification basique et générique - peuvent être trouvées dans la plupart des systèmes de gestion des établissements publics, tout en étant très éloignées de celles pour lesquelles des objectifs seraient définis et mesurés en fonction de critères de performance. Le second modèle dit d'administration de la performance est présent lorsque la mesure de la performance est liée au respect des obligations légales et administratives qui incombent à l'organisation, en dehors de tout aspect managérial ou politique. On peut penser qu'il s'agit ici essentiellement de produire des indicateurs administratifs statistiques. Le modèle de management des performances, de niveau supérieur,

⁷⁶ Jean-François ORY, Contrôle et pilotage de la performance globale des universités. Une approche par les parties prenantes : l'exemple du développement durable, le 19 novembre 2015, p40

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

est présent lorsque les concepts de management et de performance sont liés mais de façon peu développée. La gestion de la performance va au-delà d'une simple mesure « administrative », cependant le management des performances est associé à des mesures hétérogènes de fonctions managériales déconnectées entre elles : gestion du personnel, gestion financière, gestion stratégique et opérationnelle, communication, etc. Le modèle de management de la performance, qui est le plus élevé au regard de la performance pour Bouckaert et Halligan, requiert la définition d'une politique claire de mesure et de pilotage de la performance des activités de l'organisation. Ce modèle est caractérisé par sa cohérence et son exhaustivité, il nécessite un solide système de mesure de la performance attaché à une stratégie cohérente d'amélioration du pilotage.

Tableau 2 : Les quatre modèles de management de la performance selon Bouckaert et Halligan, 2006)

	Model 1 : Traditionnel/Pré-Performance Traditionnel / pré-performance	Model 2 : Performance Administration Administration de la performance	Model 3 : Management of Performance Management des performances	Model 4 : Performance Management Management de la performance
1. Measuring	Intuitive	Administrative data registration	Specialised performance measurement systems	Hierarchical performance measurement system
2. Incorporating	None	Some	Within different systems for specific management functions	Systemically integrated

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

3. Using	None	Limited	Disconnected	Coherent, Comprehensive Consistent
-----------------	------	---------	--------------	--

1.4 Approche traditionnelle de mesure de la performance :

L'approche financière de la performance consiste à se poser la question suivante : « Comment se positionne l'organisation face à ses actionnaires ? » en y répondant par un objectif de maximisation du profit généré et de retour sur investissement.

Le système de mesure associé à cette approche est la comptabilité classique ; une modélisation qui consiste à « produire une représentation chiffrée d'une entité économique »⁷⁷, et l'indicateur privilégié qui est « le résultat net comptable ».

Il s'agit d'un modèle normé et composé de conventions partagées à l'échelle mondiale, qui permet ainsi d'opérer une comparaison objective entre toutes les organisations. Ce modèle permet également de décliner l'objectif stratégique de maximisation du profit en objectifs plus opérationnels, appréhensibles, et maîtrisables à une échelle managériale. Associés à ces objectifs, les indicateurs transposés dans une dimension opérationnelle, constituent le « système de pilotage »⁷⁸. Celui-ci doit refléter la stratégie choisie par l'entreprise pour parvenir à son objectif de retour sur investissement, par exemple le pilotage par la marge dans un cadre industriel de différenciation par les coûts. Quels que soient les indicateurs suivis, le modèle comptable vise toujours à mesurer le résultat net.

En ce sens, et par sa traduction en termes opérationnels, l'approche financière présente une robustesse, qui lui assure une grande popularité aujourd'hui encore au sein des organisations.

⁷⁷ M. Amblard, « Performance financière: Vers une relecture critique du résultat comptable », XVIème Conférence Internationale de Management stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007.

⁷⁸ C. Mendoza, M.-H. Delmond, H. Löning, M. Besson, C. Bonnier, O. Brue, « Quels indicateurs pour piloter ? », [2011], Tableaux de bord – Donnez du sens à vos indicateurs, Editions Groupe Revue fiduciaire.

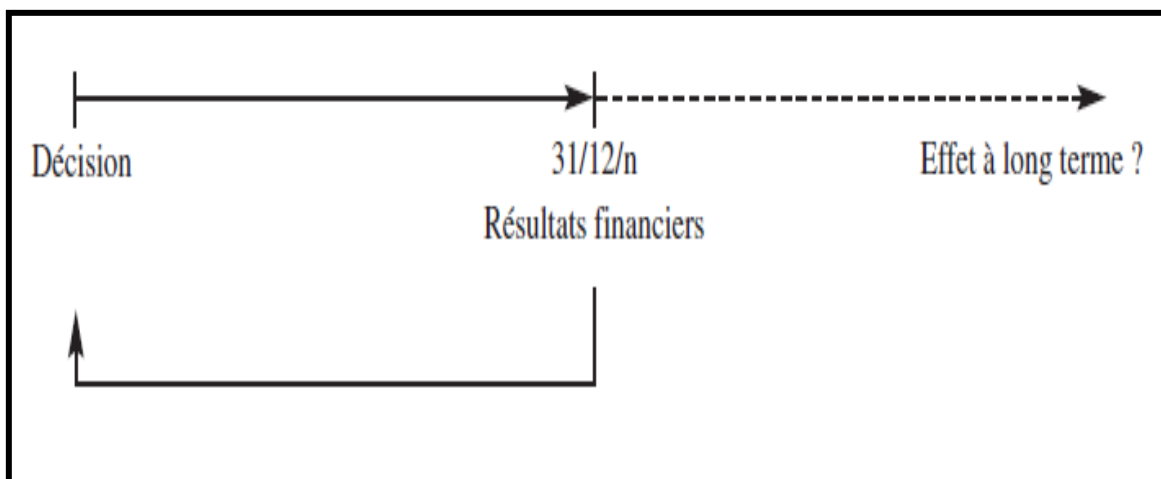
Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

1.4.1 les limites de l'approche traditionnelle de mesure de la performance⁷⁹ :

a) Biais court terme :

Une des critiques les plus fréquentes à l'encontre des indicateurs financiers est qu'ils donnent une vision à court terme de la performance. Si on considère toutes les décisions prises dans le courant d'une année n , l'indicateur financier mesuré à la fin de l'année va capter certains effets de ces décisions, ceux qui se font sentir à court terme. En revanche, les effets qui apparaissent à plus long terme échappent aux mesures financières à court terme. L'appréhension de la performance s'en trouve donc faussée.

Figure N° 10 : Le biais court terme induit par les indicateurs financiers



Source : Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance 2eme édition, Gualino éditeur, EJA – Paris – 2004, P83-87

b) Signal tardif :

Une seconde limite est que le délai entre les décisions managériales et leur traduction dans les indicateurs financiers peut être important. Une décision de formation, on l'a vu, ne se traduira par une augmentation de marge que tardivement. Le signal apporté aux managers par les indicateurs financiers est peu réactif, ce qui est un handicap dans un contexte changeant.

c) Prise de décision corrective :

⁷⁹ Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance 2eme édition, Gualino éditeur, EJA – Paris – 2004, P83-87

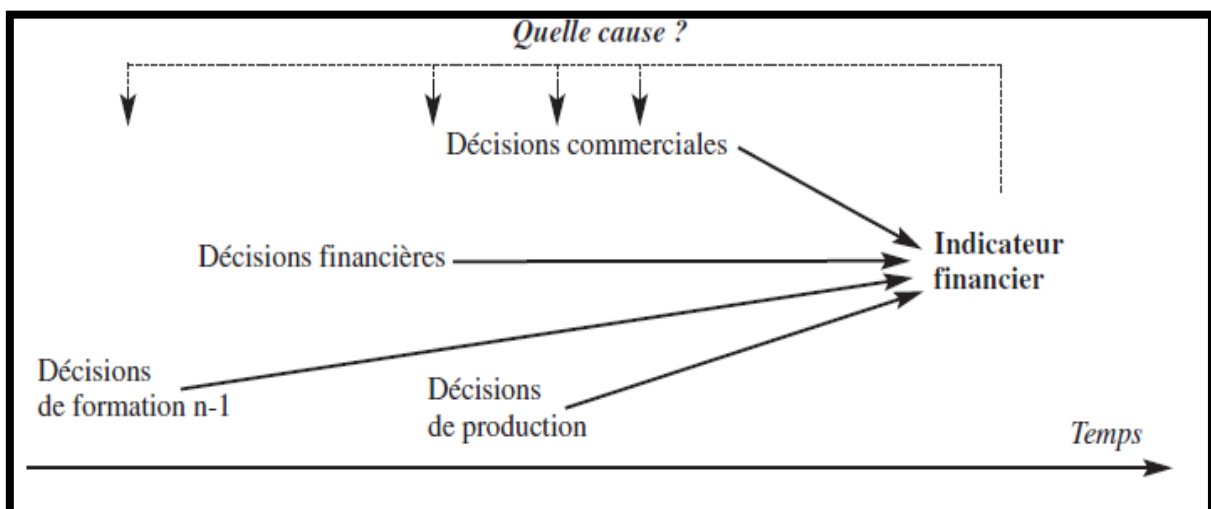
Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

Une autre limite des indicateurs financiers est liée à leur caractère synthétique. Si celui-ci est une vertu quand on cherche à appréhender la performance de l'organisation, puisqu'il permet de « résumer » la performance en une mesure unique, en revanche il montre des limites dès lors qu'il s'agit d'interpréter les résultats.

Cependant la dynamique de contrôle est un processus en boucle, c'est-à-dire que la mesure des résultats n'est pas une fin en soi, son but principal est de permettre au manager d'établir un *diagnostic* : est-on dans la ligne des objectifs ou non ? Or le diagnostic est d'autant plus riche qu'il ne se limite pas à la seule fonction d'alerte, mais qu'il permet également de comprendre l'origine du dérapage éventuel.

Or les indicateurs financiers n'informent en rien sur les raisons qui ont permis d'obtenir tel ou tel niveau de résultat. Ils sont la synthèse de décisions d'origines multiples (commerciales, de production, financières, etc.). Par ailleurs, le délai important entre une décision managériale et sa traduction dans les indicateurs financiers, implique que les résultats peuvent provenir de décisions plus ou moins lointaines. En cas d'écart, l'éventail des causes possibles est très important, ce qui ne facilite pas le diagnostic or que les systèmes de mesure doivent être à la fois plus rapides et plus riches, afin de mieux orienter les managers et de raccourcir les délais de prise de décision.

Figure N°11 : Les limites des indicateurs financiers en termes de diagnostic



Source : Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance 2eme édition, Gualino éditeur, EJA – Paris – 2004, P83-87

d) Lisibilité :

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

Enfin, les indicateurs financiers sont parfois jugés comme peu lisibles par les managers. Reposant sur des conventions de calcul parfois complexes et discutables, ils supposent un niveau de connaissances comptables et financières que ne possèdent pas tous les managers.

Pour Marc Amblard, les conventions établies ne sont pas neutres mais au contraire, « privilégient un point de vue particulier, celui du détenteur des droits de propriété de la firme »⁸⁰.

On perçoit dès lors dans quelle mesure l'approche financière est faussée, non seulement insuffisante pour appréhender l'ensemble des enjeux auxquels fait face l'organisation, mais en plus conçue dans la seule perspective de s'adresser avant tout à l'actionnaire.

Enfin en évoquant la perception que l'approche financière de la performance est davantage une évaluation des conséquences opérées par les décisions passées plutôt la réelle mise en place d'un système de pilotage orienté vers l'avenir⁸¹.

1.4.2 Le contrôle de gestion traditionnel et la mesure de la performance :

Au plan conceptuel, « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation » (Anthony, 1965). Cette conception est aujourd'hui largement remise en question pour plusieurs raisons : l'augmentation de l'incertitude de l'environnement, la nécessité de rapprocher les niveaux stratégique et opérationnel de l'entreprise, la gestion des entreprises par les processus, etc. (Bouquin, 1994).

En effet, depuis les années 1980, l'environnement des entreprises a radicalement changé. Dans un contexte plus concurrentiel, un ensemble d'outils innovants a été développé pour fournir aux managers l'information pertinente en temps utile. Dans ce cadre, la performance de l'entreprise est fondée sur la base valeur-coût. Les deux notions sont indissociables car il ne s'agit pas de maximiser une notion au détriment de l'autre, mais

⁸⁰C. Mendoza, M.-H. Delmond, H. Löning, M. Besson, C. Bonnier, O. Brue, opcit. P61

⁸¹R. G. Eccles, « The Performance Measurement Manifesto », [1991], Harvard Business Review, Jan-Feb, pp.131-137

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

d'optimiser le rapport entre les deux. Ainsi, toute action consistant à améliorer d'une façon unilatérale la valeur ou à diminuer le coût n'est pas forcément une performance sauf si cela améliore le ratio valeur/coût.

Cependant, cette approche qui se base sur le budget a été souvent critiquée : Les travaux référencés dans la revue Harvard Management Update⁸², cités par Savall-Ennajem C, soulignent trois défauts des budgets traditionnels :

- Le budget ne permet pas aux sociétés de se concentrer sur les indicateurs actuels de performance ;
- Il considère encore le personnel comme un centre de coût et ne propose rien sur la gestion de son implication ;
- L'entreprise est divisée en petites unités de gestion par le budget.

De nombreux travaux, menés surtout en contrôle de gestion à partir du début des années 1950, permettent de dévoiler que les systèmes classiques de mesure de la performance créent des tensions chez les utilisateurs, conduisent à un climat de défiance voire de dénonciation et à des luttes de territoires ainsi qu'à des marges de manœuvre budgétaires⁸³. L'évaluation liée à ces systèmes présente des difficultés dans la mesure où les individus ne manipulent pas tous les paramètres qui influencent leurs performances. Certains styles budgétaires peuvent même conduire les responsables à falsifier les données⁸⁴.

L'enquête de KPMG – Peat Marwick – DFCG – IFOP⁸⁵ effectuée en juin et juillet 1994 auprès de 2650 entreprises d'Europe latine et anglo-saxonne, révèle que 45% de ces entreprises mettent plus de trois mois pour clôturer leur budget et que dans 70% des cas, le budget tue l'initiative. Une société sur deux juge le budget trop lourd et une sur trois le trouve trop financier et long à boucler ; 67% des grandes entreprises veulent en simplifier les procédures, mais 90% des firmes tiennent à leur budget. Berland⁸⁶ s'est interrogé sur ces critiques concernant le budget et notamment sur l'alternative de gérer sans budget. Néanmoins, il semblerait que le budget soit dans plus de 50% des entreprises encore utilisé malgré ses nombreux défauts.

⁸²Harvard Management Update (1999), High-performance budgeting, Harvard Management Update, vol4, january, pp.1-3.

⁸³ Merchant K. A. (1985), « Budgeting and the Propensity to Create Budgetary Slack », Accounting, Organizations and Society, vol. 10, n° 2, p. 201-210.

⁸⁴ Hopwood A. G.(1972), « An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation», Journal of Accounting Research, p. 156-182

⁸⁵ Doblin S. et Bayon D. (1994), Budget annuel, arrêtez le supplice !, L'Expansion, N°483, pp.92-94.

⁸⁶ Berland N. (2010), Le budget et ses critiques, de la référence à la suppression, in Berland N., De Rongé Y., Contrôle de gestion, perspectives stratégiques et managériales, Pearson, pp323-334.

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

Enfin, les budgets traditionnels, selon le courant « *beyondbudgeting* »⁸⁷, correspondraient le plus souvent à un découpage fonctionnel de l'entreprise alors que l'amélioration des performances exigerait de privilégier une approche plus transversale et de raisonner en termes de processus.

Section 02 : Les nouveaux défis de mesure de la performance :

Comme cité précédemment la performance est une notion complexe, dont la définition se caractérise non seulement par une diversité des approches organisationnelles, mais dont le paramétrage est fortement influencé par l'environnement et les forces en présence.

Intrinsèquement liée à l'évaluation, qui en est la traduction opérationnelle, la complexité du concept de performance prend forme à travers la recherche de modèles d'évaluation et systèmes de mesure. En plus la turbulence de l'environnement économique, technologique et concurrentiel, les entreprises ont été confrontées à de nouveaux défis. Afin de suivre cette mutation, le contrôle de gestion a dû évoluer pour continuer à jouer son rôle au sein de l'entreprise. De nouveaux outils ont été conçus (méthode ABC, BalancedScorecard...), et un nouveau pont entre le langage opérationnel et sa traduction financière est en cours de construction.

2.1 Mesure de la performance ⁸⁸:

« If you cannot measure it, you cannot improve it » Est une citation parmi les citations du physicien britannique William Thomson [Kelvin]. Il est indispensable de mesurer les performances d'une entreprise pour savoir si sa politique correspond aux objectifs ou si un ou des changement (s) sont à envisager afin de rester opérationnelle.

Pour mettre en place un système de mesure de la performance, plusieurs éléments sont à prendre en considération à savoir ce qu'il faut mesurer et à quel niveau décisionnel il faut mesurer. Dans tous les domaines de business, la mesure de la performance est indispensable. Franco et al, décrivent les intérêts attendus d'un système de mesure de performance pour une entreprise ou une organisation. Il s'agit de :

⁸⁷Le CAM-I a mis en place un groupe de travail international sur le thème « Au-delà du budget » suites aux critiques adressées au budget classique.

⁸⁸Abderaouf BENGHALIA, MODÉLISATION ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES TERMINAUX PORTUAIRES, 16 Octobre 2015, l'université du Havre

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

- poursuivre les progrès atteints et d'évaluer leur gain présent ;
- savoir si le processus de planification répond aux exigences stratégiques ;
- analyser le comportement actuel de l'entreprise pour mieux contrôler son comportement futur.

C'est à partir des années 80 que les entreprises ont commencé à s'intéresser à l'amélioration de la qualité et aux différents contrôles budgétaires en réalisant les premiers tableaux de bord permettant un début du pilotage de la performance. Des méthodes comme l'Activity Based Costing (ABC) puis l'Activity Based Management (ABM) dont l'objectif est la gestion par activités, ont été développées.

Les premiers travaux qui définissent les méthodes d'identification des indicateurs et de mesure de performance sont apparus au début des années 90.

Parmi ces méthodes on peut citer : FLR (Framework for Logistics ScoreCard), BSC (Balanced ScoreCard), WCL (World Class Logistics Model), APICS (Association for Operations Management), le modèle SCOR (Supply Chain Opérations Référence), ECR (Efficient Customer Response).

Aux Etats unis, R.S. Kaplan et D.P. Norton développent le principe du Balanced ScoreCard autour de quatre dimensions : finances, clients, processus et apprentissage. En France, Bitton, 1990 crée la méthode ECOGRAI permettant de développer des Systèmes d'Indicateurs de Performance (SIP) en déterminant les objectifs et les variables de décision.

Le principe de ces méthodes consiste à la modélisation des processus de l'entreprise étudiée. Les objectifs et les indicateurs liés sont souvent déterminés par rapport à des facteurs de performances. La modélisation du système à piloter est une nécessité afin de décomposer toute la structure organisationnelle et de gérer les interactions entre les activités pour atteindre les objectifs.

2.1.1 Pourquoi mesurer la performance ?

Avant toute chose, la question se pose sur les motivations qui amènent les gestionnaires à se positionner sur la notion de performance, et surtout à la mesurer, c'est-à-dire à prendre la responsabilité de « noter » leurs méthodes de travail.

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

Nous pouvons justifier cette attitude par la tendance contemporaine à la multiplication de l'information, par le désir de toujours tout quantifier, ou encore par la nécessité de développer une dynamique de responsabilité sociétale au sein de l'organisation.

A. Mesurer pour améliorer :

La littérature reconnaît un lien de cause à effet quasiment direct entre le développement d'un système de mesure de la performance et l'amélioration de celle-ci pour l'organisation. Cette relation n'est cependant pas évidente à expliquer : comment l'information créée se transforme-t-elle en une amélioration perceptible de l'activité ?

L'écosystème de l'organisation se caractérise par la complexité des forces en présence, et le manque de clarté des relations qui les unissent. Outre les facteurs de contingence, pas toujours décelables, nous avons abordé les risques de conflit, les positions contradictoires, et nous pouvons ajouter l'existence de forces invisibles, de l'ordre de l'inconscient collectif par exemple.

L'introduction de la performance doit permettre d'identifier ces facteurs internes ou externes à l'organisation qui influencent son activité, et les systèmes de mesure doivent permettre de mettre en lumière les zones critiques d'opportunités et de menaces, d'identifier les leviers d'amélioration.

B. Mesurer pour apprendre et innover :

D'autre part, on mesure la performance, dans le but d'apprendre et de développer une maîtrise des processus et de capitaliser un avantage compétitif durable.

En effet, à notre sens, en apprenant à identifier les menaces et les opportunités par la mesure, les managers ont davantage de perspectives pour agir, et apprendre à réduire les premières pour exploiter les secondes. La mise en place de règles de bonnes pratiques fondées sur l'expérience constitue une source d'apprentissage riche pour l'organisation, et le secteur.

C. Mesurer pour communiquer :

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

Enfin, la performance est le sceau du contrat qui lie les parties prenantes de l'organisation entre elles. C'est essentiellement en des termes qui traduisent cette notion que celles-ci échangent entre elles, aussi la mesure de la performance a pour objectif de leur fournir des outils d'aide à la décision pour renouveler, ou rompre, leur engagement auprès de la structure.

On perçoit donc la dimension politique des systèmes élaborés, qui ont pour enjeu de préserver l'intégrité de l'organisation en assurant la permanence de l'implication des parties prenantes, qui détiennent les sources de financement, les actionnaires et investisseurs, et pilotent les dispositifs de régulation, les pour les pouvoirs publics.

Le dispositif d'évaluation de la performance doit permettre d'utiliser un langage commun aux parties prenantes à qui il s'adresse pour simplifier les interactions entre celles-ci.

2.2 Émergence des nouveaux défis du contrôle de gestion et mesure de la performance :

Le renouveau du contrôle de gestion est passé par une réflexion stratégique pour mieux prendre en compte les souhaits des clients, les processus internes, l'innovation et l'apprentissage organisationnel. Cela entraîne une remise en cause de l'organisation et des systèmes de pilotage. De ce fait, les systèmes de mesure de la performance ont introduit des indicateurs physiques ou opérationnels à côté des indicateurs financiers ou comptables. Pour atteindre cet objectif, les contrôleurs de gestion devraient davantage maîtriser les nouveaux outils informatiques d'aide à la décision, intégrer l'incertitude de l'environnement et la décentralisation du pouvoir de décision dans le système de mesure de la performance, aligner la stratégie avec les indicateurs et développer les nouvelles méthodes de contrôle, telle que les Tableaux de Bord de gestion.

2.2.1 Les tableaux de bord prospectifs (Balanced Score Card) :

2.2.1.1 Définition :

Le concept de Tableau de bord apparaît en France au début du 20^{ème} siècle. Il a été principalement développé par des ingénieurs aux fonctions très techniques. Ces derniers étaient à la recherche de méthodes qui permettaient d'améliorer les processus de production et de mieux comprendre les relations de causes à effets entre les actions mise en place et leurs impacts sur le niveau de performance des différents processus.

Les premières définitions du Tableau de Bord dit « classique » sont repérées au sein de la communauté Française en 1962. Dans leur ouvrage de 1990 intitulé le « *Tableau de bord de*

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

gestion », Guerny, Guiriec et Lavergne définissent le Tableau de Bord comme un outil basé sur l'action qui se bâti sur la définition d'éléments décisionnels clés et sur la hiérarchie des responsabilités de l'entreprise. Une définition de Gray et Pesqueux (1991) précise que c'est un outil de gestion centré sur le suivi des objectifs. Il sert à évaluer les performances réelles de l'entreprise par rapport aux objectifs prédéfinis par le système de gestion.

Le tableau de bord est une présentation synoptique d'indicateurs qui donnent la vision synthétique d'une activité. Il doit permettre d'objectiver la performance de chacune des sous activités, d'observer et de juger l'impact de telle ou telle action correctrice sur l'ensemble de processus son rôle essentiel est d'accompagner le dialogue de gestion, d'aider à analyser, et donc de permettre la prise de décision.

Pour Bergeron, le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs construits pour permettre au décideur d'être informé sur l'état passé et actuel des activités sous sa responsabilité et lui permettre de repérer les tendances qui pourraient affecter ces activités dans le futur.

Bouquin quant à lui, définit le système de tableau de bord comme un instrument d'action dans lequel un « *ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) [sont intégrés] pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions* ».

Pour Malo, le Tableau de Bord comme un outil pour le top-management d'une entreprise qui permet d'avoir une vue globale et synthétique sur l'état des opérations en cours et de sur son environnement. Jusque dans les années 1980, assimile le Tableau de Bord à un dispositif de « reporting », permettant de contrôler le niveau de réalisation d'objectifs préalablement fixés.

Cet outil est tellement singulier qu'il n'existe pas véritablement de traduction anglo-saxonne pour nommer ce dernier et le terme français de Tableau de Bord est la plupart du temps conservé.

Le Tableau de Bord est un instrument d'aide à la décision, très largement utilisé dans le domaine de la gestion des entreprises.

2.2.1.2 Les fonctions et contributions d'un Tableau de Bord :

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

Selon Daum, le Tableau de Bord doit contenir des informations sur :

- Les facteurs de succès qui participent à l'accomplissement des objectifs définis (les variables d'actions) ;
- Les mesures et initiatives mises en œuvre dans le but d'atteindre les objectifs ou les jalons (les plans d'actions) ;
- Les niveaux de performance selon une vision granulaire pour chacune des unités d'une organisation en ce qui concerne l'atteinte des résultats (les résultats) ;

Guerny, Guiriec et Lavergne précisent qu'un Tableau de Bord doit disposer des caractéristiques suivantes :

- **Simplicité** : par conséquent il est mis en place rapidement.
- **Limité** : il se concentre sur certains éléments d'information clés, il se restreint à un domaine de responsabilité délimité et ne tente pas de fournir des réponses à toutes les questions possibles.
- **Orienté sur des mesures opérationnelles** : il fournit essentiellement des informations à propos des états des processus dans les domaines opérationnels et moins sur les aspects purement financiers qui sont perçus comme les résultats de ces activités opérationnelles.
- **Réactif** : l'information est rapidement disponible, à la demande des décideurs et en dehors des périodes comptables.

Selon Fernandez, contrairement à un rapport, le Tableau de Bord ne se contente pas d'afficher les derniers résultats, mais il est avant tout l'outil de management permettant de remplir plusieurs fonctions importantes dans ce domaine. Ces fonctions sont donc principalement liées à des aspects de gestion plutôt qu'à de simples fonctionnalités d'outils aidant au management.

2.2.1.3 Concept et principe de fonctionnement :

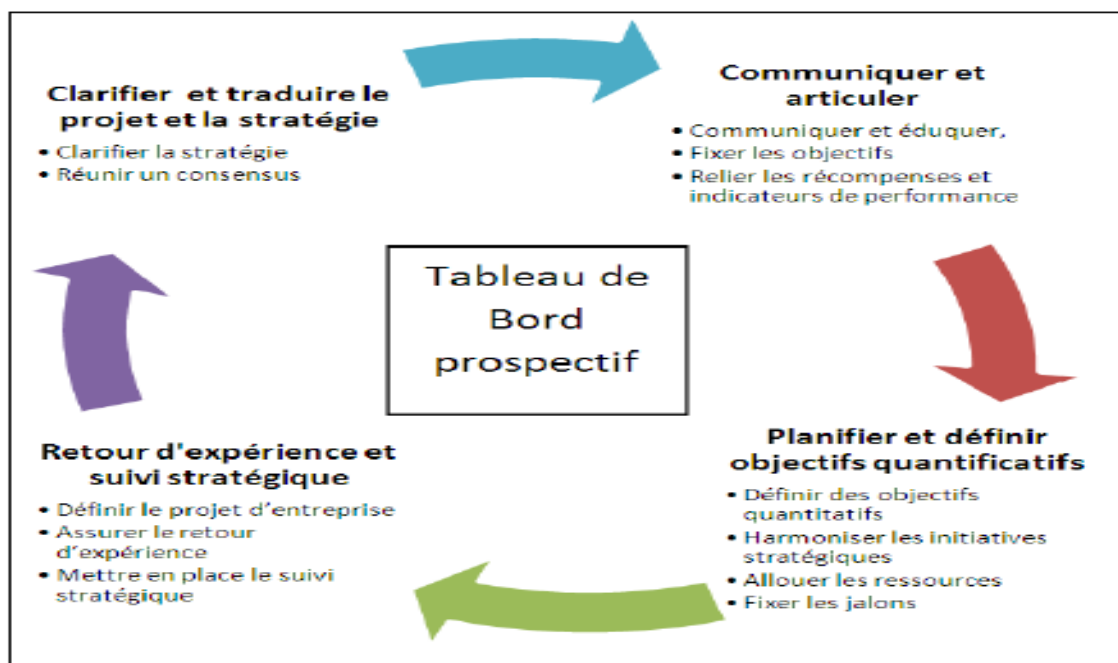
Les performances des entreprises se sont longtemps limitées à l'évaluation de leur performance financière. Plusieurs études ont montré que dans la pratique, les Tableaux de Bord ont tendance à être trop souvent orientés sur des mesures financières (Epstein, Manzoni, 1998). Cette mesure unique est très critiquable notamment en raison du fait que les résultats financiers procurent une vision retardée de la performance d'une entreprise. Les mesures financières permettent d'appréhender les effets d'actions déjà entrepris, ce type de mesure est donc considéré comme retardé, à postériori. Cela peut inciter les entreprises à surinvestir dans les résultats immédiats et à sous investir dans la création de valeur sur le long terme. Les

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

indicateurs financiers seuls ne suffisent donc pas à guider la stratégie d'une entreprise dans un environnement concurrentiel, car ces indicateurs qui mesurent la performance du passé ne traduisent pas la valeur créée ou détruite durant la dernière période comptable. Les indicateurs financiers ne fournissent donc pas assez d'informations sur les actions à mener ou celles qui ont été menées pour créer une valeur financière dans le futur. Sur la base de ce constat, Norton & Kaplan (1992) ont proposé une approche multicritère de la performance organisée selon différents axes stratégiques permettant une meilleure anticipation et un meilleur contrôle des résultats de l'entreprise.

Contrairement au Tableau de Bord dit « classique », le Tableau de Bord « prospectif » n'est pas seulement un outil de support au management et d'aide à la décision, il vise à fournir aux dirigeants un cadre de travail complet et stratégique de l'action (voir Figure N°12). La mise en œuvre du Tableau de Bord « prospectif » repose sur une démarche structurée.

Figure 12 : Le Tableau de Bord « prospectif », cadre de stratégie de l'action



Source : Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996) "strategic learning & the balanced scorecard", Strategy & Leadership, Vol. 24 Issue: 5.

L'entreprise dispose d'un comité stratégique qui définit, clarifie et traduit le projet de l'entreprise en stratégie. Cette stratégie est communiquée et adaptée verticalement à

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

l'ensemble de l'organisation en identifiant les différents déterminants de la performance (ou bien encore les *Key Success Factors* KSF) pour chacune des sous unités. Ces déterminants de la performance sont les activités et processus clés qui participent à la réalisation de la stratégie globale de l'entreprise. A ces facteurs de succès, un système d'indicateurs de performance est juxtaposé ; ce sont les *Key Performance Indicator*(KPI). Ces indicateurs permettent de mettre en place un système de récompenses pour l'atteinte des objectifs définis.

Lors de la phase de planification, les objectifs sont déterminés de façon quantitative, les ressources sont allouées et les jalons sont planifiés. En fin de cycle, la phase de suivi stratégique est réalisée à l'aide des différents retours d'expérience et la stratégie est ajustée et réadaptée selon les résultats obtenus.

L'outil de Tableau de Bord « prospectif » permet de mettre en œuvre une stratégie selon plusieurs dimensions. De façon générale, Norton & Kaplan (1996) préconisent l'utilisation de quatre axes génériques (voir Figure N°13). Ces différentes dimensions permettent de grouper les éléments et processus clés de l'entreprise pour la création de valeurs. Par conséquent, chacun de ces axes regroupe plusieurs indicateurs. Ces derniers permettent de représenter l'état ou l'évolution du niveau de fonctionnement des activités de l'organisation.

Figure N°13 : La stratégie est articulée selon quatre axes génériques

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle



Source : Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996) "strategic learning & the balanced scorecard", *Strategy & Leadership*, Vol. 24 Issue: 5.

Les différents axes considérés par défaut sont donc :

- **L'axe financier** : il permet d'évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées. Cet axe détermine si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie se révèlent efficace.
- **L'axe client** : cet axe permet une segmentation des marchés visés. Les indicateurs et déterminants liés à cette dimension traduisent la performance financière futur de l'entreprise (exemples d'indicateurs : Satisfaction clientèle, rentabilité par segment, fidélité, etc.).
- **L'axe processus internes** : cet axe conduit l'entreprise à identifier les processus clés pour lesquels elle doit exceller ; les existants et ceux à intégrer. Ce sont les processus qui attirent et fidélisent les clients des segments de marché visés et qui permettent d'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent. Les processus peuvent être de l'ordre de l'innovation (conception et développement d'un nouveau produit) ou bien de l'ordre de la production (fabrication, commercialisation, service après-vente, etc.). Pour évaluer le bon fonctionnement de chacun de ces processus plusieurs indicateurs seront ainsi créés : temps et de qualité de production, délai de livraison, etc.
- **L'axe apprentissage organisationnel et développement** : cet axe concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

générer la croissance à long terme. L'apprentissage organisationnel regroupe trois composantes : les hommes, les systèmes et les procédures. Il permet d'identifier l'écart entre les capacités actuelles et celles nécessaires pour une véritable avancée de la performance. Cet axe favorise la création d'un climat favorable au changement, l'innovation et au développement. Les indicateurs utilisés peuvent être en partie les mêmes que pour l'axe client (satisfaction, fidélité, etc...). A ceux-ci peuvent être ajoutés des indicateurs complémentaires et plus spécifiques à l'axe organisationnel tels que la compétence des salariés, le « turnover », etc.

Ce modèle générique de Tableau de Bord « prospectif » peut être adapté au contexte de gestion et d'activités de chaque structure et des objectifs à atteindre. Il n'existe pas de règle absolue concernant le nombre et la nature des axes stratégiques. D'autres axes stratégiques supplémentaires peuvent être construits. Toutefois, une des forces du Tableau de Bord « prospectif » est d'offrir des informations de façon concise avec une présentation claire. C'est pour cette raison que Norton et Kaplan préconisent d'utiliser un nombre d'axes stratégiques réduit, afin de limiter le risque de perdre en clarté et donc en efficacité.

Pour la mise en œuvre du Tableau de Bord « prospectif », la stratégie pour la réalisation des objectifs globaux se construit à partir de « cartes stratégiques ». Ces cartes comportent les différents axes permettant d'évaluer la performance de l'organisation. Sur chacun de ces axes, les déterminants de la performance sont placés. Les relations de causalité dans la réalisation ou bien l'amélioration de ces déterminants sont déterminées par le biais d'hypothèses. Chaque indicateur retenu doit constituer un élément de la chaîne de relation de cause à effet. Ces relations sont formulées dans des hypothèses validées ou redéfinies au cours du temps.

En résumé, un Tableau de Bord « prospectif » permet de définir la stratégie, d'identifier les déterminants de la performance et les relations entre les différents axes stratégiques, ainsi que les nouveaux processus à considérer. C'est bien plus qu'un simple outil de mesure de la performance. C'est aussi un vecteur de communication, de mobilisation et de sensibilisation à la stratégie de l'entreprise auprès de l'ensemble de l'organisation.

Section 03 : les facteurs clés de la performance

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

Les changements économiques récents ainsi que les nouveaux défis auxquels les organisations sont confrontées, obligent ces dernières à mesurer la performance de leur organisation d'une nouvelle façon⁸⁹. En effet, plusieurs outils de gestion qui sont actuellement utilisés font état d'une performance passée. Ces différents outils, qui sont principalement des rapports, ne permettent pas de prendre des actions immédiates. Ils sont souvent très volumineux, ils comportent beaucoup trop d'information inutile et ils ne sont souvent pas lus. De bons outils de gestion devraient permettre aux gestionnaires d'indiquer les éléments sur lesquels ils doivent porter une attention particulière et de prendre des actions rapidement. Ils cherchent à savoir les actions qu'ils doivent poser immédiatement et le travail qu'ils auront à accomplir dans les prochains six mois.

3.1 Définition des KPIs:

Les indicateurs de performance sont des mesures créées pour répondre à un besoin de référence objective dans l'évaluation de l'activité, en l'absence d'autres manifestations, issues du marché par exemple. Ils correspondent à une certaine vision de la performance de l'activité, dont ils doivent refléter les composantes et les dynamiques.

Plusieurs définitions ont été proposées ces dernières années concernant les indicateurs de performance. Lorino, a défini un indicateur de performance comme étant « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* »⁹⁰. À travers cette définition, nous pouvons dire que l'indicateur n'est pas une mesure « objective », mais il est construit par l'acteur, en fonction de la nature d'action qu'il conduit et les objectifs qu'il poursuit. L'indicateur peut prendre plusieurs formes informationnelles dont celles des chiffres.

L'indicateur clé de performance est une information qui vous aide à évaluer une situation et à prendre une décision adaptée. Un indicateur doit être réaliste, mesurable et défini dans le temps.

En général, les indicateurs de performance ont pour rôle de mesurer une situation et de déclencher une réaction du décideur en fonction de l'objectif ciblé. Ils sont les témoins de l'état de santé de l'entreprise, au sens où ils indiquent aux membres de l'entreprise quel est

⁸⁹Parmenter, D., *Measuring Performance In Difficult Times*, Finance & Management, avril 2009, p. 6-9

⁹⁰PhilippeLorino, méthode et pratique de la performance, 2003,3eme Edition, p.132

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

leur rôle, comment ils le tiennent et s'ils vont dans la même direction que le groupe. Ils diffusent dans toute l'entreprise un message sur ce qui est important : ils communiquent jusqu'aux niveaux hiérarchiques inférieurs la stratégie définie par la direction, font remonter vers l'équipe dirigeante la performance de la base, reflètent des contrôles et des améliorations au sein d'un processus.

Les KPI sont donc des outils essentiels à une gestion saine dans une organisation et ils contribuent à la prise de décisions rapides et éclairées. Il est important de bien choisir ses KPI afin d'être capable d'identifier rapidement les écarts et les risques d'écarts par rapport à l'objectif, ainsi que l'efficacité des mesures d'améliorations lancées. Cela permet également de communiquer efficacement avec les différents acteurs du projet.

3.2 Typologie des indicateurs de performance :

Les indicateurs de performance peuvent atteindre des niveaux différents de sophistication et de complexité selon le besoin et l'usage qu'il est prévu d'en faire : les mesures peuvent n'être que de simples descriptions de dimensions de l'activité – chiffres de l'emploi, de fréquentation – ou caractériser plus précisément certains aspects de la performance avec des indicateurs davantage construits qui visent à être des outils d'évaluation – coût par visiteur et ratios divers.

La première catégorie d'indicateurs crée une image objective de l'organisation et permet notamment aux différentes structures de se comparer entre elle, en se basant sur des observations communes à l'ensemble d'une filière, voire d'un secteur. Ils traitent une information qu'il est indispensable de connaître et de maîtriser pour les gestionnaires, mais dont l'existence de fait n'implique pas une prise de position, et la responsabilité des managers au regard de la performance de l'organisation, dont nous parlions plus tôt.

La deuxième catégorie d'indicateurs implique au contraire que les gestionnaires se penchent sur la définition de la performance pour leur activité et construisent des indicateurs, souvent à partir de mesures qui en constituent la première catégorie, mettant en perspective l'objet de l'évaluation, avec la mesure effectuée, ainsi que l'objectif poursuivi. Prenons un exemple dans la filière musicale et plus spécifiquement dans le spectacle vivant musical, avec le cas de la gestion d'une salle de spectacle. Au cœur de la mission de ce type de structure réside l'irrigation d'une partie du territoire d'une activité et d'une offre culturelle. Une

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

définition possible de la performance pour la salle de spectacle serait l'optimisation de son action culturelle de proximité. L'objectif poursuivi par la mise en place d'indicateurs de la performance serait par exemple de valoriser cette action dans le but de pouvoir nouer des partenariats avec d'autres salles à une échelle régionale et créer une dynamique de pôle de compétitivité. Selon notre logique d'approche par programmes, un objet d'évaluation pourrait être l'efficacité des projets de résidences d'artistes et un exemple de mesure à réaliser et d'indicateur à construire, un ratio de consommation de ressources (techniques et humaines) sur le temps passé en résidence.

3.3. Enjeux des indicateurs de performance

D'un point de vue théorique, la pertinence des systèmes d'indicateurs de performance semble bien reconnue dans la littérature. Cependant d'après Schuster, « les tensions qui émergent de la mise en place de tels indicateurs s'inscrivent moins dans la théorie que dans la pratique des indicateurs de performance »⁹¹. Nous proposons ci-après de nous pencher sur les problématiques liées à la mise en place des dispositifs d'évaluation, mais voici d'ores et déjà quelques enjeux qui se posent au recours aux indicateurs de performance plus particulièrement.

Tout d'abord, un premier défi se présente en matière de cohérence entre l'indicateur choisi et l'objet (et les objectifs) de la mesure. En effet, l'indicateur doit produire une information spécifique à la dimension étudiée. Par exemple dans une perspective financière, indispensable, il ne s'agit pas de mesurer une rentabilité économique ou un taux de marge, qui ne ferait pas sens en regard du caractère non lucratif et non marchand de l'activité considérée. Le maître mot serait en quelque sorte de sélectionner les indicateurs sur la base des mesures d'incitation et de correction auxquelles les gestionnaires peuvent penser en amont de leur mise en œuvre.

Un autre enjeu lié aux indicateurs de performance est que tout en étant spécifiques à une activité, ils doivent également permettre aux organisations de se comparer entre elles. Car si la performance se définit au niveau individuel des organisations et diffère selon les objectifs propres de chacune, l'économie de la filière met de fait en place des repères et des standards en matière d'atteinte des objectifs. C'est peut-être d'autant plus sensible dans le secteur

⁹¹J.M. Schuster, « The Performance of Performance Indicators », [1997], *Nonprofit Management and Leadership*, n°3, Vol.7, pp.253-269.

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

culturel que celui-ci revendique une vocation d'intérêt général et doit ainsi reconnaître une norme définie par les fédérateurs de cette vocation : pouvoirs publics, syndicats...

Enfin, l'interprétation des mesures demande une attention toute particulière et notamment la mise en perspective avec des facteurs qui peuvent être externes à l'organisation, propres à la conjoncture économique, sociale, technologique. Les gestionnaires ne sauraient pas exemple tirer des implications de leurs indicateurs financiers sans prendre en compte la situation budgétaire actuelle qui entraîne une raréfaction des ressources publiques.

3.4 Les types d'indicateurs :

Reynaud (2003) a décomposé la performance globale en trois axes principaux : la performance économique, la performance environnementale et la performance sociale. Ces dimensions résultent de l'approche financière et de l'approche non financière de la performance.

3.4.1 Indicateurs financiers :

Piloter la performance de l'entreprise grâce au contrôle de gestion exige tout d'abord de mesurer la performance financière. Celle-ci aide à estimer le succès stratégique et fournit des orientations sur les actions à entreprendre. Sa définition ne va pourtant pas de soi. Malgré ces difficultés conceptuelles, les managers de l'entreprise doivent opérationnaliser la performance et en proposer des modalités de calcul, sous la forme d'indicateurs qui serviront à alimenter des TB et à faire de reporting⁹². L'indicateur financier le plus célèbre est le résultat net (RN) directement issu de la comptabilité. Cependant, il existe d'autres indicateurs donnant une meilleure ou une autre image de la performance financière.

Traditionnellement, dans la littérature les différentes typologies de la performance organisationnelles sont orientées vers la finance. En effet, celles-ci sont généralement liées à des systèmes comptables et financiers des entreprises et ne prennent en compte que des critères financiers. Cependant ces dernières années les indicateurs traditionnels de la mesure de la performance financière laissent progressivement la place à des indicateurs de création de valeur

Les travaux de Cauvin et Bouin ont mis en évidence quant à eux, une certaine pérennité et la préférence de l'utilisation d'indicateurs financiers malgré l'apparition des

⁹²Le reporting est une remontée d'information visant, pour un agent, à informer les niveaux hiérarchiques supérieurs à l'aide d'une série d'indicateurs.

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

indicateurs non financiers. Par contre, les critiques adressées aux indicateurs financiers ont poussé un grand nombre d'auteurs à proposer de les remplacer ou de les compléter par des indicateurs non financiers qui mesurent mieux le phénomène de la concurrence actuelle. Ainsi, la prise en compte de la performance est supposée être plus équilibrée et globale en tenant compte de ses multiples facettes.

3.4.2 Indicateurs non financiers :

Dans un environnement caractérisé par une accélération des évolutions technologiques et par la diminution du cycle de vie des produits, marqué également par le rôle fondamental accordé maintenant au savoir et à d'autres actifs incorporels, les performances financières futures sont souvent mieux évaluées par des indicateurs non financiers que par des indicateurs financiers.

Les indicateurs non financiers évaluent le poids d'investissement dans les actifs intangibles, ils présentent un caractère prédictif de la performance financière et complètent les indicateurs financiers dans la démarche de la mesure de la performance. Par exemple, une entreprise qui décide d'investir dans une stratégie de développement de marché et qui met l'accent sur la qualité de la relation avec sa clientèle, pourrait voir son bénéfice net comptable réduit, dans l'espoir que cet investissement immatériel aura des retombées positives à moyen terme sur la rentabilité.

Par ailleurs, Banker et al, confirment que les mesures non financières, notamment celles de la satisfaction de la clientèle, sont clairement associées à la performance financière future et qu'elles contiennent de l'information supplémentaire qui ne se retrouve pas dans les mesures financières classiques. Said et al, démontrent que l'utilisation des indicateurs non financiers est attachée au degré d'innovation de l'entreprise et à son orientation stratégique en termes de qualité.

Par conséquent, un pourcentage élevé d'entreprises listées dans diverses études attache une grande importance à des indicateurs de performance qui ne sont pas issus des états financiers et que l'on associe à la performance non financière. Ce raisonnement a d'ailleurs amené certains chercheurs à soutenir l'idée selon laquelle l'information non financière pouvait expliquer la valeur d'une entreprise. Néanmoins, les indicateurs financiers ou les indicateurs non financiers ne permettent pas seuls de prévoir l'impact global d'une décision.

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

La complexité de l'obtention de la performance en entreprise, ne pourrait pas être suivie par un seul indicateur. Par conséquent, les indicateurs non financiers ne se substituent pas aux indicateurs financiers et vice versa, mais ils sont considérés plutôt comme des compléments qui ont des liens de cause à effet.

3.5 Rôle et importance des facteurs clés de la performance :

Un indicateur de performance est considéré comme une variable quantifiée pertinente pour la prise de décision et le pilotage. Il permet également l'évaluation des résultats obtenus après l'exécution des tâches. Pour le secteur de la logistique, l'ensemble d'indicateurs de performance a pour objectif l'évaluation de l'efficacité et de la viabilité du système et concerne tous les niveaux décisionnels : stratégique, tactique et opérationnel.

Plusieurs définitions de la notion d'indicateur de performance ont été données dans la littérature.

D'après Lorino, un indicateur de performance permet d'aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'évaluer le résultat.

La notion d'indicateur de performance représente d'une part une donnée permettant d'aider un décideur ou un groupe à effectuer les choix nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. D'autre part, il est considéré comme une donnée qui permet d'indiquer l'efficacité par rapport à un objectif ou à une norme déterminée.

3.6 Pertinence des systèmes de mesures basées sur les facteurs clés de la performance :

Le système de mesure de la performance constitue un outil comportemental puissant. Il devrait inclure des indicateurs justes, liés à la stratégie de l'organisation afin de guider les dirigeants dans leurs actions (Lorino, 1997). Ces indicateurs de performance sont les signes vitaux de l'entreprise, en ce sens qu'ils permettent d'évaluer son état actuel et le degré d'atteinte de ses objectifs. Ces indicateurs diffusent dans toute l'entreprise un message sur ce qui est important à savoir :

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

- Communiquer jusqu'aux niveaux hiérarchiques inférieurs la stratégie définie par la direction ;
- Remonter vers l'équipe dirigeante la performance de la base ;
- Refléter le résultat des contrôles et des améliorations au sein d'un processus ;
- Exprimer en terme quantitatif les résultats de différentes activités d'un processus ou du processus lui-même en fonction d'un objectif donné.

Lorino signale que les indicateurs de performance ont une pertinence opérationnelle et stratégique, et une efficacité cognitive :

- -opérationnellement, l'indicateur n'a d'utilité que relativement à une action à piloter, donc il est étroitement lié à un processus d'action précis ;
- Stratégiquement, l'indicateur doit correspondre à un objectif stratégique dont il mesure l'atteinte (indicateur de résultat) ou informer sur le bon déroulement des actions visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage) ;
- L'indicateur doit avoir aussi une efficacité cognitive, signifiant qu'il doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l'acteur auquel il est destiné, dans le cadre de son action.

Pour sa part, Voyer affirme que la mesure de la performance attire l'attention des employés et qu'elle est perçue comme un stimulus et un outil dynamique d'amélioration continue. Elle permet aussi de baliser et de surveiller l'évolution de l'organisation vers la performance en fournissant de l'information de rétroaction pour un apprentissage dynamique.

À l'externe, les mesures de performance et notamment les indicateurs financiers facilitent la prise de décision des bailleurs de fonds dans l'octroi des crédits. D'un autre côté, Desjardins affirme que les mesures de performance facilitent les décisions des actionnaires en ce qui a trait à l'attribution du capital. Ces mesures sont considérées comme des indices de création de valeur pour les actionnaires. À titre d'exemple, les actionnaires comparent le rendement sur le capital investi et le coût du capital pour investir dans le capital de l'entreprise.

Conclusion :

La performance est un concept très vaste. Il est souvent difficile de trouver une définition exacte à cette variable, dans la théorie chacun essaie de la décortiquer selon ses besoins et son domaine d'étude. Dans ce chapitre théorique nous avons essayé de présenter les différentes acceptations que les chercheurs ont donné à ce concept, qui est devenue de plus en plus le souci permanent de chaque entreprise.

Chapitre II : mesure de la performance organisationnelle

L'amélioration de la performance à la file du temps a connue plusieurs reformulations. Le contrôle de gestion qui est un système de gestion très classique a été fortement critiqué par les chercheurs du fait qu'il offre des informations très générales qui ne reflète pas la situation réelle de l'entreprise ; les dérangeant n'ont pas une vision globale de la performance de leurs entreprises.

Dans ce cadre nous avons essayé de présenter les limites du contrôle de gestion traditionnel, et de présenté les caractéristiques et le contenu des nouveaux outils de gestion la performance, tels que le tableau de bord et le BalancedScorecard.

Les tableaux de bord de gestion représentent le modèle le plus performant pour l'amélioration de la performance des entreprise grâce à sa capacité à fournir des informations spécifiques à chaque étape du processus ; une information claire, significative et très fiable.

Les tableaux de bord de gestion pour présenter la performance utilisent des facteurs clés de la performance ou ce qu'on appelle les KPI, ils sont des indicateurs qui présentent les résultats d'une manière très dynamique et facile à comprendre. Ils constituent un outil d'aide à la décision.

Dans le prochain chapitre nous allons essayer d'appliquer ce que nous avons présenté dans notre partie théorique. Il présente une analyse globale du service d'importation de l'entreprise d'étude dans le but d'identifier les pistes d'amélioration.

Chapitre III : la contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

Chapitre III : La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

Dans la première partie de cette thèse, nous avons présenté et discuté le cadre conceptuel et théorique de notre recherche. À l'issue de l'analyse de la littérature, nous avons pu mettre en place des méthodes de qualité à travers lesquelles nous avons pu détecter l'ensemble des problèmes liés au département des importations de l'entreprise d'étude ainsi que la construction d'un modèle de tableau de bord explicatif -qui englobe un ensemble des indicateurs de performance- adapté aux besoins du département qui facilite le suivi des importations et qui aide les dirigeants à prendre une décision fiable et efficace.

Cette partie présente l'ensemble des résultats de notre recherche réalisée au travers un stage pratique d'une durée de 6 mois au sein de la multinationale BEL Algérie.

Ce troisième chapitre contient 2 sections ; la 1ère est dédiée à la présentation de l'entreprise et la seconde pour la présentation des résultats de la recherche.

Section 01 : présentation générale de la société

1.1Présentation de la société :

La Spa Fromagerie Bel Algérie implantée en Algérie depuis 2002 est une Spa à 100% filiale du groupe familial Fromageries BEL. En 2007, l'entreprise a lancé une unité de production de Kolea. L'entreprise totalise ainsi près de 1000 postes de travaux directs et 600 emplois indirects.

La fromagerie Bel Algérie produit dans son usine de Kolea des fromages fondus sous différents formats (Boites rondes, barres et barquettes) et différentes marques (Vache qui Rit, Picon, Vache qui rit Chef, Kiri Délice, KoulYoum et Nouvelle Vache) visant ainsi à satisfaire ses consommateurs.

Depuis son implantation en Algérie, Fromagerie Bel Algérie Spa accorde une importance particulière au maintien d'un niveau de qualité très élevé aussi bien dans son processus de production mais également tout au long de sa chaîne logistique afin de garantir ce qu'il y a de meilleur à son consommateur.

1.2Historique :

SPA Fromagerie Bel Algérie, filiale du Groupe Bel, entreprise agroalimentaire familiale internationale, Leader mondial de la fabrication de fromages de marques et en portion, avec un fort apport nutritionnel.

Le groupe BEL existe depuis 1865 quand Jule BEL installe dans le Juras son commerce d'affinage et de négoce du compté. Le groupe BEL est implanté dans 33 pays

Chapitre III : La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

dont 28 usines dans le monde employant plus de 11 000 collaborateurs. Ces fromages sont vendus dans 130 pays touchant ainsi près de 400 millions de consommateurs.

Le groupe BEL possède une situation financière solide avec des capitaux propres supérieurs à 1 Mds EUR et un chiffre d'affaires supérieur à 2,7 Mds d'Euros

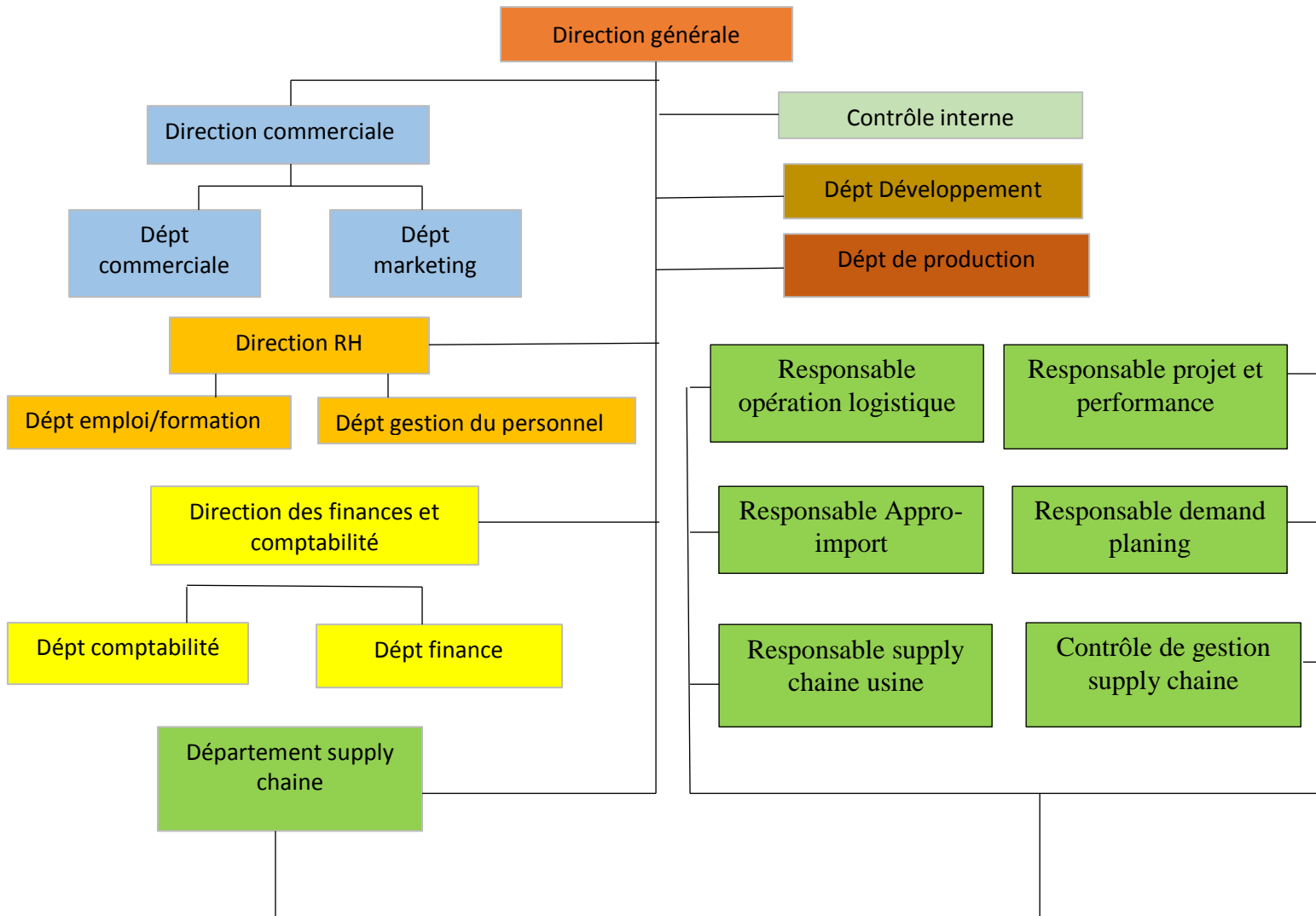
La filiale Algérienne a été créée en 2002 en tant qu'importateur et revendeur de produits BEL. Afin de répondre aux exigences de qualité du consommateur algérien et au développement du marché, le groupe Bel prend la décision d'investir en Algérie et lance la construction en 2005 d'une usine située à Kolea. Le démarrage de l'usine a lieu en 2007 et marque le développement extrêmement rapide de la filiale avec une multiplication par quatre de ses volumes.

Le siège social de l'entreprise est situé au 36 Rue de la Madeleine à Hydra. De plus elle loue une plateforme logistique dans la Zone d'activité Ben Boulaid à Blida.

Le capital social de la Fromagerie Bel Algérie s'élève à : 2 358 693 000,00 DA.

1.3. Structure de l'entreprise : Organigramme :(source : responsable communication)

Figure N°14 : organigramme de l'entreprise



Source : établie par nos soins

1.4. Mission et objectif de l'entreprise :

BEL Algérie propose une gamme de produits très varié et commercialiser avec des prix très compétitifs, elle s'engage à offrir des produits de qualité qui respectes les règles imposées par le marché national, et de répondre aux exigences de ses clients dans une tentative de satisfaction et de fidélisation.

Son objectif principal est sous-tendu par plusieurs sous objectifs convergeant vers l'accroissement progressif du chiffre d'affaires de la société depuis sa création afin de

réaliser un développement économique graduel et durable lui permettant de retrouver sa notoriété et d'élargir sa place dans l'espace économique national lui concernant qui est devenu de plus en plus un espace concurrentiel par excellence surtout avec la présence de plusieurs marques de qualité.

Cela suppose tout d'abord une nouvelle organisation de la société avec un staff capable d'assurer l'atteinte parfaite des sous-objectifs qui sont les suivants :

- Assurer un fonctionnement sans défaillance des installations de la société ;
- Une programmation des approvisionnements de matières premières adéquates ;
- Une commercialisation effective des produits avec le minimum voire zéro créances ;
- Un financement disponible en fonction des programmes périodiques des approvisionnements des matières premières à hauteur des objectifs fixés à chaque exercice. (Crédits d'exploitation adéquats pour le financement de l'actif cyclique).

Les objectifs spécifiques, sont au nombre de trois :

- Une stratégie commerciale adaptée au contexte actuel du pays ;
- Une bonne organisation des structures approvisionnement, techniques et production afin de rendre les systèmes d'approvisionnements, de maintenance préventive et de production plus performants ;
- Participer à la mise en place d'une bonne stratégie marketing permettant une meilleure résistance face aux autres marques.

1.5. BEL dans son environnement :

Après avoir présenté les informations générales identifiant BEL Algérie, il s'avère utile pour approfondir l'étude de présenter l'entreprise par rapport à son environnement immédiat.

Cet environnement la met face aux nouvelles données du marché caractérisé essentiellement par une concurrence accrue. Nous allons présenter l'ensemble des facteurs internes et externes qui peuvent influencer l'évolution de l'entreprise et fragiliser sa pérennité dans son environnement :

1.5.1. Facteurs internes d'influence :

A. Le personnel :

Le personnel d'une entreprise représente son capital humain. En d'autre terme il présente un potentiel de savoir et de savoir-faire que l'entreprise peut exploiter, par le biais

de l'apprentissage et la formation, pour se développer, se redynamiser et se renforcer pour maîtriser son environnement et faire face à ses changements et ses exigences il représente l'unité principale de la société car il joue un rôle très important dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

BEL Algérie dispose d'un personnel qualifié, compétant, dynamique et très flexible car il est apte à maîtriser toute technologie nouvelle grâce à son degré de qualification élevé et son aptitude à s'adapter avec les exigences du secteur d'activité. Ce personnel est composé de plusieurs catégories socioprofessionnelles : de cadres supérieurs et d'agents de maîtrise au niveau des postes de responsabilité, tout comme un personnel d'exécution au niveau des unités de production. Il est à noter aussi que le staff de la société est composé d'un effectif très jeune et que la différence d'âge entre les employés est très minime et négligeable.

B. Gamme de produits de l'entreprise

BEL Algérie offre une gamme de produits variée et composée de plusieurs modèles (voir annexe N°01) : dont notamment la vache qui rit, le Kiri, la nouvelle vache, et Picon.

Les produits de BEL présentent plusieurs avantages qui sont reconnus par le consommateur Algérien, mais le marché, qui se caractérise par une concurrence accrue, exige d'autres améliorations techniques et des efforts sur le plan marketing pour pérenniser les marques de l'entreprise et sauvegarder ses parts de marché.

Pour situer le niveau de conformité des produits du BEL Algérie et son poids auprès de ses clients, nous indiquant ci-dessous quelques-unes de leurs caractéristiques techniques

- Des produits conformes aux normes internationales en matière de sécurité, de performance, et d'hygiène ;
- Des produits très riches en vitamines et très fiables en matière de santé ;
- Des produits qui sont d'une qualité reconnue par le consommateur ;
- Des modèles de produits évolutifs.

1.5.2. Facteurs externes :

A. Les clients :

La clientèle de la fromagerie affiche une satisfaction envers ses produits très variés. Cela est dû au niveau de qualité reconnu, à la gamme assez large des produits offerts ainsi

qu'au rapport qualité prix appréciable. Mais malgré ces avantages, la fromagerie risque de perdre de la clientèle à cause des prix concurrentiels offerts par ses concurrents.

B. Les concurrents :

Plusieurs marques évoluant dans le secteur agroalimentaire en Algérie se livrent une rude concurrence sur le marché national avec de grandes ambitions : satisfaire d'abord le marché national, aller ensuite vers l'exportation.

Chacune de ses entreprises essaie de faire de son mieux pour gagner d'avantage des parts de marché et écouler ainsi ses produits. Pour cela, elles vont vers l'innovation et le transfert des technologies en nouant des partenariats avec des entreprises étrangères notamment les entreprises françaises qui représentent un pôle mondial très performant dans le secteur agroalimentaire.

A l'ouverture du marché, beaucoup d'opérateurs ont versé dans ce créneau porteur mais un bon nombre a vite déchanté vu que les difficultés qui entravaient le bon fonctionnement de leur activité, les empêchant par la suite d'évoluer. Aujourd'hui, seules quelques marques ont pu évoluer et se développer.

En dépit des innombrables contraintes de diverses natures, et d'une concurrence déloyale, la Fromagerie BEL Algérie est le leader national dans son domaine. Ses parts sur le marché national varient entre 50 et 85% selon la catégorie de produits, cela grâce aux hautes technologies adoptées et son système de veille économique ainsi que son contrôle des couts qui se présente voir même dans les objectifs de chaque département.

1.6 Le management de la qualité et l'entreprise BEL Algérie :

Le management de la qualité est l'un des systèmes les plus performant au monde du fait qu'il offre à l'entreprise un outil de gestion et de suivi des processus et d'élimination des défauts très performant et très efficace. Mais avec toute cette importance BEL Algérie ne dispose pas d'un système de management de la qualité qui se base sur un référentiel valable qui définit d'une façon claire la meilleure méthode pour procéder afin d'assurer une amélioration continue au sein de ses départements.

Pour la gestion de ses processus BEL Algérie se base juste sur un service de contrôle interne dont le rôle est de sécuriser les processus qu'il existe déjà et qui sont définie par les

responsable de chaque service en établissant des fiches de poste pour chaque poste de leurs départements.

Section 2 : Analyse et diagnostic Des résultats de l'étude pratique

2.1 Présentation du département de la recherche :

Nous avons choisi le service des importations comme un service d'accueil pour effectuer notre étude, parce que c'est un service d'exécution ou nous avons effectué des missions programmées pour un chargé d'importation et un agent d'exécution (agent de transit).

Ce service est le neurax le plus sensible de département de la supply chaine, cette importance se résume dans le fait qu'elle est la partie de la chaine la plus longue et la plus difficile à assurer, car ses résultats impactent directement les résultats de la société dans sa globalité, c'est la raison pour laquelle les différents services de l'entreprise n'ont jamais arrêté de challenger l'équipe import surtout en ce qui concerne les objectifs financiers.

Ce service est piloté d'une façon directe par le directeur supply chaine qui accumule une expérience de plus de 20 ans dans le domaine, il s'assure toujours des résultats réaliser par rapport aux objectifs fixé.

Le service est constitué de :

- Un responsable des importations
- Une coordinatrice import
- Deux agents de maitrise (des chargés d'importation)
- Et 3 agents de terrain (des agents de transit)

Dans le but de maximiser la qualité et d'améliorer la performance de service des importations de la société avec un certain niveau d'efficience afin d'optimiser la chaine des approvisionnements, les membres du service doivent suivre tout un processus (procédures), permettant d'atteindre les objectifs fixés par les dérangeants de département, et dont nous avons eu l'occasion d'effectuer la majorité de ses tâches et ses missions importantes. Une simple analyse est présentée ci-dessous :

2.1.1 Présentation des procédures (constat) :

Chapitre III : La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

La gamme de produits de la société est fabriquée et présentée aux consommateurs à l'aide de la transformation et l'utilisation d'un ensemble de produits qui sont à 100% importés, nous pouvons classer ces importations en 3 classes (voir annexe N°02) :

- Les matières premières ;
- les emballages et les ingrédients ;
- les pièces de rechanges.

Pour pouvoir bien expliquer la procédure d'importation nous devons tout d'abord commencer par celle des approvisionnements :

La présente procédure s'applique à l'achat de matières, de fournitures et de services sur le marché local ou à l'importation. Les responsables de l'application sont :

- L'assistant d'achat.
- Le responsable de la comptabilité et finances.
- Les chargés approvisionnements.
- Le responsable de la gestion des stocks.

2.1.1.1 Expression du besoin d'achat :

La fabrication des produits de la fromagerie nécessite de respecter une recette de fabrication qui est définie par les responsables de fabrication au niveau industriel.

Cette recette est communiquée chaque semaine selon les plans de fabrication et les disponibilités des stocks, aux responsables des approvisionnements pour pouvoir fixer leurs plans d'approvisionnement.

Donc selon ses recettes de fabrication et les plans de production ainsi que les niveaux de stocks communiqués par le responsable de la gestion des stocks, les responsables Appro peuvent déterminer le besoin d'alimentation des stocks.

Une fois que le besoin est exprimé ils procèdent à l'établissement de la demande d'achat qui sera transmis pour validation par chef d'entreprise.

La demande d'achat doit mentionner le stock disponible, signée par le responsable de la gestion des stocks.

2.1.1.2 Etablissement de la commande d'achat :

Chapitre III : La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

Une fois que la demande d'achat est validée, le chargé d'approvisionnement procède au lancement de la commande sur système⁹³ (SAP) et il envoie un mail au fournisseur avec un bon de commande et le contrat d'achat (voir annexe N°03), en l'informant du placement de cette dernière et la quantité commander.

Dans un délai de deux jours au maximum, le service import reçoit la validation du bon de commande de la part du fournisseur et la facture pro forma (voir annexe N°04) pour validation, ainsi que la confirmation de l'expédition de la marchandise et la date d'arrivée de la marchandise (ETA : estimated time of arrival), et la tâche devient celle de l'agent d'importation qui doit s'assurer de la validation des drafts envoyés et que toutes les informations mentionner sur la facture pro forma sont juste :

- Nature et la quantité de la marchandise.
- Montant de la transaction & devise. Une tolérance de 10% sur la quantité et sur la valeur est acceptée sur la facture définitive par la banque.
- Date d'expédition de la marchandise
- L'origine de la marchandise
- Port de chargement
- Port de destination
- L'adresse de livraison
- Le terme de paiement
- Les conditions de paiement
- L'incoterm⁹⁴ utilisé
- Le montant
- Les quantités en poids brut et net
- Le numéro d'identification fiscale. NIF : 099942000830105
- Bénéficiaire : coordonnées postales du fournisseur + Coordonnées bancaires.

Une fois que la facture est validée, elle devient une facture commerciale et l'agent inscrit son numéro dans un fichier Excel pour faciliter le suivi de la commande, et puis

⁹³SAP (System, Applications and Product for data processing) est progiciel de gestion intégré développé et commercialisé par l'éditeur de ce produit ([SAP AG](#)).

⁹⁴ C'est un sigle de « International commercial terms » ; établie par la Chambre de Commerce Internationale dans le but de faciliter les échanges internationaux il sert à définir les droits et les obligations des vendeurs et des acheteurs de marchandises opérant à l'international.

Chapitre III : La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

demande au fournisseur de lui envoyer le reste des documents par DHL à l'adresse de la société- afin de procéder à l'ouverture d'un dossier d'importation. Ce dernier est constitué de (voir annexe N° 05) :

- Facture commerciale
- Connaissance originale⁹⁵
- Liste de colisage⁹⁶
- Certificat d'analyse
- Certificat de conformité
- Certificat d'origine
- Certificat sanitaire
- Certificat d'âge
- Note de poids
- Autorisation de libre circulation⁹⁷
- EUR1 (sauf pour les produits d'origine Européen)
- Certificat Hallal

Après avoir reçus les documents originaux et si le mode de paiement utilisé dans cette opération est le transfert libre⁹⁸, l'agent d'importation procède à la domiciliation de la facture commerciale par la banque de l'entreprise (Citi banque ou société générale), pour le faire il envoie à la direction administrative et financière deux copies originales de la facture commerciale et une du connaissance. Généralement ça prend deux jours à une semaine pour que la banque libère la domiciliation de la facture qui est une condition obligatoire pour procéder à la prochaine étape qui est celle de dédouanement.

Si le mode de paiement est « remise documentaire⁹⁹ » ou « crédit documentaire¹⁰⁰ », la totalité des documents relative à la marchandise sont envoyés par

⁹⁵ Document de transport établi par la compagnie maritime qui se charge du transit.

⁹⁶ La liste de l'ensemble des colis qui contient la marchandise, elle présente des informations sur les numéros des conteneurs, le poids, la quantité, les dates de fabrication de la marchandise...etc.

⁹⁷ Est un document établi par la chambre du commerce du pays de fournisseur, il atteste que la marchandise exportée par le fournisseur est commercialisée dans son pays d'origine.

⁹⁸ L'exportateur envoie à son client une facture accompagnée éventuellement d'une traite lorsqu'un délai de paiement a été consenti. Le client paie en adressant un chèque ou plus couramment, en donnant ordre à sa banque d'effectuer un virement.

⁹⁹ C'est une technique de paiement par laquelle le vendeur exportateur (appelé donneur d'ordre) mandate sa banque (banque remettante) pour recueillir, par l'intermédiaire de sa correspondante (banque présentatrice), le

Chapitre III : La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

canal bancaire à l'adresse de la banque de l'entreprise, cette dernière procède à la domiciliation de la facture commerciale une fois qu'elle s'assure de l'arrivée de la marchandise ainsi que l'endossement (voir Annexe N°06)¹⁰¹ du document original du transport (BL ou LTA).

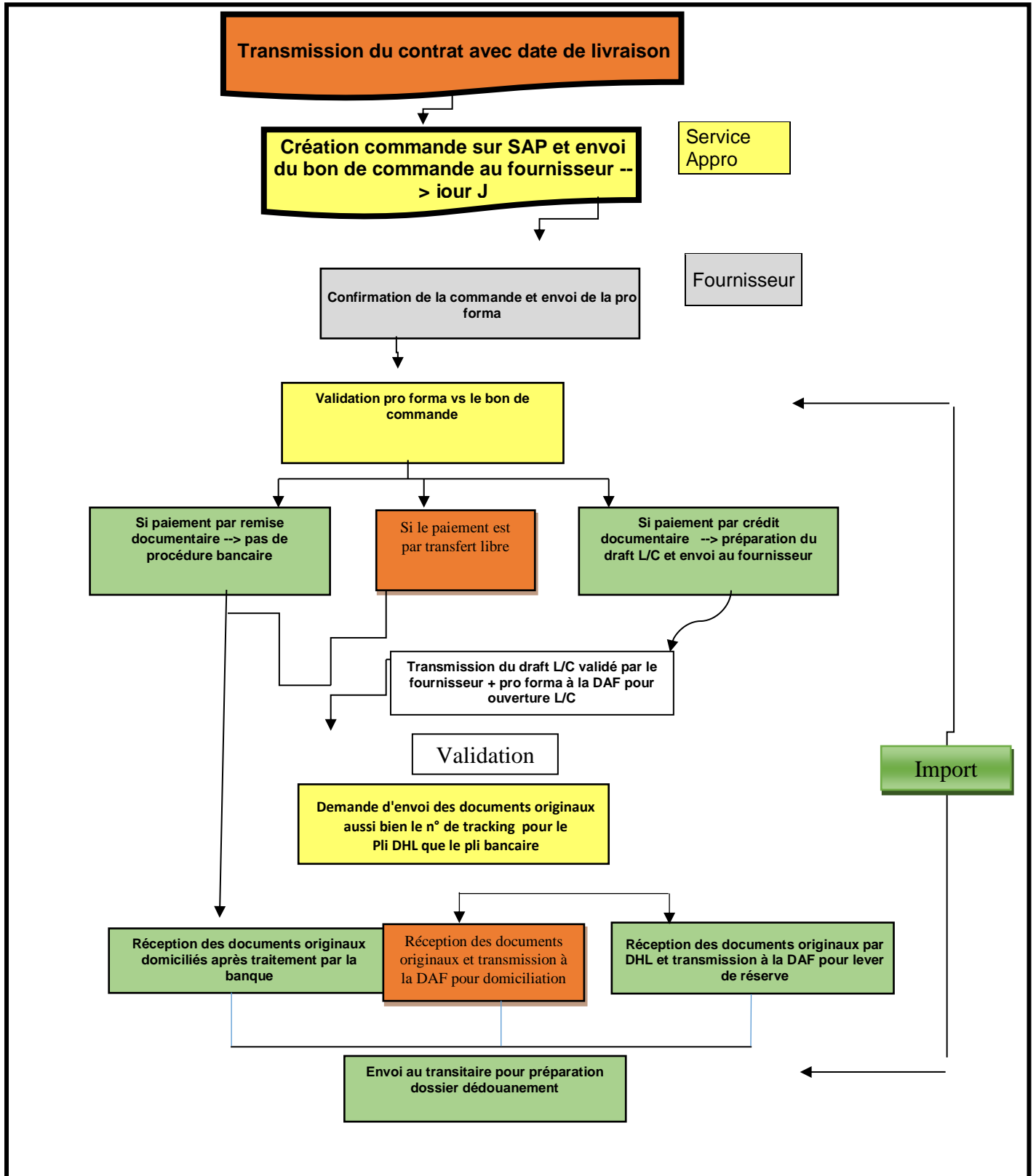
Le schéma suivant présente un résumé de l'ensemble des étapes du processus d'importation mentionnées en dessus (voir figure N°15) :

règlement ou l'acceptation de l'acheteur (tiré) au moment de la présentation des documents représentatifs de la marchandise : documents de transport et d'assurance, facture, certificat d'inspection, certificat d'origine, liste de colisage...etc.

¹⁰⁰ Le crédit documentaire, indifféremment appelé dans la pratique lettre de crédit est l'engagement pris par une banque émettrice, avant même le début d'exécution du contrat à la demande et pour le compte de son client : l'acheteur étranger (donneur d'ordre) de régler au vendeur exportateur (bénéficiaire), à vue ou à échéance par l'intermédiaire de sa correspondante, généralement située dans le pays du vendeur (banque notificatrice) d'un montant déterminé jusqu'à une date prédéfinie (validité) contre remise des documents conformes énumérés dans la demande d'ouverture de crédit documentaire remplie par l'acheteur étranger.

¹⁰¹ Il s'agit de mettre par la banque son visa sur le verso du connaissement ainsi que l'adresse de l'entreprise.

Figure N°15 : Présentation de la procédure import



Source : établie par nos soins

2.1.1.3 Procédure de dédouanement :

Une fois que l'agent reçoit les documents originaux relatifs à la marchandise en bon ordre et que les conteneurs sont déjà au port, il doit dans un premier lieu réceptionner la marchandise sur le système SAP pour informer le service Appros de l'arrivée de la marchandise puis procéder au dédouanement de la marchandise.

Cette étape est très importante et très délicate car l'agent se trouve face à des enjeux financiers et des objectifs à ne pas dépasser :

Avec l'entreprise portuaire : l'entreprise travaille avec trois ports actuellement Alger, Ghazaouet, et Bejaia. Pour chacun de ces ports l'agent d'importation doit faire en sorte que sa marchandise soit dédouanée dans des délais inférieurs à 21 jours pour les conteneurs secs, et un délai de 13 jours pour les conteneurs frigorifiques, car au-delà de ces délais l'entreprise commence à subir des surcharges très élevées et qui sont imputées selon les quantités importées.

Avec la compagnie maritime : l'entreprise travaille avec un ensemble de compagnies maritimes dont notamment CMA CGM, GEFCO, SEAGEO, MEARSK ...etc. Généralement avec toutes les compagnies maritimes l'agent possède un délai de franchise¹⁰² de 10 jours pour rendre les conteneurs vides à la compagnie maritime et s'il dépasse les 10 jours l'entreprise commence à payer ce qu'on appelle les surestaries¹⁰³.

Comment procéder au dédouanement ?

Cette étape est composée de plusieurs phases ou ce qu'on appelle dans le jargon les visites qui seront présentées comme suit :

A- le contrôle des services agricoles (1ère visite) :

Le contrôle vétérinaire ou le contrôle phytosanitaire des marchandises aux frontières obéit à un certain nombre de principes et ce, conformément à la réglementation en vigueur, ce type de contrôle touche notamment les produits animaux ou d'origine animale et végétaux ou d'origine végétale. Les produits dont les résultats des

¹⁰² C'est une sorte de franchise de location d'utilisation des conteneurs ; la compagnie maritime accorde à l'entreprise une durée de 10 jours d'utilisation sans paiement

¹⁰³

inspections et d'analyses est favorable obtiennent l'autorisation d'admission et peuvent circuler ou être consommés en toute liberté dans tout le territoire national.

Cette opération est dû au ressort de l'opérateur économique (représenté par son agent de transit) ou son représentant dûment habilité (le transitaire chargé de la marchandise concerné par la visite). Il s'agit du dépôt de dossier d'importation, tel qu'exigé par la réglementation en vigueur au niveau des services agricoles afin de préparer la première visite pour les marchandises soumises au contrôle vétérinaire ou phytosanitaire.

Les pièces constituant le dossier d'importation sont citées comme suis :

- Copie originale de la Dérogation Sanitaire d'importation (voir annexe N°07)
- Copie originale du certificat sanitaire
- Copie originale du Certificat d'Analyse
- Copie de Document du transport (avis d'Arrivée, Bille of leading)
- Copie du certificat d'origine
- Copie de la facture commerciale
- Copie de la fiche de conformité de la marchandise

Après avoir vérifié que toutes les pièces relatives à la marchandise sont en bon ordre par l'inspecteurs vétérinaire, le représentant de l'entreprise est tenu de déposer le dossier (facture + connaissance + demande model type) auprès des services de douanes des arrivées de la marchandise pour l'obtention du D 41, couramment appelé : permis d'examiner ou de prélèvement d'échantillon. Avant de délivrer le D 41, les services de douanes procèdent à la vérification du dossier, apposent leur visa sur la demande, enregistrent le D 41 sur le registre ad-hoc puis le remettre à l'opérateur économique ou son représentant.

Après avoir récupérer le D 41(voir annexe N°08) le représentant de l'entreprise prépare la 1ère visite par le dépôt au pris des services portuaires un bon de commande ainsi que le D 41. La visite doit être programmer en concertation avec les services de contrôle de la marchandise aux frontières, un shift au préalable (soit le matin pour l'après midi, soit l'après-midi pour le lendemain) afin de permettre aux services portuaires de transférer les conteneurs à la zone de visite¹⁰⁴.

¹⁰⁴ C'est des zones dédiées aux visites des conteneurs, elles sont délimitées géographiquement et matérialisé sur concertation avec les services douanes.

Chapitre III : La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

Une fois que la visite est programmée l'inspecteur vétérinaire procède au contrôle physique de la marchandise et le prélèvement des échantillons pour les analyser au niveau des laboratoires, elle effectuée par la présence des services agricoles et un agent de la brigade de douane qui s'assure de la conformité des documents et vérifie l'état du scelle¹⁰⁵.

Dès achèvement de la première visite, les autorisations d'admission ou certificat d'interception /interdiction sont remis par les services agricoles au représentant de la société soit :

- Immédiatement lorsque le contrôle visuel n'est pas complété par des analyses de laboratoire.
- Dans les délais nécessaires exigés par les analyses du laboratoire (au plus tard 72 Heures).

B- Le contrôle en brigade mixte (2^{ème} visite) :

Cette visite s'effectue sur les conteneurs transférés par les services de l'entreprise portuaire en zone de visite. Elle consiste au contrôle physique des marchandises ou prélèvement d'échantillon pour analyses au niveau des laboratoires du ministère du commerce. Elle est effectuée par les services du commerce accompagnés de ceux de la douane.

Cette opération a pour objectif d'accélérer les délais de séjours des conteneurs au port et de réduire les couts, et n'intervient qu'après dépôt de dossier import par le représentant de l'entreprise auprès de la direction du commerce et enregistrement de la déclaration en détail au niveau des services de douane.

Le dossier commerce pour l'obtention de la DIP (déclaration d'importation du produit) est composé de :

- Facture commerciale domiciliée
- Connaissance
- Les documents attestant de la conformité de la marchandise

¹⁰⁵Les **scellés de sécurité** sont des mécanismes utilisés pour sceller par exemple les conteneurs de transport de manière à les rendre inviolables et offrir un certain niveau de sécurité.

Une fois que le dossier import est déposé par le représentant de la société au niveau de la direction du commerce l'inspecteur commerce aux frontières procède à la vérification en détail la conformité documentaire du dossier import déposé par rapport à la réglementation en vigueur et à la délivrance de la DIP au représentant de l'entreprise.

Dès que l'achèvement de la procédure de l'enregistrement de la déclaration en détail par le déclarant en douane, cette dernière ainsi que d'autres documents seront déposés auprès des services douane sous forme d'un dossier comme suit :

- Facture domiciliée
- Connaissance
- Autorisation d'admission vétérinaire (le D 41)
- La DIP

Le traitement douanier est effectué en fonction de circuit emprunté par cette dernière :

- **Déclaration orientée vers le circuit vert** : ce type de déclaration ne fait l'objet d'aucun contrôle physique a priori, opérés tant par les services de douanes que les services de commerce. Après vérification documentaire du dossier de la déclaration en douane, l'inspecteur liquidateur des douanes procède à la liquidation des droits et taxes, et transmet la déclaration au receveur des douanes (la caisse) pour leur acquittement. Toutefois, il demeure entendu que les services de commerce ainsi que les services de douanes effectueront, un contrôle a posteriori, chaque partie dans le cadre des missions qui leurs sont dévolues.
- **Déclaration orientée vers le circuit orange ou rouge** : l'inspection principale aux sections (IPS) transmet la déclaration en douane à l'inspecteur vérificateur qui procède à une vérification documentaire sommaire pour prendre la décision d'effectuer un contrôle physique selon le cas.

Après le contrôle documentaire par les services du commerce et la prise de décision de la visite physique par l'inspecteur vérificateur des douanes, une demande de visite physique de la marchandise est établie par le déclarant en douane (le transitaire) et accordée par les deux inspecteurs, de la douane et du commerce, pour la programmation de la deuxième visite.

Dès l'achèvement de la visite le certificat d'admission ou de refus de la marchandise sont remis par le service du commerce au représentant de l'entreprise dans délais réglementés, nécessaire aux analyses en laboratoire (maximum 72 heures).

C- Enlèvement de la marchandise :

Ces opérations sont assurées par les services de l'entreprise portuaire, elle donne lieu à la délivrance d'un bon de relevage puis un ticket de pesage. Le transporteur passe systématiquement au niveau de la livraison (service portuaire) pour l'obtention du bon de livraison. Les deux derniers documents produits par cette opération sont exigibles lors de la liquidation des droits et taxes et l'apurement du bon à enlever.

En cas d'autorisation d'admission de la marchandise, accordée par l'inspection du commerce, le commissionnaire en douane doit déposer ladite autorisation et le ticket de la pesée auprès des services de douanes pour compléter le dossier import, permettre à l'inspecteur liquidateur de liquider les droits et taxes, que le représentant de la société procède à son paiement après avoir faire une demande de chèque au service import de la société qui le dépose par la suit après son établissement au niveau de la caisse des douanes et obtient le bon à enlever qui permettre la main levé de la marchandise.

Une fois que le déclarant en douane reçoit le bon a levé de la marchandise, il informe par mail le service import de la liquidation de la marchandise en lui transmettant les montants à payer à la caisse des douanes (le montant des droit et taxes, de la main levé), le D10 106 (voire annexe N°09) au chargé d'importation concerné par la marchandise en question, pour procéder à la livraison de la marchandise, en informant le responsable magasinage par l'envoi d'un planning de livraison et charge un transporteur pour s'occuper de l'opération de livraison.

Le tableau N°03, nous présente l'ensemble des documents nécessaire pour chaque étape,

Ainsi qu'un résumé des étapes de dédouanement est présenté dans le figure N°16

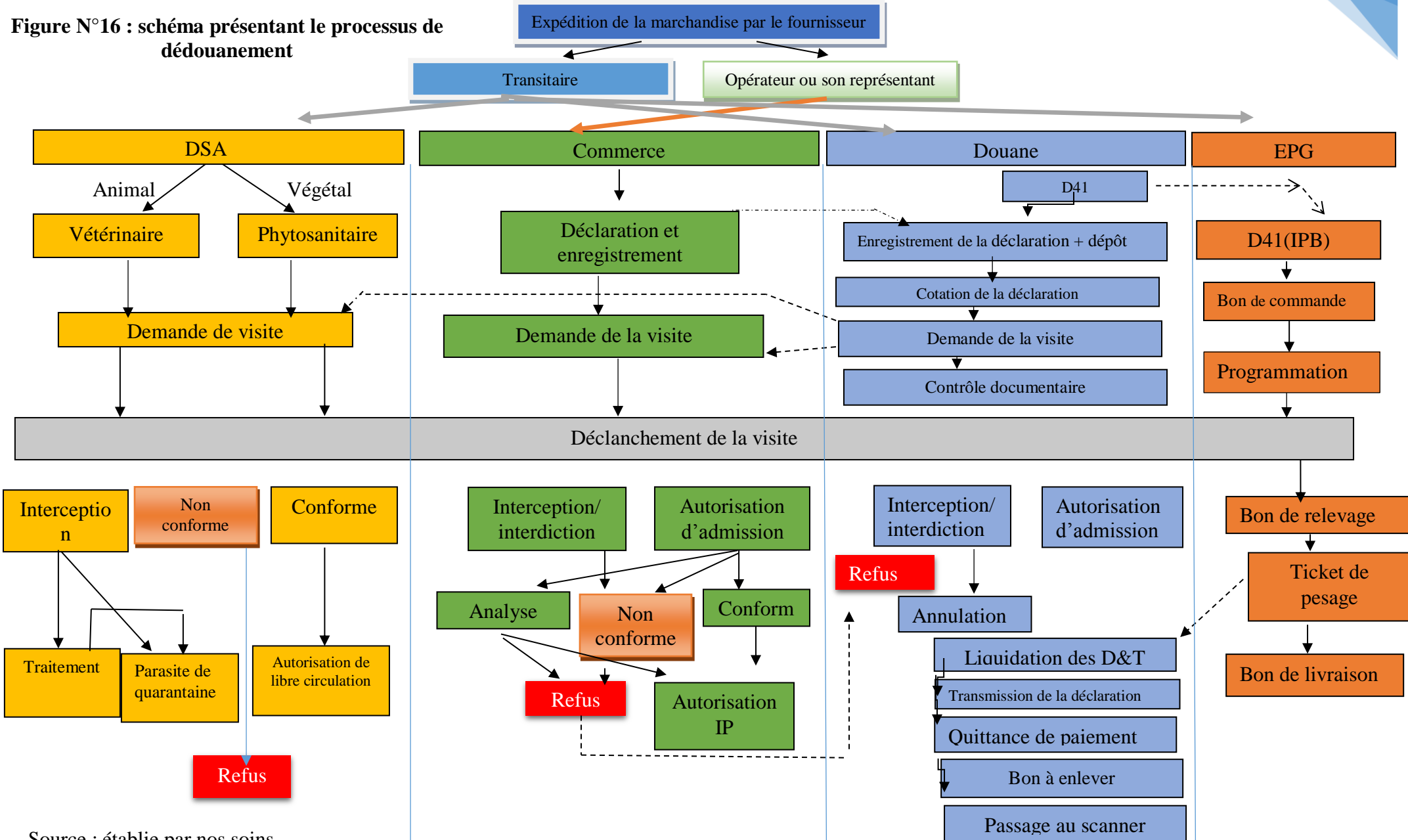
¹⁰⁶ Déclaration des douanes

Tableau N°03 : liste des documents exigé pour toute la procédure de dédouanement selon le type de la visite

Construction du dossier (1)	Construction du dossier (2)	Construction du dossier (3)	Construction du dossier (4)
-originale de la DSI (dérogation sanitaire d'importation). -original du certificat sanitaire. -Original du bulletin d'analyse. -Copie du document de transport (BL/LTA). -copie certificat d'origine. -copie de la facture commerciale.	-facture -connaissance. -demande modèle type de D41 renseigner par le transitaire.	- DIP (déclaration d'importation de produit) -Facture domiciliée. - connaissance. - les documents attestant de la conformité du produit	- facture domiciliée -connaissance -autorisation d'admission vétérinaire. -DIP Tout autre document exigé.

Chapitre III : La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

Figure N°16 : schéma présentant le processus de dédouanement



Source : établie par nos soins

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

Une fois que la marchandise a été livrée, le chargé d'importation doit établir un dossier transite pour comptabilisation et qui sert d'une sorte de demande pour réclamer le paiement de toutes les charges liées à la marchandise (frais de visites, les honoraires de transitaires, le paiement des transporteurs).

2.2 Présentation de la méthodologie de recherche :

Notre travail de recherche consiste à vérifier un ensemble de relations entre les variables explicatives du modèle (facteurs de contingence d'ordres organisationnel et comportemental), la variable médiatrice (utilité de la mise en place d'un système de management de la qualité pour la détermination des problèmes de gestion afin d'y remédier) et la variable à expliquer (utilité de la démarche qualité sur l'amélioration continue des résultats à travers la mise en place d'un TB et son impact sur le pilotage de la performance). Afin de répondre à notre objectif de recherche qui est celui de la mise en place d'un tableau de bord prospectif et l'établissement d'une matrice des facteurs clés de la performance, nous avons choisi pour la conception de notre modèle de gestion et de suivi, de s'inscrire dans une approche qualitative qui se base sur des entretiens guidés par une démarche hypothético-déductive, selon laquelle la préparation du questionnaire de recherche est l'étape qui permet de préparer l'accès au terrain.

Dans cette sous-section, nous présentons, en premier lieu, les mesures de nos variables d'influence du modèle, et en deuxième lieu, nous abordons la méthode de recueil des données utilisée pour le mettre en place.

2.2.1 Mesures des variables du modèle de recherche

2.2.1.1 Mesure des facteurs d'influence du département d'étude

A. L'informatisation :

D'après Chapellier et Kalika, l'informatisation des activités de l'entreprise peut être évaluée grâce au développement des outils informatiques, de leur capacité de traitement et de leur technicité.

Pour cela, nous avons demandé aux personnes interrogées d'indiquer le degré d'utilisation des outils informatiques au sein de leur département. Nous avons posé la question suivante :

Veillez indiquer le degré d'utilisation des outils informatiques pour la mesure de la performance de votre département ?

L'informatisation a été appréciée à l'aide d'une échelle de Likert comprenant cinq choix de réponses numérotés de 1 à 5 (1- très faible utilisation à 5- très forte utilisation) pour chacune des outils suivants :

- Utilisation du SAP (progiciel de gestion intégré),
- Outils de Business Intelligence / décisionnel / reporting,
- Outil de planification budgétaire,
- Outil de suivi,
- Et outil de bureautique.

Par conséquent, l'agrégation des scores bruts des 5 échelles de mesure nous permet d'évaluer le degré d'informatisation du département de la recherche. Un score global fort exprime une informatisation élevée et réciproquement.

Sur l'ensemble des entretiens effectués avec les personnels du service les réponses à cette question ont été presque les mêmes.

La totalité du service se base sur le système pour effectuer son suivi, ils ont une maîtrise du système intégré grâce à un certain nombre de formations. Mais nous ne pouvons pas dire que le service est totalement informatisé du fait que ses employés maîtrisent le système, car ils n'ont jamais utilisé les outils du Business Intelligence ou les outils décisionnel (ex : MSP ou MS project).

Concernant le suivi, ils se basent sur un simple fichier sur Excel pour garder une traçabilité.

La réponse à cette question nous a aidé dans la mise en place de notre modèle de tableau de bord de gestion, que nous avons décidé de mettre sur Excel du fait qu'il est le seul logiciel que les employés maîtrisent.

B. La structure¹⁰⁷ :

La variable « structure » se distingue, dans la littérature, par plusieurs caractéristiques¹⁰⁸: la division du travail (degré de spécialisation), la répartition du pouvoir et

¹⁰⁷ Mohamed BOUAMAMA, « Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord », these de doctorat de science de gestion, université de bordeaux,2015.

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

des responsabilités (centralisation-décentralisation), la standardisation (procédés de définition des règles, des normes et des objectifs de performance), etc.

Dans ce travail, pour mesurer la structure nous nous concentrons sur l'étude des deux premières caractéristiques, la division du travail, et la répartition du pouvoir et des responsabilités :

Pour la division du travail nous avons commencé par une étude comparative des tâches et du volume horaire des deux chargés d'importation du département qui sont concerné directement par notre recherche, et les résultats seront présentés à l'aide d'une méthode qualité qui est celle des rétroplanning.

Pour la répartition des pouvoirs et des responsabilités, qui nous a permis de déterminer la vitesse de la prise de décision et des pôles avec lesquels nous devons nous échanger pour mettre en place notre tableau de bord, dans notre enquête nous avons sélectionné le degré de décentralisation horizontale de la prise de décision.

Pour mesurer le degré de décentralisation horizontale de la prise de décision, nous avons soumis à l'avis des personnes interrogées quatre affirmations décrivant différentes possibilités de participation ou de consultation des responsables avant la prise de décision. Ces affirmations sont les suivantes :

- A. Le dirigeant de votre entreprise participe à la prise de toutes les décisions, y compris les décisions mineures, car il considère que tout doit être contrôlé par lui-même.
- B. Le dirigeant ne prend de décisions importantes qu'après avoir consulté ses collaborateurs.
- C. Les collaborateurs consultent toujours le dirigeant avant la mise en application des décisions qu'ils prennent.
- D. Les collaborateurs prennent seuls leurs décisions qui relèvent de leur domaine de responsabilité.

Une échelle de Likert à cinq points permet aux personnes interrogées de mentionner dans quelle mesure ils sont d'accord avec chacune de ces affirmations :

¹⁰⁸Cf. Emery Y. et Gonin F. (2009), Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité, PPUR presses polytechniques, p.409.

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

- Pas du tout d'accord : chiffre 1 ;
- Plutôt pas d'accord : chiffre 2 ;
- Neutre : chiffre 3 ;
- Plutôt d'accord : chiffre 4 ;
- Totalement d'accord : chiffre 5.

L'obtention d'un score élevé sur l'ensemble des échelles montre que le niveau de décentralisation horizontale de la prise de décision est élevé et vice versa.

Les réponses à ces questions ont été comme suit :

Pour la division du travail, Après notre analyse nous avons trouvé que la division des tâches sur la gestion des produits importés se base sur l'ancienneté. Chaque chargé d'importation se charge de la gestion d'une famille de produits (MP, Ingrédient, Pièce de rechanges), et comme la famille des matières premières est la plus sensible, elle est gérée par l'agent le plus ancien. Les résultats par rapport à la division du travail seront présentés dans la prochaine sous-section.

Pour la prise de décision : l'entreprise utilise un système participatif de prise de décision.

C. L'environnement du travail :

L'environnement de travail a fait l'objet de nombreuses évaluations en tant que facteur d'influence des systèmes de contrôle de gestion. Ainsi pour mesurer l'environnement de travail, nous avons posé deux questions différentes. La première concerne le dynamisme et la flexibilité de l'environnement de travail (qui nous aidé à déterminer les pistes d'anticipation a les intégré dans le modèle), elle a été posée comme suit :

Le dynamisme de votre environnement interne (sur le plan financier) est-il totalement stable ou totalement dynamique ?

Le dynamisme de l'environnement a été apprécié à l'aide d'une échelle comprenant cinq choix de réponses numérotés sur une échelle de Likert de 1- totalement stable à 5- totalement dynamique.

La seconde question ci-dessous concerne l'ambiance de l'environnement de travail qui nous a aidé à déterminer le degré d'intégration de chaque personne dans l'équipe de travail,

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

les réponses à celle-ci sont mesurées par une échelle de Likert de 1 à 5 (très faible, faible, moyen, fort, très fort).

L'ambiance de travail et l'esprit d'équipe sont-ils appréciables ?

Les réponses ont été comme suit :

Pour le dynamisme de l'environnement : selon les personnels l'environnement est stable sur le plan financier lié au service import, car la totalité des provisions sur les charges à payer par l'entreprise sont faites par le contrôleur de gestion en concertation avec l'équipe de travail. Donc le moindre changement doit être fait par le biais d'une réunion avec toute l'équipe de travail. La réponse à cette question nous a permis de réserver toute une partie dans notre modèle pour les indicateurs financiers par rapport aux objectifs à ne pas dépasser.

Pour l'ambiance de travail : nous avons remarqué une absence totale de l'esprit de l'équipe car la répartition des tâches de travail fait en sorte que chacun des employés s'intéresse seulement à la partie qui le concerne, et cela est dû à l'absence d'une interaction et la communication entre les membres du service sur la situation.

D. La stratégie de l'entreprise

Cette variable a été utilisée pour pouvoir s'assurer que les objectifs qui seront fixés par notre démarche qualité proposée soient cohérents à la stratégie de l'entreprise.

Pour évaluer le type de stratégie concurrentielle de l'entreprise nous avons retenu l'échelle de mesure proposée par Bescos et al. C'est également la même typologie des positionnements stratégiques élaborée par Porter qui distingue trois choix stratégiques procurant un avantage concurrentiel stable : la domination par les coûts, la différenciation du produit et la focalisation sur une niche. Chacun de ces trois types de stratégies concurrentielles consiste à poser des objectifs généraux différents :

- **Domination par les coûts** : impose la supériorité des objectifs de maîtrise ou de réduction des coûts (des économies d'échelle, l'accès à des matières peu chères et une supériorité technologique) ;

- **Différenciation** : porte les priorités sur les objectifs de qualité des produits et des services pour les différencier de ceux de concurrents, le but de cette stratégie est d'apporter de la

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

valeur aux clients (qualité, dépendance aux produits de l'entreprise, flexibilité de la production, respect des délais de livraison...);

-Focalisation : combinaison des deux. La stratégie de focalisation (appelée aussi stratégie de niche) impose également comme objectifs majeurs l'excellence en termes de qualité des produits mais contrairement aux deux premières stratégies, les produits et services offerts présentent des caractéristiques intrinsèquement différentes des autres sur le marché car ils satisfont des besoins très particuliers restant en dehors de l'offre des concurrents.

Pour ce faire, nous avons formulé la question suivante :

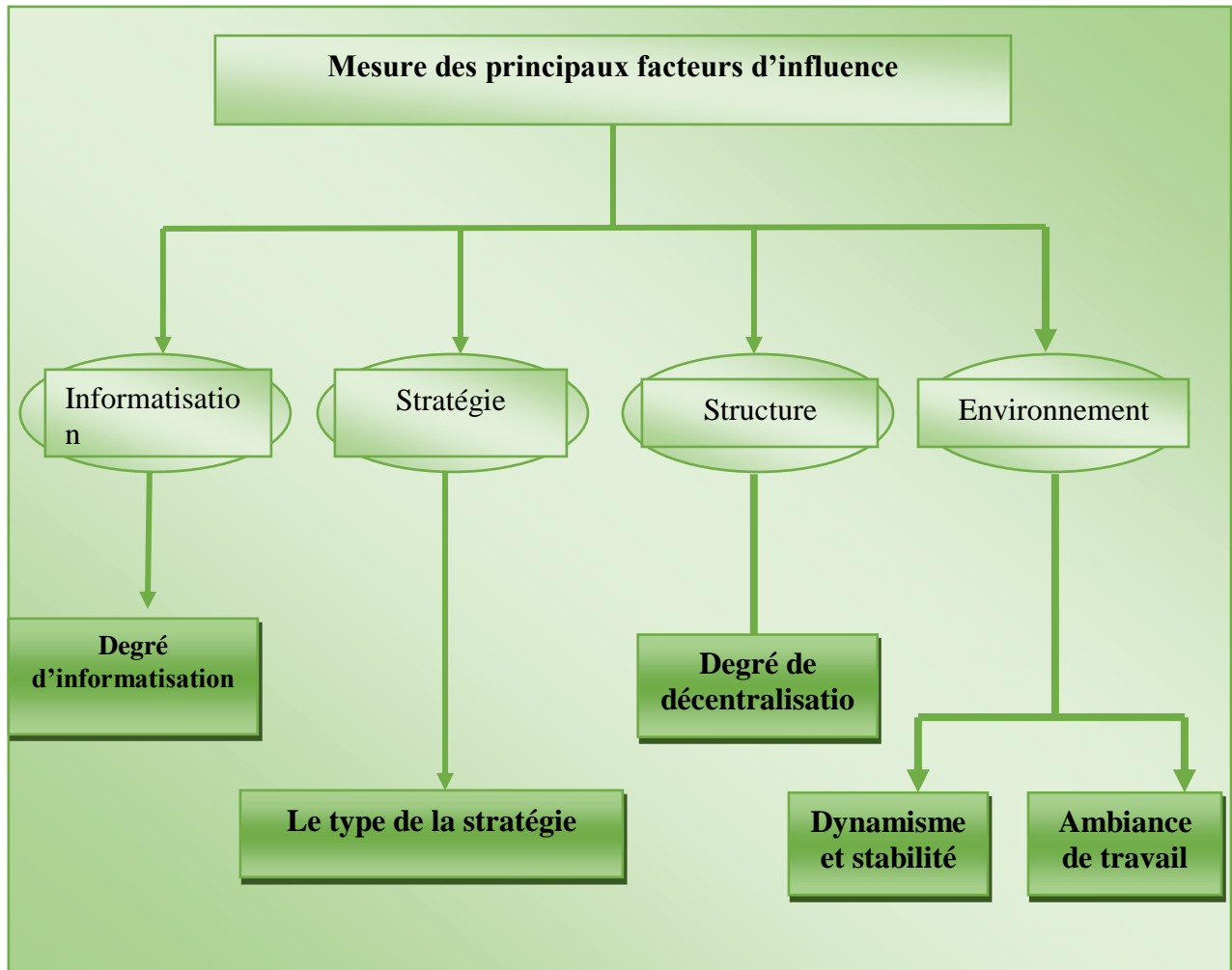
Quelle est la stratégie suivie par votre entreprise ?

Afin de répondre à cette question, la personne interrogée doit choisir une des trois stratégies précitées.

Cette question a été posée aux responsables du département qui ont opté pour une réponse pareille que vu que la concurrence accrue qui se trouve entre les différentes entreprises du secteur agroalimentaire, l'entreprise adopte une stratégie de différenciation par rapport aux autres sur le plan d'une performance de la qualité des produits, mais aussi une domination par les coûts pour augmenter sa marge de gain. A partir de là nous étions dans l'obligation de mettre en place un modèle de gestion et une démarche qualité avec une des objectifs à atteindre et des seuils à ne pas dépasser.

Les mesures des facteurs d'influence du modèle sont résumées dans la figure suivante

Figure N°17 : schéma illustrant les mesures des variables d'influence.



Source : établie par nos soins.

2.2.1.2 Les mesures de la diversité d'utilisation des indicateurs de tableaux de bord (la variable médiatrice)

L'un des avantages des TB réside dans le fait que les indicateurs qu'ils fournissent au décideur peuvent être de nature variée : indicateurs financiers ou non financiers. De ce fait, les TB, en particulier le Balanced Scorecard, tiennent compte de l'importance des actifs

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

immatériels dans le processus de valorisation économique (Kaplan et Norton), et de la déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels (Nanni et al.).

La mesure de la diversité des indicateurs utilisés dans les TB consiste en fait à déterminer la variété du contenu de la mesure de la performance des TB. Il s'agit en quelque sorte d'identifier la performance de l'entreprise selon les quatre perspectives du BalancedScorecard (Kaplan, Norton). En conséquence, la diversité d'utilisation des indicateurs de TBI est évaluée dans cette étude par :

- Le degré d'utilisation des indicateurs financiers ;
- Le degré d'utilisation des indicateurs de performance documentaire ;
- Le degré d'utilisation des indicateurs d'innovation et d'apprentissage organisationnel.
- Le degré d'utilisation des indicateurs de la performance fournisseur.
- Le degré d'utilisation des indicateurs de la performance transitaire.

Pour mesurer la variable médiatrice, il a été demandé aux personnes interrogées de répondre sur une échelle de Likert allant de 1 (très faible, les indicateurs de ce type sont peu utilisés) à 5 (très fort, les indicateurs de ce type sont très utilisés). Plus le score global des trois axes de performance (sur 20 points) est élevé, plus le tableau de bord est « diversifié » et vice versa.

Une liste de quarts items a été alors proposée et on a demandé aux personnes interrogées de situer leur appréciation de chacun de ces items :

- indicateurs se rapportant à la performance financière (ex. : fiabilité des provisions) ;
- indicateurs de performance fournisseurs (ex. : le délai de réactivité et de réponse aux e-mails);
- indicateurs d'innovation et d'apprentissage organisationnel (ex. : productivités des salariés, nombre de suggestions par salariés, taux d'absentéisme, qualité du système d'information, climat social, etc.).

La réponse à cette question été comme suit :

Le modèle de gestion utilisé pour le suivi des importations est très simple de fait qu'il est utilisé pour assurer un suivi et une traçabilité des commandes. Le modèle n'offre aucune information sur la performance du fait de l'absence d'aucun indicateur.

2.2.2 La méthode de collecte de données :

La mise en place de notre étude consiste à collecter les données auprès du département ciblé (supply chain). Pour atteindre cet objectif nous avons choisi d'administrer notre enquête par des entretiens guidés par des questions (Pour construire notre base de données afin de pouvoir concevoir le TB). Il s'agit donc de discuter le choix de la méthode retenue dans cette recherche, de présenter la démarche permettant d'élaborer les questions et de guider notre entretien. Cette sous-section nous a permis également de vérifier la fiabilité et la validité des instruments de mesure.

Pour la mise en place de la démarche qualité nous avons utilisé la démarche des entretiens participatifs qui consiste à participer aux tâches effectuées, et observer le milieu d'étude, pour pouvoir analyser le processus en question.

Pour le cas de notre projet, nous proposons de vérifier un ensemble de relations qui pourraient exister entre les principales variables explicatives (informatisation, structure et incertitude de l'environnement), la variable médiatrice (diversité d'utilisation des indicateurs de TB) et la variable à expliquer (utilité des TB dans le pilotage de la performance). Ainsi, nous avons sélectionné les entretiens directifs comme mode de collecte des données.

2.3 Présentation des résultats du département avant la démarche qualité et la mise en place du TB prospectif :

Dans la totalité de ce chapitre nous avons choisi d'étaler notre recherche sur la famille des produits de la matière première importée.

Après avoir se familiariser avec les procédures utilisées par le département pour effectuer ses missions dont nous avons eu l'occasion d'effectuer la majorité d'entre elle, nous avons commencé par l'analyser des résultats en les comparant aux objectifs fixés.

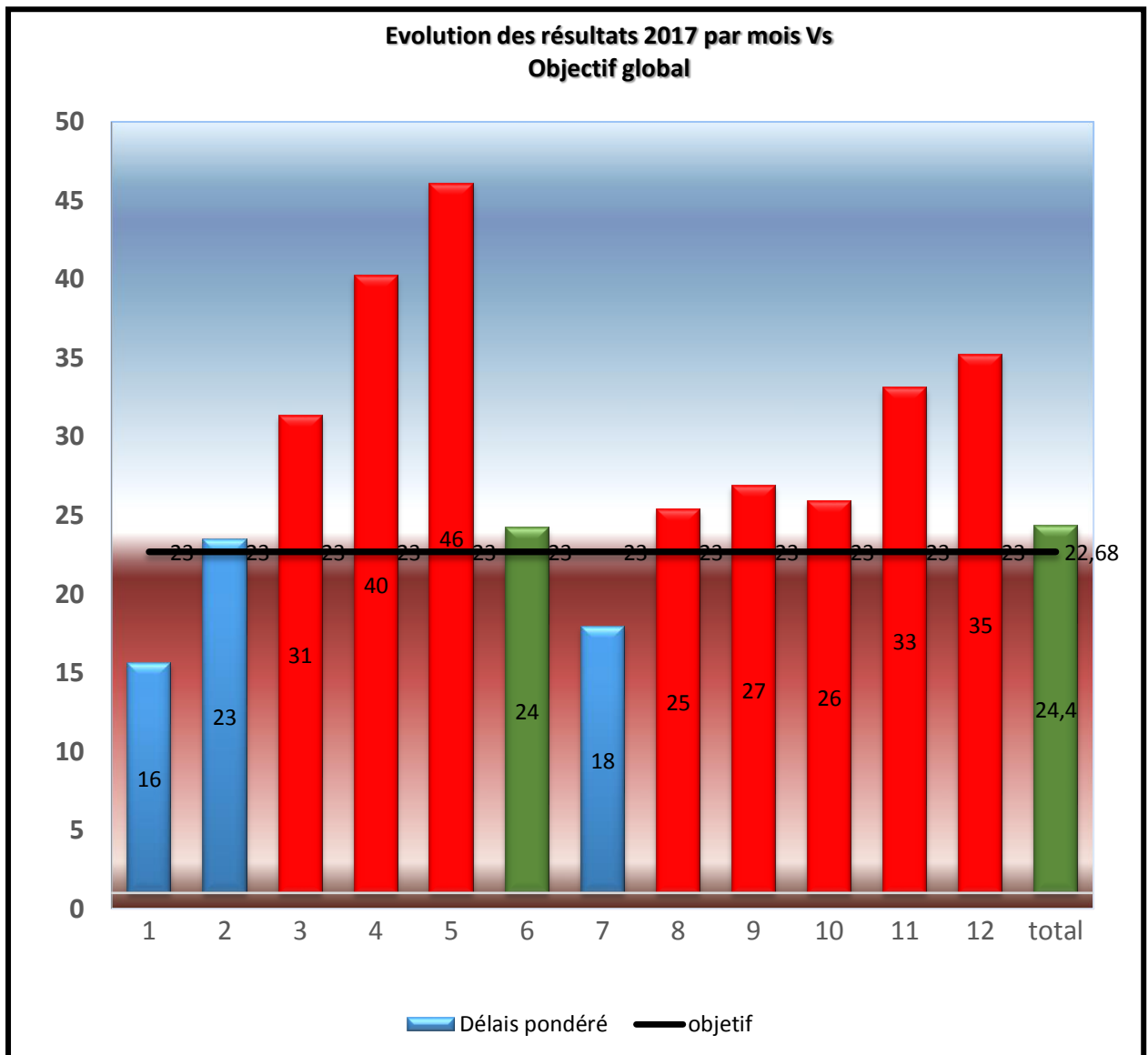
Comme il est mentionné au préalable le département se trouve face à deux sortes d'objectifs financiers (ne pas dépasser les provisions fixées par le contrôleur de gestion) et de délais (les délais de séjours des conteneurs au port : ne doit pas dépasser un délai de 21 jours pour les conteneurs secs et un délai de 13 jours pour les conteneurs frigorifiques).

2.3.1 Les délais de séjour au port :

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

Sur les bases des données qui nous ont été communiqués par le responsable Appros-Import nous sommes arrivés à établir les résultats qui sont présentés dans les schémas suivants (voir les graphes N°01&N°02) :

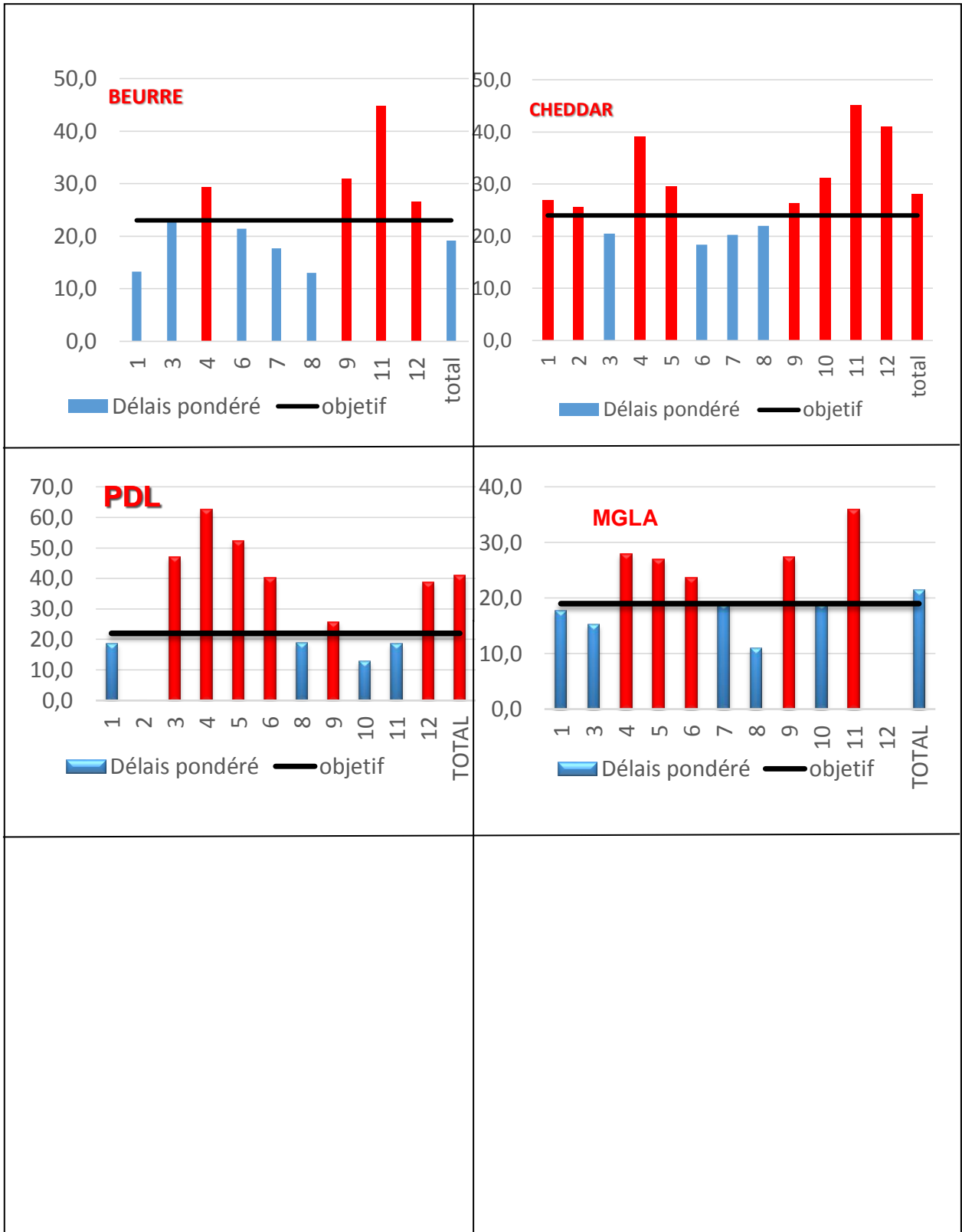
Graphe N°01 : Résultat Annulé 2017 : Délais de séjour des conteneurs de la Matière Première au port (Délai moyen pondéré Vs objectif)



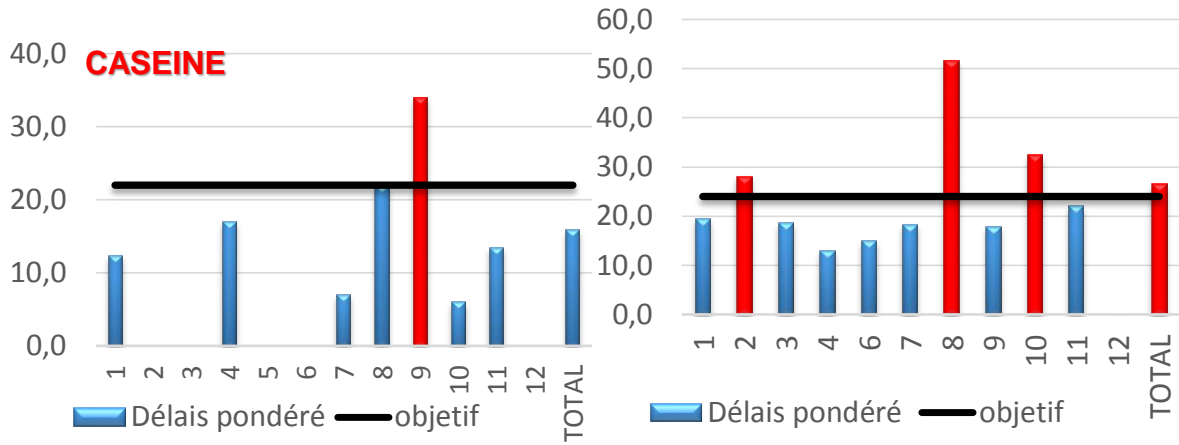
Source : établie par nos soins

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'améliorati de la performance

Graphe N° 02 : Résultat Annule2017 : Délais de séjour des conteneurs au port par Matière (Délai moyen pondéré Vs objectif)

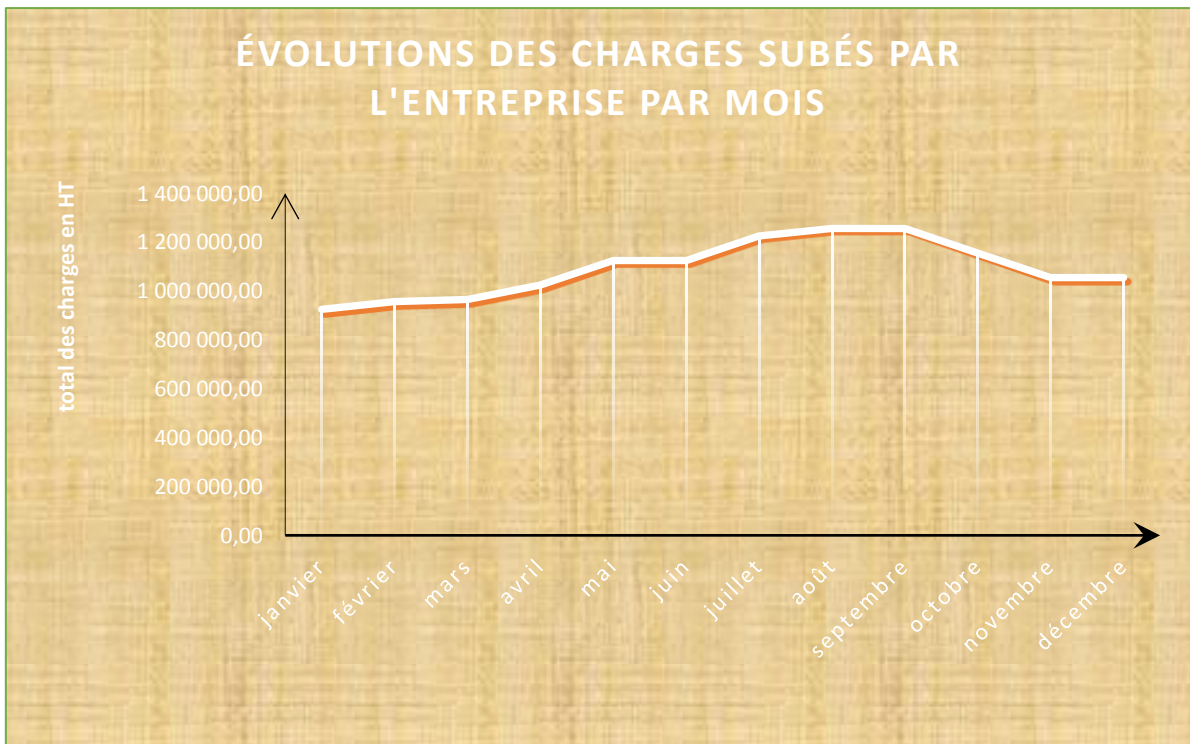


Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'améliorati de la performance



Source : établie par nos soins

Selon les schémas, nous trouvons que les délais de séjour des conteneurs au port ont dépassé les 25 jours (tous les bateaux qui sont en couleur rouge) pour toutes les matières, cela avait entraîné une augmentation systématique des tous les frais liés à cet effet (les frais de magasinage, les frais de compagnies maritimes) et donc un dépassement des objectifs financier fixé au préalable. Le schéma suivant nous montre les évolutions des surcouts subis par l'entreprise pendant l'an 2017 :



Source : établie par nos soins

Après un entretien avec la coordinatrice import nous avons pu avoir des explications par rapport à deux mois seulement et qui sont comme suit :

- Pour le mois de Mars : le blocage de la marchandise est dû à une nouvelle note ministérielle concernant les licences d'importation des produits.
- Pour le mois de Septembre : le blocage est dû à :

- Des problèmes liés aux licences d'importation conduits l'entreprise à changer les positions tarifaires de quelques produits pour débloquer leurs situation, chose qui nécessite l'intervention de la haute hiérarchie.
- Des problèmes liée à l'obtention de la dérogation sanitaire : la majorité des dérogations obtenues ont été rejeté à cause de la nouvelle note ministérielle qui exige de motionner dans la désignation des produits, sur la facture commerciale et systématiquement dans la dérogation, « fromage de fonte pour transformation » suivi du nom de produit(exemple : fromage de fonte pour transformation(Cheddar)), chose qui a pris du temps pour redemandé au fournisseur l'établissement des nouveaux documents prenant en considération les exigences de la note.
- Des retards d'ordre documentaire lié à l'obtention des domiciliations des factures par la Banque.

2.3.2 Les résultats par rapport à la performance :

Sur la base de nos recherches au sein du département, et notre étude en coordination avec le chargé de la performance de l'entreprise nous avons pu définir trois (03) type de performance :

2.3.2.1 La performance transitaire :

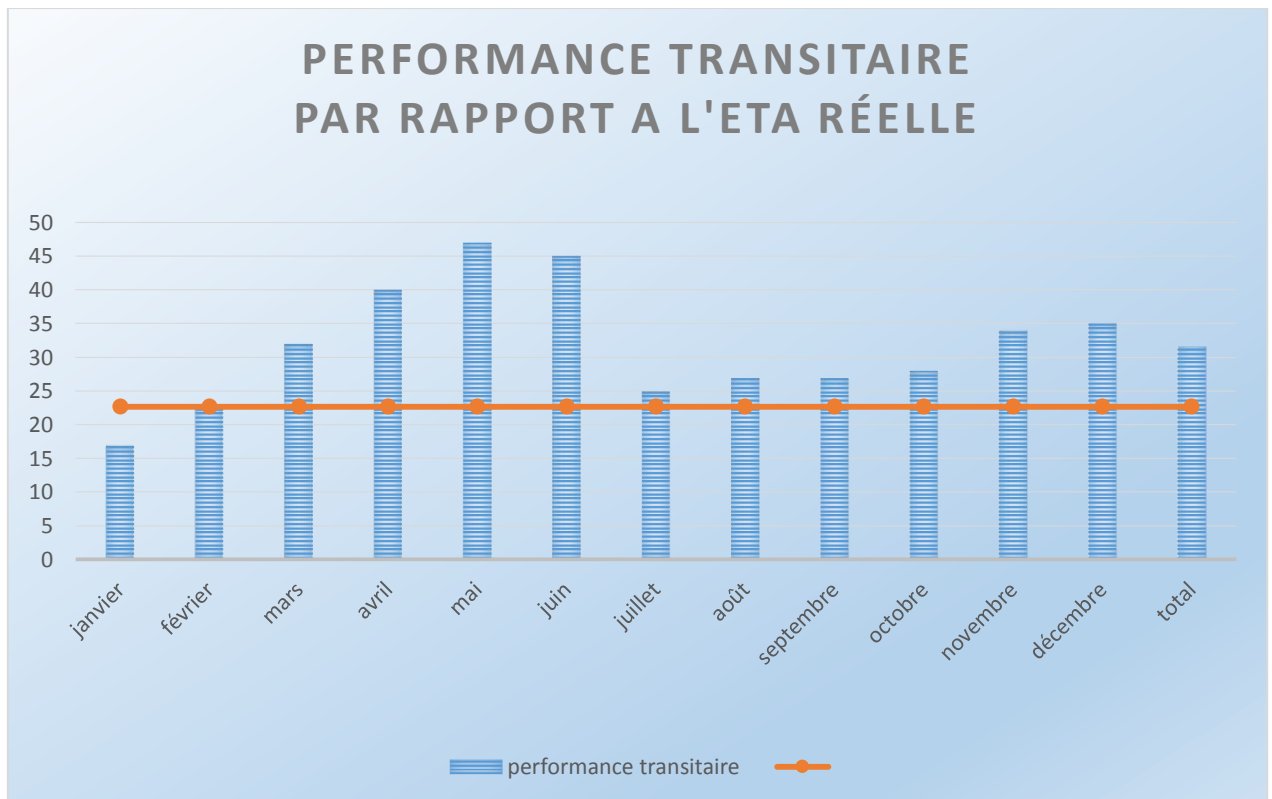
Le transitaire ou le déclarant en douane est le représentant habilité de l'entreprise au pris des douanes, il s'occupe des opérations de dédouanement. Comme son intervention est très important et vu que les objectifs du département par rapport aux délais, une mesure de sa performance semble très importante pour une meilleure analyse des résultats.

Chapitre III : La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

La performance transitaire est représentée par le délai de dédouanement, elle se calcule par rapport à la date d'arrivée des conteneurs au port. En d'autres termes c'est la différence entre la date de liquidation des droits de douanes par l'inspecteur liquidateur et la date d'accostage du navire contenant les marchandises au port (ETA réelle).

Les résultats par rapport à la performance transitaire sont présentés par le schéma suivant :

Graphe N°04 : les résultats par rapport à la performance transitaire pendant l'année 2017 par rapport à l'ETA réelle en nombre de jours pondéré.



Source : établie par nos soins

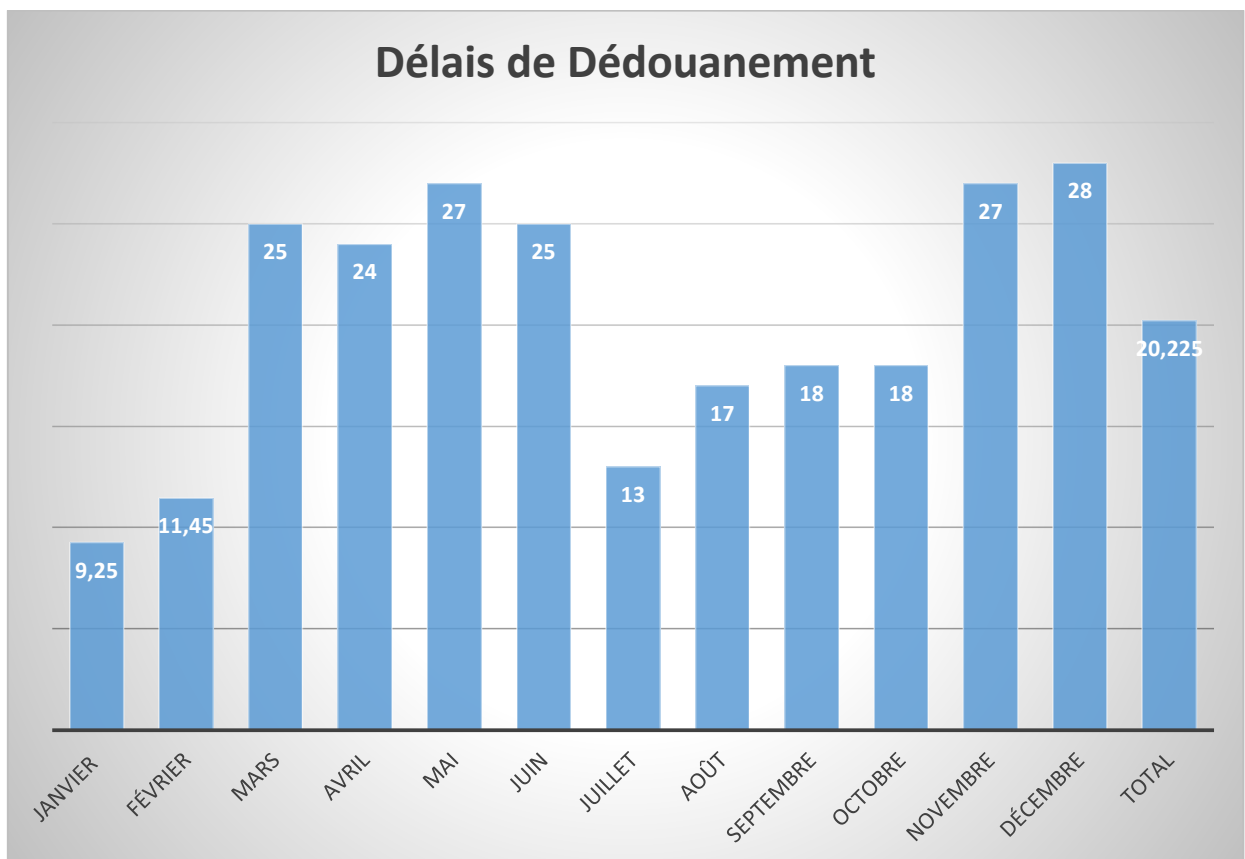
Chapitre III : La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

Pour mieux illustrer la performance des transitaires, il serait bien de la calculer par rapport à la date de transmission du dossier d'importation pour entamer la phase de dédouanement. Autrement dit la performance transitaire reflète le délai de dédouanement.

Dans ce cas la performance transitaire égale à la différence entre la date de transmission du dossier d'importation par le chargé d'importation au transitaire, et la date de liquidation des droits et taxes relative à la marchandise.

Les résultats par rapport au délai de dédouanement de la marchandise sont présentés par le schéma suivant :

Graphe N°05 : le nombre de jours pondéré nécessaire pour le dédouanement de la MP pendant par mois pendant l'année 2017



Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

Source : établie par nos soins

Selon les deux schémas présentés en dessus nous trouvons que, le délai de dédouanement de la marchandise a dépassé les 15 jours et cela presque pour tous les mois.

Ces délais ont dépassé tous les seuils et les transitaires mettent beaucoup de temps pour dédouaner la marchandise.

2.3.2.2 La performance import :

La performance import, reflète le taux de réactivité du service import et le délai nécessaire pour la transmission des documents à temps au transitaire pour procéder au dédouanement de la marchandise, c'est la différence entre la date de transmission des documents au transitaire et l'ETA réelle.

Graphe N°06 : la performance du service import en nombre de jours pondéré pendant l'année 2017



Source : établie par nos soins

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

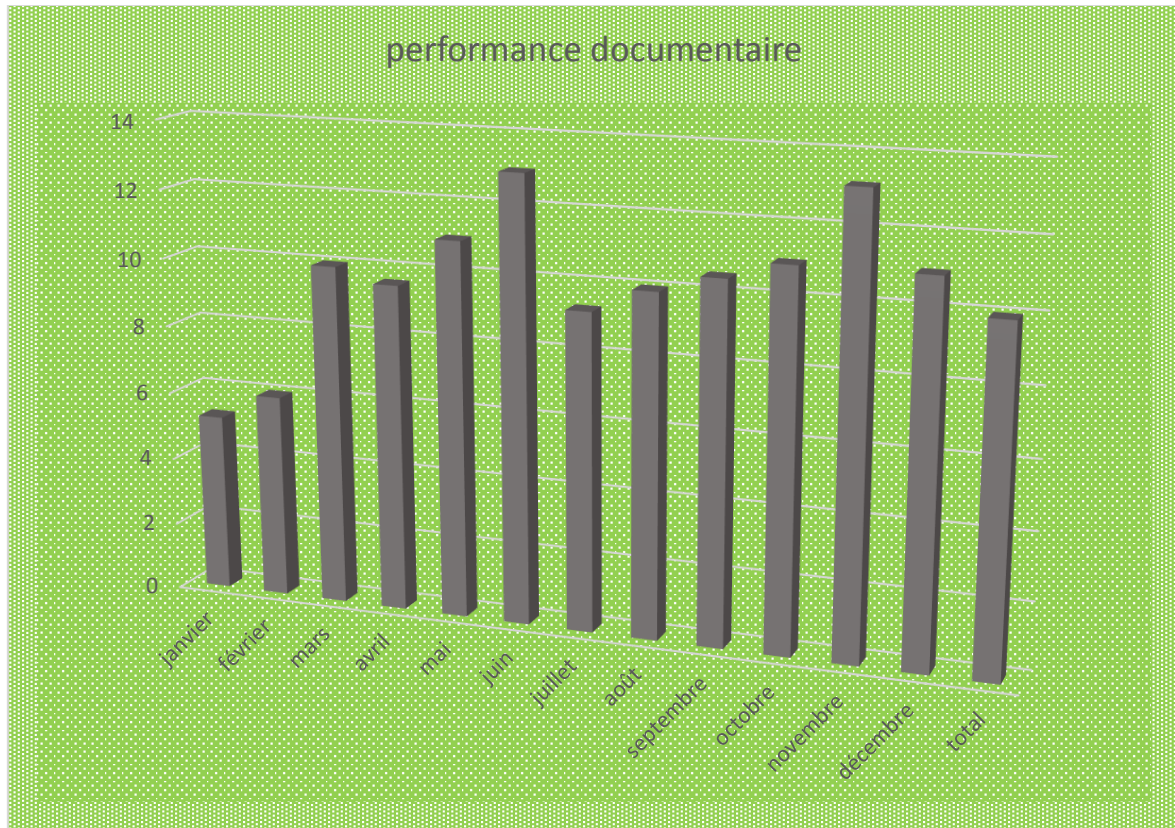
Le schéma en dessus représente le taux de la performance du service importe en nombre de jours pondérées durant l'année 2017, selon le schéma les délais nécessaires pour la transmission des dossiers import aux transitaires ont dépassé les douze jours surtout pour les mois d'avril et de juin ou le délai a dépassé les 19 jours et cela est dû être selon la coordinatrice import du a des problèmes de réglementation.

2.3.2.3 La performance documentaire :

La performance documentaire représente une interaction entre la performance du service import et celle du fournisseur en termes de réactivité et du taux d'établissement et d'envoi des documents, car elle est la différence entre le délai global nécessaire pour la réception des documents originaux par rapport à l'ETA réelle. De ce fait un meilleur délai, nécessite une meilleure performance du service import pour la validation des documents, et une meilleure réactivité de la part des fournisseurs. Mathématiquement c'est : la date de réception des documents par FBA-ETA réelle.

Les résultats par rapport à la performance documentaire sont présentés par le schéma suivant :

Graphe N°07 : la performance documentaire en nombre de jours pondéré pendant l'année 2017



Source : établie par nos soins

Selon le schéma qui illustre les délais pondérés en nombre de jours pour la réception par le service import des documents originaux relatifs à la marchandise importée pendant l'année 2017, selon le graphe nous remarquons que les délais ont dépassé les 7 jours pendant tous les mois chose qui nous amène à dire que le taux de réactivité des fournisseurs très minime chose qui impact négativement les résultats du service import. Ces résultats sont du peut être a des problèmes de suivi et de gestion des commandes.

L'analyse de tous ces résultats en termes de performance (transitaire, fournisseur, import et documentaire) explique les délais importants de séjours des conteneurs aux ports illustrés dans les figures précédentes. Cependant avec tous les efforts du service pour améliorer les résultats et réduire les délais, les problèmes qui sont à l'origine de ces résultats restent introuvables. Pour pouvoir les identifier nous avons essayé de proposer une démarche de résolution des problèmes selon les méthodes qualité qui est le sujet de la prochaine sous-section.

2.4 La système du management de la qualité :

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

Comme a été mentionné avant dans la première section, BEL Algérie ne dispose pas d'un référentiel qualité, relatif à l'ensemble des procédures à suivre pour avoir un processus performant qui répond à la totalité des objectifs fixés par les dirigeants de l'entreprise.

Après avoir reçu l'accord de directeur du département de la Supply chain lors d'une réunion qui a eu lieu le 05/02/2018 avec les responsables du département (directeur Supply, le responsable appro-import, la coordinatrice import, responsable de la performance, le chargé des projets de l'entreprise et le responsable du contrôle interne) sur la mise en place d'une démarche qualité au sein du département, qui a été par la suite considéré comme l'un des projets du département pour améliorer sa performance et ses résultats, nous avons procédé à l'action.

Nous avons dans un premier temps commencé par une analyse profonde, pour pouvoir déterminer les objectifs de chaque étape du processus d'importation pour identifier les problèmes auxquels le service doit faire face à travers l'application des méthodes de la qualité qui seront présentées dans cette sous-section, vers la fin nous avons procédé à la solution de ces problèmes en suivant une démarche qualité bien déterminée, par laquelle nous sommes arrivés à la décision de la mise en place d'un tableau de bord prospectif qui englobe des indicateurs financiers et non financiers de la performance relatifs à chaque étape du processus qui sera présentée dans la prochaine sous-section.

2.4.1 Identification des problèmes :

2.4.1.1 Présentation des problèmes qualité :

Pour pouvoir identifier les problèmes rencontrés par le service d'importation qui sont à la base des résultats obtenus, nous avons opté pour l'utilisation des méthodes qualité.

Dans un premier temps nous avons commencé par une analyse des données pour l'établissement des feuilles de relevé pour chaque produit afin de déterminer les vraies causes des problèmes. Pour la faire nous avons opté pour la méthode « QQCCOP » qui consiste à poser un ensemble de questions à l'équipe import lors d'une réunion qui a eu lieu les 08/02/2018, les questions et les résultats sont présentés comme suit :

-Du quoi s'agit-il ? Il s'agit d'un ensemble de problèmes rencontrés par le service import : des retards de réceptions des documents, problème de suivi des commandes, retard de

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

transmission des dossiers aux transitaires, retard de dédouanement des marchandises, des retards de paiement des factures, problèmes de comptabilisations des dossiers des transitaires.

-qui est concerné ? C'est l'équipe import et spécifiquement les chargé d'importation, les transitaires, les fournisseurs, le service de la finance pour le traitement des domiciliations et l'établissement des chèques pour libéré les paiements.

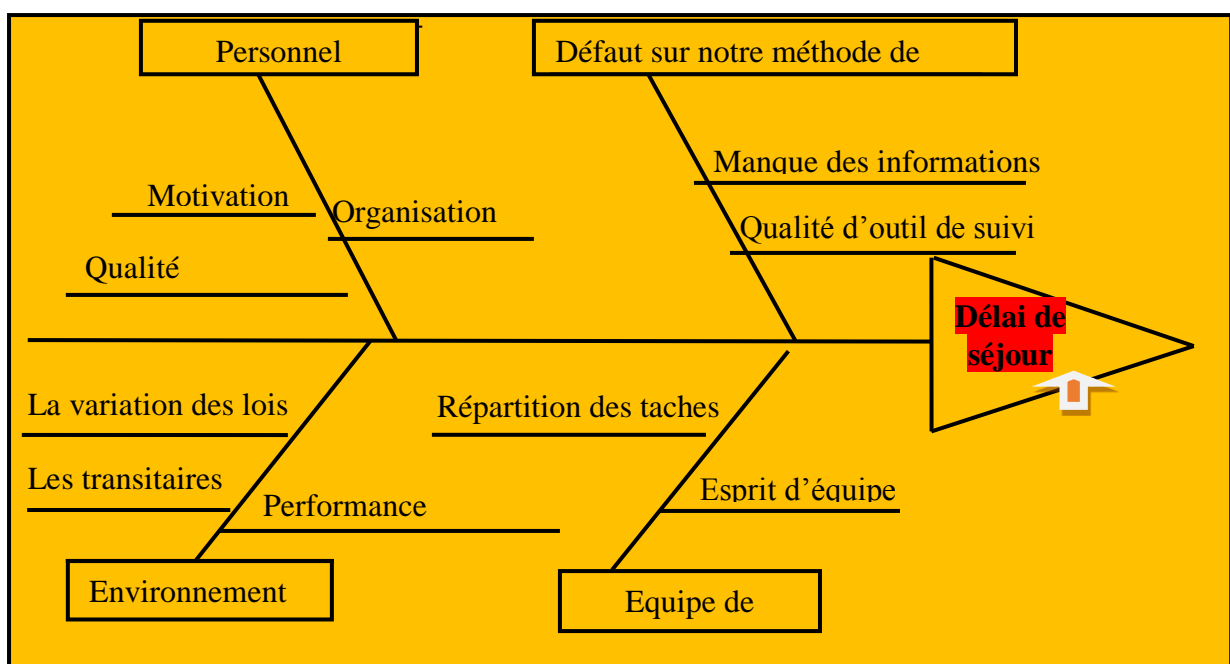
-quand cela survient il ? C'est des problèmes qui surviennent tout au long du processus d'importation.

-Pourquoi cela se passe-t-il ainsi ? L'ensemble de l'équipe rendre la cause a le plus grand problème qui est celui de suivi des commandes suite à une variété des produits a gérer par l'équipe et les taches qui y résulte.

-Combien de fois cela se produit-il ? Presque souvent.

Pour mieux présenter tous ces problèmes nous avons choisi le diagramme ICHIKAWA illustré dans la figure suivante :

Figure N°18 : diagramme d'ISHIKAWA présentant les problèmes du service import



2.4.1.2 Classification des problèmes :

Selon nombreux chercheurs la meilleure méthode à utiliser pour la classification des problèmes d'ordre qualité, est celle de Pareto.

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

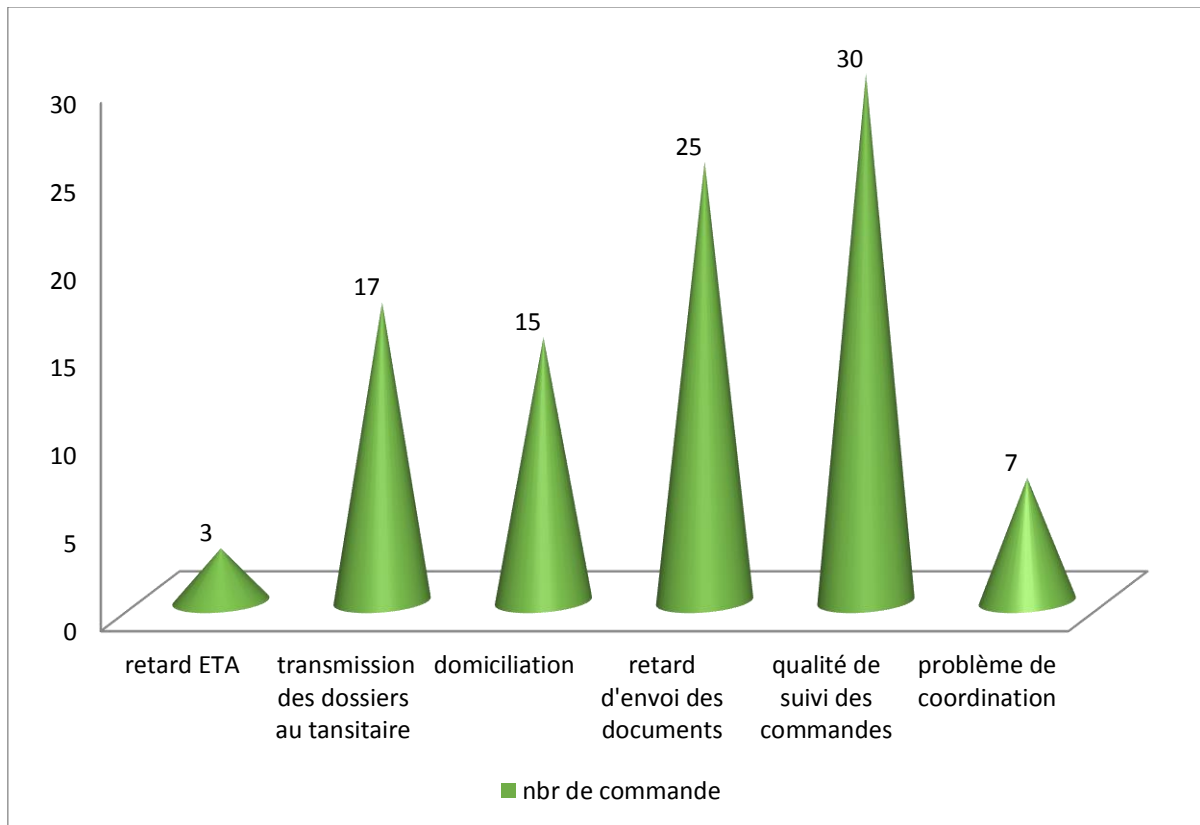
Pour pouvoir ressortir les éléments les plus importants qui expliquent cette situation, nous avons commencé tout d'abord par une analyse pour l'établissement d'une matrice AMEDEC, adopté à notre cas d'étude (par nombre de commande), qui nous serve de base pour étudier le degré d'occurrence des problèmes mentionner en dessus.

Suite à cette analyse, nous trouvons que cette situation critique dans laquelle se trouve le service d'importation se répète pour chaque produit, et avec une occurrence importante. Pour déterminer cette occurrence nous avons mis en place une fiche de suivi (voir annexe N°10) qui nous a permis de suivre l'occurrence des problèmes pendant deux mois pour chaque produit importé.

Les résultats globaux sont présentés dans le schéma suivant :

Graphe N°08 : constat des problèmes liés aux résultats de service import, pendant une période de 2 mois relatifs aux MP importées pendant l'année 2018.

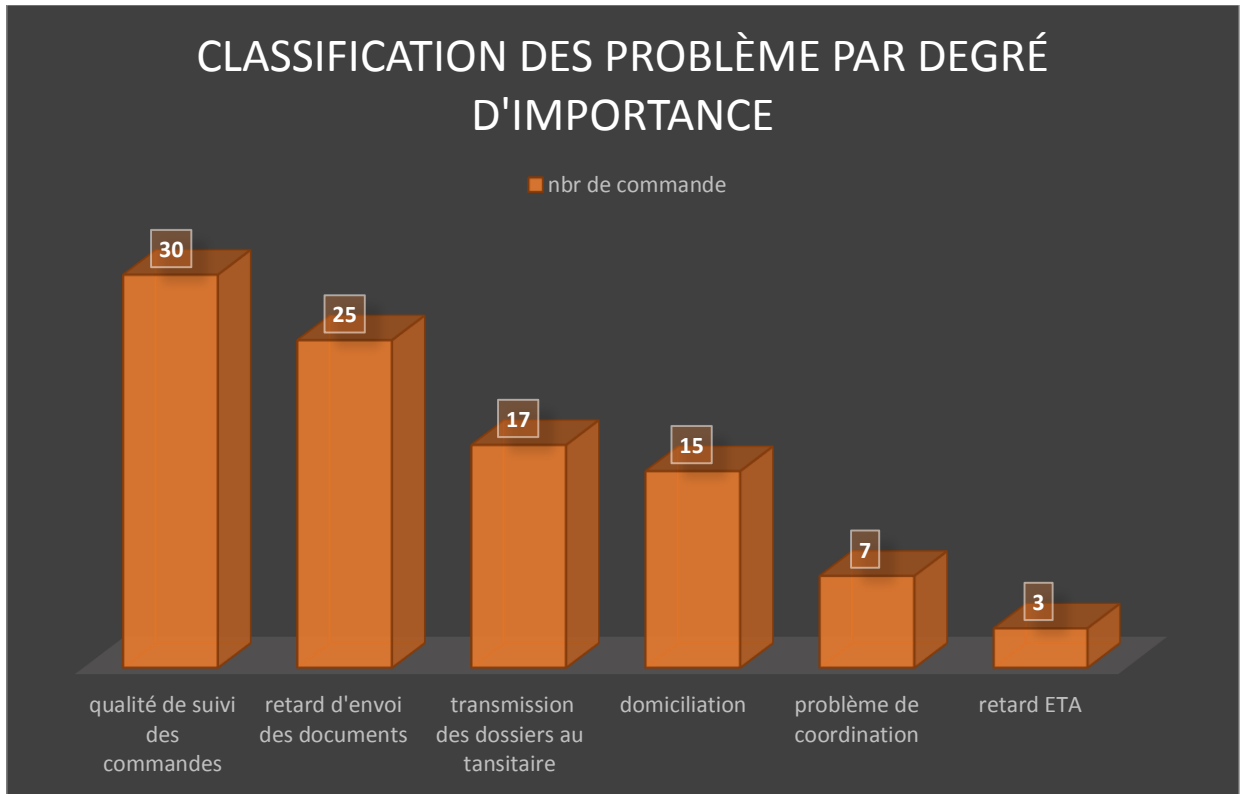
Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'améliorati de la performance



Source : établie par nos soins

Sur la base des résultats présentés dans la figure précédente nous pouvons classer les problèmes par un ordre décroissant du plus au moins important à l'aide du diagramme de Pareto comme suit :

Graphe N°09 : diagramme de Pareto : classification des problèmes par degré d'importance



Source : établie par nos soins

Une simple analyse de diagramme nous montre que, le plus grand problème du service est dû à la qualité de suivi de toutes les commandes placées par le service des approvisionnements, vu la multitude des taches qui en résulte, que le chargé d'importation doit effectuer dans un délai très réduit et avec une grande efficacité. Ainsi, le suivi des performances de l'ensemble des parties participant aux processus d'importation semble très importante.

Après avoir présenté les résultats de l'analyse aux responsables du service, la question qui a été posé est : quelles sont les meilleures solutions à mettre en place pour y remédier ?

La réponse à cette question est le sujet de notre prochaine sous-section.

2.4.2 Une éventuelle démarche qualité pour la résolution des problèmes :

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

L'amélioration de la qualité, interne et externe, permet à l'entreprise de travailler dans de meilleures conditions avec ses bénéficiaires, ce qui se traduit par une relation de confiance et des gains sur le plan financier (augmentation des bénéfices) ou humain (clarification des rôles, des besoins et de l'offre, motivation du personnel).

Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels. Ainsi on appelle « démarche qualité » l'approche organisationnelle permettant un progrès permanent dans la résolution des non-qualités. Il s'agit d'une démarche participative, c'est-à-dire à laquelle doit nécessairement participer l'ensemble de l'entreprise et par conséquent nécessairement portée au plus haut niveau hiérarchique.

Pour se remédier à cette situation, nous avons proposé de sécuriser toutes les étapes de processus d'importation, à travers la mise en place d'une démarche qualité pour l'amélioration du processus. Cette démarche consiste à créer des facteurs clés de la performance pour chaque étape avec des objectifs à atteindre, et des seuils à ne pas dépasser. La démarche est présentée comme suit :

2.4.2.1 Réorganisation de l'équipe de travail :

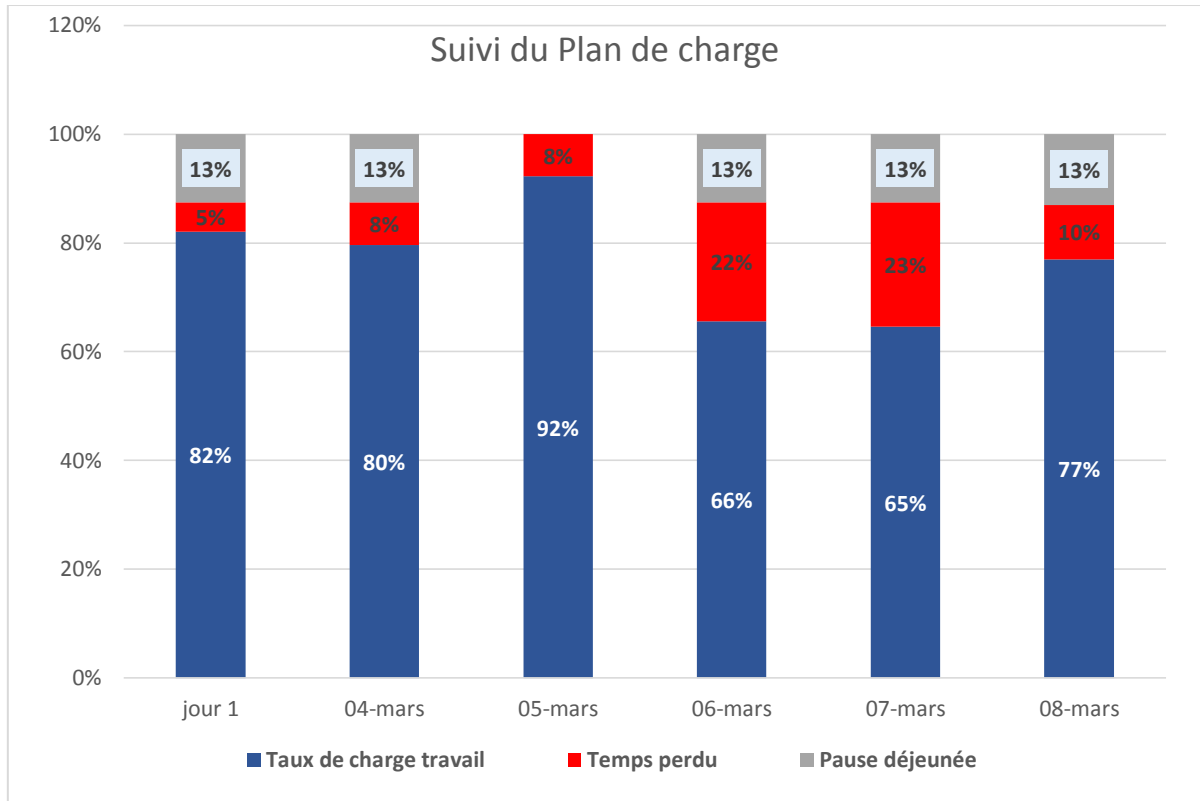
A. Répartition des tâches (constat) :

Comme a été mentionné dans la méthodologie de la recherche, pour pouvoir déterminer une meilleure répartition des tâches entre les personnels du département nous avons effectué une analyse pendant une semaine pour pouvoir déterminer le taux de rentabilité de l'équipe de travail.

Dans un premier lieu nous avons commencé par un suivi des plans de charges des agents et les résultats sont présentés dans les schémas suivants :

Graphique N°10 : suivi des plans de charges des agents d'importation

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance



Source : établie par nos soins

Le schéma en dessus présente le résultat de suivi des plans de charges des agents d'importation à partir de cette illustration nous trouvons que le plan de charge est complètement rempli et les deux agents d'importation travaille à plein temps et avec un taux de performance qui dépasse les 89%.

Ces résultats nous ont amené à faire un état de lieu concernant les taches effectuées par chacun des agents d'importation pour pouvoir établir une répartition équitable des taches, et les résultats sont présentés dans les tableaux suivantes :

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

Tableau N°04 : état comparatif entre les chargés d'importation par rapport aux tâches effectués par chacun.

Tâches spécifiques	Complexité	Mahfoud	Khellil
Coordonne avec les appros les besoins en MP par <u>dérogation</u> et <u>prépare les demandes</u> et dossiers correspondants	C1	Oui	Non
Suivi des dérogations MP par date de validité /quantité	C1	Oui	Non
Fait le tri des factures et prépare les dossiers transit avant transmission à la DAF	C1	Oui	Non
Suivi paiement prestataires :(NUMLOGUE /DUO LIVRAISON/ FLAG/ frais palletisation / EPG)	C1	Oui	Non
Préparation des dossiers demandes Franchise et suivi	C2	Non	Oui
Suivi Cdes livrées par voie aérienne (colis/ palettes).	C2	Non	Oui
Suivi des dossiers sur les différents Port SEC (Transfert des TC vers les ports Secs)	C2	Non	Oui
Diversité & complexité gestion du transport des cdes du lieu de chargement (mode de transport & Type de compagnie de transport)	C2	Non	Oui
Coordonne l'opération CROSS DOCK (Palletisation des MP livrée en VRAC)	C2	Oui	Non
Planifie & Coordonne les livraisons par transporteur (ATS/ HAMZA / DUO Livraison)	C2	Oui	Non
Suivi des dossiers export (Marketing)	C2	Non	Oui

Source : établie par nos soins

Tableau N°05 état comparatif entre les chargés d'importation par rapport au nombre de dossiers traités pendant l'année 2017

Comparatif / Nbrde dossier

Libellé	Nbre dossiers /an	Nbre dossier /mois	% Voie aérienne	%Voie maritime	Nbre TC	% TC FRIGO	%TC DRY	Nbre colis aérien	Nbre fournisseur
<u>MAHFOUD</u>	250	21	0%	100%	476	100%	46%	0	18
<u>KHELLIL</u>	136	11	69%	31%	94	0%	54%	42	18

Source établie par nos soins

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

À partir des deux figures nous trouvons que chaque agent gère une famille de produit, mais les tâches les plus chargées et les plus difficiles à effectuer sont celles de la gestion de la matière première, vu la multitude des tâches qui en résultent.

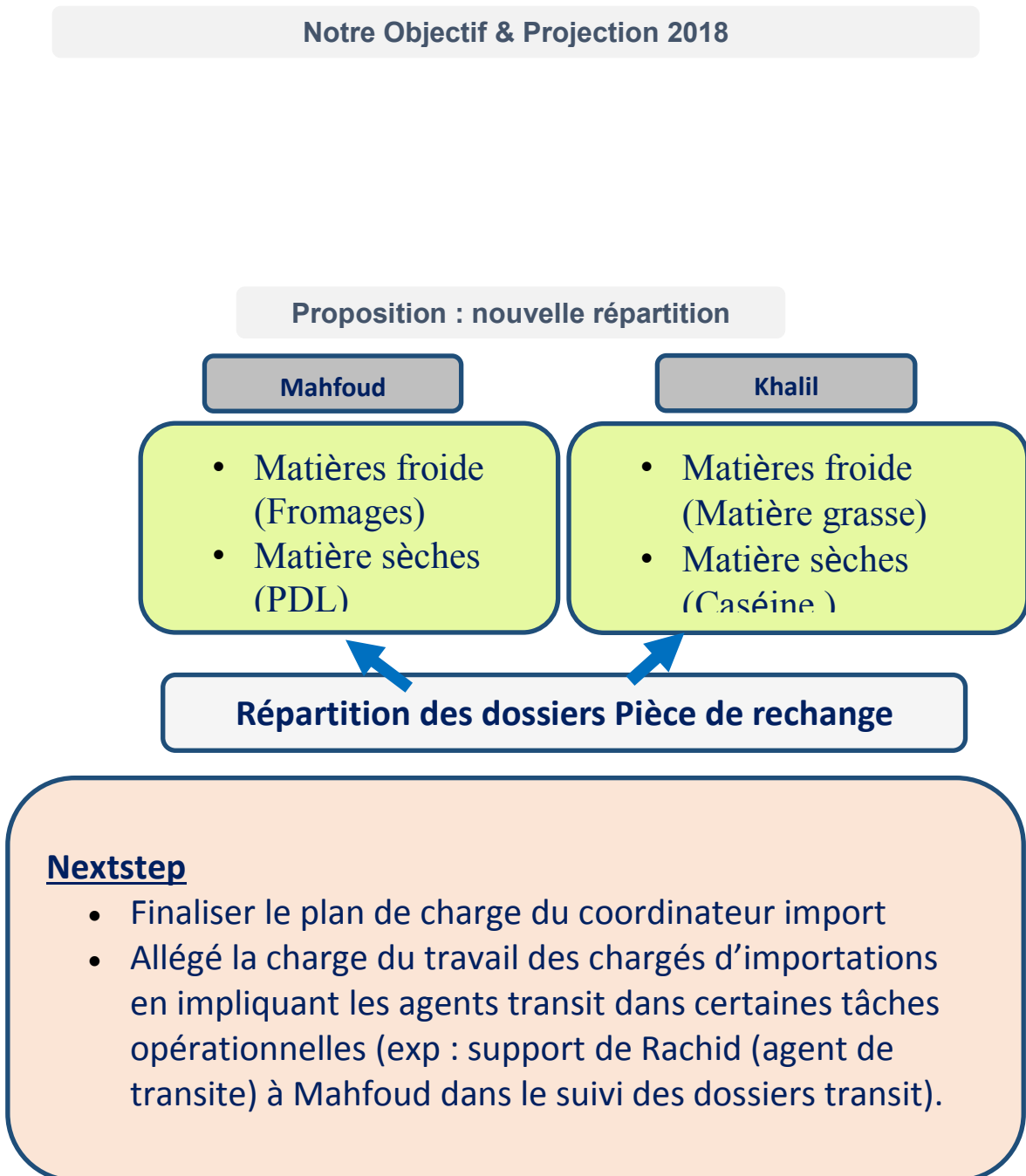
B. Proposition d'une nouvelle organisation de l'équipe :

En vue d'amélioration, nous avons commencé par une nouvelle organisation de l'équipe de travail où chaque responsable de service / processus a pour mission d'assurer l'efficacité et l'amélioration de ce qu'il fait par :

- L'analyse des données relatives au fonctionnement du service / processus ;
- La définition d'un plan d'action en cohérence avec les objectifs définis ;
- Sa mise en application ;
- La surveillance de son efficacité par le biais d'indicateurs appropriés ;
- Le déclenchement d'actions correctives et préventives et l'évaluation de leurs efficacités ;

Ce plan aide à la création d'une ambiance de travail très favorable au sein du département de la Supply chain, car il favorise l'esprit d'équipe grâce à la participation de toute l'équipe à l'amélioration des résultats. la nouvelle répartition des tâches est présentée comme suit :

Figure N°19 : une nouvelle organisation du service d'importation par rapport à la division du travail



Source : établie par nos soins.

Pour une animation du travail les résultats avec des facteurs de performance sont présentés dans un tableau de suivi, qui se trouve dans un open space pour permettre à toute l'équipe du département d'avoir une vision sur la situation. Ainsi un état est demandé au

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

transitaire chaque jour sur les dossiers encours de dédouanement ainsi que les documents envoyer par la FBA correspondant à la marchandise en question, cet état aide l'équipe à identifier les problématiques par rapport à chaque dossier d'importation encours de dédouanement.

2.4.2.2 Amélioration des procédures :

Notre démarche permet notamment de prendre des dispositions pour compenser le retard (en partie ou en totalité) et de dégager des solutions idoines pour en atténuer l'effet. La responsabilité du chargé d'importation dépasse le mode de passation de la commande, car il doit ensuivre l'exécution jusqu'à la réception conforme des biens ou services acquis

Le suivi concerne essentiellement :

- L'adaptation aux variations de l'activité.
- Surveiller les délais d'exécution des différentes phases de la commande.
- S'assurer de l'arrivée et la vérification de l'accusé de réception de la commande (dans certains cas, il est obligatoire d'obtenir du Fournisseur un accusé de réception de commande pour s'assurer de la réception et de l'acceptation de la commande).
- Sur le plan financier, l'initiation des démarches auprès de la banque pour la domiciliation de la commande et l'ouverture de l'accréditif.
- Sur le plan logistique, le choix des modes de transport adéquats.
- Passation des contrats d'assurances et désignation des transporteurs et les suivre.
- Négocier les contrats avec les transporteurs et les transitaires.
- Challenger les prestataires de service pour une tentative d'efficacité.
- Initialisation des démarches préliminaires concernant les opérations de dédouanement (positions tarifaires).
- Vérification du respect des engagements pris en matière de mise en place des cautions et retenues de garantie etc....
- Suivi de l'expédition de la marchandise, l'embarquement et l'estimation du temps d'arrivée et les retards éventuels.
- Relance systématique les Fournisseurs, des prestataires de services annexes pour les astreindre au respect de leurs engagements et réduire au maximum l'ensemble des délais d'approvisionnements.
- La surveillance des délais internes doit être étendue aux diverses opérations.

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

- Mettre en place des crédits documentaires lorsque c'est prévu.

Pour neutraliser l'effet de la multitude de commande placées par le service des approvisionnements sur système, nous avons décidé de créer des seuils par quantité pour la validation des demandes d'achat qui sera faite selon son importance par le responsable appro-import, le directeur supply chaine et le chef d'entreprise. L'utilité de cette démarche réside dans le fait d'assurer un certain enchainement dans les commandes placées, pour réduire la charge des taches qui en résultent.

Une fois que la commande est placée sur système, le fournisseur doit envoyer les documents originaux par DHL, après validation des draft, 10 jours au moins avant l'embarquement de la marchandise. Cette opération prend généralement un délai de 04 à 08 jours pour que la FBA reçoive les documents originaux.

Une fois que les documents sont arrivés en bon ordre, le chargé d'importation doit préparer le reste des étapes déjà présenté dans la première sous-section de la seconde section. Pour le reste des étapes nous avons proposé les objectifs suivant :

- Les documents originaux doivent être transmis à la DAF pour domiciliation le jour même, ou le lendemain de la réception des documents selon la charge du travail.
- Le service de la DAF doit préparer la domiciliation de la facture dans un délai maximal d'une semaine.
- Une fois la facture est domiciliée, le chargé d'importation doit transmettre le dossier au transitaire dans un délai de 02 jours au maximum pour préparer le dédouanement de la marchandise. Pour cela le transitaire doit s'assurer de la liquidation dans un délai qui ne dépasse pas 10 jours.

Dans le cas du non-respect des objectifs cités en dessus, le chargé d'importation doit relancer la partie concernée pour accélérer le processus, et si des surcharges sont générées suite au non-respect des objectifs, ces dernières doivent être imputées à la partie concernée.

Pour pouvoir suivre la totalité de ces taches et assurer une amélioration continue efficace de la performance nous avons proposé la mise en place d'un tableau de bord de gestion avec des facteurs clés de la performance qui sera présenté dans la dernière sous-section.

2.5 Présentation du projet de fin d'étude :

2.5.1 Le tableau de bord prospectif :

L'objectif global de notre étude a été la mise en place d'un tableau de bord de suivi et de gestion.

Un Tableau de Bord repose de façon formelle et sous-jacente sur un modèle causal, qui décrit comment des adaptations et des réajustements sur des facteurs de succès peuvent aider à créer les effets désirés au regard des résultats globaux. En conséquence, cela signifie que les informations affichées dans les tableaux de bord sont plus orientées vers le futur et moins sur l'analyse du passé.

Cependant, un Tableau de Bord doit contenir des informations sur son propre environnement, comme les influences externes qui peuvent affecter et perturber le système supervisé. Ces informations permettent d'aider le gestionnaire à réagir plus rapidement aux facteurs environnementaux changeants.

Le tableau de bord que nous allons présenter dans cette sous-section permet au service d'importation de :

- **Réduire l'incertitude** : il facilite la prise de décision et offre une meilleure perception du contexte de pilotage.
- **Stabiliser l'information** : Du fait des activités de l'entreprise, les informations sont changeantes par nature. Le Tableau de bord permet de stabiliser et synthétiser l'information en ne présentant que l'essentiel.
- **Faciliter la communication** : Au sein d'un groupe de travail, le Tableau de bord remplit le rôle de référentiel commun et offre une vision unifiée de la situation. Il facilite la communication au sein du groupe et de ce dernier vers l'ensemble des acteurs de l'entreprise.
- **Dynamiser la réflexion** : il propose des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

- **Maîtriser le risque** : de par sa nature, une prise de décision est une prise de risque. En offrant une vision stable et structurée de son environnement le Tableau de Bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

Le Tableau de Bord est constitué d'indicateurs choisis par le décideur, et permet d'apprécier une situation « d'un simple coup d'œil ». Le Tableau de Bord aide aussi à la compréhension (pourquoi ?) et oriente les décideurs dans la mise en place ou non d'actions correctives (que faire ?).

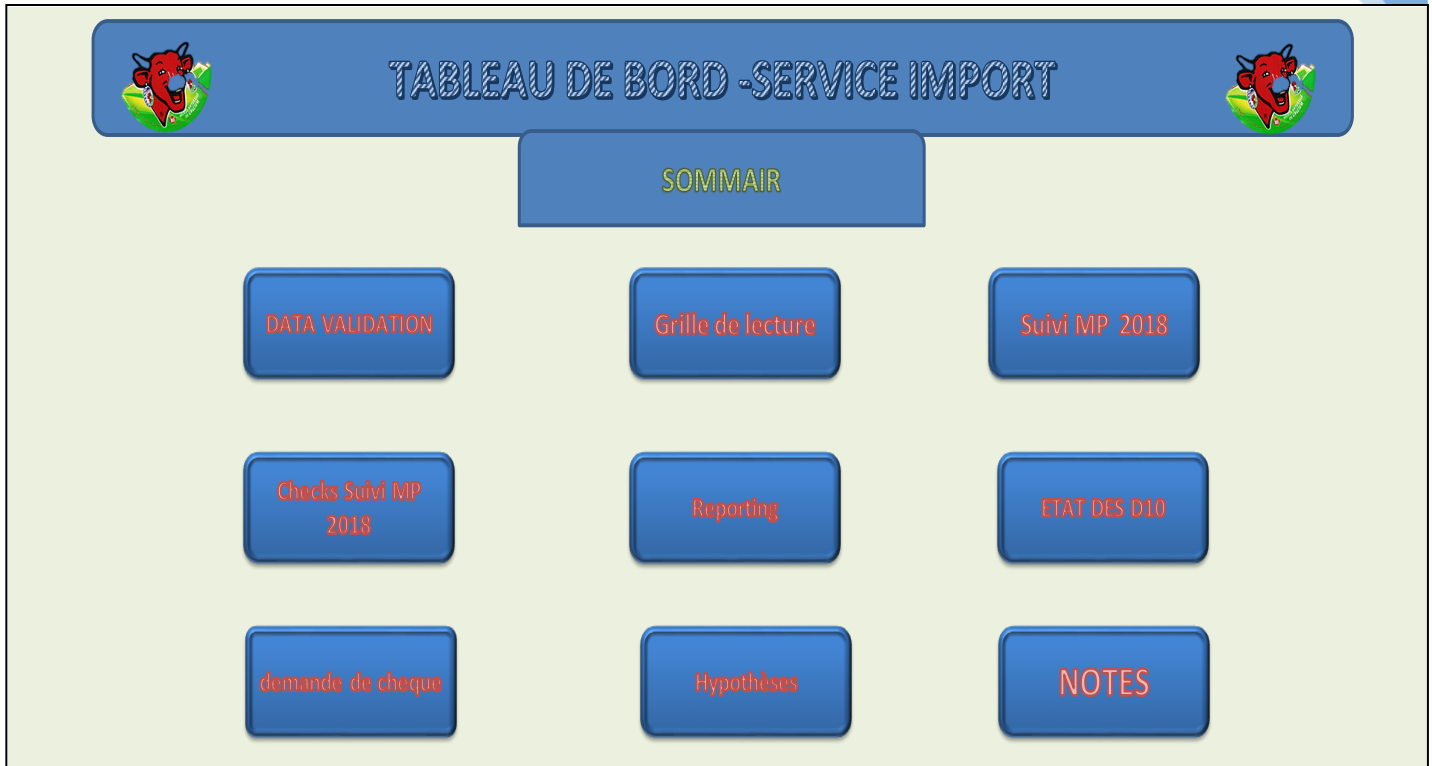
Notre tableau de bord est constitué suite à l'analyse menée au sein du département de la Supplychain, et sur la base de l'analyse et de la démarche qualité présentés dans la précédente sous-section.

Notre objectif est de concevoir un outil très pratique, facile à utiliser, et qui aide à la gestion et le suivi, mais aussi à la prise de décision dans le but d'atteindre les objectifs préalablement fixés.

Le tableau de bord adapté à notre cas d'étude, représente un fichier Excel contenant un ensemble de feuilles chaque une selon son rôle. Le tableau est composé de :

- Un sommaire qui englobe toutes les feuilles de fichier, il aide l'utilisateur à se déplacer d'une feuille à une autre par un simple clic sur le titre de la feuille dont il a besoin, comme nous le montre la figure suivante :

Figure N°20 Le sommaire du tableau de bord de gestion



Source : tableau de bord prospectif établie par nos soins.

- Une grille de lecture : elle sert de guide pour la lecture du contenu du tableau, et toutes les couleurs utilisés ainsi que leurs significations, cette grille est présentée dans la figure suivante.

Figure N°21 : grille de lecture du tableau de bord

Grille de Lecture			
Commande livrée sur site			
Commande retour à l'origine			
Commande annulée			
Délai total au port	0 à 15 jours	16 à 21 jours	22 jours et plus
Performance transitaire	0 à 10 jours	11 à 15 jours	15 jours et plus
Performance doc	-10 à 2 jours	3 à 5 jours	5 jours et plus
Performance portuaire	0 à 2 jours	3 à 5 jours	5 jours et plus
Performance opération logistique 1	0 à 2 jours	3 à 5 jours	6 jours et plus
Performance opération logistique 2	0 à 1 jour	2 jours	3 jours et plus
Retard ETA	0 à 5 jours	6 à 10 jours	11 jours et plus

Source : tableau de bord prospectif établie par nos soins.

Le tableau de bord contient également :

A- Une feuille de suivi des commandes :

Cette feuille, qui se met à jour automatiquement, sert d'outil de suivi et de gestion journalier, elle permet de suivre la commande de la date de placement sur système à sa date de livraison sur site.

Elle contient une partie figée, une dynamique qui se défile en se déplaçant sur les différentes cases de la feuille, ainsi qu'un bouton qui permet à l'utilisateur de revenir au sommaire.

A.1-La partie figée (voir la figure N°22) : Elle contient des informations sur le bon de commande, que le chargé d'importation doit renseigner une fois qu'il reçoit un mail de la part du chargé d'approvisionnement en lui informant du placement de la commande :

- La référence de la commande, composée de 10 chiffres.
- Le statut de la commande : pour cela le chargé d'importation doit choisir dans une liste déroulante le statut de la commande (en cours, au port, au transitaire, ou bien livrée)
- Le code d'article : c'est le code qui identifie la famille à laquelle appartient la matière relative à la commande, il s'agit des codes d'identification des familles de produit sur système SAP préalablement créés.
- Le nom de la matière importée : il doit le choisir dans une liste contenant la totalité des produits importés.
- Le fournisseur.
- La date de la commande.
- Les alertes : c'est la partie la plus intéressante, il s'agit des alertes que nous avons pu mettre en place grâce à l'utilisation d'une méthode qualité qui est celle des MSP (méthode statistique des procédés) que nous avons adaptée à notre cas d'étude. Les alertes avec un entête de couleur rouge, affichent des informations sur les problèmes relatifs à la commande : des problèmes de montant (ex : le montant de la facture dépasse celui du bon de commande), des problèmes de quantité (ex : quantité commandée supérieure à celle sur facture), des problèmes de délais (ex : délais de remise du dossier au transitaire par rapport à l'ETA réelle). Les champs relatifs aux alertes s'affichent d'une façon automatique.

Figure N°22 : la partie figée du tableau de bord de suivi

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

Date dernière mise à jour:		17/05/2018		RETOUR AU SOMMAIR						
Suivi commande/Procédure documentaire										
N° de commande	Statut de la commande	Alertes Quantité	Alertes montant	Alertes délais	Code Article	Produit	Famille de produits	Fournisseur	Date de Commande	
4500595830-10	Livrée	Quantité reçue Vs facturée	-Montant facture fournisseur -Frais de magasinage- Montant surestaries-Frais	-Date de demande drafts au fournisseur- Date de réception des originaux-Domiciliation complétée-	100319	Beurre	beurre	Bel production	19/11/2017	
4500595837-10	Livrée	Quantité reçue Vs facturée	-Montant facture fournisseur -Frais de magasinage- Montant surestaries-Frais de transit	-Date de demande drafts au fournisseur- Transmission des originaux à la DAF-Domiciliation complétée-	100319	Cheddar	cheddar	Bel production	19/11/2017	
4500595840-10	Livrée	Quantité reçue Vs facturée	-Montant facture fournisseur -Frais de magasinage- Montant surestaries-Frais de transit	-Date de demande drafts au fournisseur- Transmission des originaux à la DAF-Domiciliation complétée- Transmission drafts au	100319	Poudre de lait 26%	PDL	Bel production	19/11/2017	

Source : tableau de bord prospectif établie par nos soins.

C. la partie dynamique :

Le reste de la feuille présente des informations pour les prochaines étapes du processus déjà mentionné dans les précédentes sous-sections :

Une fois que le chargé d'importation valide les factures pro forma envoyer par mail de la part du fournisseur, il doit renseigner le reste de la feuille au fur et à mesure de l'avancement sur le processus. Cette dernière est composé de :

- Une partie réservée à la facture : le N° de la facture une fois validé, montant de la facture, devise, la quantité, nombre de conteneur ainsi que leur type, la compagnie maritime chargé de l'expédition, free time¹⁰⁹, et le N° du connaissement (BL ou LTA)

¹⁰⁹ C'est le nombre de jours à partir du quelle l'entreprise commence a payé les surcharges à l'entreprise portuaire si la marchandise n'est pas encore liquidée.

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

- Une partie pour le suivi de l'expédition : elle contient des informations sur l'expédition de la marchandise qui sont confirmées par le fournisseur (l'ETA demandé par le service appro, l'ETA confirmée par le fournisseur, l'ETA réelle, et la date du transfert de la marchandise à l'entrepôt sous douane).
- Une partie pour le suivi documentaire : c'est l'ensemble des informations relatives à au suivi des documents, il s'agit d'inscrire la date de chaque opération (date de validation des documents, date de réceptions des originaux par le service import, date de transmission des documents à la DAF pour domiciliation, date de réception de la facture domiciliaire, date de demande de chèque douane à la DAF).
- Une partie pour le suivi de dédouanement et de la livraison (le transitaire chargé de l'opération, les dates des visites, date de liquidation, destination de livraison, le transporteur, la date de restitution du conteneur vide)
- Une partie réservée à l'ensemble des charges payées par la FBA ainsi que leur référence de paiement (frais de douane, de magasinage, de surestaries, charges de visite, honoraires du transitaire).
- La dernière partie : est la plus importante, il s'agit d'une matrice de facteurs clés de performance, qui s'affiche pour chaque commande avec une représentation par feux à tri couleur selon la grille de lecture.

Une présentation de cette partie dynamique est illustrée dans l'annexe N°11.

B. une feuille des check :

Le check est utilisé dans cette partie pour exprimer la différence entre deux paramètres. Cette feuille attire l'utilisateur et lui facilite la tâche d'analyse grâce à un ensemble d'indicateurs qui reflète d'une façon très dynamique les objectifs fixés dans la démarche qualité présentée dans la précédente sous-section.

Son importance réside dans le fait qu'elle fournisse des informations très importantes sur chaque commande elle contient :

- La référence de la commande récupérée d'une façon intelligente de la feuille de suivi.
- Une colonne pour les arrivages : il s'agit ici des dates de l'ETA réelle récupérée à l'aide d'une formule de la feuille de suivi. La particularité de cette colonne réside dans le fait que la cellule correspondante à chaque commande prend une couleur jaune si la date du jour correspond à celle de l'ETA mentionnée sur la cellule, pour informer l'utilisateur de l'arrivée d'une commande au port pour prendre ses dépositions.

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

- Check sur la procédure documentaire : c'est un ensemble de colonnes permettant le suivi des délais des procédures documentaire (ex : réception de la facture domicilier par le service import).une fois que les dates renseignées sur la feuille de suivi correspondante à chaque étape du processus d'importation dépasse le délais fixé dans la démarche qualité, la cellule sur la colonne correspondante a la commande en question, affiche la déférence en jours et devient rouge, pour informer l'utilisateur afin de prendre ses dispositions par rapport à cette situation (ex : si un délai d'une semaine est achevé, a compté à partir de la date de la remise des documents à la DAF pour procéder à la domiciliation de la facture commerciale, et le service n'as pas encours reçus la DOM, la valeur sur la cellule correspondante a la commande en question devient rouge et affiche le nombre 7, dans ce cas le chargé d'importation doit signaler l'alerte à la DAF pour accélérer l'opération), pour bien comprendre la signification de chaque couleur selon le contexte, l'utilisateur doit se référer à la grille de lecture.
- Une partie pour le suivi des délais par rapport à aux procédures de dédouanement : c'est le même principe par rapport à celle de suivi documentaire, c'est-à-dire si les délais pour chaque étape de dédouanement ne sont pas respectés, les cellules change de couleurs selon l'objectifs (revoir la grille de lecture).
- La dernière partie contient des indicateurs d'ordre financier :il s'agit d'un ensemble de provision sur les montants des charges probables, que l'entreprise peut payer pour chaque commande. Ces provisions sont calculées sur la base d'un ensemble de données collectées lors des entretiens avec les membres du service import. Cette partie contient des check par rapport à la totalité des charges (frais de douane, de magasinage, de surestaries, de transite, des autres frais de port, et de compagnie maritime)¹¹⁰, qui nous aide à les étudier et les comparer aux objectifs fixés par le contrôleur de gestion.

La présentation de la feuille des check est illustrée dans l'annexe N°12.

C. Le Reporting :

Cette partie est en quelque sorte un résumé de la première partie, son rôle sert à faciliter aux responsables du département le suivi des importations ainsi que de les aider à réfléchir à des pistes d'amélioration, elle est aussi utilisée par les chargés d'importation du fait

¹¹⁰ La totalité de ces frais sont appelé les FAA

Chapitre III : La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

de son dynamisme et la facilité de son utilisation. Cette feuille affiche la partie figée de la feuille de suivi (la référence de la commande, le code d'article le fournisseur...) ainsi qu'elle permet de d'afficher des informations sur le délai de séjour des conteneurs au port avec des feux tri-couleur, et le montant des surestaries a payé sous forme d'un compteur qui se change chaque jour selon la franchise jusqu'à la date de restitution des conteneurs vides.

Le reporting est composé de :

- Un bouton qui permet le retour au sommaire.
- Les Data filtres : cette partie permet à l'utilisateur de filtré sa feuille de suivi, car elle lui donne la possibilité de choisir sur des listes déroulantes les informations relatives à sa recherche :
 - le nom du produit.
 - le statut de la commande.
 - le port de débarquement.
 - type de conteneur (sec ou frigorifique).

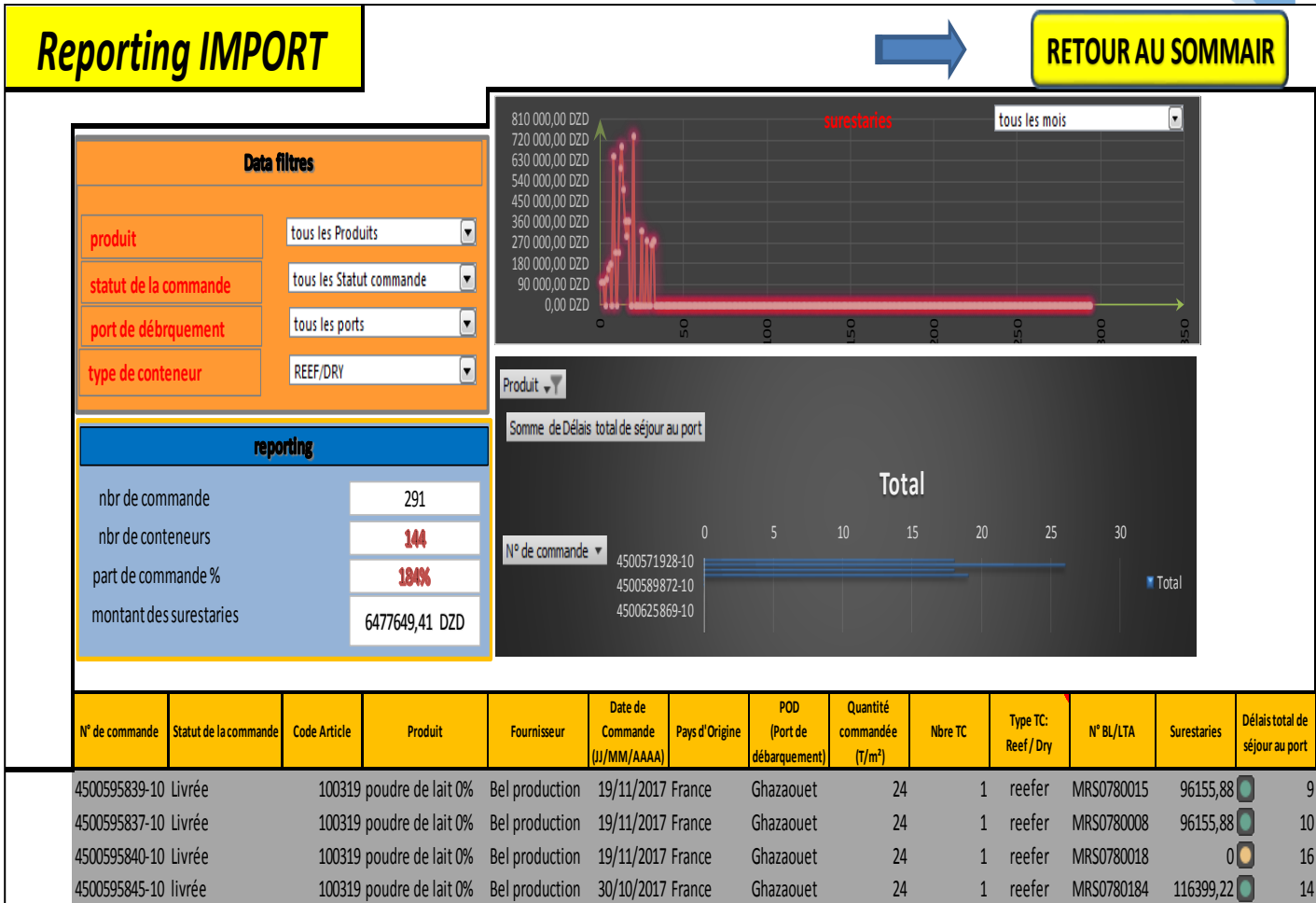
Selon les filtres les informations sur le tableau changent.

- Un reporting : il s'agit d'un ensemble de compteur (nombre de commande, nombre de conteneurs, part que représente les commandes sur le produit concerné par rapport aux nombre total de commandes, montant de surestaries).
- Un graphique présentant l'évolution des surestaries, selon les mois, pour cela l'utilisateur a la possibilité de choisir le mois dans une liste déroulante.
- Un graphique qui présente le délai de séjour pondéré selon le produit.

Les volets correspondants à cette partie sont figés sur la feuille

La feuille de Reporting est présentée dans la figure suivante :

Figure N°23 : Le reporting des commandes du tableau de bord de gestion



Source : tableau de bord prospectif établie par nos soins.

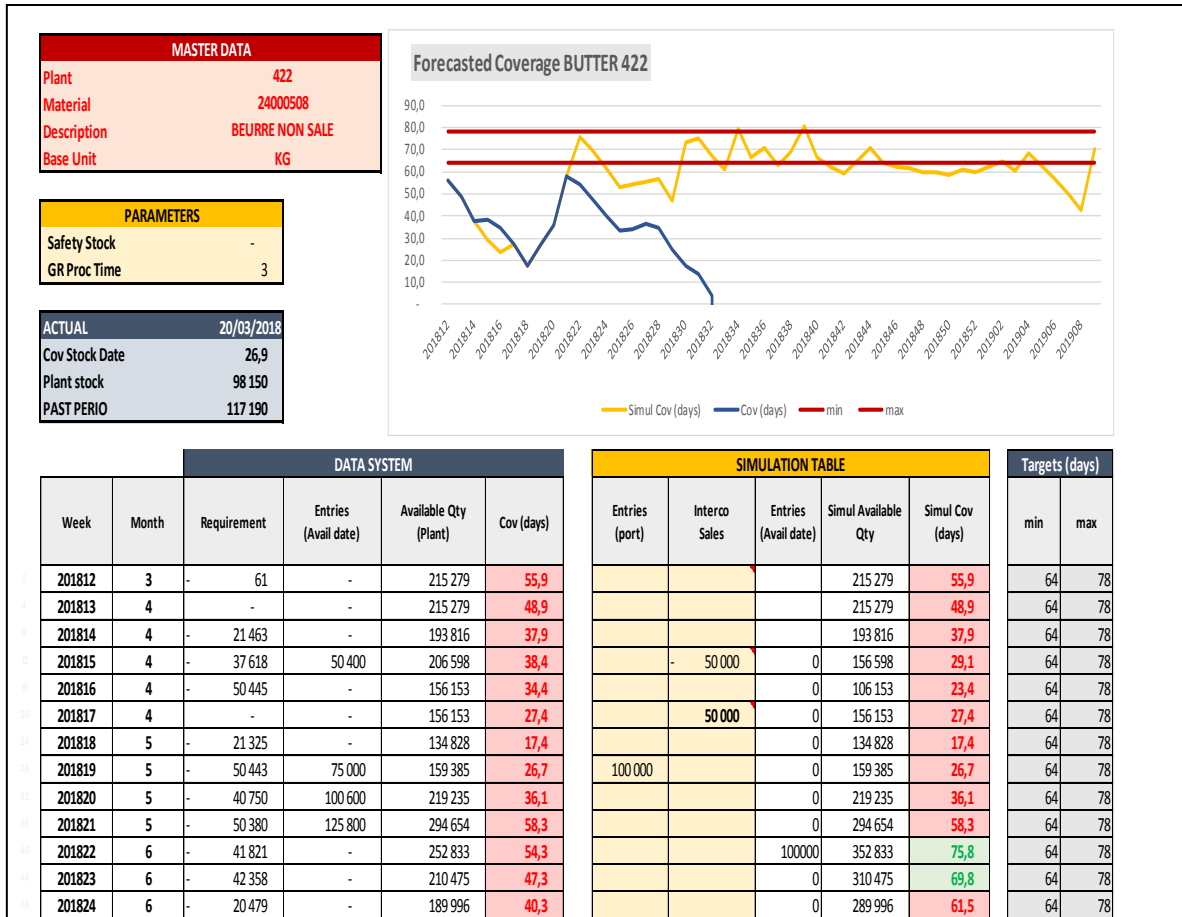
D- Le Forecaste :

Cette partie est conçu pour chaque produit de matière première importé, il très utilisé par les responsables du service, elle offre des informations sur les besoins d'alimentation des stocks selon les changements des plans de production, ainsi que les niveaux des stocks. Cette partie affiche des KPIs sur le taux de couverture des stocks actuels par semaine de production. La totalité des informations fournies sont basées sur des données extraites du système SAP.

Cette feuille donne la possibilité de voir l'évolution des niveaux de stocks selon le besoin. Elle est illustrée par la figure suivante :

Figure N°24 : le forecaste des approvisionnements par produit cas du beurre

Chapitre III : La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance



Source : tableau de bord prospectif établie par nos soins.

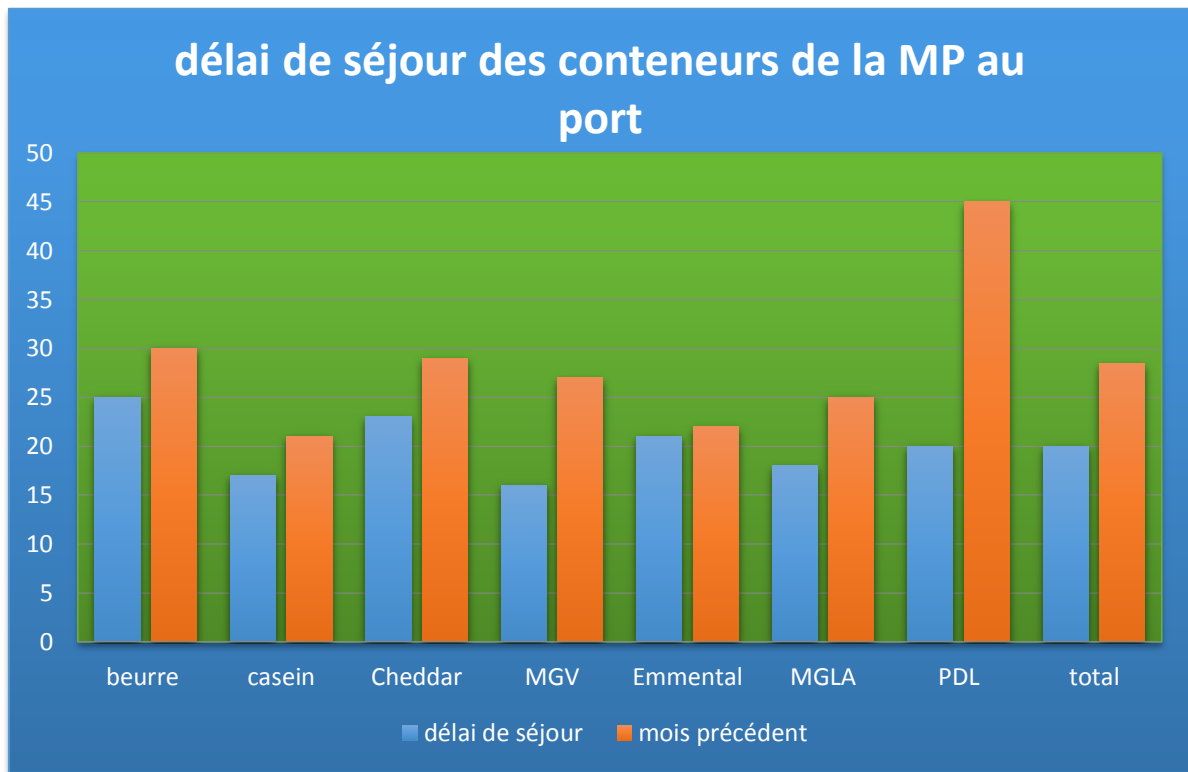
2.5.2 Présentation des résultats du service import après la mise en place de la démarche qualité et le TB :

Une fois que l'outil est mis en place, et présenter aux responsables de service, le modèle a été validé et les responsables ont décidé de le mettre en application.

Nous avons tout d'abord commencé par la récupération des informations relatives aux commandes en cours déjà inscrite dans les états des chargés d'importation (pour toutes les matières), qui ont par la suite repris le suivi à l'aide du modèle.

Après un mois de suivi à l'aide du tableau de bord les résultats ont été comme suit :

Graph N°11 : le délai moyen pondéré de séjour des conteneurs de la MP au port pour le mois de mai par rapport au mois précédent.



Source : établie par nos soins

Selon le schéma nous trouvons que les résultats ont été améliorés d'une façon très considérable pour la totalité des matières premières avec un taux qui dépasse les 60%, surtout pour les matières froides.

Quant à la performance des parties intervenants dans le processus d'importation, les délais ont été amélioré davantage ; par rapport aux fournisseurs les documents originaux arrive bien avant l'embarquement de la marchandise sauf dans des cas de forces majeurs tel que le changement de mode de paiement par les acheteurs du groupe chose qui oblige le service a demandé de refaire les documents. Concernant les délais de dédouanement ; actuellement ils ne dépassent pas une semaine et cela implique une performance très significative.

Ces résultats montrent l'effet positif de la mise en place d'une démarche de résolution des problèmes à travers les méthodes qualité et l'amélioration continue grâce à des tableaux de bord de suivi et de gestion, sur la performance des services en question voire même l'entreprise dans sa globalité.

2.5.3 Présentation de la matrice des facteurs clés de la performance :

Un indicateur de performance indique, quantitativement, si les activités d'un processus ou les résultats du processus lui-même répondent ou non à l'objectif fixé. Ces mesures doivent être définies au plus haut niveau de la hiérarchie puis diffusées dans l'entreprise jusqu'à la base et former un conducteur entre les stratégies, les ressources et les processus.

Deux types d'indicateurs de performance sont considérés dans, indicateurs de type résultat permettant de savoir si l'objectif fixé est atteint ou non et indicateurs de type processus. Ce dernier type permet d'avoir des informations concernant un processus précis.

Par exemple, un indicateur qui permet de connaître le taux de manutention des conteneurs par heure dans un terminal et si une baisse se produit, ceci conduira à chercher les causes afin de prendre des décisions nécessaires.

La matrice des facteurs clés est une partie très importante du modèle de gestion, car elle atteste de la performance de tous les pôles concernés par le processus par un simple coup d'œil. En plus elle est facile à la lecture et ne nécessite pas une analyse profonde ou un calcul spécifique.

Le rôle de la matrice réside dans sa capacité à fournir une information fiable et directement utilisable de la situation aux responsables, pour faciliter la prise de décisions. Mais aussi à fournir des informations aux chargés d'importation de la situation actuelle de son travail pour déterminer les points d'amélioration.

La matrice est la dernière phase de la partie figée de la feuille de suivi, elle permet de fournir des informations sur :

- Le délai total de séjour au port.
- La performance transitaire.
- La performance documentaire.
- La performance import.
- Les retard ETA

La totalité de ces informations sont calculé d'une façon automatique à l'aide des formules, c'est-à-dire qu'il suffit juste pour l'agent d'importation de remplir les cases sur la feuille de suivi et l'information s'affiche. Elles sont calculées pour chaque commande et

Chapitre III : La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

présenté à l'aide des feux à tri-couleurs (rouge, jaune, vert) qui s'affiche selon les objectifs fixés par la démarche qualité pour rendre l'information fournie facile à comprendre. Pour mieux comprendre la signification de chaque couleur il suffit juste de se référer à la grille de lecture.

Une partie de La matrice des KPI est présentée dans la figure suivante :

Figure N° 25 : Matrice des facteurs clés de la performance

Commande	Suivi performances					
	Délai total au port	Performance transitaire	Performance doc	Performance Imports	Performance portuaire	Retard ETA ETA demandée VS ETA Réelle
4500498359-10	22	19	-22	2	0	7
4500487610-10	20	14	-10	5	0	1
4500488769-20	23	19	-25	2	0	22
4500500646-10	21	14	-3	5	0	14
4500470303-10	25	17	-10	5	0	9
4500470166-10	25	17	-1	5	0	12
4500495919-10	25	13	8	9	0	-6
4500495232-10	6	2	-11	1	0	18
4500495692-10	6	2	-19	1	0	8
4500488756-10	29	14	-25	2	0	8
4500503529-10	26	17	-3	5	0	14
4500506609-10	26	17	14	5	0	9
4500488757-10	28	22	-25	2	0	-1
4500500645-10	27	0	-3	5	0	14
4500503532-10	27	9	-3	5	0	14
4500485069-10	22	19	-29	2	0	4
4500495478-10	30	14	-22	2	0	7
4500495480-10	17	13	-25	4	0	14
4500503974-10	14	14	1	0	0	-4
4500495474-10	19	13	-31	4	0	24
4500503368-10	12	9	-26	0	0	7
4500499380-10	13	12	-28	0	0	-32
4500498359-20	14	12	-28	0	0	36
4500495679-10	15	12	-43	0	0	-2
4500503411-10	19	19	-28	0	0	9

Source : tableau de bord prospectif établi par nos soins.

2.5.4 Impact du tableau de bord sur la société :

Le pilotage d'un service ou d'une activité nécessite la disponibilité d'une information fiable et sûre pour pouvoir prendre une décision efficace.

Notre modèle de tableau de bord constitue une banque de données, du fait qu'il regroupe le maximum d'informations répertoriées et gère d'une façon optimale pour assurer la traçabilité.

Ce modèle a permis aux agents qu'ils utilisent d'organiser leur travail et de faciliter l'exclusion des missions de leurs postes de travail, Il s'agit d'ailleurs là d'un moyen de rentabiliser leur travail.

Chapitre III :La contribution du système de management qualité à l'amélioration de la performance

Un tableau de bord va aussi contribuer à juger de la validité de sa gestion prévisionnelle.

Il s'agit ici donc d'un supplément de la fonction. Les dirigeants peuvent ainsi suivre l'évolution des tâches confiées à leur équipe de travail et s'assurer qu'on colle aux prévisions fixées.

C'est un outil de pilotage qui permet également de surveiller la conformité des performances aux objectifs. On pourra le voir rapidement et décider d'une solution adéquate pour que cela n'affecte pas la performance globale de l'entreprise.

Sur le plan financier, la réalisation des objectifs fixé permet de réduire les charges subies par l'entreprise chose qui implique une réduction des provisions faites par l'entreprise pour faire faces à la totalité des charges qui résultent des mauvais résultats obtenus par le service import, chose qui augmente la part de profit de l'entreprise.

En somme, le tableau de bord a contribué à la bonne gestion du service au travers d'un bon flux de communication et une bonne gestion des taches ; il a contribué davantage à la performance de l'entreprise dans sa globalité.

Conclusion

L'étude que nous avons effectuée au sein de la multinationale BEL Algérie, nous a permis de savoir que ; disposer d'un système qualité performant permet d'améliorer davantage la gestion des processus notamment celui des importations, chose qui n'existe pas avant dans la culture de l'entreprise.

La mise en place d'une démarche qualité au sein de l'entreprise BEL Algérie pour le service import, nous a permis de standardiser son mode de gestion des importations dans le but de déterminer les problèmes auxquels le service essaie de faire face afin de prendre les mesures correctrices.

Pour chaque étape de processus nous avons définie des objectifs à atteindre et des seuils à ne pas dépasser, tout en tenant compte de la stratégie de départ de l'entreprise. Puis pour assurer une amélioration continue au sein de département en termes de la gestion et de suivi des importations nous avons mis en place un modèle prospectif de suivi. Ce modèle permet le suivi des commandes de la date de leurs placements sur système à la date de leurs réceptions sur site, il contient également des indicateurs qui attestent de la performance des intervenant dans le processus d'importation.

Conclusion générale

Conclusion générale

S'assurer de la performance et de l'amélioration continue des résultats, devient aujourd'hui une préoccupation majeure de chaque dérangeant souhaitant avoir une efficacité au sein de son entreprise. Notre étude dans toutes ses parties nous a montré que la gestion de la performance commence par l'identification des problèmes liés à la gestion dans chaque étape du processus, chose qui rend le management de la qualité une variable indispensable surtout avec une actualité économique et réglementaire très dynamique.

La mise en œuvre d'une politique qualité et la fixation des objectifs à atteindre à chaque niveau nécessaire pour la réalisation des tâches du processus d'importation, contribue à grand part à l'amélioration de la gestion et les résultats de ce dernier au sein des entreprises. Mais aussi la réalisation d'une pérennité et d'une amélioration continue des résultats à travers la réalisation des objectifs fixés par la démarche qualité ne peut être escompté qu'avec l'utilisation des tableaux de bord de suivi qui constitue un outil très pratique d'aide à la décision grâce aux informations qu'ils fournissent aux dérangeants ; une information claire, facile à comprendre et directement consommable.

A travers notre étude nous avons pu comprendre le mécanisme par lequel un système de management de la qualité basé sur les tableaux de bord de gestion, contribue à l'amélioration de la gestion des importations.

Cette contribution est assurée grâce à :

- Identification des problèmes liés à la gestion du service. Pour mettre en place une nouvelle démarche qualité.
- La contribution des agents d'importation au processus d'achat par une contribution au lancement des commandes.
- L'évaluation mensuelle des performances fournisseur, transitaire, import et documentaire.
- La détermination des objectifs à atteindre pour chaque étape du processus.
- La mise en place d'une procédure d'importation qui décrit qui, quand et comment procéder pour assurer la bonne réalisation de l'opération import.
- La description de l'ensemble des documents exigés pour assurer la bonne réalisation de l'opération import.
- La définition des objectifs à atteindre par chaque membre de l'équipe.
- Favoriser une ambiance de travail grâce à une nouvelle division du travail, qui nécessite une certaine interaction entre les membres de l'équipe.

Conclusion générale

- La mise en place d'un outil de suivi et de gestion des importations depuis le placement de la commande à sa réception sur site, qui permet une amélioration continue et un support d'aide à la décision.
- La mise en place dans le tableau de bord d'un système d'alerte pour signaler les divinations aux chargé d'importations.
- La détermination des facteurs clés attestant de la performance du chaque phase selon son importance dans le suivi.

Vers la fin, nous pouvons dire que le mangement de la qualité contribue davantage à l'amélioration de la performance, son rôle de guide nous a permis d'identifier tous les problèmes liés à la gestion des importations, et de mettre en place une démarche qualité permettant l'évaluation des facteurs clés de la performance.

Références bibliographiques

Référence bibliographique

- A. Bourguignon, « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable », Comptabilité – Contrôle – Audit, Tome 3, Vol. 1, 1997.
- Benoît Pigé entre autres, Management et contrôle de gestion, Nathan, 2008.
- Berland N. (2010), Le budget et ses critiques, de la référence à la suppression, in Berland -N., De Rongé Y., Contrôle de gestion, perspectives stratégiques et managériales, Pearson, pp323-334.
- Bertrand SogbossiBocco, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion 2010/1 (n°241).
- Bourguignon, Etymologie du mot performance, 1995.
- C. Ménard, « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats », [2003], Cahier d'économie politique, n°44, pp.103-118.
- C. Mendoza, M.-H. Delmond, H. Löning, M. Besson, C. Bonnier, O. Brue, « Quels indicateurs pour piloter ? », [2011], Tableaux de bord – Donnez du sens à vos indicateurs, Editions Groupe Revue fiduciaire.
- Cameron K.S. A study of organizational effectiveness and its predictors, management Science, vol. 32n°1. January, 1986.
- Cameron K.S. (1986). Effectiveness as paradox: consensus and conflict in concept of organizational effectiveness, Management Science, vol.32, n°5, May, p 540 – 553.
- Candou P. L'efficacité organisationnelle, Revue française de l'audit interne, n°69, Mars – Avril, 1984.
- Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification, AFNOR, 2009.
- Claude Yves Bernard, « le management par la qualité totale », 2001.
- Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance 2eme édition, Gualino éditeur, EJA – Paris – 2004.
- D.DURET et M. PILLET, « qualité en production », édition d'organisation, 1998.
- Desbiens J. Comment augmenter la productivité dans le secteur public ? Gestion, Février, 1988.

Référence bibliographique

- DETRIE Philippe : Construire une démarche qualité, Editions d'Organisation, 4ème éd, France, 2006.
- Dewarrat G. (1984), La mesure d'efficience des organisations non profits (ONP) : aspects et problèmes, Direction et Gestion, n°4
- Doblin S. et Bayon D. (1994), Budget annuel, arrêtez le supplice ! L'Expansion, N°483, pp.92-94.
- DOUCET Christian, certification qualité utile, Edition Insep Consulting, Paris, 2003.
- ÉMILIE Faguet. Le culte de l'incompétence (1912)
- Etienne Collignon, Michel Wissler " Qualité et compétitivité des entreprises, du diagnostic aux actions de progrès" Ed.Economica, Paris 1984.
- Frédéric CANARD, *Management de la qualité*, Gualino éditeur, Lextenso éditions, Paris, 2009.
- Frédéric Juglaret, Indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en santé-sécurité au travail.
- Flamholte E.G. et Cranston H.S., The problem of success, Management decision, vol.26, n°5, p.17- 21
- Françoise GIRAUD, Olivier SAULPIC, Gérard NAULLEAU, Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS, Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance 2eme édition, Gualino éditeur, EJA – Paris – 2004.
- G. F/KAMISKE et J.P. BRAUR, « management de la qualité de A a Z », édition MASSON, 1995.
- Garibian et Richard sur la productivité, dans A. Bourguignon, « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable », [1997], Comptabilité – Contrôle – Audit, Tome 3, Vol. 1, pp.89-101.
- Garibian, Productivité à court terme ou performance à long terme, Banque, 1992.
- Guy Laudoyer "La certification ISO 9000, un moteur pour la qualité" Ed. D'organisation, Paris 1996.
- Harvard Management Update (1999), High-performance budgeting, Harvard Management Update, vol4, january, pp.1-3.

Référence bibliographique

- Hopwood A. G.(1972), « An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation», Journal of Accounting Research, p. 156-182
- International Organization for Standardization, norme ISO/CEI 17 000 : évaluation de la conformité vocabulaire et principes généraux, 2005
- International Organization for Standardization, norme ISO 15 189, laboratoires de biologie médicale exigences concernant la qualité et la compétence, 2014
- International Organization for Standardization, Norme ISO 17 021, évaluation de la conformité – exigences pour les organismes procédant à l’audit et à la certification des systèmes de management – partie 1 : exigences, 2015
- International Organization for Standardization, Norme ISO 9000 : Systèmes de management de la Qualité – principes essentiels et vocabulaire, 2015
- J.M. JURAN, Gestion de la qualité, AFNOR, 1983.
- J.M. Schuster, « The Performance of Performance Indicators », [1997], Nonprofit Management and Leadership, n°3, Vol.7, pp.253-269.
- J.k. SHANK et V. GOVINDARAJAN, la gestion stratégique des couts, éditions d’Organisation, Paris, 1995.
- J.R. Evans. J.W. Dilan, Total quality: management organization and strategy, southwestern college Publishing, 2000.
- Jean Margerand, Florence Gillet-Goinard, Manager la qualité pour la première fois, édition d’organisation,2008.
- K. OZIKI et T. ASAKA « les outils de la qualité », édition AFNOR gestion, paris de défense, 1992.
- Katzell R.A et alii (1975), Work, productivity and job satisfaction: an evaluation of policy related research, New York, Psychological corporation.
- Leidecker J.K et Bruno A.V. (1984), Identifying and using critical success factors, Long Range Planning, vol.17, n°1, p.23 – 32

Référence bibliographique

- Lewin A.Y et Minton J.W. (1986), Determining organizational effectiveness: a multiple constituency for research, Management Science, vol. 32, n°5, May, p 514 – 533
- Lesca H. (1984), Entreprise, gestion et compétitivité, chap.4, Economica, p.43
- Louis E.Schultz, « Qualité les grands courants et les hommes », édition AFNOR, Paris, 1997.
- M. Amblard, « Performance financière : Vers une relecture critique du résultat comptable », XVIème Conférence Internationale de Management stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007.
- MADOZ Jean Pierre, 100 questions pour comprendre et agir- L'amélioration continue, AFNOR, 2005, Paris, p.33
- MILLOT Sophie, L'enquête de satisfaction- Guide méthodologique, AFNOR, Paris, 2007
- Melchior Salgado, La « performance » : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations.
- Merchant K. A. (1985), « Budgeting and the Propensity to Create Budgetary Slack », Accounting, Organizations and Society, vol. 10, n° 2, p. 201-210.
- Moulay Abdellah Amadour, « la qualité comment s'y prendre au Maroc », 2eme édition, Maroc,2000
- Morin E.M., Savoie A. et Beaudin G. (1994), L'efficacité de l'organisation ; théories, représentations et mesures, Gaëtan Morin.
- P. Crosby : La qualité c'est gratuit, economica, 1986, voir aussi du même Auteur : la qualité sans armes, economica ,1986.
- P. J. DiMaggio, W. Powell, « The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », [1983], American Sociological Review, Vol.48, pp.147-60.
- Parmenter, D., Measuring Performance In Difficult Times, Finance & Management, avril 2009.
- P. Selznick, « Institutionalism "Old" and "New" », [1996], Administrative Science Quarterly, n°2, Vol.41, pp.270-277.

Référence bibliographique

- Peeters T. et Waterman, Le prix de l'excellence – les secrets des meilleures entreprises, Inter éditions, Paris, 1984.
- Percerou R. Entreprise, gestion et compétitivité, Economica, Paris, 1984.
- Philippe Lorino, méthode et pratique de la performance, 2003, 3ème Edition, p.132
- R. Daigh, financial implications of a quality improvement process. Top health care Finance, vol.17, 1991.
- R. G. Eccles, « The Performance Measurement Manifesto », [1991], Harvard Business Review, Jan-Feb, pp.131-137
- SEGEOT Jacques et GASQUET Christophe, Assurer le passage à la norme ISO 9001 version 2000.
- Shoji Shiba, A. Graham D. Walden « TQM:4 révolution de management », 2003.
- V. Giard, La normalisation technique, Revue française de gestion, n°147, 2003
- Vasconcellos J. (1988), The impact of key success factors on company performance, Long Range Planning, vol.21, n°6, p. 56 – 64
- Willy A. Sussland, « le manager, la qualité, et les normes ISO » France, 1996.

Webographie

- <http://www.afnor.fr>
- <http://www.afnor.org/metiers/certification/enjeux.html>
- <http://www.bluelean.fr/blog/outils-6-sigma/la-methode-dmaic.html>
- J.F. NONTERME, la certification 2000, vidéo cours gestion de la qualité, disponible sur le site : www.canal-u.education.fr visité le 21/03/2018
- <http://www.iso.org>
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/qualit%C3%A9/65477>
- <http://www.onquality.info/2010/04/what-is-quality-part-12.html/1>
- <http://www.qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/les-8-principes-de-management-en-bref/>

Référence bibliographique

- [http://www.wikipedia.org/wiki/Diagramme de causes et effets](http://www.wikipedia.org/wiki/Diagramme_de_causes_et_effets)

Travaux universitaires :

- Abderaouf BENGHALIA, MODÉLISATION ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DES TERMINAUX PORTUAIRES, l'université du Havre, 16 Octobre 2015.
- Cambon J. Vers une nouvelle méthodologie de mesure de la performance des systèmes de management de la santé-sécurité au travail, Thèse de doctorat en sciences et Génie des Activités à Risques, Ecole des Mines de Paris, 2007.
- Jean-Francis ORY, Contrôle et pilotage de la performance globale des universités. Une approche par les parties prenantes : l'exemple du développement durable, thèse de doctorat, université de Reims Champagne-Ardenne, le 19 novembre 2015.
- MENETRIER Aurélie : La qualité au sein des organisations, mémoire de master en logistique, université de Paris 1, Paris 2008-2009
- MBA Ebene G. Performance, gestion et aspects socioculturels du management dans les PME africaines, Thèse de doctorat de sciences de gestion ; université de Bordeaux, 1990.

Annexes

**Annexe 01 : liste des
produits
commercialisés**

Annexe 1 : Liste des produits commercialisés

Boîtes rondes

LA GAMME NATURE_ La Vache qui rit



Nombre de portions

8 

16 

24 

LA GAMME AROMATISÉE_ La vache qui rit



Nombre de portions

16 

16 

LA GAMME PICON



Nombre de portions

8

16

24

32

LA GAMME_ La Nouvelle Vache



Nombre de portions

8

16

Annexe 1 : Liste des produits commercialisés

Barres

LA GAMME LA VACHE QUI RIT Chef nature



Nombre de portions

4 Barres

8 Barres

LA GAMME AROMATISÉE – La Vache qui rit Chef



Nombre de portions

4 Barres

LA GAMME Picon barre



Nombre de portions

4 Barres

8 Barres

Annexe 1 : Liste des produits commercialisés

Barquettes

LA GAMME La Vache Qui rit KOULYOUM



Nombre de
gr

200 gr

300 gr

LA GAMME AROMATISÉE- La Vache Qui rit KOULYOUM



Nombre de
gr

200 gr

LA GAMME KIRI Barquette



Nombre de
gr

200 gr

350 gr

Annexe 02 : Liste des matières importées

Liste des matières importées

Produits		Famille de produits
Code d'article	Désignation	Famille de produit
24000610	CHEDDAR 50% STANDARD JEUNE	CHEDDAR
26002760	CHEDDAR OCEANIEN	CHEDDAR
107310	SF BLOCK GOUDA 12KG	CHEDDAR
24005002	EMMENTAL SOUS FILM	EMMENTAL
109692	SF FROMAGE MAASDAM 45+ FOIL BLOCS CRT DZ	EMMENTAL
110081	SF FROMAGE EM 45+ FOIL BLOCS C	EMTYPE
104401	SF WHEEL EM STYLE FOIL	EMTYPE
26000361	FROMAGE TYPE EMMENTAL	EMTYPE
24000620	GOUDA BLOC OU MEULE SOUS VIDE	GOUDA
109836	SF FROMAGE GOUDA 48+ FOIL BLOCS CRT DZ	GOUDA
24000508	BEURRE NON SALE	BUTTER
24000552	MGLA	MGLA
26002352	COPRA OIL	COPRA
100319	POUDRE DE LAIT ECR EXP 25KG PAL 1500KG	PDLO
24008851	SKIMMED MILK POWDER 0% IN BAGS	PDLO
26001040	SKIMMED MILK POWDER0% INBAG STANDARDIZE	PDLO
24005005	FROMAGE TYPE SUISSE NZ	EMTYPE

Matières premières

Liste des matières importées

ALU COQ 12μ ARG LZE 145mm 9000ML	Aluminium
ALU COQ COUV V3N LZ49 10μ ARG/4000ML	Aluminium
ALU COQ OR LZ 230MM 15μ	Aluminium
ALU COUV OR V3N LZ 71MM 12μ 3000 ML	Aluminium
AROME AIL ET FINES HERBES 05001345280651	Arome
BOB CAR EMBOUT 405G LZ 512 MM	Emballages
BTE LVQR CHEF NAT 4B X80G RAM 2018DZ	Emballages
BTE LVQR CHEF NAT 8B X80G RAM 2018DZ	Emballages
CARAGENAN CH 515	Sel
CASEINE PRESURE SACS	Caséine
COL BOB 420GR LZ 350MM 8P, 16P, 24P	Emballages
COLORANT BETA CAROTENE	Ingrédients
FERRIC PYROPHOSPHATE 24 26 FE	Ingrédients
MALTODEXTRIN MD 01915	Sel
MELTING SALT KA 2277	Sel
MELTING SALTS KA 2273 FOB Marseille LC	Sel
MINERALS ZINC GLUCONATE 52037 par Air	Ingrédients
POUDRE DE LAIT 0 % SACS	MP
POUDRE DE LAIT ECR EXP 25KG PAL 1500KG	MP
SORBATE DE POTASSIUM GRANULE	Sel
STARCH CTEX 06214	Sel
TIRC LVQR 36μ 78mm NEUTR / 600ml	Tircel
TIRC LVQR 36μ 78mm RGE DROIT / 600ml	Tircel
TIRC LVQR 36μ 78mm RGE GCHE / 600ml	Tircel
TIRC P36MVAR LZ115 BR8 DROIT/600ML	Tircel
TIRC P36MVsga LZ115 BL8 DROIT/600M	Tircel
TRICALCIUM PHOSPHATE	Sel
VITAMINE D	Ingrédients
VITAMINS B12 0.1% GLUCOSE	Ingrédients

Aromes, Emballages, et Ingrédients

Annexe 03 : bon de commande et le contrat d'achat



SPA fromagerieBel Algérie

Purchase Order

Information	
Purchase Order Number	4500647498
Date	20.05.2018
<i>This Purchase Order Number must be quoted on all invoices and correspondence</i>	
Vendor No	77097
Vendor Fax	0059829246728
Currency	USD
Buyer	DZ Logistique
Phone	
Fax No	
VAT No.	
Incoterms	CFR
	Bejaia
Representative	Fromageries BEL
Seller's acceptance of this order constitutes agreement to BEL standard terms and conditions of purchase.	

Vendor Address
CONAPROLE Nueva York 1648 MONTEVIDEO Uruguay
Delivery Address
SPA Fromagerie Bel Algérie Zone d'activité Mazafran Route de Boufarik 42400 KOLEA-TIPAZA Algérie
Billing Address
SPA Fromagerie Bel Algérie Zone d'activité Mazafran Route de Boufarik 42400 KOLEA-TIPAZA Algérie

Terms of Payment: 40 days, end of ten-day period, delivery date

Delivery date: 20.09.2018

Item	Material Description	Quantity	UM	Gross Price	Discount	Net Amount
00010	24000508 UNSALTED BUTTER in blocks of 25 kgs net <i>Reference to contract : 4700020356 Item 00010</i> Quality according to our specification Q7MGR001 Plant approval code UY-117 Origin of the goods CONAPROLE FLORIDA FLORIDA Uruguay	25.000	KG	5.855,00/	TO	146.375,00
Total Amount Taxes Excluded						146.375,00 USD

Signature :



SPA fromagerieBel Algérie

Quantity Contract

Information		Vendor Address
Contract Number	4700020356	CONAPROLE Nueva York 1648 MONTEVIDEO Uruguay
Date	17.04.2018	
Vendor No	77097	
Currency	USD	
Buyer	Achat M.G.	
Phone	01 84 02 89 53	
Fax No	01 84 02 79 33	
Validity from	17.04.2018	
Validity to	31.08.2018	
Incoterms	CFR Bejaia	

Terms of Payment: 40 days, end of ten-day period, delivery date

Item	Material Description	Target Quantity	UM	Gross Price	Net Amount
00010	24000508 UNSALTED BUTTER in blocks of 25 kgs net Quality according to our specification Q7MGR001 Code d'agrément UY-117 Origin of the goods CONAPROLE FLORIDA FLORIDA Uruguay	25.000	KG	5.855,00/ 1 TO	146.375,00
Total Amount Taxes Excluded					146.375,00 USD

Signature : E. DELLIÈRE

Annexe 04 : Facture pro forma

Annexe 04 : facture pro forma



SOLAREC



FACTURE PROFORMA n° 2018364

Référence contrat n°

Adresse de facturation:

SPA FROMAGERIE BEL ALGERIE
Zone d'activités - Route de Boufarik
KOLEA TIPAZA
ALGERIE

Date:	11-05-2018
Nom Client:	BEL ALGERIE
N° de TVA:	
NIF :	099942000830105

Code produit	Libellé	Code TVA	Quantité	Unité	Prix net HT	Montant HT
511202	<p>Poudre de lait écrémé Medium heat - Consommation humaine</p> <p>Origine de la marchandise : BELGIQUE</p> <p>NOMENCLATURE STATISTIQUE DU PRODUIT: 04021019</p> <p>INCOTERMS : CFR Alger</p> <p>TERME DE PAIEMENT: CAD</p> <p>PORT DE CHARGEMENT : ANVERS DESTINATION: ALGERIE</p> <p>CHARGEMENT: AOUT 2018</p>	0	400,000	T	1.650,00	660.000,00

Coordonnées bancaires

Ing Belgium
IBAN : BE78340131565986
SWIFT/BIC : BBRUBEBB

SOLAREC sa
SERVICE COMMERCIAL
rte de Saint-Hubert 75 - 6800 RECOGNE
Tél. (061) 22 99 51 - Fax (061) 22 99 18
RC Neuf. 18422 - TVA BE 0442 442 140

N° facture	Date facture
2018364	11-05-2018

P. O. Gury

TOTAL HT :	660.000,00 €
Montant TVA:	0,00 €
TOTAL TVAC :	660.000,00 €
Net à payer EUR:	660.000,00 €

SOLAREC S.A. Route de Saint-Hubert, 75 6800 RECOGNE Belgique
Tél: (32) 061/229.811 Fax: (32) 061/229.901 TVA: BE0442.442.140

IBAN CBC: BE12 1970 2214 1292 - SWIFT: CREGBEBB / FORTIS: BE28 2670 2107 8220/ DEXIA: BE57 5523 2232 0035

Annexe 05 : Dossier d'importation

Annexe 5 : dossier d'importation

Facture Commerciale

Seller (name, address, tax reference) Fonterra (Europe) Cooperatie U.A. Barbara Strozilaan 356-360 1083 HN AMSTERDAM NETHERLANDS		Invoice number 2234479063		Invoice date 14 March 2018		Seller's reference 2234479136	
		Buyer's reference 4500608664		Other reference			
Consignee (name, address, tax reference) FROMAGERIE BEL ALGERIE SPA NIF099942000830105 ZONE D'ACTIVITE MAZAFRAN FROMAGERIE BEL ALGERIE ROUTE DE BOUFARIK 42400 ALGIER-KOLEA-TIPAZA ALGERIA				Buyer (name, address, tax reference) FROMAGERIE BEL ALGERIE SPA NIF099942000830105 ROUTE DE BOUFARIK ZONE D'ACTIVITE MAZAFRAN 42400 KOLEA-TIPAZA ALGERIA			
Freight Forwarder (name, address, tax reference)				Country of destination ALGERIA		ISO Code DZ	
				Terms of delivery CFR Cost and Freight		Relevant location GHAZAOUET	
Transport mode and means CMA CGM POINTE DES SALINES		Port/airport of loading TAURANGA, NEW ZEALAND		UN/LOCODE NZTRG		Terms of payment As per Contract	
Port/airport of discharge GHAZAOUET, ALGERIA		UN/LOCODE DZGHZ		Final place of delivery GHAZAOUET, ALGERIA		UN/LOCODE DZGHZ	
Transaction currency USD							
Shipping marks, Transport unit ID		No. and kind of packages		Shipping description of goods		Total gross wt(kg)	
APRU5848840 FONERRAK74606		1008		CARTONS OF PRODUCT		77282.205 KG	
APRU6107775 FONERRAK74607		987		CARTONS OF PRODUCT			
TRIU8503318 FONERRAK74605		1008		CARTONS OF PRODUCT			
						Total net wt (kg) 75075.000 KG	
Item / packages				Item description, Product code, Transport unit ID		Quantity	
				3003 Cartons de Beurre de cremerie Non-Sale De 25kg Net Chacun		75075.000 KG	
						USD 5079.99 USD 381380.25	
						PER 1000 KG	
75.075000 TONNES							
CONNAISSMENT NO: AKD0235183 DU: 14 MARCH 2018 CODES DE FABRICATION: 22900813 PAYMENT TERMS: Doc. Collection At 45 Days After BOL Date NOS DES USINES:4772,4772 ETA: 27 Avril 2018 FOB: USD 358877.25 FREIGHT: USD 22503.00							



Annexe 5 : dossier d'importation

SHIPPER FONTERFA LIMITED TAX ID: 81-527-105 FANSHAWE STREET PRIVATE BAG 92032 1010 AUCKLAND NEW ZEALAND		ORIGINAL BILL OF LADING		VOYAGE NUMBER: 140RPN BILL OF LADING NUMBER: AKD0235183	
CONSIGNEE TO THE ORDER OF CITIBANK N.A. ALGIERS, ALGERIA		EXPORT REFERENCES 2234479136			
NOTIFY PARTY <small>Carrier not to be responsible for failure to notify</small> FROMAGERIE BEL ALGERIE SPA NIF099942000830105 ZONE D'ACTIVITE MAZAFRAN FROMAGERIE BEL ALGERIE ROUTE DE BOUFARIK 42400 ALGIER-KOLEA-TIPAZA ALGERIA		CARRIER: CMA CGM Société Anonyme au Capital de 234 988 330 Euros Head Office: 4, quai d'Arenç - 13002 Marseille - France Tel: (33) 4 88 91 90 00 - Fax: (33) 4 88 91 90 95 562 024 422 R.C.S. Marseille			
PRE CARRIAGE BY*	PLACE OF RECEIPT*	FREIGHT TO BE PAID AT	NUMBER OF ORIGINAL BILLS OF LADING		
		AUCKLAND	THREE (3)		
VESSEL	PORT OF LOADING	PORT OF DISCHARGE	FINAL PLACE OF DELIVERY*		
CMA CGM POINTE DES SALINES	TAURANGA, NEW ZEALAND	GHAZAOUET, ALGERIA			
MARKS AND NOS CONTAINER AND SEALS	NO AND KIND OF PACKAGES	DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS AS STATED BY SHIPPER SHIPPER'S LOAD, STOW AND COUNT SAID TO CONTAIN	GROSS WEIGHT CARGO	TARE	MEASUREMENT
			KGS	KGS	CBM
APRU5848840 SEAL PONTERRAK74606	1 x 40RH	1008 CARTONS	25940.880	4580	50.000
APRU6107775 SEAL PONTERRAK74607	1 x 40RH	987 CARTONS	25400.445	4580	50.000
TRIU8503318 SEAL PONTERRAK74605	1 x 40RH	1008 CARTONS	25940.890	4750	50.000
CARTONS DE BEURRE DE CREMERIE NON-SALE DE 25KG NET CHACUN TRANSLATES AS CARTONS UNSALTED CREAMERY BUTTER EACH 25 KG NET TOTAL PKGS 3003 CARTONS CODES DE FABRICATION: 22900813 NOS DES USINES: 4772, 4772 SHIPPER'S DOC CONTACT: NINOTCHKA FERRER					
FREIGHT PREPAID					
Continued on Next Sheet Sheet 1 of 2 ABOVE PARTICULARS DECLARED BY SHIPPER, CARRIER NOT RESPONSIBLE					
ADDITIONAL CLAUSES					
4. Cargo at port is at merchant risk, expenses and responsibility 5. FCL 77. THC at destination payable by consignees as per line/port tariff 91. Ground rent/storage/power supply/monitoring costs at port of discharge for Receiver's account according to port rates. 92. Reefer container can only be operated by electrical power. During land transportation the Carrier will not be liable in any respect whatsoever for consequences, due to non refrigeration. 153. All expenses, including but not limited to overtime/drayage to stacking area if any, from ship's hold up to reloading of empties in ship's hold/deck are for Receiver's account. 180. Carrier draws Merchant's attention to the fact that as per Algerian national customs regulation n° 79-017 and 98-10, cargo shall be auctioned by customs without any notice if Merchant fails to take delivery within 2 months and 21 days from the date of discharge. 194. For the purpose of the present carriage, clause 14(2) shall exclude the application of the			York/Antwerp rules, 2004. 216. Mis-declaration of cargo weight endangers crew, port workers and vessels' safety. Your cargo may be weighed at any place and time of carriage and any mis-declaration will expose you to claims for all losses, expenses or damages whatsoever resulting therefrom and be subject to freight surcharge. 225. The shipper acknowledges that the Carrier may carry the goods identified in this bill of lading on the deck of any vessel and in taking remittance of this bill of lading the Merchant (including the shipper, the consignee and the holder of the bill of lading, as the case may be) confirms his express acceptance of all the terms and conditions of this bill of lading and expressly confirms his unconditional and irrevocable consent to the possible carriage of the goods on the deck of any vessel. 241. Carrier is not responsible for any omission in regards to article 69 of applicable Algerian budget bill 2009 (published on Algerian bulletin n° 44) and the responsibility remains with the merchant/importer. Any fines, penalties levied against the carrier for non compliance with the above article and/or additional costs, including but not limited to storage, demurrage are for its account of the merchant. 249. As per National Algerian Customs Regulations, a full style name and address has to be indicated in		
RECEIVED by the carrier from the shipper in apparent good order and condition (unless otherwise noted herein) the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated above stated by the shipper to comprise the cargo specified above for transportation subject to all the terms hereof (including the terms on page one) from the place of receipt or the port of loading, whichever is applicable, to the port of discharge or the place of delivery, whichever is applicable. Delivery of the Goods will only be made on payment of all Freight and charges. On presentation of this document (duly endorsed) to the Carrier, by or on behalf of the holder, the rights and liabilities arising in accordance with the terms hereof shall (without prejudice to any rule of common law or statutes rendering them binding upon the shipper, holder and carrier) become binding in all respects between the Carrier and Holder as though the contract contained herein or evidenced hereby had been made between them. All claims and actions arising between the Carrier and the Merchant in relation with the contract of Carriage evidenced by this Bill of Lading shall exclusively be brought before the Tribunal de Commerce de Marseille and no other Court shall have jurisdiction with regards to any such claim or action. Notwithstanding the above, the Carrier is also entitled to bring the claim or action before the Court of the place where the defendant has his registered office. In witness whereof three (3) original Bills of Lading, unless otherwise stated above, have been issued, one of which being accomplished, the others to be void. (OTHER TERMS AND CONDITIONS OF THE CONTRACT ON PAGE ONE)					
PLACE AND DATE OF ISSUE: AUCKLAND 14 MAR 2018		SIGNED FOR THE CARRIER CMA CGM S.A. BY CMA-CGM GROUP AGENCIES (NZ) LTD as agents for the carrier CMA CGM S. A. <i>[Signature]</i>			
SIGNED FOR THE SHIPPER <small>*APPLICABLE ONLY WHEN THIS DOCUMENT IS USED AS A COMBINED TRANSPORT BILL OF LADING</small>					

Annexe 5 : dossier d'importation


Analyses Bacteriologiques et Physico Chimique					
Exporter / Consignor (name and address) FONTERRA LIMITED TAX ID: 81-527-105 109 FANSHAWE STREET PRIVATE BAG 92032 1010 AUCKLAND NEW ZEALAND			Issuance Date 13 March 2018		Seller's Reference 2234479136
			Buyer's Reference 4500608664		Other References
Consignee (name and address) FROMAGERIE BEL ALGERIE SPA NIF099942000830105 ZONE D'ACTIVITE MAZAFRAN FROMAGERIE BEL ALGERIE ROUTE DE BOUFARIK 42400 ALGIER-KOLEA-TIPAZA ALGERIA			Buyer (name and address) FROMAGERIE BEL ALGERIE SPA NIF099942000830105 ROUTE DE BOUFARIK ZONE D'ACTIVITE MAZAFRAN 42400 KOLEA-TIPAZA ALGERIA		
Transport Mode and Means CMA CGM POINTE DES SALINES		140RPN	Port/Airport of Loading TAURANGA, NEW ZEALAND		UNLocode NZTRG
Port/Airport of Discharge GHAZAOUET, ALGERIA		UNLocode DZGHZ	Final Place of Delivery GHAZAOUET, ALGERIA		UNLocode DZGHZ
			Country of Destination ALGERIA		ISO Code DZ
Item/Packages	Item Description				
3003	Cartons de Beurre de cremerie Non-Sale De 25kg Net Chacun				
NOS DES USINES:4772,4772					
CODES DE FABRICATION: 22900813 DATE DE PRODUCTION: 03 Janvier 2018 DATE DE PEREMPTION: 02 Janvier 2020 POIDS NET: 75,075.000 KG NOS DES USINES:4772,4772					
Nous, les soussignés, certifions que les produits ci-dessus sont Halal et conformes aux spécifications suivantes					
CARACTERISTIQUES BACTERIOLOGIQUES/ RESULTATS Germes aerobies à 30°C ≤ 100 cfu/g Coliformes totaux ≤ 10 /g Staphylococcus aureus ≤ 10 /g Levure et moisissures - Absence. Salmonelle- Absence. Phosphatase - Négative					
CARACTERISTIQUES PHYSICO-CHIMIQUE/ RESULTATS Teneur en Matiere Grasse ≥ 82% Humidité ≤ 16 % Solides du lait non gras ≤ 2% Teneur en peroxide (en milli equivalent d'oxygene par kg de matiere grasse ≤ 0.5% Acides gras libres < 0.35% Fer (ppm) < 2.0 Cuivre (ppm) ≤ 0.05 Plomb (ppm) ≤ 0.05					
L'expéditeur certifie par la présente que le produit fournit contre ce certificat est fabriqué du lait d'origine Néo-Zélandaise et les échantillons ont été examinés et soumis aux analyses de laboratoire. Tels produits sont fabriqués et contrôlés dans les locaux enregistrés sous les conditions prévues par l'Autorité Néo-Zélandaise de la Sécurité de la Nourriture. Tous les locaux sont soumis à l'audit régulier pour assurer la conformité avec les termes et les conditions de l'enregistrement.					
Les produits fabriqués pour l'export dans ces établissements sont de la meme qualité que les produits vendus et consommés sans restriction en Nouvelle-Zélande. Le lait liquide et frais duquel ces produits sont fabriqués est chauffé pendant le traitement à une température suffisante pour détruire les organismes pathogenes.					
Les analyses de laboratoire sont conduites par des méthodes qui se conforment aux normes internationales. Les résultats analytiques montrent que le produit est approprié à la consommation humaine.					

Annexe 5 : dossier d'importation

Certificat De Conformite et de Qualite																	
Exporter / Consignor (name, address) FONTERRA LIMITED TAX ID: 81-527-105 109 FANSHAWE STREET PRIVATE BAG 92032 1010 AUCKLAND NEW ZEALAND		Issuance Date 13 March 2018		Seller's Reference 2234479136													
		Buyer's Reference 4500608664		Other References													
Consignee (name, address) FROMAGERIE BEL ALGERIE SPA NIF099942000830105 ZONE D'ACTIVITE MAZAFRAN FROMAGERIE BEL ALGERIE ROUTE DE BOUFARIK 42400 ALGIER-KOLEA-TIPAZA ALGERIA			Buyer (name, address) FROMAGERIE BEL ALGERIE SPA NIF099942000830105 ROUTE DE BOUFARIK ZONE D'ACTIVITE MAZAFRAN 42400 KOLEA-TIPAZA ALGERIA														
Transport Mode and Means CMA CGM POINTE DES SALINES		Port/Airport of Loading Tauranga, New Zealand		UNLocode NZTRG													
Port/Airport of Discharge GHAZAOUET, ALGERIA		Final Place of Delivery GHAZAOUET, ALGERIA		Country of Destination ALGERIA													
UNLocode DZGHZ		UNLocode DZGHZ		ISO Code DZ													
<p>L'expéditeur certifie par la présente que le produit fournit contre ce certificat est fabriqué du lait d'origine Néo-Zélandaise et les échantillons ont été examinés et soumis aux analyses de laboratoire. Tels produits sont fabriqués et contrôlés dans les locaux enregistrés sous les conditions prévues par l'Autorité Néo-Zélandaise de la Sécurité de la Nourriture. Tous les locaux sont soumis à l'audit régulier pour assurer la conformité avec les termes et les conditions de l'enregistrement.</p> <p>Les produits fabriqués pour l'export dans ces établissements sont de la même qualité que les produits vendus et consommés sans restriction en Nouvelle-Zélande. Le lait liquide et frais duquel ces produits sont fabriqués est chauffé pendant le traitement à une température suffisante pour détruire les organismes pathogènes.</p> <p>Les analyses de laboratoire sont conduites par des méthodes qui se conforment aux normes internationales. Les résultats analytiques montrent que le produit est approprié à la consommation humaine.</p> <p>Les résultats analytiques montrent le produit d'être approprié pour la consommation humaine.</p>																	
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 15%;">Item/Packages</td> <td>Item description, Product code, Transport unit ID</td> </tr> <tr> <td>3003</td> <td>Cartons de Beurre de crèmerie Non-Sale De 25kg Net Chacun</td> </tr> </table>						Item/Packages	Item description, Product code, Transport unit ID	3003	Cartons de Beurre de crèmerie Non-Sale De 25kg Net Chacun								
Item/Packages	Item description, Product code, Transport unit ID																
3003	Cartons de Beurre de crèmerie Non-Sale De 25kg Net Chacun																
CODES DE FABRICATION: 22900813 NOS DES USINES:4772,4772																	
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 40%;"></td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Name of Signatory</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Ninotchka Ferrer Export Documentation Co-ordinator</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Place (HSC Code)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Auckland (NZ)</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Signature</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>							Name of Signatory		Ninotchka Ferrer Export Documentation Co-ordinator		Place (HSC Code)		Auckland (NZ)		Signature		
	Name of Signatory																
	Ninotchka Ferrer Export Documentation Co-ordinator																
	Place (HSC Code)																
	Auckland (NZ)																
	Signature																



Annexe 5 : dossier d'importation

Certificat d'Origine			
1. Exporter / Consignor (name, address) FONTERRA LIMITED TAX ID: 81-527-105 109 FANSHAWE STREET PRIVATE BAG 92032 1010 AUCKLAND NEW ZEALAND Tel: 09 3749000 Fax: 09 3749001		Chamber Reference No.	Exporter Reference No. 2234479136
2. Consignee FROMAGERIE BEL ALGERIE SPA NIF099942000830105 ZONE D'ACTIVITE MAZAFRAN FROMAGERIE BEL ALGERIE ROUTE DE BOUFARIK 42400 ALGIER-KOLEA-TIPAZA ALGERIA		CERTIFICATE OF ORIGIN	
4. Transport Mode and Means CMA CGM POINTE DES SALINES 140RPN		Port / Airport of Loading TAURANGA, NEW ZEALAND	UN/LOCODE NZTRG
Port / Airport of Discharge GHAZAOUET, ALGERIA DZGHZ		Final Place of Delivery GHAZAOUET, ALGERIA	UN/LOCODE DZGHZ
5. Remarks Purchase Order Number: 4500608664		3. Country of Origin NEW ZEALAND	
		ISO Code NZ	
6. Item number, marks, numbers and kind of packages; description of goods APRU5848840 3003 Cartons de FONTERRAK74606 Beurre de cremerie Non-Sale APRU6107775 De 25kg Net Chacun FONTERRAK74607 TRIU8503318 FONTERRAK74605 CODES DE FABRICATION: 22900813 NOS DES USINES:4772,4772 Chamber Reference No. FONT2234479136		7. Gross Weight 77282.205 KG	
<p>This certificate is based on the information supplied to the Chamber of Commerce by the Exporter/Consignor and is not to be taken as amounting to a warranty or representation of fact by the Chamber or its servants. This certificate is valid only for the consignment described herewith.</p> <p>Le soussigne, autorise par la Chambre de Commerce d'Auckland Nouvelle-Zelande, certifie que, selon les renseignements recues et a sa connaissance, les marchandises faisant l'objet de la fourniture designee ci-dessus sont d'origine et de fabrication Neo-Zelandaises.</p>			
Place and date of issue, name and signature			
		For and on Behalf of 	
			
		Auckland Regional Chamber of Commerce & Industry Inc AUCKLAND, New Zealand	

Annexe 5 : dossier d'importation

NEW ZEALAND MINISTRY FOR PRIMARY INDUSTRIES

Certificate Number / No du certificat NZL2018/FONTEX1/10724

Health Certificate for Milk and Milk Products Exported to Algeria / Certificat sanitaire pour le lait et les produits laitiers exportés en Algérie

Name and address of consignor / Nom et adresse de l'expéditeur: FONTEX1 Fonterra Limited 109 Fanshawe Street AUCKLAND 1010 New Zealand
Name and address of consignee / Nom et adresse du destinataire: FROMAGERIE BEL ALGERIE SPA NIF099942000830105 ZONE D'ACTIVITE MAZAFRAN FROMAGERIE BEL ALGERIE ROUTE DE BOUFARIK ALGIER 42400 Algeria

Exporting Country / Pays expéditeur New Zealand

Competent Authority / Autorité compétente Ministry for Primary Industries

Place and Country of Destination / Pays et lieu de destination: Ghazaouet, Algeria	Means of Transport / Moyens de transport: Maritime, CMA CGM POINTE DES SALINES, 140RPN
Port of Loading / Port d'embarquement: Tauranga [BOP]	Port of Inspection / Port d'inspection: Ghazaouet [13]

Item / Article	Number and kind of packages / Nombre et type des paquets	Description of product / Description du produit	Net Weight / Poids net
1	3003 Cartons Unsalted butter, BEURRE NON SALE		75075 kg
3003 Packages in Total / Nombre total des paquets		Total Weight / Poids total	75075 kg

Container (& Seal) Numbers / Numéro de conteneur (& plombs): (1) TRIU8503318 (FONERRAK74605), APRU5848840 (FONERRAK74606), APRU6107775 (FONERRAK74607)		
Species / Espèce: (1) Bovine		
Identification Marks / Marques d'expédition: (1) 22900813	Manufacturing date(s) / Date de fabrication (s): (1) 3-Jan-2018	Factory Registration No. / Address / Numéro de certification et adresse de l'usine: (1) 4772, Fonterra Limited, HAWERA, New Zealand
Expiry Dates / Durée maximale de conservation: (1) 2-Jan-2020		

Health Attestation / Attestation sanitaire

The conditions, as stated below, apply to the goods described herein at the time of export from New Zealand.

/ Les conditions mentionnées ci-dessous s'appliquent aux denrées décrites ici au moment de l'envoi à partir de la Nouvelle-Zélande.

I, the undersigned official veterinary officer, certify that: / Je soussigné, vétérinaire officiel, certifie que,


- The products are of sound quality and are fit for human consumption in accordance with New Zealand legislation and Codex standards. / Les produits ont été fabriqués en Nouvelle-Zélande et sont propres à la consommation humaine en conformité aux lois néo-zélandaises et aux normes Codex.
- The milk used to produce the products described in the present certificate originates from a region or country which has, for the last 12 months, been free of diseases listed by the OIE, relevant to trade in these products. / Le lait utilisé pour produire les produits décrits dans le présent certificat provient d'une région ou d'un pays qui, au cours des 12 derniers mois, a été exempt des maladies de la liste de l'OIE, relatives au commerce de ces produits.
- The products were derived from animals which showed no evidence of epidemic, infectious, parasitic, or zoonotic disease recognised by the OIE as significant in the trade of these products. / Les produits sont issus d'animaux qui n'ont montré aucun signe de pathologie épidémique, contagieuse, parasitaire ou zoonotique reconnue par l'OIE comme significative dans le commerce de ces produits.
- In compliance with current regulations, the product has been produced from milk that contains no residues, antibiotics, hormones, pesticides or any other substance that is known to be harmful to human or animal health. / Le produit a été fabriqué à partir de lait libre de résidus, d'antibiotiques, d'hormones, de pesticides ou de toutes autres substances dont on sait qu'elles sont nuisibles à la santé, conformément aux règlements en vigueur.
- In respect of milk powders, levels of dioxin and PCB do not exceed accepted international standards for dioxin and PCB and meet the following toxicological specifications: Antiseptics: Not detected, PCB: 100 nanograms per gram of milk fat, Dioxin: 4 picograms per gram of milk fat maximum, Iron: 10 parts per million maximum, Copper: 1.5 parts per million maximum. / Pour la poudre de lait, les taux de dioxine et de PCB ne dépassent pas les normes internationales admises et satisfont aux spécifications toxicologiques ci-dessous : Antiseptiques : non détectés ; PCB : 100 nanogrammes par gramme de M.G. ; Dioxines : 4 picogrammes par gramme de M.G. au maximum ; Fer : 10 parties par million au maximum ; Cuivre : 1,5 parties par million au maximum.
- New Zealand has put in place a programme for risk assessment and management as well as a monitoring plan for the rapid detection and prevention of any contamination from PCB or dioxins / Nouvelle-Zélande a mis en place un programme d'évaluation et de gestion des risques et un plan de monitoring pour la détection rapide et la prévention contre toute contamination par les PCB et dioxines.
- The products have been subject to microbiological testing and meet the health and quality standards. The producer's inspection plans make it possible to meet the appropriate microbiological specifications. / Les produits ont été soumis à des analyses microbiologiques et répondent aux normes sanitaires et de qualité. Les plans de contrôle du fabricant permettent de répondre aux spécifications microbiologiques requises.
- The New Zealand radiation monitoring programme demonstrates that the products described in this certificate do not contain levels of radiation that exceed the following values: Americium 241 and Plutonium 239 - 1 becquerel/kg, Cesium 134 - 202 becquerels/kg, Cesium 137 - 267 becquerels/kg, Iodine 131 and Strontium 90 - 67 becquerels/ kg. / D'après les programmes néo-zélandais de contrôle de la radioactivité, les produits décrits dans ce certificat ne contiennent pas de niveaux de radioactivité supérieurs aux valeurs suivantes : Américium 241 et Plutonium 239 - 1 becquerel/kg, Césium 134 - 202 becquerels/kg, Césium 137 - 267 becquerels/kg, Iode 131 et [e] Strontium 90 - 67 becquerels/kg.
- Mycotoxins are tested for regularly under the National Chemical Contaminants Programme (NCCP), and based on the results of this programme, these exported products do not contain mycotoxins. / Les mycotoxines font l'objet d'un contrôle régulier dans le cadre du programme national de contrôle des polluants chimiques (National Chemical Contaminants Programme, NCCP) et, sur la base des résultats de ce programme, ces produits exportés ne contiennent pas de mycotoxines.
- The products are of New Zealand origin however imported ingredients may have been added that have met the New Zealand standard. / Les produits proviennent d'animaux d'origine Néo-Zélandaise. Certains ingrédients peuvent être importés d'un pays dont les normes sont au moins équivalentes aux normes de la Nouvelle Zélande

Continued overleaf / à suivre

Annexe 5 : dossier d'importation

Certificat D'Age du Produit									
Exporter / Consignor (name, address) FONTERRA LIMITED TAX ID: 81-527-105 109 FANSHAWE STREET PRIVATE BAG 92032 1010 AUCKLAND NEW ZEALAND				Issuance Date 14 March 2018		Seller's Reference 2234479136			
				Buyer's Reference 4500608664					
Consignee (name, address) FROMAGERIE BEL ALGERIE SPA NIF099942000830105 ZONE D'ACTIVITE MAZAFRAN FROMAGERIE BEL ALGERIE ROUTE DE BOUFARIK 42400 ALGIER-KOLEA-TIPAZA ALGERIA									
Transport Mode and Means CMA CGM POINTE DES SALINES 140RPN		Port / Airport of Loading TAURANGA, NEW ZEALAND		UNLocode NZTRG	Port / Airport of Discharge GHAZAOUET, ALGERIA		UNLocode DZGHZ	Final Place of Delivery GHAZAOUET, ALGERIA	UNLocode DZGHZ
Item/Packages 3003		Item description Cartons de Beurre de cremerie Non-Sale De 25kg Net Chacun				Gross Weight 77282.205 KG		Net Weight 75075.000 KG	
Container Number, Seal Number TRIU8503318 FONTERRAK74605		Lot / Cypher 22900813	Factory 4772	Quantity 1008	Production Date 03-JAN-2018	Expiry Date 02-JAN-2020			
APRU5848840 FONTERRAK74606		22900813	4772	1008	03-JAN-2018	02-JAN-2020			
APRU6107775 FONTERRAK74607		22900813	4772	987	03-JAN-2018	02-JAN-2020			
Sub Total				3003					
Order Total				3003					
Grand Total				3003					
<p>Nous certifions par la presente que les marchandises mentionnees ci-dessus ont les dates de production et d'expiration suivantes:</p> <p>CODES DE FABRICATION: 22900813 DATE DE PRODUCTION: 03 Janvier 2018 DATE DE PEREMPTION: 02 Janvier 2020 NOS DES USINES: 4772,4772</p> <p>Le produit mentionne ci-dessus restera de bonne qualite pendant 24 mois a partir de la date de fabrication pourvu que les conditions de stockage appropriees soient maintenues jusqu'a la date d'utilisation. NOS DES USINES:4772,4772</p>									

Annexe 5 : dossier d'importation

Note de Poids							
Exporter / Consignor (name, address) FON TERRA LIMITED TAX ID: 81-527-105 109 FANSHAWE STREET PRIVATE BAG 92032 1010 AUCKLAND NEW ZEALAND				Issuance Date 14 March 2018		Seller's Reference 2234479136	
				Buyer's Reference 4500608664		Other References	
Consignee (name, address) FROMAGERIE BEL ALGERIE SPA NIF099942000830105 ZONE D'ACTIVITE MAZAFRAN FROMAGERIE BEL ALGERIE ROUTE DE BOUFARIK 42400 ALGIER-KOLEA-TIPAZA ALGERIA							
Transport Mode and Means CMA CGM POINTE DES SALINES 140RPN		Port / Airport of Loading TAURANGA, NEW ZEALAND		UNLocode NZTRG		Port / Airport of Discharge GHAZAOUET, ALGERIA	
				UNLocode DZGHZ		Final Place of Delivery GHAZAOUET, ALGERIA	
						UNLocode DZGHZ	
Item/Packages 3003		Item description Cartons de Beurre de crèmerie Non-Sale De 25kg Net Chacun		Gross Weight 77282.205 KG		Net Weight 75075.000 KG	
Container Number, Seal Number TRIU8503318 APRU5848840 APRU6107775		Lot / Cypher FONERRAK74605 FONERRAK74606 FONERRAK74607		Factory 22900813 22900813 22900813		Quantity 1008 1008 987	
				Production Date 03-JAN-2018 03-JAN-2018 03-JAN-2018		Expiry Date 02-JAN-2020 02-JAN-2020 02-JAN-2020	
		Sub Total		3003			
		Order Total		3003			
		Grand Total		3003			
CODES DE FABRICATION: 22900813 NOS DES USINES: 4772, 4772							
						Name of signatory Ninotchka Ferrer	
						Export Documentation Co-ordinator	
						Place (+ISO code) Auckland (NZ)	
						Signature 	



Annexe 5 : dossier d'importation

Ministry for Primary Industries
Manatū Ahu Matua



Free Sale in New Zealand of products exported to Algeria / Vente libre en Nouvelle-Zélande des produits exportés vers l'Algérie

Number / Numéro NZL2018/FONTEX1/200222

The Ministry for Primary Industries (MPI) is the competent New Zealand authority for regulating food and food related products.

/ Le Ministère des Industries Primaires (MPI) est l'autorité néo-zélandaise compétente pour la réglementation des produits alimentaires et produits connexes.

FONTERRA LIMITED 109 FANSHAWE STREET AUCKLAND NEW ZEALAND registered with MPI as FONTEX1 has informed MPI that it intends to ship the following product/s to Algeria:

/ FONTERRA LIMITED 109 FANSHAWE STREET AUCKLAND NEW ZEALAND enregistré auprès de MPI en tant que FONTEX1a informé MPI qu'il a l'intention d'expédier le(s) produit(s) suivant(s) vers l'Algérie.

- 3003 CARTONS UNSALTED BUTTER, Beurre Non Sale
- Fonterra/NZMP
- 75075 KG

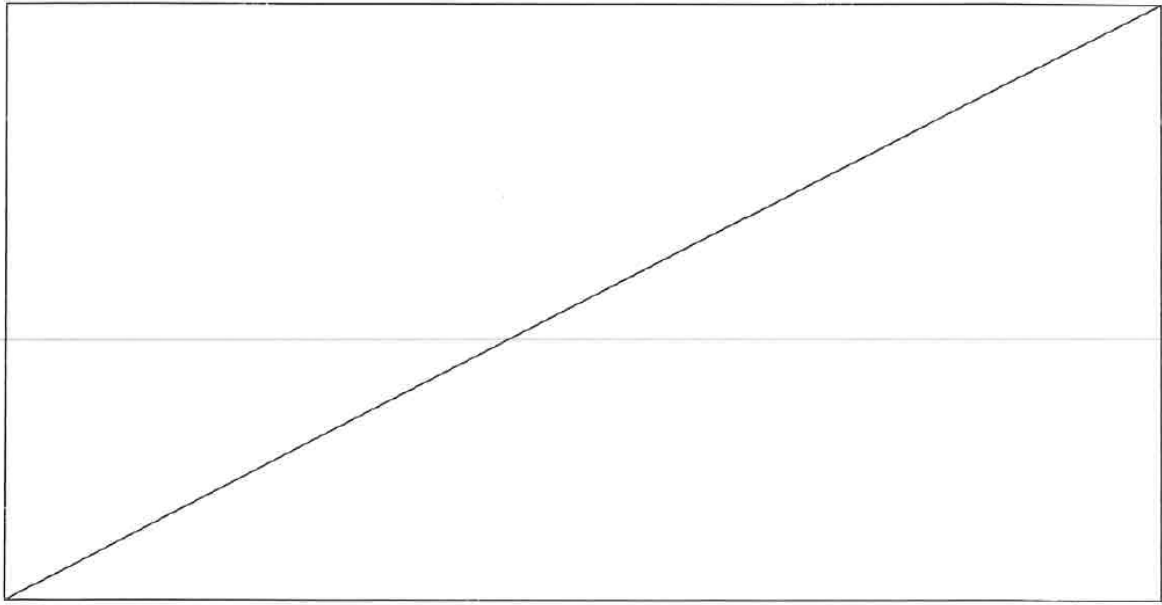
The intended manufacturer of the products FONTERRA LIMITED Whareroa Road, HAWERA NEW ZEALAND is registered with MPI as 4772

/ Le fabricant prévu des produits FONTERRA LIMITED Whareroa Road, HAWERA NEW ZEALAND est enregistré auprès de MPI en tant que 4772

MPI understands that the intended importer is FROMAGERIE BEL ALGERIE SPA / MPI comprend que l'importateur prévu est FROMAGERIE BEL ALGERIE SPA

The products, when complying with New Zealand regulatory requirements for items intended for human consumption, may be freely sold within New Zealand.

/ Les produits, lorsqu'ils se conforment aux exigences réglementaires de Nouvelle-Zélande pour les articles destinés à la consommation humaine, peuvent être vendus librement en Nouvelle-Zélande.



Done at / Fait à
AUCKLAND, New Zealand

On / Le
21-Mar-2018



Signature, Ministry for Primary Industries Official / Signature,
Fonctionnaire du Ministère des Industries Primaires

Y ZHONG, Official Inspector

Name, title and qualifications / Nom, titre et qualifications

Growing and Protecting New Zealand

Halal Quality Control



شهادة حلال
Halal Certificate

This certificate guarantees that the Company
FROMAGERIES BEL SA
2, allée de Longchamp
92150 Suresnes – France



Fully meets all required standards of H.Q.C.
concerning the production of:

SEE ATTACHEMENT

*The above mentioned product(s) is hereby duly
awarded the halal quality standard certificate*

بعد التأكد من أن محتويات المنتج وعملية صنعة والمواد المستخدمة في تكوينه وتغليفه وتعليبه
لاتخالف تعاليم الشريعة الإسلامية منحت شهادة جودة الحلال

Approval: Chairman
A. M. Al Chaman





Date of issue : 06/12/2016
Date of expiry: 05/12/2017
Certificate No : 1061072199

The approval is subject to the company maintaining its system to the required standards, which will be monitored by H.Q.C.
Laan van Meerdervoort 53d, 2517 AE Den Haag, The Netherlands
Tel: +31 (0)70 3469795 Fax: +31 (0)70 3450033

8763

Annexe 6 : BL endossé

Annexe 6 : BL endossé



Annexe 7 : Dérogation sanitaire

Annexe 7 : dérogation sanitaire

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DU DEVELOPPEMENT RURAL
ET DE LA PECHE
DIRECTION DES SERVICES VETERINAIRES

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الفلاحة و التنمية الريفية و الصيد البحري
مديرية المصالح البيطرية

05 MARS 2018

الجزائر:

المرجع رقم: 2018/04/1620

ترخيص صحي لاستيراد المنتوجات الحيوانية أو ذات مصدر حيواني

DEROGATION SANITAIRE D'IMPORTATION DE PRODUITS ANIMAUX ET/OU D'ORIGINE ANIMALE

قانون رقم 88-08 بتاريخ 26 جانفي 1988 المرسوم التنفيذي رقم 91-452 بتاريخ 16 نوفمبر 1991

Référence : طلبكم في 2018/03/15
Importateur : مؤسسة مجبنة بال الجزائر
Adresse : ولاية البليدة
Nature du produit : MGLA pour la transformation Blocs +/- 25Kg
Quantité : 100 طن
Lieu de stockage : المنطقة الصناعية البليدة
Pays d'origine : زيلاندا الجديدة
Pays de provenance : زيلاندا الجديدة
Conditions particulières : الشروط الخاصة: يجب أن تكون الحاويات و المعينات مشمعة من طرف المصالح الرسمية للبلد الاصلى
Observations : الملاحظات:
Validité : مدة سريان المفعول: ... 2018/03/25 الى 2018/05/31

يمنح هذا الترخيص مع تحفظ بتطبيق الشروط الصحية و تقنيات التربية الحيوانية المطلوبة وفقا للقوانين السارية المفعول
هو شخصي يجب أن لا يتنازل عنه و لا يفي عن الإجراءات الإدارية و المالية الأخرى الضرورية للرقابة الصحية البيطرية
بإمكان السلطة البيطرية الوطنية إلغاء هذا الترخيص وفقا للتطورات الصحية
- يجب تقديم النسخة الأصلية لهذا الترخيص ونسخة طبق الأصل لشهادة الاعتماد للمحجر الحيواني إلى المنقبة البيطرية للمركز الحدودي.

نسخة: المدير الفرعي للجمارك..... ميناء الجزائر تلمسان
مدير المصالح البيطرية (المفتش البيطري للولاية) ... تلمسان
مدير المصالح البيطرية (المفتش البيطري للمركز الحدودي) ... ميناء الجزائر تلمسان
المدير

مدير المصالح البيطرية
الولاية
هاشيمي كريم قدور



Annexe 8 : D41

D 41

ANNEXE

DOUANES ALGERIENNES

BUREAU DES DOUANES DE GHAZAOUET
DECLARATION N°.....
DATE..... 009

DECLARATION DE RECONNAISSANCE DITE
-PERMIS D'EXAMINER
-PERMIS D'ECHANTILLONNER (1)

CACHET ET SIGNATURE

MANIFESTE

Gros :

Ligne manifeste :

Je soussigné TRANSIT MOSTEFA MOHAMMED
P/C...SPA FROMAGERIE BEL ALGERIE...

demande l'autorisation de procéder :

-à l'examen préalable des marchandises désignées ci-après

-au prélèvement des échantillons des marchandises sur lesquels
Je m'engage à payer les droits et taxes exigibles en cas de non restitution

D.L N° : ANT116479B

Lieu de séjour : enceinte portuaire de Ghazaouet

Fait à Ghazaouet le : 27/12/2017

signature manuscrite et cachet.

Nombre, marques Et numéros des colis 02TCS DE 40 REEFER TCNU 298788-2 ✓ TCNU 348529-8 ✓	Nature des marchandises POUDRE DE LAIT 2000 SACS
---	--



PERMIS D'EXAMINER
PERMIS D'ECHANTILLONNER

Vu ouvrir et refermer les colis marques et N°S

En présence d'un agent des douanes
des marchandises qui font l'objet de la présente demande

-vu prélever les échantillons mentionnés ci-contre
Signature du déclarant

Quantité dont le prélèvement est autorisé

Signature of declarant: *ay* *Mostefa*
 Date stamp: 2018 جاني 02

Le

RECONNAISSANCE DU SERVICE

Echantillons prélevés

Nature

L'officier de contrôle

Signature of officer: *ay*
 Date stamp: 2018 جاني 02

Signature: *APS*

Signature: *VJ*

Echantillons restitués

Droits et taxes payés sur D 10

Officier de contrôle

signature et empreinte du cachet Individuel

N°..... du.....

Annexe 9 : D10

Annexe 10 : Fiche de suivi

Annexe 10 : fiche de suivi

Date	N° Cde	Fournisseur	ETA
Action			
• BC envoyé par les Apros // dossier ouvert ?			J
• Réception et impression de la pro-forma			J+1
1. Une copie de la proforma est mise dans le dossier ?			J
2. La validité de la dérogation sanitaire est vérifiée ?			J
3. Une deuxième copie de proforma est envoyée pour demander les franchises			J
Dans la cadre d'un crédit documentaires (LC) : SGA TRADE //CITI BANK			
1. Facture proforma par appro validée ?			J
2. Draft de demande d'ouverture LC établi ? et extraction du draft de la plateforme ?			J
3. Draft LC transmit au fournisseur pour validation?			J
4. Draft validé par le fournisseur?			J+1
5. Draft LC validé transmit au fournisseur par mail?+ Proforma a la trésorerie pour ouverture LC ??			J
Préparer le dossier franchise avant expédition de la marchandise (documents requis)			
2. Demande de franchise établie et signée par le DG ou DGA ?			J
3. Demande d'engagement établie et signée par le signataire DG ou DGA .			J
4. Demander le Sursis légale de paiement (chaque ??? « définir la période »finance)			J
5. Demander l'extrait de rôle à la finance (renouvelable chaque 3 mois finance)			J
6. Demander la mise à jour de la déclaration d'assurance (renouvelable chaque mois finance)			J
7. Demander l'attestation d'affiliation du signataire (RH)			J
8. Copie comptes sociaux (Une fois par an → finance)			J
9. Les pouvoirs de signataire (à chaque changement de signataire)			J
10. Registre de commerce et carte fiscale demandée ?			J
11. Mise à jour CNAS (Chaque mois) ?			J
• Dossier déposé auprès de la DCP de TIPAZA ?			J+1
• Franchises récupérées (24h à 72 h) ?			J+2
Suivi de la Cde en cours			
• ETA confirmée ?			J
• Draft documents demandés au fournisseurs ?			J
• Drafts documents validés avant expédition de la Cde??.			J+2
Après validation, Réclamation du set des documents par mail + N° de de l'envoi expresse des Docs originaux pour le traking			
• La réception des originaux par courriers express est élaboré selon les cas suivants :			
1. Transfert libre → envoyé à l'import			
2. Crédit documentaire → envoyé à l'import			
3. Remise Docs : N° de traking à transmettre à la fiance pour traking			
• Expédition de la Cde confirmée ?			J
• Traking des de la marchandise fait?			CHAQUE JOUR
• Traking des documents fait ?			CHAQUE JOUR
Si nécessaire Réclamer l'impression des BLs auprès des compagnies maritimes en Algérie et anticiper la DOM .			
• Docs originaux conformes avant transmission à la DAF pour domiciliations (LC ou TL)?			
• L'avis d'arrivée reçus ?			
• reception de la cde sur système est faite ?(statut non dédouané)			
• Demande de cheque d'échange faite ?			
Faire la réception sur SAP.			
• Suivi de la DOM (relancer la finance chaque jour)			CHAQUE JOUR
• Retour des documents domiciliés de la DAF : faire des copies à garder dans le dossier			J
• Remettre les documents aux transitaires pour dédouanement : facture / LTA OU BL / COavec accusé de reception .			J+1
Envoi du montant de DD & D10 par le transitaire //			
• Demande de chèque des DD établie et la remise à la Trésorerie.			J
• D10 transmit à la finance pour paiement du fournisseur ?			J
• Chèque récupéré et une copie est mise dans le dossier?			J
• Chèque transmit au transitaire ?			J
• Livraison de la marchandise est faite vers le dépôt ?			J
• Le tranfert sur Système du statut 6172 (port non dédouané) à 6173(port dédouané) est fait ?			J
• Liste de colisage transmise à l'équipe de Blida + D41?			J
les demandes de cheque			
• Cheque d'échange établi ?			J
• Cheque Magasinage établi?			J
• Cheque surestaries établi ?			J

**Annexe 11 : Feuille de
suivi du tableau de
bord prospectif**

Annexe 11 : feuille de suivi du tableau de bord

Annexe 11 : feuille de suivi du tableau de bord							
Date de Commande	Pays d'Origine	POL (Port d'embarquement)	POD (Port de débarquement)	Quantite commandée (Tn)	prix unitaire	Prix / Tn (Devise)	Mode Règlement
43058	France	Havre	Ghazaouet	24		USD	transfert
19/11/2017	France	Havre	Ghazaouet	24,00		USD	transfert
19/11/2017	France	Havre	Ghazaouet	24,00		USD	transfert
30/10/2017	France	Havre	Ghazaouet	24,00		EUR	transfert
30/10/2017	France	Havre	Ghazaouet	24,00		EUR	transfert
30/10/2017	France	Havre	Ghazaouet	24,00		EUR	transfert
30/10/2017	France	Havre	Ghazaouet	24,00		EUR	transfert
15/05/2017	Irlande	0,00	Ghazaouet	61,17		EUR	transfert
12/07/2017	France	Havre	Ghazaouet	19,00		EUR	transfert
06/11/2017	G.B.	FELIXSTOWE	Ghazaouet	44,00		EUR	transfert
12/07/2017	France	Havre	Ghazaouet	20,00		EUR	transfert
05/10/2017	Allemagne	HAMBURG	Ghazaouet	46,00		EUR	remdoc
13/09/2017	N.Z.	0,00	Ghazaouet	75,00		USD	remdoc
12/12/2017	N.Z.	Tauranga	Ghazaouet	50,40		USD	remdoc

Annexe 7 : feuille de suivi de tableau de bord prospectif

Annexe 7 : feuille de suivi de tableau de bord prospectif										
N° Facture fournisseur	Montant Facture fournisseur (Devise)	Devise	Quantité facturé	Montant fret	Nbre TC	Type TC: Reef / Dr	Type TC: 40' / 20'	Compagnie Maritime	Free Time négocié (jr)	N° BL/LTA
158128566	54840	USD	24	n/a	1	Dry	40'	CMA	21	MRS0780015
158128485	54840,00	USD	24,00	n/a	1	Dry	40'	CMA	21	MRS0780008
158128624	54840,00	USD	24,00	n/a	1	Dry	40'	CMA	21	MRS0780018
0158128750	54840,00	EUR	24,00	n/a	1	Dry	40'	CMA	21	MRS0780184
0158128849	54840,00	EUR	24,00	n/a	1	Dry	40'	CMA	21	MRS0780161
0158129027	54840,00	EUR	24,00	n/a	1	Dry	40'	CMA	21	MRS0780181
0158129014	54840,00	EUR	24,00	n/a	1	Dry	40'	CMA	21	MRS0780176
17110259	213189,30	EUR	61,17	0,00	3	Reef	40'	CMA	13	DUI0154881
0060289041	81539,40	EUR	19,00	4530,00	1	Reef	40'	CMA	13	HBG1205776
21409278	148740,13	EUR	44,00	0,00	2	Reef	40'	CMA	13	ANT1123346
81299714	77774,94	EUR	20,00	0,00	1	Reef	40'	CMA	21	MRS0779077
9773934	163060,90	EUR	46,00	0,00	2	Reef	40'	CMA	13	HBG1210883
2234219739	519804,85	USD	75,00	22131,00	3	Reef	40'	CMA	13	AKD0231127

Annexe 7 : feuille de suivi de tableau de bord prospectif

Suivi de l'expédition							
ETA au Port demandée ▼	ETS confirmée par Fournisseur (JJ/MM/AAAA) ▼	Date d'embarquement (JJ/MM/AAAA) ▼	ETA confirmée par Fournisseur (JJ/MM/AAAA) ▼	ETA Tracking à date (JJ/MM/AAAA) ▼	ETA Réelle (JJ/MM/AAAA) ▼	Transit time (Jrs) ▼	Date de transfert du TC vers port sec/entrepôt sous-douane ▼
21/11/2017	14/11/2017	14/11/2017	29/11/2017	30/11/2017	30/11/2017	16	30/11/2017
21/11/2017	14/11/2017	14/11/2017	29/11/2017	30/11/2017	30/11/2017	16	30/11/2017
21/11/2017	14/11/2017	14/11/2017	29/11/2017	30/11/2017	30/11/2017	16	30/11/2017
30/11/2017	23/11/2017	20/11/2017	29/11/2017	30/11/2017	30/11/2017	10	30/11/2017
30/11/2017	23/11/2017	20/11/2017	29/11/2017	30/11/2017	30/11/2017	10	30/11/2017
30/11/2017	23/11/2017	20/11/2017	29/11/2017	30/11/2017	30/11/2017	10	30/11/2017
30/11/2017	23/11/2017	20/11/2017	29/11/2017	30/11/2017	30/11/2017	10	30/11/2017
02/12/2017	11/11/2017	11/11/2017	04/12/2017	04/12/2017	20/12/2017	39	20/12/2017
05/12/2017	00/01/1900	05/12/2017	00/01/1900	04/12/2017	20/12/2017	15	20/12/2017
05/12/2017	18/11/2017	18/11/2017	20/12/2017	30/11/2017	20/12/2017	32	20/12/2017
06/12/2017	00/01/1900	05/12/2017	00/01/1900	30/11/2017	20/12/2017	15	20/12/2017
10/12/2017	00/01/1900	29/11/2017	00/01/1900	30/11/2017	20/12/2017	21	20/12/2017
12/12/2017	17/11/2017	17.11.2017	27.12.2017	04/12/2017	29/12/2017	#VALEUR!	29/12/2017
12/12/2017	00/01/1900	09/11/2017	01/12/2017	04/12/2017	29/12/2017	50	29/12/2017

Annexe 7 : feuille de suivi de tableau de bord prospectif

suivi documentaire			
Date de demande darft doc au FRS ▼	Documents Draft complet envoyés par Fournisseur par email à FBA ▼	Documents Draft complet validés avec inputs par FBA par email à Fournisseur ▼	Documents Originaux Complets reçus par FBA ▼
19/11/2017	19/11/2017	19/11/2017	20/11/2017
20/11/2017	19/11/2017	19/11/2017	19/11/2017
21/11/2017	19/11/2017	19/11/2017	19/11/2017
22/11/2017	26/11/2017	26/11/2017	26/11/2017
23/11/2017	26/11/2017	26/11/2017	26/11/2017
n/a	26/11/2017	26/11/2017	26/11/2017
n/a	26/11/2017	26/11/2017	26/11/2017
00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900	27/11/2017
00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900	
00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900	26/11/2017
00/01/1900	06/12/2017	06/12/2017	
00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900	
00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900	
n/a	12/12/2017	12/12/2017	12/12/2017

Annexe 7 : feuille de suivi de tableau de bord prospectif

suivi documentaire				
Date de transmissions des documents originaux a la DAF ▼	Domiciliation complétée (JJ/MM/AAAA) ▼	Date de reception des documents de chez la DAF ▼	Date de demande de chèque douane à la DAF ▼	Date de réception des chèque douane de la DA ▼
20/11/2017	22/11/2017	22/11/2017		
21/11/2017	23/11/2017	26/11/2017		
22/11/2017	24/11/2017	26/11/2017		
23/11/2017	25/11/2017	03/12/2017		
24/11/2017	26/11/2017	03/12/2017		
n/a	27/11/2017	03/12/2017		
n/a	28/11/2017	03/12/2017		
00/01/1900	29/11/2017	03/12/2017		
00/01/1900	00/01/1900	13/12/2017		
00/01/1900	00/01/1900	29/11/2017		
00/01/1900	00/01/1900	18/12/2017		
00/01/1900	00/01/1900	19/12/2017		
00/01/1900	00/01/1900	07/12/2017		
12/12/2017	00/01/1900	12/12/2017		

Annexe 7 : feuille de suivi de tableau de bord prospectif

Suivi dédouanement/livraison							
Transitaire ▼	Documents complets remis au Transitaire ▼	Contrôle Vétérinaire effect. ▼	Date visite DCP (JJ/MM/AAA) ▼	Date visite Douane (JJ/MM/AAAA) ▼	Liquidation dossier effectuée ▼	Prévision de livraison (JJ/MM/AAAA) ▼	Livraison à FBA (JJ/MM/AAAA) ▼
Triqui	12/4/17			43082	43082	43104	43104
Triqui	04/12/2017			13/12/2017	13/12/2017	04/01/2018	04/01/2018
Triqui	04/12/2017			13/12/2017	13/12/2017	04/01/2018	04/01/2018
Triqui	04/12/2017			00/01/1900	13/12/2017	09/01/2018	09/01/2018
Triqui	04/12/2017			00/01/1900	13/12/2017	09/01/2018	09/01/2018
Triqui	04/12/2017			00/01/1900	13/12/2017	14/01/2018	14/01/2018
Triqui	04/12/2017	04/12/2017		13/12/2017	13/12/2017	04/01/2018	04/01/2018
Triqui	20/12/2017	24/12/2017		07/01/2018	07/01/2018	08/01/2018	08/01/2018
Mostefa	20/12/2017	22/12/2017		04/01/2018	07/01/2018	07/01/2018	07/01/2018
Triqui	20/12/2017	24/12/2017		04/01/2018	07/01/2018	09/01/2018	09/01/2018
Mostefa	20/12/2017	22/12/2017		04/01/2018	07/01/2018	07/01/2018	07/01/2018
Mostefa	20/12/2017	24/12/2017		04/01/2018	07/01/2018	11/01/2018	11/01/2018
Triqui	03/01/2018			17/01/2018	17/01/2018	23/01/2018	23/01/2018
Mostefa	03/01/2018			00/01/1900	15/01/2018	16/01/2018	16/01/2018

Annexe 7 : feuille de suivi de tableau de bord prospectif

Suivi dédouanement/livraison							
Mois de livraison (M)	Destination	Transporteur	Date de déchargement sur site	Date de restitution TC (JJ/MM/AAAA)	Quantité reçue	Problématique rencontrée	Constat des quantités de prélèvement échantillons
1		ATS	43105	43106			
1		ATS	05/01/2018	06/01/2018	200,00		
1		ATS	05/01/2018	06/01/2018			
1		ATS	10/01/2018	11/01/2018			
1		0	10/01/2018	11/01/2018			
1		0	15/01/2018	16/01/2018			
1		ATS	05/01/2018	06/01/2018			
1		HAMZA	09/01/2018	10/01/2018			
1		HAMZA	08/01/2018	09/01/2018			
1		HAMZA	10/01/2018	11/01/2018			
1		HAMZA	08/01/2018	09/01/2018			
1		0	12/01/2018	13/01/2018			
1		ATS	24/01/2018	25/01/2018			
1		0	17/01/2018	18/01/2018			

Annexe 7 : feuille de suivi de tableau de bord prospectif

FACTURATION TRANSIT									
Montant des Droits et Taxe	A l'ordre de	N° Chèque Douane	Frais de Douane (HT)	Amande Douane	Frais de Débarquement	N° Chèque Débarquement	Magasinage	N° Chèque Magasinage	Surestaries
323238	Mr Receveur Des Douane port Ghazaouet	279725	315382	0	33145,97	281231	34798,45	283092	96155,88
323308,00	Mr Receveur Des Douane port Ghazaouet	279723	315 382,00	0,00	33 145,97	281223	34798,45	283100	96155,88
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00
323228,00	Mr Receveur Des Douane port Ghazaouet	279724	315 382,00	0,00	33 145,97	281243	0	0,00	116399,22
323268,00	Mr Receveur Des Douane port Ghazaouet	279726	315 382,00	0,00	33 145,97	281224	0	0,00	156885,91
323298,00	Mr Receveur Des Douane port Ghazaouet	279730	315 382,00	0,00	33 145,97	281234	0	0,00	177129,26
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00
16313067,00	Mr Receveur Des Douane port Ghazaouet	281611	8 749 333,00	0,00	109 629,72	281190	0	0,00	646692,48
6247501,00	Mr Receveur Des Douane port Ghazaouet	281707	3 346 394,00	0,00	39 012,87	281186	0	0,00	230961,60
11383557,00	Mr Receveur Des Douane port Ghazaouet	281609	6 104 325,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00	0,00
5960567,00	Mr Receveur Des Douane port Ghazaouet	281701	3 191 899,00	0,00	39 002,38	281192	0	0,00	230961,60
12488444,00	Mr Receveur Des Douane port Ghazaouet	281699	6 692 053,00	0,00	74 443,67	281187	0	0,00	600500,16
15518020,00	Mr Receveur Des Douane port Ghazaouet	282801	2 966 042,00	0,00	109 912,61	284457	0	0,00	691203,60
20979000,00	Mr Receveur Des Douane port Ghazaouet	282456	11 248 512,00	0,00	74 521,09	284459	0	0,00	506882,64
20782000,00	Mr Receveur Des Douane port Ghazaouet	282454	11 142 833,00	0,00	74 516,40	284434	0	0,00	368641,92
16379031,00	Mr Receveur Des Douane port Ghazaouet	281610	8 784 735,00	0,00	109 634,72	281188	0	0,00	300250,08

Annexe 7 : feuille de suivi de tableau de bord prospectif

FACTURATION TRANSIT									
N° chèque Surestarie	Transport & Immobilisatio	Frais Transi	N° Facture transi	Honoraire	frais de port	N° facture (Etrs portuair	TOTAL Charges HT	Total Charges/kg	Date Comptabilisation
282228	67000	19378,8	612/17	3000			253479,1	10,56162917	
283909	12 000,00	19 378,80	607/17	3 000,00			198 479,10	8	
0	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	0	
283923	55 000,00	19 378,80	615-17	3 000,00			226 923,99	9	
283911	55 000,00	19 378,80	608-17	3 000,00			267 410,68	11	
283908	650 000,00	19 378,80	610-17	3 000,00			882 654,03	37	
0	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	0	
283912	165 000,00	48 136,40	04/18	3 000,00			972 458,60	16	
283924	55 000,00	50 378,80	003/BEL/18	20 000,00			395 353,27	21	
0	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	0	
283948	55 000,00	30 378,80	044/BEL/18	20 000,00			375 342,78	19	
0	110 000,00	55 757,60	002/BEL/18	40 000,00			880 701,43	19	
283922	165 000,00	48 136,40	21-18	3 000,00			1 017 252,61	14	
283915	110 000,00	50 757,60	006/BEL/18	40 000,00			782 161,33	16	
283952	110 000,00	55 757,60	007/BEL/18	40 000,00			648 915,92	13	
283910	55 000,00	48 136,40	05-18	3 000,00			516 021,20	8	

**Annexe 12 : Feuille
des check du tableau
de bord prospectif**

Annexe 12 : feuille des check de tableau de bord prospectif

RETOUR AU SOMMAIR

Suivi commande					
N° de commande	Arrivage	Prévision montant PFI	Check montant PFI	Check montant facture fournisseur	Check quantité commandée vs facturée
4500595830-10	30/11/2017	0	0	-54 840	0
✓ 4500595837-10	30/11/2017	0	0	-54 840	0
✓ 4500595840-10	30/11/2017	0	0	-54 840	0
✓ 4500595845-10	30/11/2017	0	✓ #VALEUR!	-54 840	0
✓ 4500595843-10	30/11/2017	0	✓ #VALEUR!	-54 840	0
✓ 4500595841-10	30/11/2017	0	✓ #VALEUR!	-54 840	0
✓ 4500595846-10	30/11/2017	0	✓ #VALEUR!	-54 840	0
✓ 4500559493-10	20/12/2017	0	0	-213 189	0
✓ 4500571614-10	20/12/2017	0	0	-81 539	0
✓ 4500600199-10	20/12/2017	0	0	-148 740	0
✓ 4500571924-10	20/12/2017	0	0	-77 775	0
✓ 4500592609-10	20/12/2017	0	0	-163 061	0
✓ 4500586733-10	29/12/2017	0	0	-519 805	0
✓ 4500571928-10	29/12/2017	0	✓ #VALEUR!	-325 634	0
✓ 4500588272-10	29/12/2017	0	✓ #VALEUR!	-322 575	0
✓ 4500559494-10	20/12/2017	0	0	-209 100	0
✓ 4500588273-10	29/12/2017	0	✓ #VALEUR!	-323 861	0
✓ 4500565856-10	20/12/2017	0	0	-251 152	0
✓ 4500571615-10	29/12/2017	0	0	-81 052	0
✓ 4500506049-40	20/12/2017	0	0	-141 538	0
✓ 4500601937-10	29/12/2017	0	0	-149 338	0
✓ 4500589931-10	14/01/2018	0	0	-530 612	0
✓ 4500591436-10	04/12/2017	0	✓ #VALEUR!	#VALEUR!	0
✓ 4500591430-10	04/12/2017	0	✓ #VALEUR!	#VALEUR!	0
✓ 45005955842-10	30/11/2017	0	✓ #VALEUR!	-54 840	0
✓ 4500591428-10	30/11/2017	0	✓ #VALEUR!	-142 800	0
✓ 4500591431-10	30/11/2017	0	✓ #VALEUR!	-142 800	0
✓ 4500955847-10	04/12/2017	0	✓ #VALEUR!	-54 840	0
✓ 4500595848-10	04/12/2017	0	✓ #VALEUR!	-54 840	0
✓ 4500595849-10	04/12/2017	0	✓ #VALEUR!	-54 840	0

Annexe 12 : feuille des check de tableau de bord prospectif

Procédure documentaire				
Check date de demande drafts au FRS (Jrs)	Check envoi des documents draft par le fournisseur (Jrs)	Check validation des documents draft (Jrs)	Check réception documents complets Vs ETA Réelle	Check Date de réception des originaux (Jrs)
5	0	0	10	1
6	-1	0	11	0
7	-2	0	11	0
2	4	0	4	0
3	3	0	4	0
#VALEUR!	#VALEUR!	0	4	0
#VALEUR!	#VALEUR!	0	4	0
-43 050	0	0	23	43066
-43 074	0	0	43089	0
-43 057	0	0	24	43065
-43 074	43075	0	43089	-43075
-43 068	0	0	43089	0
#VALEUR!	0	0	43098	0
#VALEUR!	#VALEUR!	0	17	0
#VALEUR!	#VALEUR!	0	17	0
-43 057	0	0	22	43067
#VALEUR!	#VALEUR!	0	43098	0
-43 049	43062	0	27	0
-43 083	0	0	2	43096
-43 072	0	0	43089	0
-43 086	0	0	5	43093
-43 064	43081	0	33	0
#VALEUR!	#VALEUR!	0	43073	0
#VALEUR!	#VALEUR!	0	43073	0
#VALEUR!	#VALEUR!	0	4	0
#VALEUR!	#VALEUR!	0	43069	0
#VALEUR!	#VALEUR!	0	43069	0
#VALEUR!	#VALEUR!	0	-1	0
#VALEUR!	#VALEUR!	0	-1	0
#VALEUR!	#VALEUR!	0	-1	0

Annexe 12 : feuille des check de tableau de bord prospectif

Procédure documentaire				
Délais entre la réception des documents originaux Vs ETA réelle (Jrs)	Check date de transmission originaux à la DAF (Jrs)	Check domiciliation complétée (Jrs)	Check domiciliation complétée Vs ETA (Jrs)	check réception des cheques douane de la DAF
-10	0	2	8	0
-11	2	2	-7	0
-11	3	2	-6	0
-4	-3	2	-5	0
-4	-2	2	-4	0
-4	#VALEUR!	#VALEUR!	-3	0
-4	#VALEUR!	#VALEUR!	-2	0
-23	-43066	43068	-21	0
-43089	0	0	-43089	0
-24	-43065	0	-43089	0
-43089	0	0	-43089	0
-43089	0	0	-43089	0
-43098	0	0	-43098	0
-17	0	-43081	-43098	0
-17	0	-43081	-43098	0
-22	-43067	0	-43089	0
-43098	0	0	-43098	0
-27	-43062	0	-43089	0
-2	0	-43096	-43098	0
-43089	0	0	-43089	0
-5	0	-43093	-43098	0
-33	0	-43081	-43114	0
-43073	#VALEUR!	#VALEUR!	#VALEUR!	0
-43073	#VALEUR!	#VALEUR!	#VALEUR!	0
-4	#VALEUR!	#VALEUR!	#VALEUR!	0
-43069	#VALEUR!	#VALEUR!	#VALEUR!	0
-43069	#VALEUR!	#VALEUR!	#VALEUR!	0
1	0	#VALEUR!	#VALEUR!	0

Annexe 12 : feuille des check de tableau de bord prospectif

suivi des delais					
Check date de transmission des documents au transitaire (Jrs)	Date de visa Vétérinaire (JJ/MM/AAAA)	Date de visa DCP (JJ/MM/AAAA)	Date de déclaration (JJ/MM/AAAA)	Fiabilité des prévisions de livraison (Jrs)	Check Quantité reçue Vs facturée
14				0	-24
15				0	176
15				0	-24
8				0	-24
8				0	-24
8				0	-24
8	08/12/2017			0	-24
23	28/12/2017			0	-61
43089	26/12/2017			0	-19
24	28/12/2017			0	-44
43089	26/12/2017			0	-20
43089	28/12/2017			0	-46
43103				0	-75
22				0	-50
22				0	-50
22	28/12/2017			0	-61
43103				0	-50
27	26/12/2017			0	-64
7	11/01/2018			0	-19
0				0	-44
10	10/02/2018			0	-44
34				0	-76
43079				0	-63
43079				0	-63
8				0	-24
43082				0	-84
43082				0	-84
7				0	-24
7				0	-24
7				0	-24
7				0	-24

Annexe 12 : feuille des check de tableau de bord prospectif

suivi des prévisions							
Prévision frais de douane	Check frais de douane	Prévision de magasinage	Check montant magasinage	Prévision de surestaries	Check montant surestaries	Prévision frais de transit	Check frais de transit
0,00	-315382	9 702,00	-25096	182160	86004	41378,8	22000
0,00	-315382	9 702,00	-25096	182160	86004	41378,8	22000
0,00	0	9 702,00	9702	182160	182160	41378,8	41379
#VALEUR!	#VALEUR!	12 672,00	12672	414920	298521	41378,8	22000
#VALEUR!	#VALEUR!	12 672,00	12672	414920	258034	41378,8	22000
#VALEUR!	#VALEUR!	14 256,00	14256	465520	288391	41378,8	22000
#VALEUR!	#VALEUR!	9 702,00	9702	182160	182160	41378,8	41379
0,00	-8749333	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	124136,4	76000
0,00	-3346394	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	41378,8	-9000
0,00	-6104325	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	82757,6	82758
0,00	-3191899	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	41378,8	11000
0,00	-6692053	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	82757,6	27000
0,00	-2966042	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	124136,4	76000
#VALEUR!	#VALEUR!	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	786197,2	735440
#VALEUR!	#VALEUR!	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	82757,6	27000
0,00	-8784735	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	124136,4	76000
#VALEUR!	#VALEUR!	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	82757,6	27000
0,00	-10307338	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	124136,4	76000
0,00	-3342955	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	41378,8	22000
0,00	-5808760	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	82757,6	49000
0,00	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	82757,6	82758
0,00	-12195614	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	124136,4	76000
#VALEUR!	#VALEUR!	16 473,60	16474	536360	536360	124136,4	124136
#VALEUR!	#VALEUR!	17 424,00	17424	566720	566720	124136,4	124136
#VALEUR!	#VALEUR!	19 008,00	19008	841800	515606	41378,8	22000
#VALEUR!	#VALEUR!	19 008,00	19008	841800	841800	165515,2	165515
#VALEUR!	#VALEUR!	19 324,80	19325	855600	432790	165515,2	103000
#VALEUR!	#VALEUR!	17 740,80	17741	576840	298494	41378,8	22000
#VALEUR!	#VALEUR!	17 740,80	17741	576840	298494	41378,8	22000
#VALEUR!	#VALEUR!	17 740,80	17741	576840	298494	41378,8	41379

Annexe 12 : feuille des check de tableau de bord prospectif

FAA								
Provision Frais de port	Total frais de port	Check frais de port	Provision frais de transitaire	Total frais de transitaire	Check frais de transitaire	Provision frais de compagnie maritime	Total frais de compagnie maritime	Check frais de compagnie maritime
82878,4	0	82878,4	41378,8	22378,8	19000	28183,368	33145,97	-4962,602
82878,4	0	82878,4	41378,8	22378,8	19000	28183,368	33145,97	-4962,602
82878,4	0	82878,4	41378,8	0	41378,8	28183,368	0	28183,368
82878,4	0	82878,4	41378,8	22378,8	19000	28183,368	33145,97	-4962,602
82878,4	0	82878,4	41378,8	22378,8	19000	28183,368	33145,97	-4962,602
82878,4	0	82878,4	41378,8	22378,8	19000	28183,368	33145,97	-4962,602
82878,4	0	82878,4	41378,8	0	41378,8	28183,368	0	28183,368
#N/A	0	#N/A	124136,4	51136,4	73000	#N/A	109629,72	#N/A
#N/A	0	#N/A	41378,8	70378,8	-29000	#N/A	39012,87	#N/A
#N/A	0	#N/A	82757,6	0	82757,6	#N/A	0	#N/A
#N/A	0	#N/A	41378,8	50378,8	-9000	#N/A	39002,38	#N/A
#N/A	0	#N/A	82757,6	95757,6	-13000	#N/A	74443,67	#N/A
#N/A	0	#N/A	124136,4	51136,4	73000	#N/A	109912,61	#N/A
#N/A	0	#N/A	786197,2	90757,6	695439,6	#N/A	74521,09	#N/A
#N/A	0	#N/A	82757,6	95757,6	-13000	#N/A	74516,4	#N/A
#N/A	0	#N/A	124136,4	51136,4	73000	#N/A	109634,72	#N/A
#N/A	0	#N/A	82757,6	95757,6	-13000	#N/A	74520,57	#N/A
#N/A	0	#N/A	124136,4	51136,4	73000	#N/A	109677,65	#N/A
#N/A	0	#N/A	41378,8	22378,8	19000	#N/A	39010,28	#N/A
#N/A	0	#N/A	82757,6	36757,6	46000	#N/A	74313,23	#N/A
#N/A	0	#N/A	82757,6	0	82757,6	#N/A	0	#N/A
#N/A	0	#N/A	124136,4	51136,4	73000	#N/A	109912,61	#N/A
100478,4	0	100478,4	124136,4	0	124136,4	84331,341	0	84331,341
100478,4	0	100478,4	124136,4	0	124136,4	84331,341	0	84331,341
82878,4	0	82878,4	41378,8	22378,8	19000	28183,368	33145,97	-4962,602
109278,4	0	109278,4	165515,2	0	165515,2	112441,788	0	112441,788
109278,4	0	109278,4	165515,2	65515,2	100000	112441,788	122930,39	-10488,602
82878,4	0	82878,4	41378,8	22378,8	19000	28183,368	33145,97	-4962,602
82878,4	0	82878,4	41378,8	22378,8	19000	28183,368	33145,97	-4962,602
82878,4	0	82878,4	41378,8	0	41378,8	28183,368	331450,97	-303267,602
82878,4	0	82878,4	41378,8	50378,8	-9000	28183,368	33145,97	-4962,602

Annexe 12 : feuille des check de tableau de bord prospectif

FAA							
Provision frais de transport	Frais de transport	Check frais de transport	Provision FAA (Dzd)	Total FAA (Dzd)	Check FAA (Dzd)	Objectif FAA (DZD/kg)	Réalisation FAA (Dzd / Kg)
#N/A	67000	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	12000	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	0	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	55000	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	55000	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	650000	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	0	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	165000	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	55000	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	0	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	55000	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	110000	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	165000	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	110000	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	110000	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	55000	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	110000	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	165000	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	55000	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	110000	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	0	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	165000	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	0	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	0	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	55000	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	0	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	86000	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	21500	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	21500	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!
#N/A	0	#N/A	#N/A	#REF!	#N/A		#REF!

TABLE DES MATIERES :

Dédicaces

Remercîments

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des graphes

Liste des abréviations

INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre 1 : Introduction à la qualité.....	6
Section 1 : la qualité.....	6
1.1 Définition de la qualité	6
1.2 Historique.....	9
1.2.1 Le contrôle qualité.....	9
1.2.2 L'assurance de la qualité.....	10
1.2.3 La qualité totale.....	12
1.3 Les objectifs de la qualité.....	14
1.3.1 Par rapport à l'entreprise	14
1.3.2 Par rapport aux clients	15
1.3.3 Par rapport aux employés.....	16
1.4 Caractéristiques de la qualité.....	17
1.5 Enjeux de la qualité	18
1.5.1 Enjeux stratégique.....	18
1.5.2 Enjeux économique.....	20
1.5.3 Enjeux humains.....	22
1.6 Méthodes et techniques de la qualité.....	23

1.6.1 Les outils simples.....	23
1.6.2 Les outils complexes.....	25
Section 2 : Management de la qualité.....	26
2.1. Système du management de la qualité.....	27
2.1.1. Définition.....	28
2.1.2 Les principes de management de la qualité.....	29
2.2. La démarche qualité.....	33
2.2.1. Démarrage de la qualité.....	33
2.2.1.1. La planification.....	33
2.2.1.2. Diagnostique des états des lieux (enquête).....	34
2.2.1.3. Lancement et mise en œuvre d'un SMQ.....	34
2.2.1.4. Assurer la pérennisation du système qualité à travers	
l'approche processus.....	35
2.3. L'amélioration continue.....	36
2.3.1. La roue de Deming.....	36
Section 3 : Règlementation de la qualité.....	38
3.1 La normalisation.....	39
3.1.1 Qu'est-ce qu'une norme.....	39
3.1.2 Caractéristiques de la norme.....	39
3.1.3 Types de normes.....	40
3.1.3.1 Selon leur contenu.....	40
3.1.3.2 Selon leur structure.....	41
3.1.3 Importance de la norme.....	41
3.2. La certification.....	41
3.2.1. Définition.....	41
3.2.2. Preuves de conformité.....	44
3.2.3. Organismes de certification.....	47
Chapitre 2 : mesure de la performance organisationnelle.....	49
Section 1 : la performance et le contrôle de gestion.....	49
1.1 Tentative de définition de la performance.....	49
1.1.1 Qu'est-ce qu'une performance.....	49
1.1.2 Notions de performance.....	50

1.1.3	Concept de performance.....	52
1.1.4	La performance organisationnelle.....	54
1.1.4.1	Définition.....	54
1.1.4.2	Les facteurs explicatifs de la performance des entreprises.....	55
1.2	Impact de l'environnement sur la performance.....	56
1.2.1	Des règles du jeu imposé.....	56
1.2.2	Impact des parties prenantes.....	57
1.1.3	Relations entre propriétaires et gestionnaires.....	58
1.3	Les modèles de management de la performance.....	58
1.4	Approche traditionnelle de mesure de la performance.....	60
1.4.1	les limites de l'approche traditionnelle.....	61
1.4.2	Le contrôle de gestion traditionnel et la mesure de la performance.....	63
Section 2 :	Les nouveaux défis de mesure de la performance.....	65
2.1	Mesure de la performance.....	66
2.1.1	Pourquoi mesurer la performance.....	67
2.2	Émergence des nouveaux défis du contrôle de gestion et mesure de la performance.....	68
2.2.1	Les tableaux de bord prospectifs(BalancedSoceCard).....	68
2.2.1.1	Définition.....	68
2.2.1.2	Les fonctions et contributions d'un Tableau de Bord.....	69
2.2.1.3	Concept et principe de fonctionnement.....	70
Section 3 :	les facteurs clés de la performance.....	74
3.1	Définition des KPIs.....	74
3.2	Typologie des indicateurs de performance.....	75
3.3	Enjeux des indicateurs de performance.....	76
3.4	Les types d'indicateurs.....	77
3.4.1	Indicateurs financiers.....	77
3.4.2	Indicateurs non financiers.....	78
3.5	Rôle et importance des facteurs clés de la performance.....	79
3.6	Pertinence des systèmes de mesures basées sur les facteurs clés de la performance.....	80
Chapitre 3 :	la contribution du système de management de la qualité à l'amélioration de la performance.....	82

Section 1 : présentation générale de la société.....	82
1.1Présentation de la société.....	82
1.2 Historique.....	83
1.3 Structure de l'entreprise : Organigramme.....	83
1.4. Mission et objectif de l'entreprise.....	84
1.5. BEL dans son environnement.....	85
1.5.1. Facteurs internes d'influence.....	85
1.5.2. Facteurs externes :	
1.6 Le management de la qualité et l'entreprise BEL Algérie.....	87
Section 2 : Analyse et diagnostique Des résultats de l'étude pratique.....	87
2.1 Présentation du département de la recherche.....	88
2.1.1 Présentation des procédures (constat).....	88
2.1.1.1 Expression du besoin d'achat.....	88
2.1.1.2 Etablissement de la commande d'achat.....	89
2.1.1.3 Procédure de dédouanement.....	90
2.2 Présentation de la méthodologie de recherche.....	100
2.2.1 Mesures des variables du modèle de recherche.....	100
2.2.1.1 Mesure des facteurs d'influence du département d'étude.....	100
2.2.1.2 Les mesures de la diversité d'utilisation des indicateurs de tableaux de bord (la variable médiatrice).....	106
2.2.2 La méthode de collecte de données.....	107
2.3 Présentation des résultats du département avant la démarche qualité et la mise en place du TB prospectif.....	108
2.3.1 Les délais de séjour au port.....	109
2.3.2 Les résultats par rapport à de la performance.....	112
2.3.2.1 La performance transitaire.....	112
2.3.2.2 La performance import.....	114
2.3.2.3 La performance documentaire.....	115
2.4 La système du management de la qualité.....	117
2.4.1 Identification des problèmes.....	117
2.4.1.1Présentation des problèmes qualité.....	117

2.4.1.2 Classification des problèmes.....	119
2.4.2 Une éventuelle démarche qualité pour la résolution des problèmes.....	121
2.4.2.1 Réorganisation de l'équipe de travail.....	121
2.4.2.2 Amélioration des procédures.....	126
2.5 Présentation du projet de fin d'étude.....	128
2.5.1 Le tableau de bord prospectif.....	128
2.5.2 Présentation des résultats du service import après la mise en place de la démarche qualité et le TB.....	137
2.5.3 Présentation de la maîtrise des facteurs clés de la performance.....	139
2.5.4 Impact du tableau de bord sur la société.....	140
Conclusion générale.....	143
Références bibliographiques	

