

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES D'ALGER

EHEC

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

Option : Management et Entrepreneuriat

THEME :

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

Présenté par :

M. Wassim KETHIRI

Encadreur :

M. Hichem BABA AHMED

Maître Assistant à EHEC Alger

9^{ème} promotion

Juin 2022

Résumé

L'environnement de l'entreprise constitue à la fois une source d'opportunités à saisir et de menaces à éviter, donc les entreprises sont constamment confrontées à l'amélioration continue de la qualité des produits et des services. Cette amélioration est de plus en plus recherchée à travers des décisions stratégiques pour assurer sa pertinence.

Néanmoins, le processus d'amélioration continue de la qualité doit s'accompagner d'une démarche de veille stratégique, qui sert à fournir au décideur l'information stratégique qui lui est essentielle pour prendre des décisions efficaces, efficientes et à jour. Nous avons cherché à démontrer cette relation à travers une étude exploratoire menée auprès de l'entreprise COSIDER Canalisation.

Mot clé : amélioration continue, veille stratégique, la qualité.

ملخص

تعد بيئة الأعمال مصدرًا للفرص التي يجب اغتنامها والتهديدات التي يجب تجنبها، لذلك تواجه الشركات باستمرار التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات. يتم السعي إلى هذا التحسين بشكل متزايد من خلال القرارات الإستراتيجية لضمان ملاءمته.

ومع ذلك، يجب أن تكون عملية التحسين المستمر للجودة مصحوبة بنظام اليقظة الاستراتيجية، والذي يعمل على تزويد صانع القرار بالمعلومات الاستراتيجية الضرورية له لاتخاذ قرارات فعالة وحديثة. سعيًا لإثبات هذه العلاقة من خلال دراسة استكشافية أجريت مع شركة COSIDER Canalisation.

الكلمات المفتاحية : التحسين المستمر، اليقظة الاستراتيجية، الجودة.

Abstract

The business environment is both a source of opportunities to be seized and threats to be avoided, so companies are constantly faced with the continuous improvement of the quality of products and services. This improvement is increasingly sought through strategic decisions to ensure its relevance.

Nevertheless, the continuous quality improvement process must be accompanied by a strategic watch process, which serves to provide the decision-maker with the strategic information that is essential to him to make effective, efficient and up-to-date decisions. We sought to demonstrate this relationship through an exploratory study conducted with the company COSIDER Canalisation.

Keywords : continuous improvement, strategic watch, the quality.

Dédicace

Je tiens en premier lieu à dédier ce précieux travail à mes très chers parents surtout à ma mère qui a été pour beaucoup dans ma réussite, d'ailleurs elle est la lumière phare de ma vie et celle qui m'éclaire mon chemin. Je prie notre bon Dieu à les récompenser et les garder encore en vie, en reconnaissance pour leurs sacrifices et soutient moral.

- ❖ A mes frères et sœur,*
- ❖ A ma grande famille plus précisément cousins et cousines,*
- ❖ A mes professeurs et au staff de l'EHEC,*
- ❖ Aux personnels de l'entreprise de COSIDER Canalisation le pôle H46 de Cherchell, service du Contrôle de Gestion et de la Qualité et en particulier je nomme les messieurs Siefeddine DJENANE, Mohamed ZEMMOURI, Aymen FETTAH et le directeur du pôle Nafaa REZIG,*
- ❖ A tous les étudiants de ma promotion à l'EHEC et spécialement à mon cher ami Mohammed FOUFOU.*

Remerciements

Au terme de ce mémoire, je tiens à remercier vivement :

*Monsieur **Hichem BABA AHMED**, mon encadreur je lui offre mes vifs remerciements les plus chaleureux pour son suivi et son soutien tout au long de mon travail de recherche.*

*Au nom des autres étudiants je tiens à exprimer mon profond respect **aux professeurs** de l'Ecole des Hautes Etudes du Commerce et **aux responsables pédagogiques et administratifs** qui ont contribué à notre formation, ainsi que **les membres de jury** qui me feront l'honneur de juger mon travail.*

Enfin, je tiens à remercier infiniment tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à développer ce modeste travail.

Listes des figures

Figure 1 : Le « bonzaï » de la surveillance de l'environnement	11
Figure 2 : Typologie de l'information	12
Figure 3 : Les 4 types de veille associés aux cinq paramètres de Porter.....	20
Figure 4 : Méthode L.E.SCAnning	39
Figure 5 : la satisfaction client	48
Figure 6 : Les étapes d'une qualité de produit/service	49
Figure 7 : la qualité externe (la qualité du produit).....	52
Figure 8 : La non-Qualité	53
Figure 9 : L'évolution du concept qualité.....	53
Figure 10 : Modèle du SMQ basée sur les processus.....	59
Figure 11 : Roue de Deming.....	67
Figure 12 : Etapes de l'amélioration continue sur les processus	71
Figure 13 : Organigramme de la direction du Groupe COSIDER.....	90
Figure 14 : Organigramme de COSIDER Canalisation	96
Figure 15 : Organisation de COSIDER Canalisation.....	97

Listes des tables

Table 1 : Principales phases du développement récent de la veille 1960-1990	9
Table 2: Les sources internes	15
Table 3: Les différents types de veille et leur paramètre	33
Table 4 : Les points forts des deux types de structure.....	43
Table 5 : Les quatre questions de base de l'AMDEC.....	77
Table 6 : Engins du COSIDER Canalisation	95

Listes des abréviations

- **5 M** : Main d'œuvre, Milieu, Méthode, Matière, Machine
- **5 S** : Seiri (débarrasse), Seito (rangé), Seiso (nettoyé), Seiketsu (standardisé), Shitsuke (progressé)
- **AFNOR** : Association Française de Normalisation
- **AMEDEC** : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leurs Criticité
- **CQ** : Contrôle Qualité
- **DMAICS** : Définition, Mesurer, Analyser, Improver, contrôlé, Standard
- **I.A.N.O.R** : Institut algérien de normalisation
- **ISO** : International Standard Organisation
- **MQ** : Management Qualité
- **PAQ** : Plan Amélioration de la Qualité
- **PAQ** : Plan d'Action Qualité
- **PDCA** : Plan, Do, Check, Act
- **QA** : Qualité Attendue
- **QC** : Qualité Conçue
- **QP** : Qualité Perçue
- **QQOCQP/C** : Quoi, Qui, Où, Comment, Quand, Pourquoi, Combien.
- **QR** : Qualité Réalisé
- **R&D** : Recherche et développement
- **SMED** : Single Minute Echange of Die
- **SMQ** : Système de Management Qualité
- **SPA** : Société Par Action
- **TQM** : Total Qualité Management
- **VAS** : Veille Stratégique Anticipative
- **VASIC** : Veille Stratégique Anticipative et d'Intelligence collective

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre premier : La veille stratégique, un processus informationnel.....	6
Section 01 : Les notions de base de la veille.....	7
Section 02 : Les principales composantes de la veille stratégique.....	19
Section 03 : La place de la veille stratégique dans l'entreprise.....	34
Chapitre deuxième : les fondements de la qualité.....	44
Section 01 : La notion de qualité et les principes de management de qualité.....	45
Section 02 : L'amélioration continue de la qualité.....	62
Section 03 : La relation entre la veille stratégique et l'amélioration continue	83
Chapitre Troisième : l'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité (cas COSIDER Canalisation)	87
Section 01 : La présentation de COSIDER Canalisation	88
Section 02 : Le système de veille stratégique à COSIDER Canalisation	104
Section 03 : La démarche méthodologique de l'enquête et synthèse des résultats.....	109
Conclusion générale.....	120

Introduction Générale

Introduction générale :

Aujourd'hui, les entreprises opèrent dans un environnement particulièrement instable, la mondialisation des échanges, la globalisation des marchés, l'innovation technologique constituent des facteurs de multiplication des risques qui rendent la position des entreprises de plus en plus difficile. Seules les entreprises disposant de capacités pour s'adapter rapidement et en permanence aux besoins et attentes des clients pourront assurer leur maintien sur le marché, ainsi que leur pérennité.

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

Selon Michael Porter : « Donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment pour prendre la bonne décision ».

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

La veille a pour rôle d'identifier et de rassembler les informations qui vont permettre à la direction générale de définir sa stratégie pour les années à venir. Elle est entrée dans les entreprises surtout depuis le déploiement de l'Internet. La masse des informations et des connaissances accessibles a explosé et, désormais, des méthodes de mise en œuvre d'une veille permettent aux organisations de bénéficier de ses apports.

Un système de veille stratégique solide et efficace devient nécessaire. Il permettrait d'assurer la pertinence au processus décisionnel des entreprises et de garantir leur pérennité dans un environnement concurrentiel. Néanmoins, la pratique de la veille comme système pour acquérir de la bonne information nécessite une organisation méthodique et rigoureuse œuvrant dans la continuité, recoupant les données importantes, définissant les informations à chercher en priorité et les sources pertinentes à cibler. De même qu'il exige l'instauration d'un dispositif regroupant un personnel compétent et dévoué pleinement à la tâche qu'il lui incombe.

Dans ce contexte COSIDER Canalisation s'est tracé une démarche stratégique visant la garantie de la qualité de ses produits et services ainsi que leur amélioration, avec corollaire pour l'entreprise, sa pérennité et sa rentabilité. A cet égard, l'efficacité, l'optimisation et l'amélioration permanente de l'ensemble de ses processus, avec l'intégration d'une des nouvelles méthodologies de travail « la veille stratégique », constituent un axe majeur de cette stratégie.

A cet égard, notre travail de recherche s'est concentré sur le thème intitulé : **La veille stratégique, un facteur clé de l'amélioration continue de la qualité au sein d'une entreprise.**

Nos motivations pour le choix de ce thème reviennent essentiellement à l'ensembles des raisons suivantes :

- L'élargissement de nos connaissances managériales en générales et en management de la qualité en particulier.
- Un intérêt personnel pour le domaine de l'intelligence économique qui est un sujet passionnant, ce sujet est pour moi une initiation à l'intelligence économique et il fera l'objet d'une étude approfondie lors de la thèse de doctorat.
- L'opportunité de sensibiliser les entreprises algériennes, et COSIDER Canalisation en particulier, à l'importance et au rôle de la veille stratégique est son apport sur l'amélioration continue de la qualité.
- Notre spécialité dans le domaine du management a une étroite relation avec le sujet objet de notre étude.
- Contribuer à la richesse de la bibliothèque de l'école.

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

Nous allons essayer de démontrer dans ce mémoire la relation entre la veille stratégique et l'amélioration continue de la qualité. Nous avons pris comme problématique principale de recherche la question suivante :

« Est-ce que la veille stratégique constitue-t-elle un facteur clé d'amélioration continue de la qualité de l'entreprise ? »

Pour mieux comprendre et présenter notre travail de recherche, nous avons posé des questions secondaires qui se répartissent comme suit :

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

Pour répondre à ces questions, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Les dirigeants du système de management de la qualité (SMQ) sont satisfaits de l'activité de veille et de sa contribution à l'amélioration continue de la qualité.

Hypothèse 2 : L'exercice de la veille stratégique doit être méthodique et continu.

Afin de pouvoir répondre à la problématique posée et confirmer ou infirmer les hypothèses retenues, nous avons adopté une méthode descriptive, qui consiste à la consultation de divers ouvrages, revues spécialisées et les sites internet, nous avons procédé une enquête qualitative, en réalisant des entretiens semi-directifs destiné aux responsables de l'entreprise étant donné la complexité et la spécialisation de notre travail de recherche.

Notre travail de recherche s'est effectué en même temps que le déroulement du stage pratique au sein du COSIDER Canalisation d'une durée d'un mois.

En ce qui concerne le plan de travail, notre mémoire est composé de trois chapitres, accompagnés d'une introduction et d'une conclusion générale.

Le premier chapitre, il s'intéresse à la première variable du thème qui est la veille stratégique, et qui est scindée en trois sections, la première section est consacrée aux notions de base de la veille stratégique, la deuxième section est consacrée aux principales composantes de la veille stratégique et la troisième section décrit la place de la veille dans l'entreprise.

Le deuxième chapitre, il s'intéresse à la première variable du thème qui est l'amélioration continue, et qui est scindée en trois sections, la première section est consacrée à la notion de qualité et les principes de management de qualité, la deuxième section est consacrée à l'amélioration continue de la qualité et la dernière section traite le lien entre la veille stratégique et l'amélioration continue.

Le troisième chapitre, ce dernier chapitre est consacré au cas pratique, on a commencé par la présentation d'entreprise COSIDER Canalisation, ensuite, on a passé à l'enquête et aux données recueillies, enfin, nous allons terminer ce chapitre par des suggestions et recommandations dédiées à l'entreprise.

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

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

Chapitre Premier

Introduction :

Les entreprises évaluent aujourd'hui dans un environnement de plus en plus complexe caractérisé par la mondialisation des échanges, la concurrence accrue, des volumes et des sources d'information énormes grâce à une évolution constante sur le plan technologique que sur le plan économique ou réglementaire, et cela a obligé les entreprises à anticiper, et à innover pour agir rapidement et prendre la bonne décision.

La veille est une activité continue visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commerciale, sociétale..., et à la maîtrise de l'information qui permet de susciter l'action et renforcer la décision ; l'information fiable est une matière première essentielle à la vie de l'entreprise. La veille c'est l'une des manières d'anticiper, à côté de la R&D, de la perceptive, du benchmarking de l'analyse stratégique.

Donc la veille stratégique devient alors une nécessité dans un monde où la mondialisation, l'innovation et est incontournable. À cet effet, les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, sont obligés à prendre en compte cette dimension dans leurs stratégies et leurs actions. Et pour bien comprendre on a consacré ce chapitre pour présenter cette notion et leur utilité.

Section 1 : les notions de base de la veille.

1. Historique :

De tout le temps, le renseignement et la collecte des informations sur l'ennemi on constitue toujours une tâche importante pour les armées afin de se préparer aux batailles,

Sun TZU a écrit :

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

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

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

Comme **Napoléon** le dit :

« Se faire battre est excusable ; se faire surprendre est impardonnable ».

Et aussi les exemples de la légende du soldat de Marathon qui moururent pour informer les Athéniens de leur victoire sur les Perses et les réseaux de veille développés par les Fugger au 15ème siècle dans le secteur des banques et la finance ainsi que les Rothschild au 19ème siècle.

Historiquement, l'apparition du concept de la veille remonte aux années 50 avant J.C dans le domaine militaire par la suite, il a commencé à se développer et à se propager dans les autres secteurs d'activité. Le mot « veille » est issu du latin *vigilia* qui est dérivé du verbe *vigere* «être bien vivant, vigoureux ou éveillé ».

La veille désigne l'action de rester éveillé pendant le temps normalement consacré au sommeil. L'activité de veille stratégique existe depuis que le monde de l'entreprise et du commerce existe. Elle a porté des noms différents selon les époques : compétitive intelligence, competitor intelligence, business intelligence, environmental scanning... etc.

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

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

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

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

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

A l'heure actuelle, l'activité de veille a pris une importance considérable dans les entreprises. Elle s'est détachée des services documentaires sur lesquels elle ne repose qu'en partie. Maintenant lorsqu'on parle de veille, elle est considérée comme stratégique, compétitive, technologique, commerciale... Elle est conçue de façon systématique, organisée, nourrit l'entreprise en informations utiles et s'avère pour elle, d'un apport appréciable. ¹

Le tableau suivant résume les principales périodes de développement récent de la veille, ce développement s'échelonne sur trois phases. Le développement ne s'est pas fait au même rythme dans tous les pays.

Table 1 : Principales phases du développement récent de la veille 1960-1990

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

Source : adapté de Perscott (1995) selon Attaway (1998)

2. Définition :

Il existe de nombreuses définitions de la veille stratégique. Voici quelque définition fournie par des spécialistes qui désignent les aspects essentiels de celle-ci :

¹ BELIMANE, (W) et RHANI (A) : *La mise en place d'un système de veille commerciale cas ; Activité commercialisation/ Risk management SONATRACH*, mémoire de licence en sciences commerciales, EHEC ex INC d'Alger, 2010, p.18.

Selon la **norme expérimentale française XP X 50-053 de l'AFNOR** : « la veille est une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc. pour en anticiper les évolutions ». ¹

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

Selon **François BROUARD** : « La veille se définit comme un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs. Ce processus s'insère dans l'ensemble des systèmes d'information et vise à permettre aux dirigeants de piloter dans la tempête ». ³

Selon **Nicolas LESCA et M-L. CARON-FASAN** : « la veille, vue comme un processus systémique, désigne un processus global, réflexif et itératif, qui mobilise des ressources informationnelles, technologiques, organisationnelles, financières et humaines, dont l'objectif est d'éclairer les décisions stratégiques et opérationnelles ». ⁴

Selon **Patrick ROMAGNI et Valérie WILD** : « La veille est une analyse attentive des différentes facettes de l'environnement afin de développer la proactivité et de préparer au mieux la prise de décision d'une entreprise ». ⁵

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

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

² JAKOBIAK, (François) : *Pratique de la veille technologique*, éditions d'organisation, Paris, 1991, p.232.

³ BROUARD, (François) : *Développement d'un outil diagnostique des pratiques de veille stratégique des PME*, Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, le 27, 28 et 29 octobre 2004, p.01.

⁴ LESCA, (N) et CARON-FASAN (M-L) : *Veille anticipative ; une autre approche de l'intelligence économique*, édition Hermès Science, Paris, 2006, p.288.

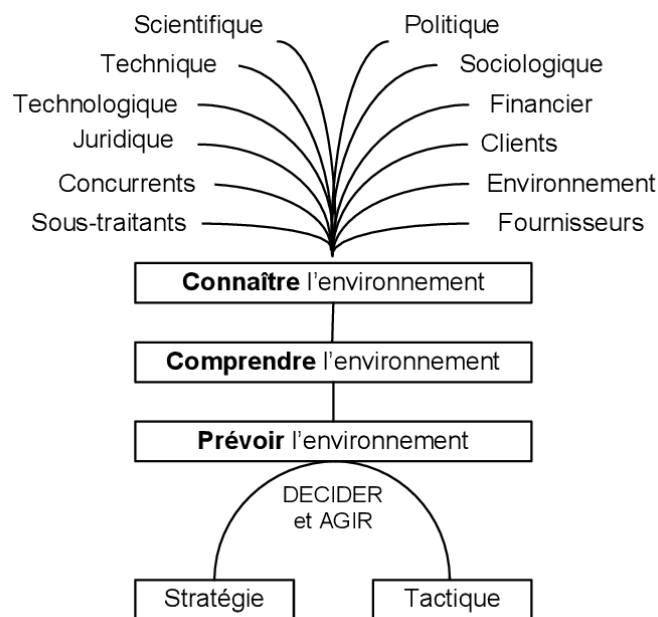
⁵ ROMAGNI, (P) et WILD (V) : *L'intelligence économique au service de l'entreprise Ou l'information comme outil de gestion*, édition les presses de Management, Paris, 1998, p.15.

⁶ http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html (consulté le 18/03/2022 à 10h23).

A partir de ces définitions on ne propose que la veille stratégique est un processus informationnel, par lequel l'entreprise observe et analyse leur environnement scientifique technologique et économique pour identifier les menaces et saisir les opportunités de développement.

Par leur part, **VILLAIN** et **ROSTAING** à présenter la veille stratégique comme étant « le bonzaï de la surveillance », c'est-à-dire une veille tous azimuts est touchant tous les domaines comme l'illustre la figure suivante :

Figure 1 : Le « bonzaï » de la surveillance de l'environnement



Source : KISLIN, (Philippe) : *Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique*, Thèse de Doctorat, Université Nancy 2, 2007, p.73.

La veille stratégique à trois caractéristiques majeures : ¹

- 1) Elle est indivisible et globale.
- 2) Elle exige une méthodologie pour exploiter efficacement les sources d'information.
- 3) Elle requiert une organisation pour faire jouer la synergie entre les différents veilleurs.

3. Les sources d'information en veille :

Avant toute chose, il faut avoir conscience qu'il existe trois types d'informations : ²

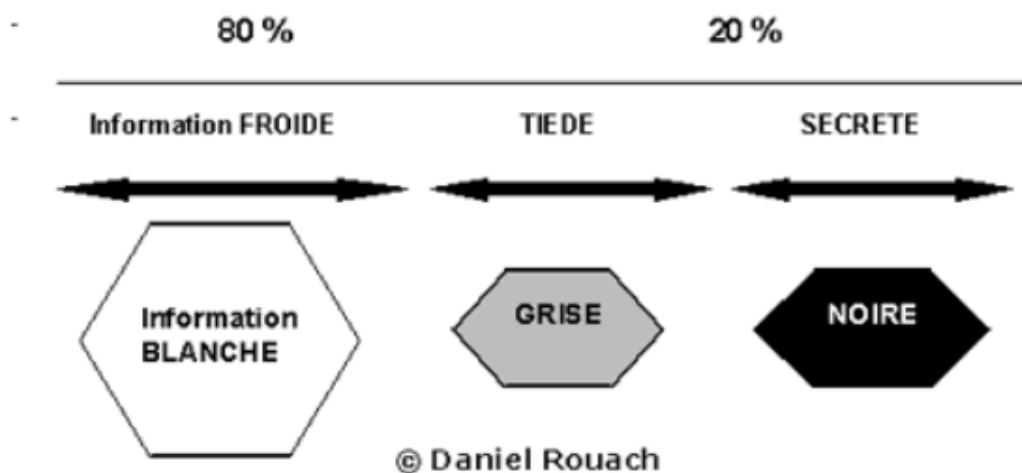
¹ GUILLON, (Bernard) : *Risque ; formalisations et applications pour les organisations*, édition L'Harmattan, 2007, p.33.

² CHALUS-SAUVANNET, (Marie-Christine) : *Veille stratégique à l'usage des décideurs ; Anticiper les opportunités pour conduire des stratégies innovantes*, éditions EMS, Paris, 2021, p.23.

- 1) Information blanche : elle provient de sources officielles publiques et légales.
- 2) Information grise : sources dont l'accès est restreint et il faut avoir des connaissances pour y accéder.
- 3) Information noire : y accéder fait sortir de la légalité.

Dans le schéma ci-dessous **Daniel ROUACH** présente une visualisation de l'information blanche, grise et noire.

Figure 2 : Typologie de l'information



Source : https://foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf (consulté le 18/03/2022 à 15h31).

3.1 Les sources formelles et informelles :

3.1.1 Les sources formelles :

Les sources formelles représentent les sources où il existe un support papier ou électronique, constituées de plusieurs catégories auxquelles on peut citer : la presse qui regroupe les journaux, les revues, les périodiques généralistes et spécialisés, les ouvrages regroupent les livres, les encyclopédies, les mémoires, les thèses, les banques et les bases de données, les CD-ROM ainsi les brevets et les normes constituent une source indispensable en matière d'informations scientifiques et techniques, les études privées ou publiques sont ponctuelles et traitent des questions précises, les sources d'informations légales sont les tribunaux de commerce, les rapports des analystes financiers, les services du registre de commerce, les conservations foncières, les directions des impôts, l'internet et les autres médias (la télévision, le cinéma, la radio...etc.).

Les Avantages : ¹

- Les sources formelles sont disponibles et accessibles.
- Le coût d'acquisition est faible (sauf le cas de recherches de brevets et de certaines banques de données).
- Disponibilité de la source.
- Facile d'accès.

Les Inconvénients :

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

3.1.2 Les sources informelles :

Les sources informelles sont des informations non matérialisées, qui ne font pas l'objet d'une communication officielle, que l'on peut collecter de manière indirecte mais légalement, et on peut citer comme sources informelles : les clients, les concurrents, les fournisseurs et sous-traitants, les missions et voyages d'études, les expositions, foires et salons, les colloques, congrès et séminaires, les associations professionnelles, les comités et les syndicats, les candidats à l'embauche, les stagiaires et les étudiants, le personnel temporaire, les sources internes de l'entreprise.

Les informations informelles appelées « informations grises » ou « informations fermées » sont la cible privilégiée de l'intelligence économique, et on considère que la plupart des informations nécessaires proviennent de sources informelles.

Selon **Bruno MARTINET** et **Yves-Michel MARTI**, pour collecter l'information informelle, « il faut être « au contact » c'est-à-dire se déplacer, passer du temps, pouvoir entendre, sentir, toucher, de manière à la percevoir ». ²

Les avantages : ³

- La source délivre une information « en primeur ».
- L'information est forte « stratégiquement » puisqu'on prend un coup d'avance.
- On détecte des « signaux faibles ».

¹ http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html (consulté le 19/03/2022 à 09h17).

² MARTINET, (B) et MARTI (Y.M) : *L'intelligence économique*, les éditions d'Organisation, Paris, 1995.

³ <http://jacques.breillat.fr/concepts/intelligence-economique-infr> (consulté le 19/03/2022 à 14h21).

Les inconvénients :

- Les coûts d'acquisition sont plus élevés.
- La démarche est volontaire et nécessite de faire un effort.
- Le « réseautage » est chronophage.
- On risque de se faire intoxiquer par des bruits de couloir et des rumeurs.

3.2 Les sources ouvertes et fermées :

3.2.1 Les sources ouvertes :

Les sources ouvertes c'est les sources qui délivrent une information de son plein gré¹, et c'est les informations appartenant au domaine public : organismes relais d'information, centre de recherche, publications spécialisées et généralistes, actes de colloques, bases de données générales et spécialisées, internet. Près de 90% des informations nécessaires à une veille sont ouvertes.

3.2.2 Les sources fermées :

Les sources fermées c'est les sources qui ne délivrent pas une information de son plein gré², et c'est les sources difficilement accessibles, confidentielles, souvent informelles mais également liées au pouvoir politique ou à l'organisation au sein des entreprises. Elles représentent un potentiel d'informations non négligeables et émanent de sources ne sont pas forcément pertinentes dans un système de veille.

La collecte de ces informations s'effectue soit par le paiement d'un droit d'accès ou soit par la création de l'information par des méthodes d'investigation.

3.3 Les sources internes et externes :

3.3.1 Les sources internes :

Qu'elle soit formelle ou informelle, l'information provient d'abord de l'entreprise elle-même (notes de service, comptes rendus de réunions, revue de presse interne, rapports d'études, d'audits...). Ces informations peuvent être réunies soit par un recueil systématique du service d'intelligence économique qui assure en général une centralisation de ce type d'information, soit par un centre de documentation ou une base de données interne.

¹ BAUMARD, (Philippe) : *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, édition Masson, 1991.

² Ibid.

Selon **D. ROUACH**, ce type d'information basé sur les savoirs internes est souvent inexploité dans la pratique. « Leur gestion est pourtant importante compte tenu des restructurations, délocalisations et départ à la retraite. Ils constituent une grande partie de la mémoire de l'entreprise ». ¹

Le tableau suivant explique les différentes sources internes et les types d'informations, on peut y trouver :

Table 2: Les sources internes

Les différentes sources internes disponibles	Les informations qu'elles offprint
Les statistiques de vente	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution globale du CA - Répartition des ventes par critères (Zonegéographique, produit, vendeur)
Le fichier client	<ul style="list-style-type: none"> - Ventilation des clients par critères - Nombre et qualité des clients nouveaux, perdus et fidèles
La bibliothèque des études antérieures	<ul style="list-style-type: none"> - Toutes sortes d'informations préalablement recherchées et analysées
Les rapports des vendeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Le sujet de satisfaction et de non satisfaction des clients à l'égard du marketing mix de l'entreprise, des concurrents - Les avis des vendeurs concurrents
Les réclamations et suggestions des clients	<ul style="list-style-type: none"> - Les critiques des clients - Leurs attentes
Le personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Des informations sur l'entreprise - Des informations sur la concurrence

Source : NEGRO, (Yves) : *L'étude de marché*, Edition Vuibert, Paris, 1987, p.41.

¹ ROUACH, (Daniel) : *La veille technologique et l'intelligence économique*, Presses universitaires de France, 1996, P.15.

3.3.2 Les sources externes :

Les sources externes proviennent de différentes sources qu'elles soient documentaires, accessibles directement ou via Internet (les concurrents, les organismes publics et professionnels, les études multi clients, la presse spécialisée...), ou non documentaires. Le spécialiste de l'intelligence économique doit s'appuyer sur des contacts privés et de confiance aussi bien au niveau des sources officielles (fédérations sectorielles, clubs professionnels...) ou non officiels (journalistes, fournisseurs, concurrents, anciens collègues, ...).¹

4. Les outils de la veille :

On peut les classer dans quatre grandes catégories :²

- 1) **Les moteurs (ou méta-moteurs) de recherche automatisée ou non :** Ils permettent de chercher de l'information ou des données sur l'Internet visible ou invisible. Leur fonction est de chercher de manière la plus exhaustive possible de l'information sur des serveurs ou des bases de données accessibles sur le web.
En général, ils sont dotés de fonctions de recherche par mots clés ou par filtre, parfois même utilisent l'analyse sémantique pour accéder aux documents. Certains moteurs comme Google permettent également de rechercher sur tous types de documents (HTML, XML, PDF, TXT,). Ils recherchent l'exhaustivité tout en permettant l'élimination par des filtres : leur efficacité provient d'un savant dosage entre stratégie de recherche ou construction des filtres pour éviter le "bruit" dans les résultats sans pour autant éliminer des informations qui pourraient être utiles.
- 2) **Les logiciels de veille ou de classement documentaires :** Ils permettent de ranger les documents et informations trouvées sur le web ou sur d'autres supports. En principe se sont des gestionnaires de bases de données qui permettent d'indexer des fiches, tel que Copernic.
- 3) **Les logiciels de diffusion de l'information aux destinataires de la veille :** Exemple : Facebook, Twitter, Delicious.
- 4) **Les logiciels de diffusion de l'information aux destinataires de la veille :** Permettent traiter un document en particulier ou de réaliser des statistiques sur une recherche en fonction de stratégie de recherche plus ou moins élaborées.

¹ : BEKADDOUR, (Hassen) : *Veille stratégique et intelligence économique cas ; des entreprises algériennes*, mémoire de magister en science de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2014, p.24.

² BEN ROMDHANE, (Hicham) : *Etude sur le processus de la veille dans les PME*, mémoire fin d'étude, Québec, 2005, p.33.

5. Les acteurs de la veille :

Le processus de veille n'est pas une tâche isolée d'une ou de deux personnes mais il est réellement transversal, fondé sur des réseaux, faisant intervenir plusieurs personnes situées à plusieurs niveaux et de manière organisée.

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

5.1 L'animateur :

Il est présenté comme un acteur dont le rôle est de communiquer aux veilleurs les besoins en informations formulés par les décideurs et de diffuser celles qui sont collectées et analysées. Sa mission n'est pas cernée correctement et ses aptitudes ne sont pas précisées.

L'animateur de la veille coordonne les activités de chaque acteur du système, assure la continuité et la cohérence du cycle de l'information (ciblage, collecte, traitement, diffusion).

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

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

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

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

5.2 Les experts :

Il s'agit des experts qui disposent d'une connaissance parfaite de leur domaine d'intervention. Ils analysent et valident l'information collectée par les veilleurs pour dégager les informations élaborées à forte valeur ajoutée.

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

Un expert travaille souvent en collaboration avec d'autres experts qui ne sont pas forcément issus du même secteur d'activité ni possédant les mêmes compétences professionnelles. Cette collaboration se fait dans une structure organisée appelée « réseau de compétences », qui a pour but de favoriser les échanges de flux de connaissances ainsi que la création d'intelligence.

La création des réseaux de compétences se fera en fonction des domaines d'activités existants dans le but de faciliter l'interprétation des informations.

5.3 Les décideurs :

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

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

5.4 Les veilleurs : appelés aussi (capteurs, traqueurs, correspondants)

AFNOR a donné la définition suivante au veilleur : « personne qui, dans un environnement professionnel, est chargée d'assurer des fonctionnalités d'un système de veille ». ¹

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

5.4.1 Le responsable de la veille :

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

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

¹ Norme expérimentale XP X50 – 053 relative aux prestations de veille et mise en place d'un système de veille, normalisation française, Paris, Avril 1998, p.06.

5.4.2 Le veilleur observateur :

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

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

5.4.3 Le veilleur analyste :

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

5.4.4 Le cyber-veilleur :

C'est un grand surfeur du net, il recherche en permanence des informations formelles et informelles sur des sujets variés. Il possède évidemment une bonne maîtrise et connaissance des outils de recherche d'information sur Internet (moteurs de recherche, agents intelligents, annuaires, etc.).¹

Section 2 : les principales composantes de la veille stratégique.

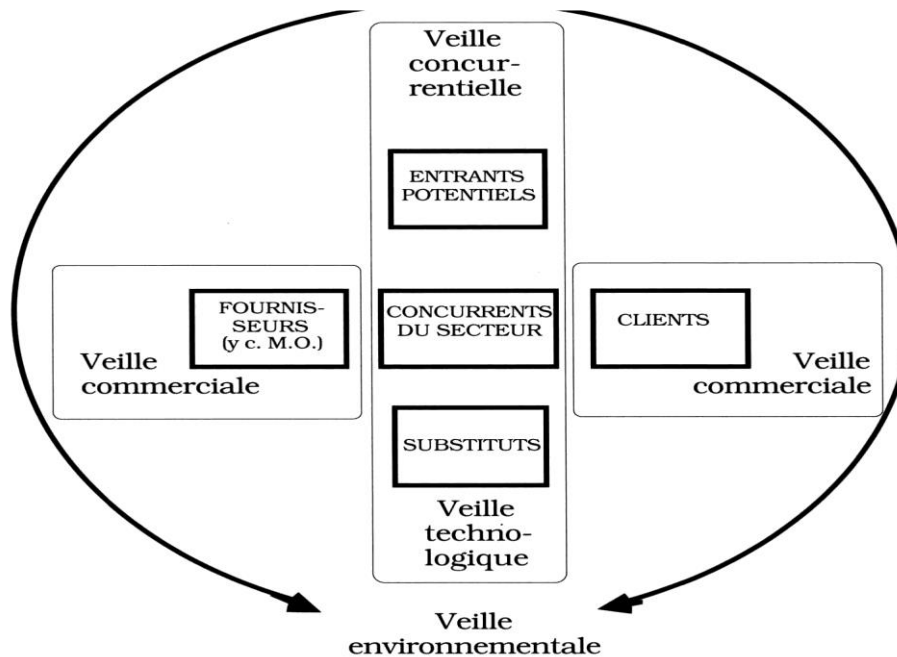
L'information que recherche l'entreprise est pour une grande partie accessible dès qu'un système de veille a été mise en place. Il s'agit d'identifier les sources, de créer un réseau de veilleurs et de mettre en place le traitement, l'analyse, la synthèse, la diffusion et le stockage de l'information pertinente pour les décideurs.

Selon les entreprises, et en fonction de leurs stratégies, la veille sera plus axée sur la technologie, la concurrence, les clients, l'environnement générale. En nous appuyant sur le schéma de Porter, on distingue habituellement quatre types de veille.²

¹ RAFFESTIN, (A-L) et ALLOING (C) : « *Regards croisés sur la veille* », livre blanc, 2001, p.23.

² HERMEL, (Laurent) : *Maitriser et pratiquer ... veille stratégique et intelligence économique*, 2eme Edition, AFNOR, 2007, p.07.

Figure 3 : Les 4 types de veille associés aux cinq paramètres de Porter



Source : MARTINET, (B) et MARTI (Y.M) : Op.cit, p.124.

La figure précédente est une représentation simplifiée des quatre principaux types de veille :

- 1) La veille technologique.
- 2) La veille concurrentielle.
- 3) La veille commerciale.
- 4) La veille environnementale.

Il reste à mentionner qu'il existe d'autres types de veille telle que la veille sociétale et la veille juridique et d'autres.

1. La veille technologique :

Cette veille technologique est indispensable à l'entreprise car au-delà de la connaissance de la stratégie des concurrents et des attentes de la clientèle, les menaces peuvent venir d'une découverte scientifique ou des services de recherche ceux de développement d'un concurrent direct ou indirect.

La veille technologique qui est parfois appelée veille scientifique s'intéresse :

- Au acquis scientifiques et techniques, fruits de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée.
- Au design.

- Aux produits (ou services).
- Aux procédés de fabrication.
- Aux matériaux.
- Aux systèmes d'information.
- Aux prestations de service.

1.1 Définition :

Les définitions de la veille technologiques sont nombreuses, On prend de **François JAKOBIAK** précurseur en la veille technologique. Cet auteur définit la veille technologique comme étant : « l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique suivie de la diffusion bien ciblée, aux responsables, des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique ». ¹

Daniel RROUACH présente la veille technologique comme : « l'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions technologiques susceptible d'influer sur le devenir de son métier ». ²

La veille technologique s'appuie donc sur l'observation et l'analyse de l'information scientifique, technique, et technologique dans le but de détecter les menaces et saisir les opportunités de développement d'une part, et d'une autre part d'identifier les techniques ou technologies mises en œuvre par ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires et ses concurrents, dans le cadre de son domaine d'activité, pour suivre les évolutions pouvant influencer non seulement son avenir mais aussi celui de ses concurrents, ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires, et mettre en place des mesures de protection.

1.2 Les objectifs de la veille technologique :

- Identifier la ou les technique(s) ou technologie(s) mise(s) en œuvre par ses clients, fournisseurs, partenaires et concurrents, dans le cadre de son métier, pour en suivre les évolutions pouvant influencer son devenir mais aussi celui de ses clients, fournisseurs, partenaires, concurrents, et prendre ainsi les mesures qu'il s'impose.
- Recueillir les informations permettant de devancer les innovations technologiques. La veille technologique rassemble et analyse : " Tout ce qui permet à l'entreprise d'essayer

¹ JAKOBIAK, (François) : Op.cit, p.39.

² RROUACH, (Daniel) : Op.cit, p.23.

de déterminer les secteurs d'où viendront les innovations majeures de son métier, tant pour le procédé que pour les produits ".

- Se consacrer au développement des technologies avec tout ce que cela comporte en termes de découvertes scientifiques, d'innovation de produits ou de services, d'évolution des procédés de fabrication, d'apparition de nouveaux matériaux ou de concept.
- Surveiller les menaces technologiques émergentes. Elle nécessite donc une observation et une analyse de l'environnement, ainsi que d'une diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utile à la prise de décision. ¹

D'une autre part la veille stratégique permet à l'entreprise de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les programmes concurrents en cours ou achevés ?
- Quel sont les personnes, les acteurs impliqués dans ces programmes (les entreprise, les laboratoires, les centres de recherches...)?
- Qui a publié sur le sujet ? Quels sont les brevets déposés dans le domaine ?
- Quels sont les nouveaux matériaux, les nouvelles technologiques ? et leur caractéristique ?
- Quelles sont les nouvelles réglementations ? Quelles sont les normes en vigueur ?
- Quels sont les évènements significatifs intervenus dans le domaine : nouveaux produits, fusions, rachats d'entreprises, joint-ventures, licences, dépôts de bilan... ?
- Quelles sont les entreprises qui se développent dans le secteur d'activité ? Qui est le dirigeant ? Que font-elles ? Quels sont leurs partenaires ?

1.3 Les enjeux et les formes de la veille technologique :

La veille stratégique englobe les enjeux majeurs suivants pour l'entreprise : ²

- Suivre les évolutions techniques.
- Dégager de nouveaux procédés ou matériaux de substitution.
- Anticiper sur la concurrence.

¹ BEKADDOUR, (Hassen) : Op.cit, p.53.

² http://erwan.neau.free.fr/information_veille_technologique.htm (consulté le 20/03/2022 à 16h33).

- Diminuer les couts de production.
- Augmenter la qualité des produits.
- Identifier les meilleurs pratiques.

La veille technologique, qui concerne les produits, les techniques, les processus de production, se présenter sous différentes formes : ¹

- Analyse régulière des brevets déposés dans le secteur de l'entreprise.
- Audit technologique d'un secteur.
- Etude de marché technologique.
- Recherche d'opportunités technologiques.
- Evaluation technologique d'un investissement.

2. La veille concurrentielle :

Selon **JAKOBIACK** : « Il faut pour innover savoir ce que font les autres ».

Cette veille concurrentielle, qui est avec la veille technologique la plus développée dans les entreprises, donne souvent lieu à la création d'un observatoire de la concurrence. La demande des résultats provenant de ce type de veille est très forte tant du côté de la direction générale que du côté des vendeurs.

2.1 Définition :

La veille concurrentielle permet aux entreprises d'identifier leurs concurrents directs et indirects, actuels et potentiels grâce à la personnalisation. Dans cette approche, l'objectif de l'entreprise est de comprendre et de comparer les stratégies, politiques de prix, produits et services, politiques de recrutements, clients et fournisseurs de chaque concurrent pour anticiper les menaces et opportunités susceptibles d'affecter l'avenir de l'entreprise, et agir en conséquence en ajustant ses arguments commerciaux et mise en place d'une stratégie commerciale plus efficace.

Les entreprises qui mènent une démarche de veille concurrentielle cherchent à comprendre régulièrement les évolutions de leur environnement concurrentiel. Ces changements peuvent être multiples : nouvelles activités de concurrents ou de fournisseurs, implantations dans de nouvelles régions ou pays, lancements d'innovations, dépôts de brevets, etc.

¹ HERMEL, (Laurent) : op.cit, p.09.

L'information recueillie de la veille concurrentielle peut couvrir des domaines très larges :

- Gamme des produits concurrents.
- Circuits de distribution empruntés.
- Commercialisation et vente.
- Analyse des coûts.
- Organisation et culture d'organisation.
- Capacité de la direction générale.
- Portefeuille d'activités de l'entreprise ...

Au-delà de la connaissance de la concurrence, il est bien de pouvoir mesurer l'intensité concurrentielle. Cela signifie se mettre une base de données de veille concurrentielle pour surveiller en permanence les concurrents et alerter les décideurs en cas de problème.

Cette veille permet d'aboutir à la mise en place de tableaux de bord concurrentiels utiles à la fois à la réflexion stratégique et au pilotage opérationnel.

La veille concurrentielle consiste généralement à surveiller :

- Leur stratégie.
- Leur politique tarifaire.
- Leurs nouveaux produits ou services.
- Leurs résultats financiers.
- Leurs recrutements.
- Leurs clients, leurs nouveaux contrats.
- Leurs communiqués ou articles de presse.
- Leurs accords, partenariats, rachats, alliances.
- L'arrivée de nouveaux concurrents.

Et cette veille permet de :

- Ajuster son argumentation commerciale.
- Mettre en place des stratégies commerciales plus efficaces.
- Identifier les concurrents les plus menaçants.

2.2 Les objectifs de la veille concurrentielle :

La veille concurrentielle s'intéresse principalement à l'environnement de l'entreprise, notamment les concurrents directs qu'il faut donc surveiller. Mais elle ne suffit pas à elle-même si bien que d'autres éléments vont intervenir : surveiller la concurrence, c'est aussi rester attentif aux nouvelles technologies, aux acteurs du marché, à l'environnement sécuritaire, aux normes et brevets déposés, à l'opinion publique, etc., sans perdre de vue que l'objectif est de rester performant.¹

L'accès aux informations relatives à vos concurrents et votre secteur, vous améliorez votre stratégie et gagnez en efficacité dans l'acquisition de nouveaux clients, l'offre de nouveaux produits, l'amélioration de votre équipement.

Si vous possédez une petite ou moyenne entreprise (PME), la veille concurrentielle vous aidera à éviter le gaspillage et à faire de l'argent car elle vous donnera accès à de précieuses connaissances sur vos concurrents, votre entreprise et votre secteur d'activité.

Comme la majorité des petite et moyennes entreprise (PME), votre stratégie de croissance est probablement axée sur l'acquisition de nouveaux clients, l'accroissement de la part de marché, l'offre de nouveaux produits ou services et l'amélioration de votre équipement. Pourtant, ces activités risquent toutes de s'avérer inutiles et d'entraîner un grand gaspillage de ressources si vous n'avez pas assez d'information pour faire des prévisions fiables, des décisions efficaces et formuler des stratégies concurrentielles efficaces.

2.3 Les enjeux de la veille concurrentielle :

Dans un environnement économique très complexe, et un cadre de plus en plus concurrentiel et en constante évolution, la réactivité par rapport aux concurrents est un enjeu-clé d'une entreprise afin de rester compétitif.

Ce développement passe par une veille concurrentielle qui a pour vocation principale d'adapter la stratégie de l'entreprise :

- En fournissant des informations fraîches, pertinentes et recoupées sur l'actualité des concurrents (informations sur les levées de fonds ou les croissances externes, sortie de nouveaux produits, stratégie de communication, etc.).

¹ COSTA, (Nathalie) : *Veille et Benchmarking*, édition ellipses, 2008, p.48.

- En comparant et en ajustant sa politique de prix, à travers une veille tarifaire permanente.

D'une autre part la mise en place de la veille concurrentielle permet à l'entreprise de répondre aux questions suivantes : ¹

- Quel est mon marché ?
- Qui sont mes concurrents ?
- Quels sont les produits qui émergent ?
- Sont-ils performants ?
- Quelles sont les perspectives et capacités de développement de vos concurrents ?
- Quels sont les forces et faiblesses de vos concurrents ?
- Quels sont vos capacités d'anticipation face à vos concurrents ?

2.4 Les éléments à surveiller pour la veille concurrentielle :

Les éléments qu'il faut les surveiller pour la mise en place d'une veille concurrentielle est les suivantes : ²

2.4.1 Produits :

- Réputation des produits sur chaque segment du marché, du point de vue de l'utilisateur.
- Caractères de la gamme des produits.

2.4.2 Négociations/circuit de distribution :

- Qualité et couverture du circuit de distribution.
- Force des relations avec le circuit de distribution.

2.4.3 Commercialisation et vente :

- Compétences dans chacun des domaines du plan de commercialisation.
- Compétences en matière d'études de marché et de développement de nouveaux produits.
- Formation et compétence de la force de vente.

2.4.4 Fonctionnement :

- Complexité technologique des installations et des équipements.

¹ http://www.complices.qc.ca/documents/veille_strategique_3ie_2001.pdf (consulté le 21/03/2022 à 09h21).

² MARTINET, (B) et RIBAUT (J-M) : *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, 2e édition, Edition d'Organisation, 1992.

- Flexibilité des installations et des équipements.
- Propriété du savoir-faire et brevet unique, ou avantages dans le domaine des ventes.
- Compétences pour des extensions de capacité, pour un contrôle de la qualité, pour un équipement des usines, etc.

2.4.5 Recherche et ingénierie :

- Brevets et droit de reproduction.
- Capacité interne de recherche et de développement.
- Accès à des ressources externes de recherche et d'ingénierie.

2.4.6 Coûts complets :

- Coûts complets relatifs.
- Coûts ou activités partagés avec d'autres unités de l'entreprise.

2.4.7 Force financière :

- Capacité d'emprunt à court terme et à long terme.
- Capacité d'augmentation du capital dans un avenir prévisible.
- Capacité dans le domaine de gestion financière : négociation, rassemblement de capitaux, crédit, stocks, etc.

2.4.8 Capacité de la direction générale :

- Qualité de commandement du directeur générale, capacité du directeur général à motiver les autres.
- Capacité à coordonner des fonctions particulières ou des groupes de fonction.
- Flexibilité et adaptabilité des hauts dirigeants.

2.4.9 Portefeuille de la société :

- Capacité de la société à soutenir des modifications d'orientation planifiées.
- Capacité de la société à développer ou renforcer l'unité.

Enfin il ne faut pas oublier les services web qui représentent une source primordiale pour la surveillance des concurrents sur le net.

3. La veille commerciale :

Cependant, l'activité commerciale de l'entreprise ne se limite pas aux clients ou aux consommateurs. Il y'a d'autre variables qui doivent être prises en compte telles que les fournisseurs, les distributeurs, les partenaires ainsi que le marché, son évolution, sa croissance et ses tendances. ¹

Le consommateur ou le client est au centre de l'intérêt des entreprises, il est donc naturel de le surveiller.

3.1 Définition :

La veille commerciale est définie comme : « l'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseurs/clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché... ». ²

Mais aussi défini comme : « La veille commerciale consiste en la collecte, le traitement et la diffusion d'informations afin de servir une entreprise dans un but de développement commercial ». ³

D'après **Bruno MARTINET** et **J-M RIBAUT**, il s'agit de suivre l'évolution des besoins des clients à court terme pour les percevoir et de s'intéresser également à leurs problèmes qui sont la source de leurs besoins futurs. La surveillance et consolidation de la relation client-entreprise sont très déterminantes dans la profitabilité de ce type de lien. ⁴

Donc la veille commerciale regroupe l'ensemble d'activités de recherche, de traitement et de diffusion de leur exploitation et de renseignements relatifs à l'environnement commercial de l'entreprise, permettant d'anticiper les évolutions du marché et des fournisseurs.

Un système de veille commerciale permet de fournir à un service commercial les informations suivantes sur :

- L'actualité de se clients.

¹ YACHIR, (Sid-Ahmed) : *Les entreprises algériennes face à la veille stratégique*, mémoire fin d'étude licence, INC d'Alger, juin 2007, p.41.

² Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise : *La veille stratégique, les yeux et les oreilles de votre entreprise*, 2001, p.12.

³ VECTEURPLUS : *L'art de l'information qualifié ; quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection*, juin 2009, p.04.

⁴ MAETINET, (B) et RIBAUT (J-M) : Op.cit, p.54.

- L'évolution des besoins des clients, et leurs changements de goûts.
- Les prospects.
- Les tendances du marché de travail.
- Les appels d'offres privé et publics.
- La santé financière des clients.

Les deux grands axes de surveillance pour la veille commerciale :

3.1.1 Surveillance clients :

- Besoins et santé financière.
- Circuits de distribution.
- Appels d'offre, prospects.
- Actualités.
- Sortie de nouveaux produits.
- Politique tarifaire.

3.1.2 Surveillance fournisseurs :

- Suivi.
- Santé financière.
- Tarifs.
- Sortie de nouveaux produits.

3.2 Les objectifs de la veille commerciale :

- Détecter et anticiper de nouveaux marchés.
- Adapter ses offres produites en anticipant les attentes du marché.
- Maitriser les marchés amont (achats, approvisionnements).
- Accompagner le service commercial et l'aider à prospecter avec efficacité.
- Maintenir et développer la clientèle par la fidélisation et la prospection.
- Mieux connaître ses fournisseurs et en choisir de nouveaux parmi les partenaires existants. ¹

¹ <https://www.institut-numerique.org/2-les-objectifs-de-la-veille-commerciale-5028f58c136ec> (consulté le 23/03/2022 à 17h44).

3.3 Les champs d'application de la veille commerciale :

On peut le résumer dans trois points :

3.3.1 Les clients :

L'évolution des besoins des clients à long terme, ainsi que, l'évolution de la relation des clients à l'entreprise et dans une moindre mesure à la solvabilité des clients.

3.3.2 Les fournisseurs :

Il est important de suivre l'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise, l'évolution et l'offre des nouveaux produits, et enfin la capacité du fournisseur à procurer au moindre coût les produits dont l'entreprise a besoin.

Les fournisseurs peuvent aider l'entreprise de deux façons qui sont :

- Ils sont sollicités par leurs clients et connaissent les extensions possibles de leurs marchés.
- Ils peuvent échanger de l'information et le fournisseur peut tirer parti d'informations qu'on lui transmet, notamment sur l'évolution de ces propres marchés. Il est donc envisageable de mettre en place des protocoles équilibrant les droits et les devoirs, les services et les contreparties. ¹

3.3.3 Le marché :

Il est nécessaire de suivre de près l'évolution de la relation de pouvoir de la main-d'œuvre et de l'entreprise, l'évolution du prix de la main-d'œuvre et l'évolution de l'offre des nouvelles compétences.

« Enfin, il convient de prendre également en compte les insatisfactions. Même si 70% des personnes sont satisfaites d'un produit, il faut absolument connaître les reproches ou remarques des 30% de personnes mécontentes ou indifférentes afin d'améliorer encore la qualité du produit». ²

Elle écoute donc en permanence le marché et répond aux questions suivantes : ³

¹ PATEYRON, (Emmanuel-Arnaud) : *Management stratégique de l'information*, édition Economica, 1994, p.24.

² Ibid, p.25.

³ Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise : *Op.cit*, p.15.

- Quelles sont les capacités de mon client, mes fournisseurs, mes partenaires (parts de marché, localisation géographique.) ?
- Quelles sont les caractéristiques des produits de mes concurrents (évaluer leur capacité d'innovations) ?
- Quelles matières et les procédés de fabrication utilisés pour leurs produits ? Quel sont les prix des produits concurrents ?
- Quelles sont les compétences de la main d'œuvre concurrente ?

4. La veille environnementale :

Cette veille englobe le reste du champ (hors technologie, concurrence et commercial) de l'entreprise. C'est souvent dans cette capacité à intégrer les éléments de l'environnement politique, social, culturel, juridique ... qu'une entreprise pourra faire la différence avec les concurrents. ¹

4.1 Définition :

La veille environnementale porte sur les différentes informations (réglementations, statistiques, tendances et perspectives) concernant l'environnement.

L'objectif principal de cette la veille est de surveiller en permanence l'environnement pour influencer, guider et aider à mettre en œuvre les stratégies de développement, il s'agit de prendre en compte les questions liées à l'environnement, le respect de la réglementation dans ce domaine est donc très important. Prendre en compte les conditions climatiques, évaluer le changement climatique, c'est-à-dire prévoir les coûts des mesures d'adaptation associées à ces changements, est également un enjeu, notamment pour de nombreuses entreprises. Dans ce contexte, la veille environnementale est le fait que diverses informations sont réunies pour la prise de décision stratégique.

La veille environnementale est basée sur la détection des signaux issus de l'environnement, signaux forts ou faibles pour obtenir un avantage stratégique. Elle peut être divisé en deux principales veilles : veille juridique et veille sociétale. Ces deux dernières ont pour objet de surveiller les évolutions juridiques, liées aux normes et aux lois, et les évolutions de la société, démographie, pouvoir d'achat, normes et valeurs.

¹ HERMEL, (Laurent), Op.cit, p.12.

4.2 La veille juridique :

La veille juridique consiste à surveiller la jurisprudence, la législation et les contre façons. L'idée est d'être en conformité avec la réglementation actuelle et d'utiliser à bon escient les décisions juridiques pour lancer de nouveaux services et produits sur de nouveaux marchés.

Cette veille consiste à surveiller :

- La jurisprudence.
- Les lois et décrets.
- Les propositions de lois.
- Les conditions de régulation du marché.
- La fiscalité.
- Le traitement du contentieux.

Cette veille permet de :

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

L'information juridique est un besoin nécessaire pour tout citoyen membre d'un Etat et vivant dans un Etat de droit ou pour toute organisation dans un Etat de droit, Personne morale, reconnue comme un acteur juridique avec des droits et obligations.

Ce besoin étant universel et non sectoriel tout comme l'est le besoin de sécurité juridique qui motive le décryptage des règles applicables.

4.3 La veille sociétale :

La veille sociétale consiste surveiller les évolutions de la société parmi lesquelles les évolutions sociales, les évolutions culturelles, les évolutions démographiques, les évolutions politiques (opinions politiques, alternance) et les évolutions économiques.

Cette veille vise à surveiller :

- L'évolution des mentalités.
- Le comportement des consommateurs.

- L'environnement.
- Les risques (désordres, conflits, etc.).
- Les mouvements sociaux.
- Le dépôt de contestations.

La veille sociétale a pour objet de suivre les changements de la population par leurs produits ou services afin de mieux cerner leurs nouveaux besoins.

Le tableau suivant montre de façon schématique les points de jonction entre différents types de veille :

Table 3: Les différents types de veille et leur paramètre

type de veille	Axe de surveillance	Paramètre principal	
Veille technologique	les acquis scientifiques		
	Les matériaux		
	Les systèmes d'information		
	La technologie		
	les produits	Fonction de service principal	
		Fonction de service complémentaire	
		Fonction d'estime	
		performances	
		Resistances aux contraintes	
Veille concurrentielle	Les procédés		
	Economie stratégique	Stratégie/politique d'investissement	
		Santé économique	
		Obstacles à la sortie du domaine d'activité	
		Obstacles à l'entrée du domaine d'activité	
		Riposte du domaine face au nouvel entrant	
Politique commerciale, prix pratiqués			
Veille commerciale	Les clients communs	Croissance du domaine activité	
		Evolution des parts du marché respectives	
		Evolution des besoins clients à long terme	
	Les clients, les marchés	La relation client/entreprise	
		La solvabilité des clients	

	Les fournisseurs	Les produits nouveaux
		La relation entreprise/fournisseur
		La capacité à fournir au moindre cout
	La main-d'œuvre	Evol d'offres de compétences nouvelles
		Organisation du marché de travail
		Cout de la main-d'œuvre
Veille environnementale	Sociologie Politique Culture Environnement économique général Etc.	

Source : HERMEL, (Laurent) : Op.cit, p.13.

Section 3 : la place de la veille stratégique dans l'entreprise.

1. L'utilité de la veille stratégique au sein de l'entreprise :

Opter pour la mise en place de la veille stratégique au sein d'une entreprise donnée suppose, l'appropriation de certains avantages jusque-là imperceptibles.

Cependant, la veille stratégique ne peut être en aucun cas une fin en soi, autrement dit, l'entreprise intègre cet outil du management stratégique en vue d'assurer une meilleure exploitation des informations au quotidien, et l'idéal sera de les exploiter pour :

- Une meilleure prise de décision.
- La capitalisation des compétences collectives distinctives.
- La saisie des opportunités.
- L'inscription dans une dynamique porteuse d'innovation.

Penser la performance et la compétitivité de l'entreprise à long terme, impose de placer ce nouvel outil de management stratégique au cœur de ses réflexions et de ses orientations stratégiques. ¹

¹ NANECHÉ, (Fariza) : « La veille stratégique au sein de l'entreprise : quelques repères », in revue économie gestion et société, N°6, juin 2016, p.10.

Donc la veille stratégique permet à l'entreprise de : ¹

- Faire de l'information, un outil de développement à haute valeur ajoutée : comparer son savoir-faire et le développer.
- Passer d'une activité peu organisée à une activité parfaitement planifiée, d'une responsabilité laissée au bon vouloir de chaque individu à un effort collectif centré sur les priorités stratégiques de l'entreprise.
- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents.
- Surveiller et anticiper les évolutions de l'environnement.
- Recentrer ou au contraire diversifier les activités de l'entreprise : détecter des opportunités ; la veille permet d'avoir une vision globale et mondiale dans un secteur donné. Il est donc plus facile de déceler les opportunités de marchés, de nouveaux services, produits....
- Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions.
- Mettre en place un projet d'innovation : améliorer ses capacités d'innovation vis-à-vis des évolutions de son environnement.
- Choisir un projet : développer, améliorer et élargir l'ensemble de ses activités.
- Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits.
- Progresser : Identifier les écarts (écarts du produit par rapport aux besoins exprimés et aux besoins latents...).
- Grandir : déceler les nouveaux partenaires et les nouveaux marchés.
- Prendre des décisions avec une meilleure sécurité.
- Pérenniser sa présence et ses activités.
- Acheter ou vendre des licences.

2. Système de la veille stratégique :

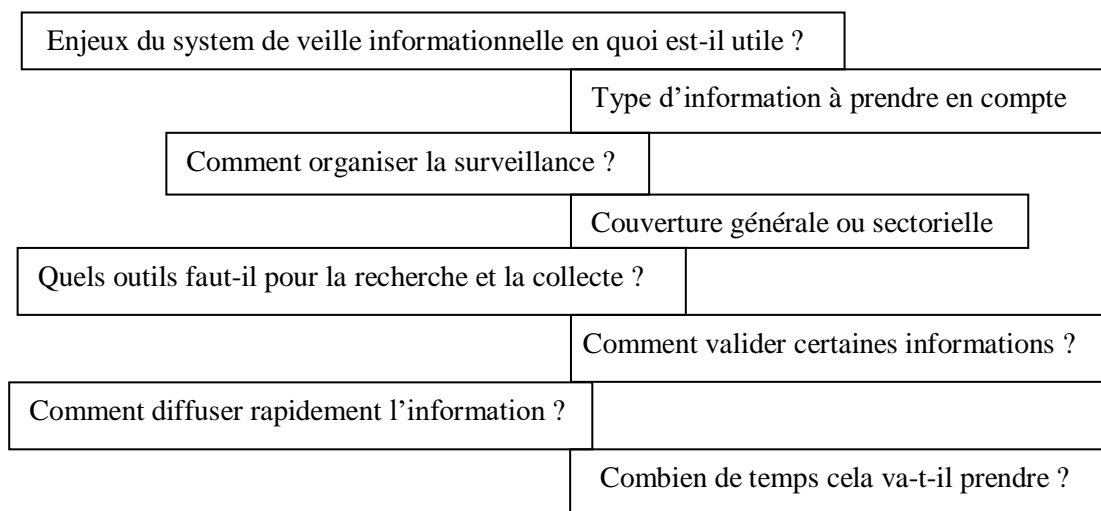
C'est un ensemble structuré qui réunit les comparantes répondant à des besoins de veille stratégique, la procédure pour un système de veille stratégique est la suivante :

- Choisir du personnel : il faut sélectionner le personnel nécessaire pour suivre les étapes de la veille stratégique et définir le rôle de chaque veilleur (Animateur : Coordonner,

¹ <https://www.institut-numerique.org/6-enjeux-et-objectifs-de-la-veille-5028f58bf3136> (consulté le 25/03/2022 à 13h34).

communiquer, faire vivre le projet / Responsable de la collecte : analyse, traite et réécrit/
 Capteur : collecte les informations, repère, sélectionne et recherche d'information)

- Choix du matériel et logiciel nécessaire à commencer par un bon système manuel, puis déterminer le logiciel nécessaire.
- Désignation du responsable de veille.
- Définition de l'objectif ou des objectifs de chaque projet de veille.
- Déterminer la somme d'argent impliquée ou à dépenser pour ce projet.
- Etablir une approche pragmatique pour bâtir un bon système de veille comme le suivant :



- Ordonnancement des taches et du temps nécessaire pour les accomplir. ¹

2.1 La mise en place d'un dispositif de veille stratégique :

La mise en place d'un dispositif de veille stratégique nécessite un ensemble d'éléments et de phase : ²

- Détermination du ou des sujets considérés comme stratégiques pour l'organisation :
 - Par induction.
 - Suite à une demande formelle.
- Définition de l'angle sous lequel il convient de suivre le thème :

¹ BEKADDOUR, (Hassen) : *L'intelligence économique et l'interaction de l'entreprise avec son environnement*, thèse de doctorat en science de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2018, PP.84-85.

² <http://www.les-infostrategies.com/article/0606267/comment-mettre-en-place-un-dispositif-de-veille> (consulté le 26/03/2022 à 17h58).

- Fonctions attendues.
- Conformité aux objectifs de veille.
- Cerner le sujet à suivre :
 - À partir des éléments donnés.
 - Délimiter l'aire du sujet.
 - Pré-recherche pour faire le point.
- Identifier les points d'accès utiles.
- Lister et/ou rechercher les contacts à prendre.
- Mise en place du plan de veille :
 - Détermination des sources, canaux et points d'accès mis en œuvre.
 - Équation de recherche en fonction des outils.
 - Orchestration des canaux.
 - Calendrier de suivi (agenda électronique, agent de recherche automatisé).
- Révision périodique des objectifs de veille et de leur caractère stratégique.

3. Processus de la veille stratégique :

Le processus de Veille Stratégique peut fonctionner selon deux modes différents mais non exclusifs : ¹

- 1) **Le mode commande** : Signifie que la recherche active d'une information de veille stratégique est déclenchée par la demande expresse (la commande) d'un supérieur hiérarchique qui exprime ainsi un besoin ponctuel d'information. L'initiative est donc du côté de l'utilisateur potentiel de l'information (par exemple, un responsable).
- 2) **Le mode alerte** : Signifie que la recherche active d'information est continue de la part de certaines personnes (que nous nommerons traqueurs) et que ces personnes alertent, de leur propre initiative, le supérieur hiérarchique (ou d'autres personnes) lorsqu'elles jugent avoir trouvé une information intéressante, alors que ce supérieur n'a pas exprimé un besoin particulier d'information. L'initiative est donc du côté de l'animateur de la veille stratégique.

¹ BEKADDOUR, (Hassen) : *L'intelligence économique et l'interaction de l'entreprise avec son environnement*, Op.cit, p.54.

3.1 Définition du processus de veille stratégique :

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

C'est aussi un processus continu, dynamique et évolutif au sein duquel des nouvelles informations sont en permanence nécessaires. Il s'agit là d'un processus d'apprentissage organisationnel (Choo, 1999) collectif et de management des connaissances (Caron-Fasan et Farastier, 2003). Il s'agit également, comme le suggère Weick (2002), de prêter une attention particulière aux choses, valeurs, faits ou questions que nous risquons de négliger.¹

3.2 Les étapes de processus de veille stratégique :

3.2.1 Le processus de veille stratégique selon H. LESCA (la méthode L.E.SCAnning) :

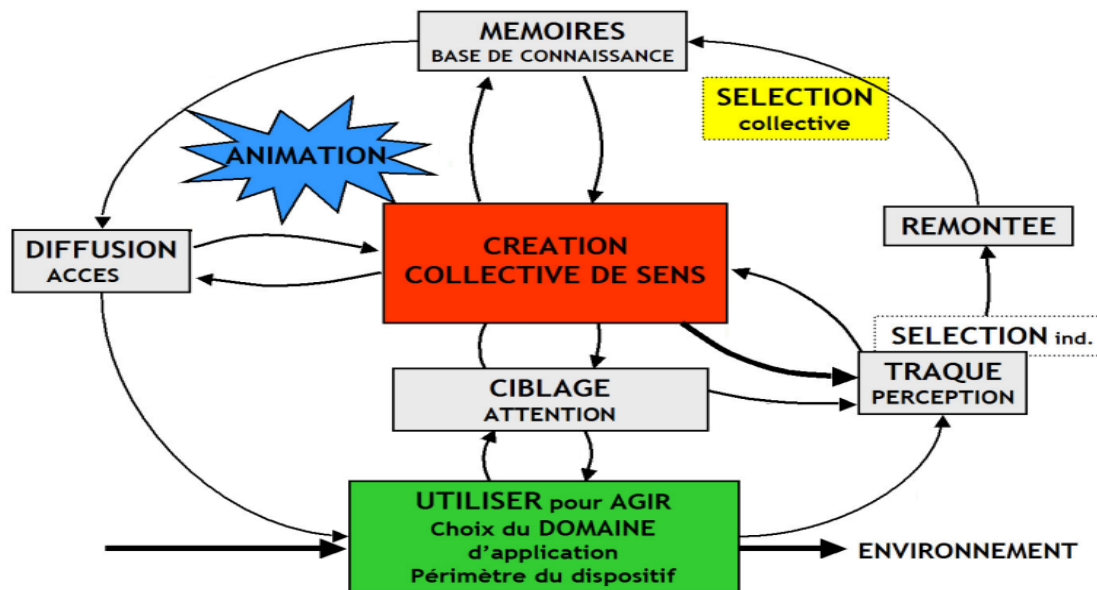
La mise en place d'un dispositif de veille stratégique, son fonctionnement et sa pérennisation nécessitent une méthode précise et complète. La méthode L.E.SCAnning répond à cette nécessité.

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

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

¹ LESCA, (Humbert) : *Veille stratégique, méthode L.E.SCAnning*, édition EMS, 2003, Accessible In <http://www.veillestrategique.org> (consulté le 27/03/2022 à 19h58).

Figure 4 : Méthode L.E.SCAanning



Source : <http://www.veille-strategique.org/docs/2004-janissek-muniz-lesca-cahier.pdf>

(consulté le 27/03/2022 à 10h31).

3.2.1.1 Animation/Animateur de la Veille :

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

3.2.1.2 Cible de Veille :

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

3.2.1.3 Création collective de sens :

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

3.2.1.4 Traque :

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

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

3.2.1.5 Sélection :

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

3.2.1.6 Mémoires :

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

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

3.2.1.7 Remontée :

C'est l'opération de transmission des informations recueillies, depuis les traqueurs vers :

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

3.2.1.8 Diffusion :

C'est l'opération qui consiste à mettre les informations de Veille, ainsi que les connaissances liées à ces informations, à la disposition des utilisateurs potentiels autorisés, dans cette opération, c'est le gestionnaire du stock d'informations qui a l'initiative de l'opération de diffusion.¹

3.2.1.9 Veille Anticipative Stratégique (VAS) :

Est le processus collectif et proactif par lequel des membres de l'entreprise (ou institution) traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire. La VAS a pour but d'innover, de se différencier, de réagir plus vite et de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter les surprises stratégiques désagréables, de réduire les risques et l'incertitude en général.²

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

3.2.2 La surveillance de l'environnement :

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

¹ LESCA, (Humbert) : *Veille stratégique, méthode L.E.SCA*, édition EMS, 2003, Accessible In <http://www.veillestrategique.org> (consulté le 27/03/2022 à 20h08).

² BENNOUR, (Imane) : *La veille stratégique, un facteur clé de l'amélioration continue de la qualité au sein d'une entreprise cas ; COSIDER Canalisation*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science commerciales, EHEC d'Alger, 2018, p.23.

3.2.3 L'exploitation des informations collectées :

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

4. Structure de la veille stratégique :

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

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

4.1 Structure concentrée :

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

4.2 Structure répartie :

Il s'agit d'une cellule de veille animée par un responsable de veille à temps plein et basée sur un réseau de correspondants à temps partiel. Ici c'est le cas de la veille projet, où l'on fait intervenir des experts en fonction de compétences que nécessite le sujet traité.¹

¹ <https://www.institut-numerique.org/32-la-structure-repartie-5028f58be17d6> (consulté le 28/03/2022 à 19h30).

Table 4 : Les points forts des deux types de structure

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

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

Conclusion :

En conclusion, la veille se manifeste comme un système de surveillance capable de comprendre et de prévoir les changements dans l'environnement grâce à l'analyse et à la validation des informations collectées. Elle peut fournir aux entreprises des données utiles sur leur marché, leurs concurrents, leurs fournisseurs et leur expertise en matière d'innovations technologiques. Elle est donc un outil pour s'orienter dans l'environnement.

La veille peut être spécifique à un domaine, elle peut être technologique, concurrentielle, commerciale, etc. mais les entreprises n'ont pas nécessairement besoin de mettre en œuvre toutes ces montres spécifiques. Elle doit choisir celle (ou celles) qui selon elle convient le mieux à sa situation.

Chapitre Deuxième

Introduction :

L'ensemble du monde industriel et du service s'accorde à reconnaître la qualité comme l'un des éléments-clés de la compétitivité d'une entreprise.

La vive concurrence qui s'exerce aux niveaux nationaux et internationaux imposés à l'entreprise de disposer des meilleures structures et des meilleurs outils pour assurer des performances à la hauteur des défis économiques actuels.

A cette obligation COSIDER Canalisation a développé son savoir-faire et mettre en place un système d'assurance de la qualité à tous les niveaux de l'entreprise pour devenir un leader dans la pose de canalisations auprès d'entreprises internationales. Son statut de leader national ne l'empêche pas de toujours chercher à s'améliorer dans un marché concurrentiel.

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

- 1) La première section est consacrée à la présentation de la notion qualité et les principes de management de qualité.
- 2) La deuxième section est consacrée à la notion de l'amélioration continue de la qualité et à la présentation des outils et méthodes de la qualité.
- 3) La troisième section est consacrée à la relation entre veille stratégique et l'amélioration continue.

Section 1 : la notion de qualité et les principes de management de qualité.**1. Notion qualité :**

La qualité est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.

Bien souvent, le terme « qualité » est interprété de manières très diverses. Dans le langage courant, on parle de produits de première qualité, ce qui signifie que le client est satisfait de la marchandise et des services offerts. Pour lui, la qualité est synonyme de satisfaction. ¹

¹ <http://production-management.over-blog.com/article-le-management-de-la-qualite-la-notion-de-qualite-desproduits-40486631.html> (consulté le 05/042017 à 12h35).

1.1 L'Origine du mot qualité :

Un survol de la littérature sur le concept qualité permet de constater tout d'abord que la qualité n'est pas une notion nouvelle et les écrits en fournissent plusieurs définitions. Enracinée dans la tradition de l'entreprise, la qualité a commencé au Japon et aux Etats-Unis. Les théoriciens les plus célèbres sont **W. Edwards Deming** et **Joseph M. Juran**. La notion de la qualité est difficile à définir de façon claire et précise.

Le mot qualité, que tout le monde utilise, est perçu différemment par chaque personne. Etant une affaire collective, le concept qualité est multiforme et multidimensionnel.

Comme tous les concepts importants la qualité est d'une grande simplicité, à tel point que les gens ont beaucoup de mal à comprendre ce qu'elle signifie. ¹

1.2 Définition de la qualité :

Avant toute chose, il est primordial de clarifier cette notion de qualité, et de comprendre les caractéristiques qu'elle contient. Plusieurs descriptions peuvent en être données. Nous allons essayer d'en observer les principes de base de la définition de la qualité, selon les experts de la qualité, selon la norme (ISO 9000 : 2005) et selon les dictionnaires.

1.2.1 Selon les experts de la qualité : ²

- **K. ISHIKAWA** : « la qualité est l'aptitude à satisfaire le client ».
- **W.E. DEMING** : « la qualité est le degré de satisfaction ».
- **P.B. CROSBY** : « c'est la conformité aux satisfaction ».
- **C.HERSAN** : « c'est la conformité aux besoins ».
- **J. JURAN** : « c'est l'aptitude à l'emploi ».
- **P. LYONNET** : « c'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou utilisateur ».
- **P. VANDEVILLE** : « le produit de bonne qualité est celui qui donne aussi complète satisfaction que possible à son utilisateur, tant par ses propriétés et ses performances techniques, que par son prix, sa disponibilité, sa sécurité d'emplois, sa durée de vie, sa facilité d'entretien et son délai d'acquisition ».

¹ STAALI, (M. Youssef) : *Analyse de processus d'amélioration continue de la qualité dans l'entreprise cas ; Groupe Sidal (filalel biotic)*, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, EHEC d'Alger, 2014, p.05.

² LAUDOYER, (Guy) : *La certification ISO 9000 un moteur pour la qualité*, édition d'Organisation, 3ème édition, Paris, 2000, p.56.

1.2.2 Selon la norme (ISO 9000 V 2015) : ¹

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

❖ **Explication de la définition :**

✓ Le terme « **qualité** » peut être utilisé avec des qualificatifs tels que médiocre, bon ou excellent.

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

✓ **Exigence** :

Besoin ou attente formulés, imposés, ou **habituellement implicites**.

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

✓ **L'aptitude** : ²

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

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

De plus elle est conditionnée :

- Son coût (le client vu un produit mais à n'importe quel prix, seuls les produits de luxe sont échappée à cette contrainte).
- Sa disponibilité (des nombreux de fournisseurs sont capable de livrer des produits sensiblement équivalents).

¹ La norme ISO 9000 :2005 : *Système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire*, 3ème édition, p.07.

² DURET, (D) et PILLET (M) : *La qualité en production*, édition des Organisation, Paris, 1998, p.20.

1.2.3 Selon les dictionnaires :

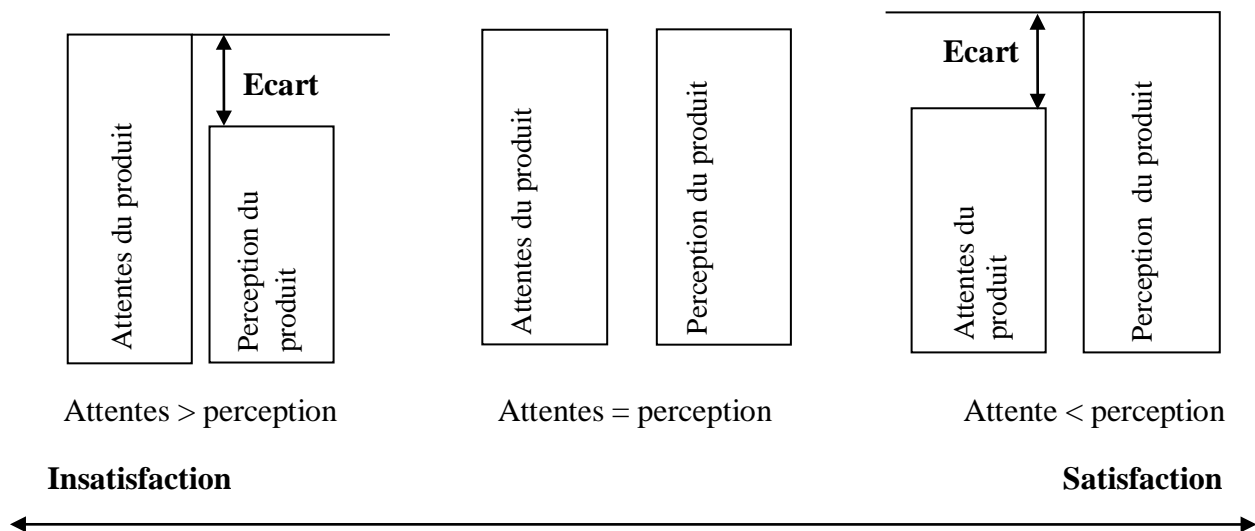
- Le **Larousse**, la qualité est décrite comme « l’aspect, la manière d’être de quelque chose, un ensemble de modalités sous lesquelles quelque chose se présente » ou comme « ce qui rend quelque chose supérieure à la moyenne ». ¹
- Dans le nouveau **Petit Le Robert** (1993), le terme qualité, datant du XIIème siècle, renvoie au latin « Qualitas », de « Qualis » qui signifie la manière d’être, plus ou moins caractéristique.

1.3 Présentation de la qualité :

1.3.1 La qualité pour le client :

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

Figure 5 : la satisfaction client



Source : CONARD, (Frédéric) : *management de la qualité*, Gualino éditeur, Lextenso éditions, Paris, 2009, p.17.

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

La qualité pour le client résulte de la comparaison de :

- ✓ Ce qu'il attend (une qualité attendue) le client attend qu'un produit (service) possède un certain nombre de caractéristiques.
- ✓ Ce qu'il perçoit (une qualité aperçue) : une fois le produit (service) conçu il réalise, le client perçoit des caractéristiques qu'il compare à ses attentes. ¹

1.3.2 La qualité dans l'entreprise :

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

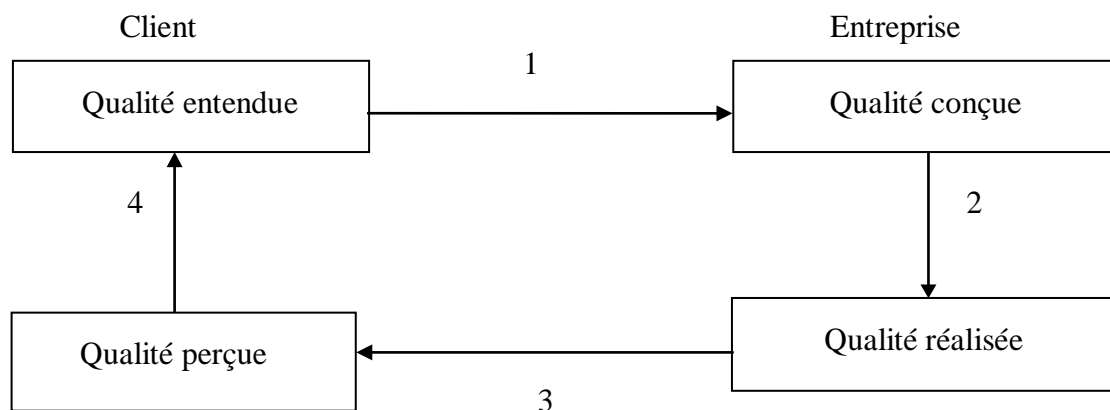
Pour une entreprise, la qualité est le résultat d'un mécanisme en deux temps :

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

En définitive, la qualité d'un produit/service dépend de quatre étapes selon **la figure 6** :

- 1) L'entreprise conçoit le produit à partir des attentes du client.
- 2) L'entreprise réalise un produit conforme à la conception.
- 3) Le client reçoit le produit réalisé par l'entreprise.
- 4) Le client compare le produit qu'il perçoit à ses attentes. ²

Figure 6 : Les étapes d'une qualité de produit/service



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

¹ CONARD, (Frédéric) : *Management de la qualité*, Gualino éditeur, Lextenso éditions, Paris, 2009, p.17.

² Ibid, p.18.

1.4 Les six dimensions de la qualité :

- 1) Stratégique : parce que la notion intervient dans la définition du projet de l'entreprise sur les marchés.
- 2) Commerciale : du fait de la prise en compte de la qualité par le client au moment de l'acte d'achat et des actions de l'entreprise sur les marchés.
- 3) Financière : dans la mesure où la non-qualité peut être coûteuse.
- 4) Organisationnelle : car les structures de l'entreprise interviennent fortement dans ses Capacités à produire la qualité.
- 5) Technique : dans la mesure où la production de la qualité, de la conception à la réalisation, met en œuvre des méthodes et des machines.
- 6) Humaines : enfin, car tout ce qui précède n'est que le fruit des activités coordonnées d'un ensemble de personnes. ¹

1.5 Les objectifs de la qualité :

La qualité repose sur trois objectifs fondamentaux : ²

1.5.1 La fidélisation des clients :

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

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

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

1.5.2 La mobilisation du personnel :

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

¹ COLLIGNON, (E) et WISSLER (M) : *Qualité et compétitivité des Entreprises Du Diagnostic aux Actions de Progrès*, édition Economica, Paris, 1984.

² DJENNADI, (L) et KESSOURI (R) : *Mise en œuvre du système de management de la qualité au sein d'une compagnie aérienne cas ; Air Algérie*, mémoire de licence en sciences commercial, EHEC d'Alger, PP.08-09.

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

Ce qui implique une dynamique interne au profit de tous.

1.5.3 L'amélioration des performances économiques :

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

1.6 Les enjeux de la qualité :

On peut distinguer entre des enjeux internes et des enjeux externes : ¹

1.6.1 Les enjeux internes :

Les enjeux internes concernant des activités de contrôle rationalisées entre les différents services de l'entreprise, aboutissement à des retombées économiques grâce à une plus grande efficacité et donc une meilleure rentabilité. De plus en termes de motivation du personnel, la qualité contribue à :

- Améliorer la communication interne entre les équipes ainsi que les relations avec les clients et les fournisseurs au sein de l'organisation.
- Mobiliser et rassembler l'ensemble du personnel autour d'un projet, orienté vers la satisfaction du client.

1.6.2 Les enjeux externes :

Globalement les enjeux externes sont surtout traités à l'aspect commercial, puis ce que l'entreprise doit aujourd'hui faire face à un marché mondial. La qualité va donc être utilisée dans les relations en amont et en aval de l'organisation afin d'instaurer la confiance avec les différents partenaires et viser leur satisfaction de manière à pérenniser les relations établies.

¹ VOLCK, (Nicolas) : *Déployer et exploiter Lean six sigma*, éd d'organisation EYROLLES, 2011, p.21.

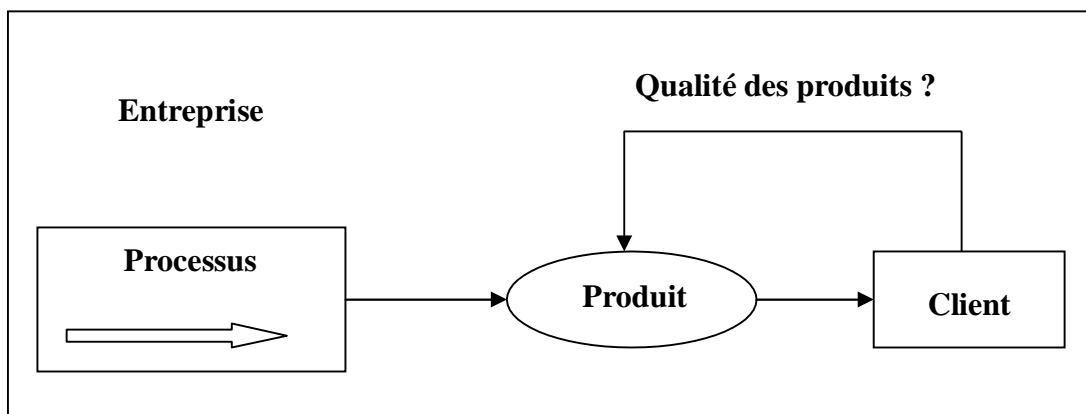
1.7 Les trois niveaux de la qualité :

1.7.1 La qualité externe :

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

Le schéma qui suit montre comment situer la qualité externe dans la problématique : **client-entreprise -processus- produit**. L'entreprise, par ses processus de production, réalise des produits destinés à des clients qui les évaluent relativement à leurs attentes personnelles :

Figure 7 : la qualité externe (la qualité du produit)



Source : JAMBERT, (Claude) : *l'assurance qualité ; les normes ISO 9000 en pratique*, édition d'organisation, paris, 1997, p.08.

1.7.2 La qualité interne :

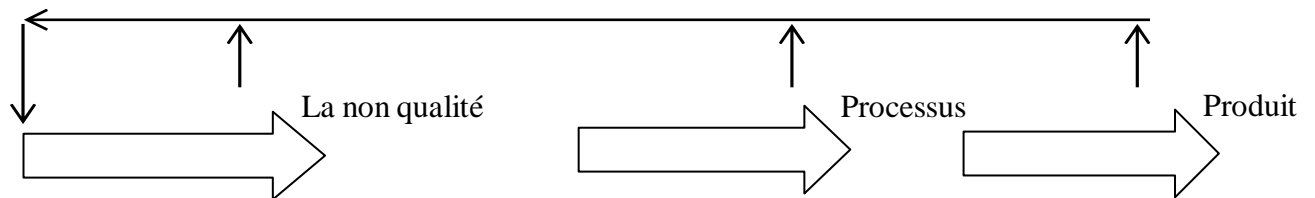
Contrairement à la qualité externe, la qualité interne pour à une autre nécessité que celle de la satisfaction des clients. Cette qualité nécessaire à l'entreprise car elle représente sa capacité à réaliser les opérations conformément aux exigences spécifiées et cela le début de la mise en œuvre des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

1.7.3 La non qualité :

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

entachée de non qualité, c'est ce qu'on appelle la non qualité interne. ¹ Comme démontre le schéma suivant :

Figure 8 : La non-Qualité



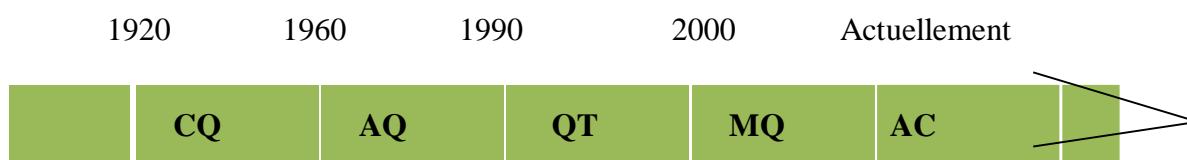
Source : JAMBERT, (Claude) : Op.cit, p.12.

1.8 L'évolution de la qualité :

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

Le schéma ci-dessus représente l'évolution de concept qualité avec le temps :

Figure 9 : L'évolution du concept qualité



CQ : contrôle qualité.

AQ : assurance qualité.

QT : Qualité total MQ : management de qualité.

AC : amélioration continue.

Source : élaborer par l'étudiant

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

1.8.1 Le contrôle qualité :

Le contrôle est une opération de maîtrise de la qualité à un stade donné du processus considéré, qui a pour but de déterminer si les résultats obtenus à ce stade sont conformes aux exigences spécifiées.¹

Un bon contrôle de la qualité repose sur :

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

Le processus de contrôle se fait en deux phases essentielles :

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

On peut distinguer trois types de contrôle qui sont :

- 1) Le contrôle à la réception ou contrôle d'entrée.
- 2) Contrôle en cours de fabrication.
- 3) Contrôle final.

1.8.2 L'assurance qualité :

L'assurance qualité est : l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité.²

L'assurance qualité est basée sur :

- La détection : l'élimination de toutes les défaillances en amont du processus, la recherche de leur cause et enfin le choix des solutions pour les éliminer.
- L'anticipation des défaillances pouvant survenir pendant le processus de production (actions préventives).

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

¹ FORMAN, (Bernard) : *Le manuel qualité : outils et stratégie d'une démarche qualité*, édition AFNOR, Paris, 1995, p.04.

² ORMAN, (Bernard) : Op.cit, p.06.

1.8.3 La qualité totale (TQM) :

L'association française des cercles de qualité (AFNOR), définit la qualité totale comme: « Mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société. ». ¹

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

1.8.4 Le management de la qualité :

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

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

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

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

La Norme ISO 9000 :2015 définit Le management de la qualité comme « activités coordonnées permettant d'orienter et de diriger un organisme relatif à la qualité ». ²

¹ ROGER, (Ernoul) : *Le grand livre de la qualité*, édition AFNOR, 2010, p.10.

² GILLET – GOINARD, (Florence) : *Le grand livre de responsable qualité*, éditions des organisations, 2011, p.46.

1.8.5 L'amélioration continue :

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

La Norme ISO 9001 :2008 définit l'amélioration continue comme « activité récurrente menée pour améliorer les performances ». ¹

2. Les principes de management de la qualité :

La certification du management de la qualité, norme ISO 9001 est basée sur les 8 principes du management de la qualité. En plus d'être des principes clés pour le développement du standard qualité le plus populaire, ils sont également des ressources utiles pour les professionnels qui cherchent à mettre en œuvre ou à améliorer un programme de management de la qualité.

2.1 Orientation client :

Les organisations dépendent de leurs clients et doivent donc comprendre les besoins actuels et futurs de leurs clients, savoir y répondre et chercher à dépasser les attentes de leurs clients.

Avantages clés :

- Augmentation des revenus grâce à des réponses flexibles et rapides aux opportunités marché.
- Augmentation de l'efficacité de l'exploitation des ressources de l'organisation pour améliorer la satisfaction client.
- Amélioration de la fidélisation de la clientèle assurant la répétabilité de l'activité commerciale.

L'application du principe conduit à :

- Identifier et comprendre les besoins et les attentes des clients.
- S'assurer que les objectifs de l'organisation sont liés aux besoins des clients.
- Communiquer les besoins et les attentes des clients dans toute l'organisation.

¹ AOUALI, (G) : Op.cit, PP.13-15.

- Mesurer la satisfaction client et agir en conséquence.
- Déployer un plan de gestion de la relation client.
- Assurer une approche équilibrée entre la satisfaction des clients et celle des autres parties concernées (les actionnaires, les employés, les fournisseurs, les financiers, les communautés locales et la société dans son ensemble).

2.2 Leadership :

Les leaders établissent les grandes orientations de l'entreprise. Ils doivent créer et maintenir un environnement interne dans lequel les salariés peuvent participer pleinement à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Avantages clés :

- Les employés comprendront les objectifs de l'entreprise et cela contribuera à l'implication des salariés à travailler dans leurs sens.
- Les activités sont évaluées, alignées et mises en œuvre de manière unifiée.
- Les problèmes de communication entre les différents niveaux de l'entreprise seront minimisés.

L'application du principe conduit à :

- Tenir compte des besoins de toutes les parties intéressées, y compris les clients, les actionnaires, les employés, les fournisseurs, les financiers, les communautés locales et la société dans son ensemble.
- Établir une vision claire de l'avenir de l'entreprise
- Définir des objectifs ambitieux.
- Créer, partager et maintenir des valeurs d'équité et des modèles éthiques à tous les niveaux de l'organisation.
- Instaurer la confiance et éliminer la peur.
- Fournir aux personnes les ressources requises, la formation et la liberté d'agir avec responsabilité.
- Inspirer, encourager et reconnaître les contributions des collaborateurs.

2.3 Implication des personnes :

Les collaborateurs, à tous les niveaux, sont l'essence d'une organisation. L'implication des salariés permet à l'entreprise d'exploiter de manière optimale leurs compétences.

Avantages clés :

- Des collaborateurs motivées, engagées et impliquées au sein de l'organisation.
- L'innovation et la créativité dans la poursuite des objectifs de l'organisation.
- Des salariés responsables de leur propre performance.
- Des employées désireuses de participer et de contribuer à l'amélioration continue.

L'application du principe conduit à :

- Des employés qui comprennent l'importance de leur contribution et leur rôle dans l'organisation.
- Des employés qui identifient leurs propres difficultés.
- Des employés qui reconnaissent la cause des problèmes et qui prennent la responsabilité de les résoudre.
- Des employés qui évaluent leur performance par rapport à leurs objectifs personnels.
- Des employés qui recherchent activement des occasions d'améliorer leurs compétences, leurs connaissances et leur expérience.
- Des employés qui partagent librement les connaissances et l'expérience.
- Des employés qui discutent ouvertement des problèmes.

2.4 Approche par processus :

Un résultat souhaité est obtenu plus efficacement lorsque les activités et les ressources associées sont gérées en tant que processus.

Avantages clés :

- Des coûts plus bas et des temps de cycle plus courts grâce à l'utilisation efficace des ressources.
- Des résultats améliorés, cohérents et prévisibles.
- Des opportunités d'amélioration ciblées et priorisées.

L'application du principe conduit à :

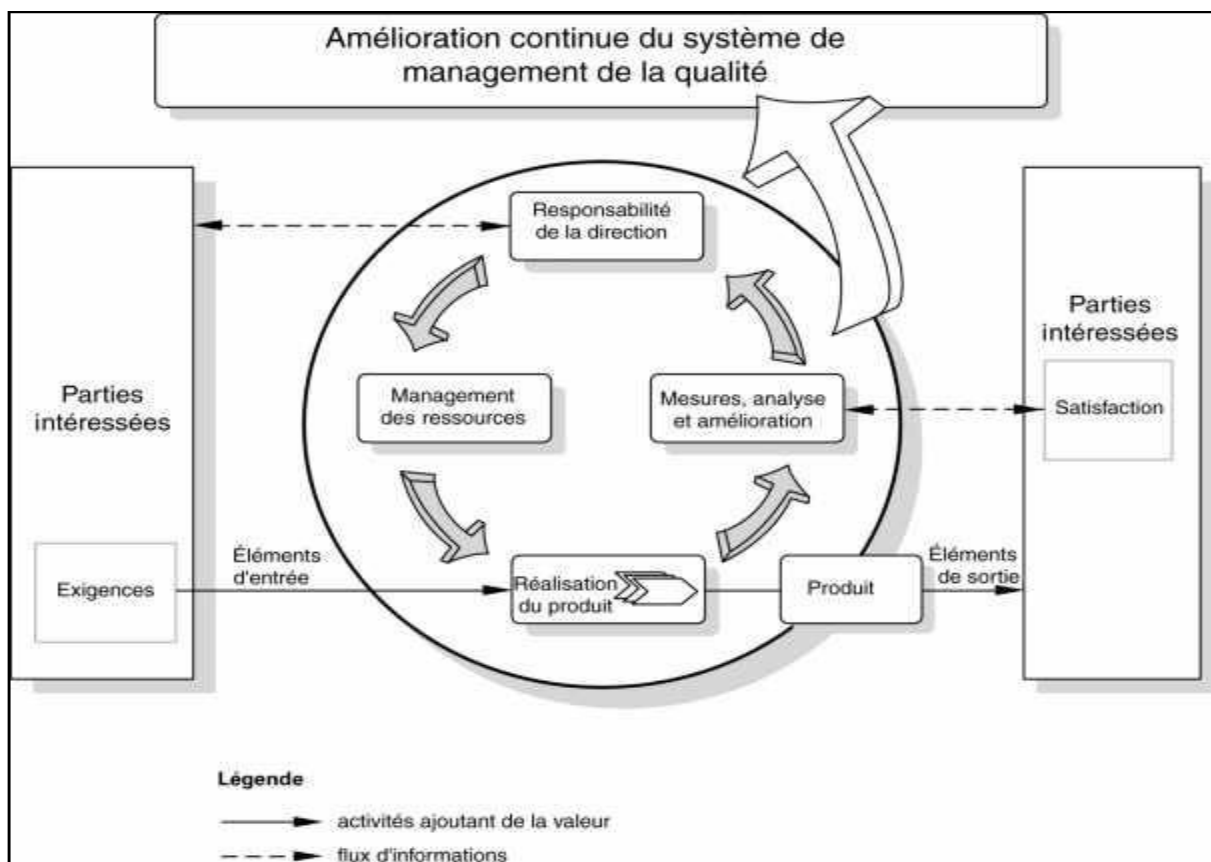
- Définir systématiquement des activités nécessaires pour obtenir un résultat souhaité.
- Établir une responsabilité claire pour la gestion des activités clés.
- Analyser et mesurer la capacité pour les activités clés.
- Identifier les interfaces d'activités clés entre les fonctions de l'organisation.
- Mettre l'accent sur les facteurs qui amélioreront les activités clés de l'organisation.

- Évaluer les risques, les conséquences et les impacts des activités sur les clients, les fournisseurs et les autres parties concernées.

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

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

Figure 10 : Modèle du SMQ basée sur les processus



Source : La Norme ISO 9001 :2008 : *système de management de la qualité exigences*, 4^{ème} édition AFNOR, p.05.

Cette présentation montre le rôle important que jouent les parties intéressées dans la contribution à l'entreprise. Le suivi de la satisfaction des parties intéressées nécessite de changer leur perception de la réactivité de l'organisation à leurs besoins et attentes.

2.5 Management par approche systémique :

L'identification, la compréhension et la gestion des processus interdépendants en tant que système contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs.

Avantages clés :

- Intégration et alignement des processus qui permettront d'atteindre les résultats souhaités.
- Capacité de concentrer l'effort sur les processus clés.
- Confiance des parties intéressées dans la cohérence et l'efficacité de l'organisation.

L'application du principe conduit à :

- Structurer un système pour atteindre les objectifs de l'organisation de manière plus efficace.
- Comprendre les interdépendances entre les processus du système.
- Mettre en œuvre des approches structurées qui harmonisent et intègrent les processus.
- Fournir une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités nécessaires pour atteindre des objectifs communs et réduire ainsi les barrières inter-fonctionnelles.
- Comprendre les capacités organisationnelles et établir les plans d'action avant l'exécution.
- Cibler et définir comment fonctionnent les activités spécifiques au sein d'un système.
- Améliorer en continue le système par la mesure et l'évaluation.

2.6 Amélioration Continue :

L'amélioration continue de la performance globale devra être un objectif permanent de l'entreprise.

Avantages clés :

- Amélioration de la performance grâce à des capacités organisationnelles améliorées.
- Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux.
- Flexibilité pour réagir rapidement aux opportunités.
- Utilisation d'outils dédiés au lean manufacturing.

L'application du principe conduit à :

- Utiliser une approche cohérente à l'échelle de l'organisation pour améliorer continuellement les performances de l'organisation.

- Fournir aux salariés une formation sur les méthodes et les outils d'amélioration continue.
- Faire de l'amélioration continue des produits, des processus et des systèmes, un objectif pour chaque individu dans l'organisation.
- Établir des objectifs pour guider et des mesures pour suivre l'amélioration continue.
- Reconnaître voire récompenser les efforts d'amélioration.

2.7 Approche factuelle pour la prise de décision :

Les décisions efficaces sont basées sur l'analyse des données et des informations.

Avantages clés :

- Prise de décisions motivées par les faits.
- Capacité à démontrer l'efficacité des décisions.
- Capacité à examiner, à contester et à modifier les opinions et les décisions.

L'application du principe conduit à :

- S'assurer que les données et les informations sont suffisamment précises et fiables.
- Rendre les données accessibles à ceux qui en ont besoin.
- Analyser des données et des informations en utilisant des méthodes fiables.
- Prendre des décisions et des mesures en fonction d'une analyse factuelle cohérente avec l'expérience et l'intuition.

2.8 Relations fournisseurs mutuellement bénéfiques :

Une organisation et ses fournisseurs sont interdépendants et une relation mutuellement avantageuse améliore la capacité à créer de la valeur.

Avantages clés :

- Capacité accrue à créer de la valeur pour les deux parties.
- Flexibilité et rapidité des réponses conjointes à l'évolution des besoins et des attentes du marché ou des clients.
- Optimisation des coûts et des ressources.

L'application du principe conduit à :

- Établir des relations qui équilibrent les gains à court terme avec des considérations à long terme.
- Mettre en commun des compétences et des ressources avec les partenaires.

- Identifier et sélectionner des fournisseurs clés.
- Établir une communication claire et ouverte.
- Partager l'information et les plans futurs.
- Établir des activités conjointes de développement et d'amélioration
- Inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs.¹

Section 2 : l'amélioration continue de la qualité.

1. Notion de l'amélioration continue :

1.1 Définition de l'amélioration continue :

1.1.1 Selon la norme ISO 9000 version 2015 : ²

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

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

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

1.1.2 Selon le dictionnaire Robert :

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

1.2 Pourquoi l'amélioration Continue ? :

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

¹ <https://www.kostango.com/blog/principes-management-qualite-iso-9001> (consulté le 12/04/2022 à 18h10).

² La Norme ISO 9000 :2015 : *Système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire*, 4ème édition, p.10.

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

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

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

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

- 1) Améliorer les produits (services), les processus et le bouclage des processus par des actions curatives, correctives et préventives des audits et des revues de direction.
- 2) Établir des mesures et des buts à atteindre pour évaluer les améliorations (en termes d'efficacité et d'efficacités), comparer ces résultats à des exemples pour calibrer son propre niveau d'amélioration, mettre en place, pour tous, des opportunités, des méthodes, outils et techniques pour la résolution de problèmes. ¹

1.3 Comment percevoir si un Organisme s'améliorer ? :

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

¹ LE COZ, (Edmond) : « *Système de management de la qualité (SMQ) : processus d'amélioration* », Article, AG, 1 751 ; p.02.

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

- ✓ Des enquêtes de satisfaction auprès des clients.
- ✓ Des données sur la qualité transmise par le client.
- ✓ Des enquêtes d'opinion auprès des utilisateurs.
- ✓ L'analyse des marchés perdus.
- ✓ Des retours d'information clients sous la forme de compliments
- ✓ Des retours d'information clients sous la forme de réclamations.
- ✓ Des retours d'information de distributeurs. ¹

1.4 Les avantages de l'amélioration continue :

L'amélioration continue permet de : ²

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

1.5 Les Objectifs d'amélioration continue :

Les objectifs peuvent concerner : ³

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

Exemples achats :

- Augmenter le nombre d'actions de coopération avec des fournisseurs de l'entreprise,
- Augmenter le nombre d'opérations de partenariat avec l'entreprise.
- Réduire le nombre de références à acheter.
- La qualité (une « non-conformité » à réduire) :

Exemples conception :

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

¹ PINET, (Claude) : *10 clés pour réussir sa certification 9001 :2008*, 2ème édition, AFNOR, PP.87-88

² ISO 9001 :2008 : *Système de management de la qualité et exigences*, édition AFNOR, p.12.

³ ERNOUL, (Roger) : *Le grand livre de la qualité*, édition AFNOR, 2010, p.27.

- Les coûts de production des produits pharmaceutiques :

Exemple : réduire les frais de déplacement

- Les délais de distribution des médicaments produits par l'entreprise :

Exemple : réduire le temps de développement

- Parfois un projet à développer :

Exemples :

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

1.6 Les dimensions de l'amélioration continue :

On a cinq dimensions de l'amélioration continue qui sont : ¹

1.6.1 Croyance et principes de base :

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

1.6.2 Implication des employés :

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

1.6.3 Utilisation des données :

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

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

1.6.4 L'engagement vers la qualité :

L'engagement se traduit par :

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

1.6.5 Style de leadership :

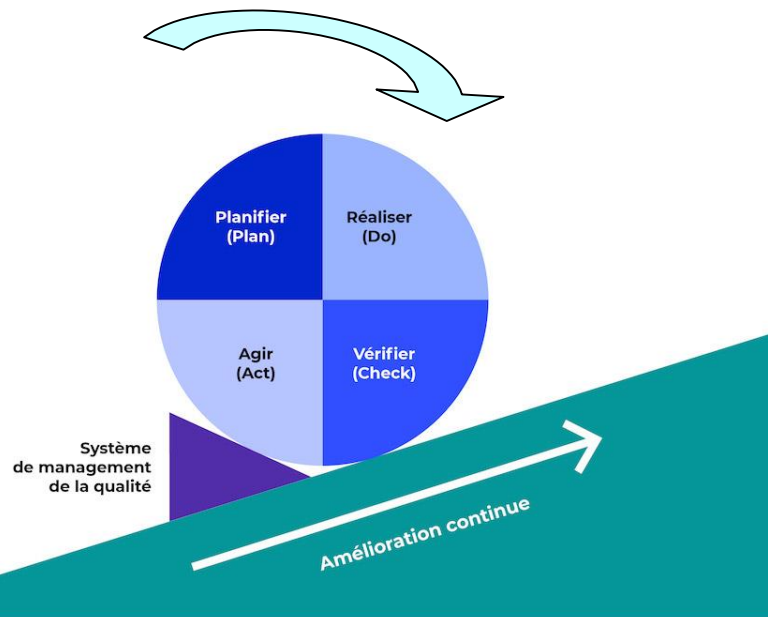
L'amélioration de la qualité n'est possible que dans la mesure où le gestionnaire de l'entreprise utilise un style de leadership participatif qui met l'accent sur le travail en équipe et sur un climat de groupe où chacun peut s'exprimer sans crainte et est invité à la faire.

1.7 Modèle de la roue de Deming Pour l'amélioration continue :

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

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

Figure 11 : Roue de Deming



Source : <https://openclassrooms.com/fr/courses/6227516-assurez-la-qualite-dun-projet-si-avec-iso-9001/6851231-ameliorer-en-continu-les-performances-du-processus> (consulté le 14/04/2022 à 13h21)

Le PDCA (Plan, Do, Check, Act) se répartit en quatre étapes :

- Planifier (Plan).
- Réaliser ou déployer (Do).
- Vérifier ou contrôler (Check).
- Agir ou réagir (Act).

1.7.1 Définir ce que l'on veut faire :

L'élaboration, la rédaction, la diffusion et le commentaire de la politique de l'entreprise permettent de rendre acteurs tous ses membres, alors guidés par une ligne de conduite et munis d'objectifs. Toutefois, pour être pleinement efficace, cette politique doit prendre en compte le contexte de l'entreprise, tant au niveau de son environnement externe qu'à celui de sa configuration interne et définir le devenir (son ambition, son futur voulu...). Il est préférable, avant tout, d'analyser la situation afin de définir le niveau de départ de la démarche, en vue de mesurer plus tard le progrès réalisé. Mais cette analyse apporte d'autres avantages ; elle permet notamment de mettre en évidence les voies de progrès qui permettront de choisir les orientations de la politique. Ces orientations deviendront ensuite les priorités de la démarche d'amélioration.

1.7.2 Planifier les actions de progrès (plan) :

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

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

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

1.7.3 Déployer le plan de progrès (do) :

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

1.7.4 Contrôler l'efficacité des actions engagées (check) :

Le PAQ se déploie, les actions sont en cours, le bouclage est régulier, tout va bien... Mais les actions finissent par arriver à leur terme ; il est alors temps d'en vérifier l'efficacité. Il y a plusieurs possibilités pour vérifier l'efficacité d'une action, et cela dépend beaucoup du type

d'action engagée. Mais dans tous les cas, il est nécessaire de constater que l'objectif fixé au départ est bien atteint, et que la mise en œuvre de cette action guide bien l'organisme vers ses objectifs stratégiques. Cette vérification peut être réalisée par n'importe quelle personne qui n'a pas pris part à la mise en œuvre.

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

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

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

Pour chaque action, une réaction doit suivre la vérification :

- Soit l'action n'a pas atteint ses objectifs, auquel cas il convient de persister ou, en dernier recours, de revoir l'objectif ;
- Soit l'objectif est atteint, auquel cas il convient de prendre en compte ce résultat dans l'évaluation du progrès réalisé.

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

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

- Quel sera l'effet sur la satisfaction des clients ?
- Quel sera l'effet sur les résultats de l'entreprise ?

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

1.7.6 Étapes de l'amélioration continue sur les processus :

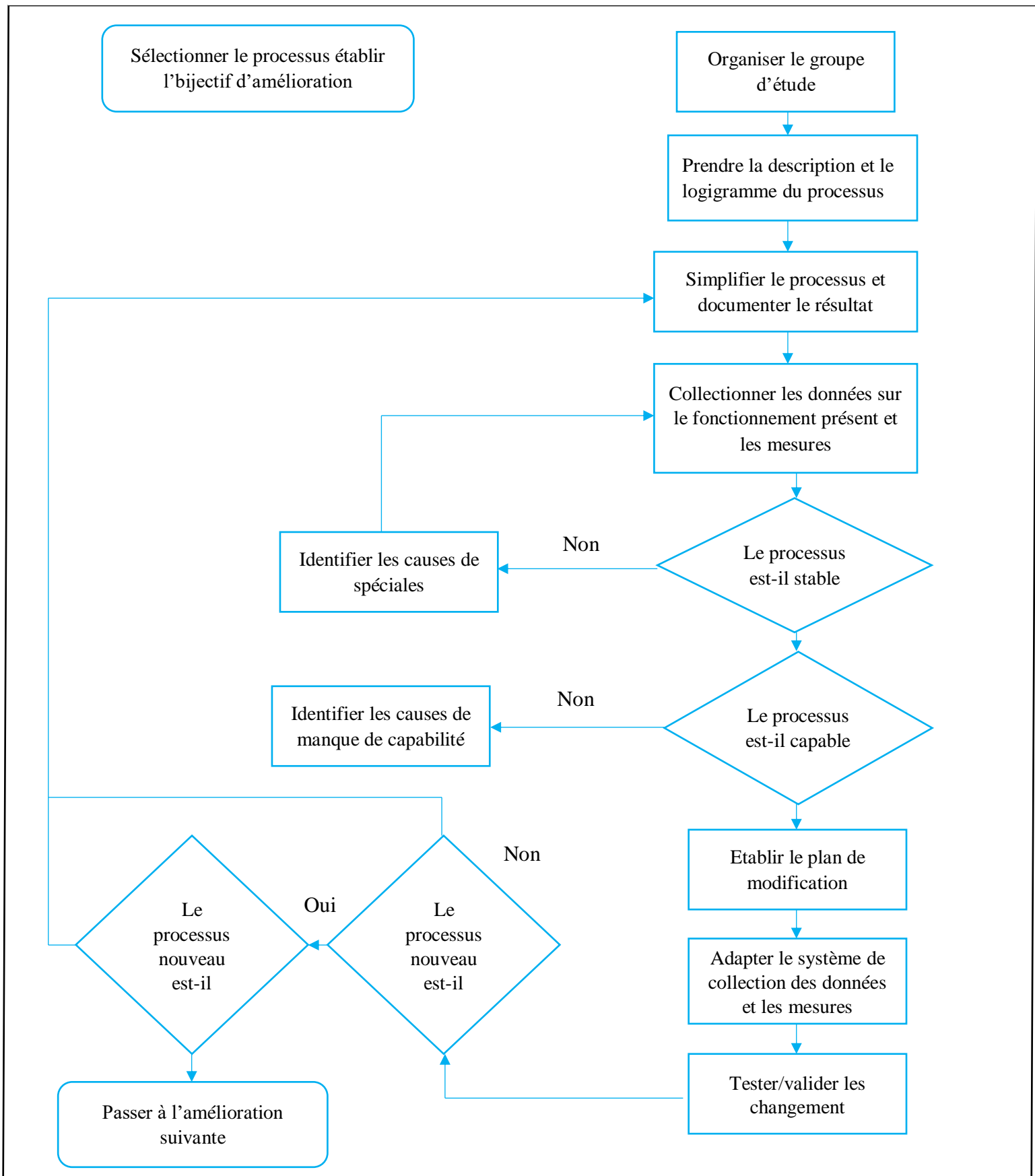
Lorsqu'un processus a été défini pour la première fois, il faut l'ajuster ; lorsqu'un processus est en application, il faut l'améliorer : dans les deux cas une méthode éprouvée telle que celle décrite sur la figure en dessous facilite le travail. ¹

Il est cependant nécessaire, pour comprendre cette **figure 12**, d'introduire les définitions suivantes :

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

¹ LE COZ, (Edmond) : « *Système de management de la qualité : processus d'amélioration* », Article, AG, 1 751, Université de Paul-Sabatier, Toulouse, 2004.

Figure 12: Etapes de l'amélioration continue sur les processus



Source : LE COZ, (Edmond) : Op.cit, p.05.

2. Les méthodes et les outils d'amélioration continue de la qualité :

Au fil des années, de nombreuses méthodes et outils ont été développés pour améliorer la qualité des entreprises, on va citer ci-dessous les plus connues. Parmi les Outils et les méthodes Utilisée par COSIDER Canalisation pour la résolution des problèmes c'est : La roue de Deming PDCA, l'audit qualité, Diagramme D'ISHIKAWA, AMDEC, ...etc.).

2.1 Les méthodes de l'amélioration de la qualité :

Il existe plusieurs méthodes d'améliorer la qualité en va citer les plus utilisé aujourd'hui :

- Kai Zen.
- 5S.
- Six Sigma.
- AMEDEK.
- SMED.
- La roue de Deming PDCA (voir la page 59).

2.1.1 La Méthode Kai zen :

2.1.1.1 La définition :

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

La méthode Kaizen vis à réduire sept gaspillages classiques, générés dans une entreprise :

- ✓ La surproduction (souvent générée par une production en flux poussé).
- ✓ Les attentes (produit et personnel).
- ✓ Les transports et manutentions inutiles (que le client ne paie pas).
- ✓ Les dis qualités, retouches, reprises (souvent sous-estimées ou non connues).
- ✓ Les stocks excessifs (conséquence d'une surproduction).
- ✓ Les mouvements inutiles ou micromouvements (ergonomie proche de la personne).
- ✓ Les processus de traitement (toute étape non nécessaire, par exemple de saisie).¹

¹ CHARLES, (Julien) : *Amélioration continue en 3jours*, édition AFNOR, 2014, p.26.

2.1.1.2 Les objectifs potentiels de cette méthode :

- Simplification des flux (productivité, gain en m², sécurité...).
- Amélioration de la qualité (coûts de non-qualité, retours client...).
- Amélioration des délais (baisse des stocks, optimisation des bases de données...).
- Amélioration des conditions de travail (ergonomie, sécurité, baisse des TMS).
- Utilisation d'outils simples de résolution de problèmes. ¹

2.1.1.3 La mise en place de la méthode :

Pour mettre en place une démarche Kaizen, il faut : ²

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

2.1.2 La Méthode de 5S :**2.1.2.1 La définition de 5S :**

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

- **SEIRI** : débarrasser ; analyse l'utilité des objets présents sur la zone de travail, et évacuer l'inutile.
- **SEISO** : Nettoyer ; identifier puis supprime tant que possible les sources salissures, nettoyer la zone.

¹ CHARLES, (Julien) : Op.cit. p.27

² GILLES, (T), et AHANDA (J-G) : *Guide : commenté des normes et référentiels*, édition d'Organisation, 2009, p.241.

- **SEITON** : Ranger ; trouver un emplacement pour chaque objet nécessaire sur la zone de travail.
- **SEIKETSU** : ordre ; concevoir des règles de rangement et propreté, les intégrer aux procédures de travail.
- **SHITSUKE** : rigueur ; créer des procédures de contrôles, établir un planning de formation. ¹

2.1.2.2 Les finalités de 5S :

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

- ✓ La méthode 5S est un excellent moyen de prendre en compte les avis et idées des personnels exécutants.
- ✓ Les 5S permettent aux acteurs, ceux qui font l'action, de créer un environnement de travail adapté, agréable et sécurisé.
- ✓ Les 5S contribuent à l'établissement d'une bonne image de marque auprès des clients.²

2.1.3 Six sigmas :

2.1.3.1 Définition :

Le Six Sigma est un outil d'amélioration des produits et des processus en effectuant des recherches statistiques sur les données des produits. L'approche est conçue pour réduire la variabilité et la non-conformité des processus en s'attaquant explicitement à la cause première du problème. La qualité des produits internes et externes et la satisfaction des clients s'en trouvent ainsi améliorées.

Cette démarche est basée sur la voix du client (désirs et besoin) et sur des données mesurables (quantitatives) du ou des processus en lien avec ses exigences. Six Sigma est une méthode développée par Motorola dans les années 1980 pour améliorer la qualité interne de ses produits et développer des plans d'amélioration.

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

¹ HOHMANN, (Gristian) : *Guide pratique de 5S pour les managers et les encadrant*, 2ème édition d'Organisation, Paris, p.03.

² Ibid, p.07.

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

Le Six Sigma est plus qu'une stratégie, il est aussi une culture qu'une entreprise doit faire adopter dans les différentes fonctions de son organisation, afin de sensibiliser tout le personnel des différents niveaux hiérarchiques. ¹

2.1.3.2 Les avantages de l'application Six Sigma :

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

¹ BENTLEY, (W) et PETER (T.D) : *Lean Six Sigma Secrets for the CIO*, Ed. Taylor & Francis Group, édition CRC Press, 2010, PP.21- 24

donc avoir moins de 3.4 ppm comme taux de non-conformité. Ilya donc une relation directe entre la non-conformité et le z du processus. ¹

2.1.3.3 Gains potentiels de cette méthode :

Les gains d'un six Sigma visent essentiellement à :

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

Tous ces gains concordent à un seul but c'est : la satisfaction client. ²

2.1.4 La Méthode AMDEC :

2.1.4.1 Définition de l'AMDEC :

AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leurs Criticité), c'est un processus régulier qui a pour objectif d'identifier différentes défaillances, et qui permet de les traiter avant qu'elles n'arrivent, dans le but de les supprimer en réduisant les risques associés.³

L'AMDEC est une analyse de problème potentiel et non pas une analyse de problème avéré. Cet ajout systématique au sigle de base permettrait peut-être d'éviter cette confusion.⁴

Pour comprendre la logique de l'AMDEC quatre questions on doit poser, il est résumé dans le tableau suivant :

¹ DURET, (D), et PILLET (M) : *Qualité en production de L'ISO 9001 à Six Sigma*, 3ème édition, d'Organisation, p.367.

² CHARLES, (Julien) : *Amélioration continue en 3jours*, édition AFNOR, 2014, PP.51-52.

³ GILLES, (T), AHANDA, (J-G) : *Guide : commenté des normes et référentiels*, édition d'Organisation, 2009, P.197.

⁴ GERARD, (Landy) : *AMDEC guide pratique*, couverture : AFNOR, 2ème Edition, 2007, p.09.

Table 5 : Les quatre questions de base de l'AMDEC

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

Source : GERARD, (Landy) : *Op.cit*, p.09.

La logique AMDEC est sous-tendue par ces quatre questions, pour tous les types d'AMDEC existantes, cette logique restera la recherche : ¹

- ✓ Des modes de défaillances potentielles, réponse à la question de base : « Qu'est-ce qui pourrait aller mal ? ».
- ✓ Des effets possibles, réponse à la question : « Quels pourraient être les effets entraînés par ce mode de défaillance potentielle ? ».
- ✓ Des causes possibles, réponse à la question : « Quelles pourraient être les causes à l'origine de ce mode de défaillance potentielle ? ».
- ✓ Des moyens de détection, réponse à la question : « Comment faire pour voir si cela se produit ? ».

Il existe plusieurs types d'AMDEC, parmi les plus importants, mentionnons : ²

- **AMDEC produit** : est utilisé pour étudier en détail la conception d'un nouveau produit fabriqué en entreprise, Elle est mise en œuvre pour évaluer les défauts potentiels du nouveau produit et leurs causes.
- **AMDEC processus** : est utilisé pour étudier les défauts potentiels d'un produit nouveau ou non, engendrés par le processus de fabrication, Elle est mise en œuvre pour évaluer et hiérarchiser les défauts potentiels d'un produit dont les causes proviennent de son processus de fabrication.

¹ <https://qualitexpert-dz.com/amdec/methode-amdec-comment-pourquoi/> (consulté le 20/04/2022 à 15h43).

² LAICHAOUI, (Rahil) : *La contribution de management de la qualité à la maîtrise des risques liés aux dispositifs médicaux au sein d'une entreprise cas ; SOCOTHYD*, Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales, EHEC d'Alger, 2015, p.55.

- **AMDEC moyen** : s'applique à des machines, des outils, des équipements, des logiciels...etc. permet de réaliser l'étude du moyen de production lors de sa conception ou pendant sa phase d'exploitation.

2.1.4.2 Les objectifs de L'AMDEC :

- Détecter les risques de défaillance et leurs effets d'un produit ou d'un procédé.
- Définir les actions à entreprendre pour éliminer ou réduire ces échecs et leurs effets.
- Définir les actions à entreprendre pour détecter et empêcher les causes de ces échecs.
- Améliorer le fonctionnement d'un produit et la performance des procédés. ¹

2.1.4.3 Les limites de l'AMDEC :

L'AMDEC a quelques limites : ²

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

2.1.5 Le SMED :

2.1.5.1 Définition du SMED :

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

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

¹ BEHLOULI, (S) et BEKHOUCHE (H) : « Exposé sur La Méthode AMDEC », 3ème année master, EHEC d'Alger ,2014.

² CHARLES, (Julien), Op.cit. p.201.

2.1.5.2 Le déroulement de SMED :

Cette méthode se déroule généralement en quatre phases :

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

2.1.5.3 Gains potentiels de cette méthode :

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

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

- ✓ La réduction des stocks et encours, car l'atelier devient « flexible ».
- ✓ L'augmentation du travail pièce à pièce (meilleure maîtrise des temps de traversés).
- ✓ L'augmentation de la productivité (moins d'attente).
- ✓ L'amélioration du TRI (taux de rendement synthétique).¹

2.2 Les Outils de l'amélioration de la qualité :

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

2.2.1 Les sept outils de base de la qualité :

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

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

- La feuille de relevés.
- Le diagramme de Pareto.
- Le diagramme D'ISHIKAWA.

¹ CHARLES, (Julien) : Op.cit, PP.33-34.

- Le diagramme de concentration.
- Le diagramme de corrélation.
- L'Histogramme.
- La carte de contrôle.

2.2.1.1 La feuille de relevés :

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

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

2.2.1.2 Le diagramme de Pareto :

Ce principe de Pareto, que nous présenterons plus loin dans la méthode de résolution de problèmes, est utilisé en permanence par les groupes de travail pour faire des choix. Dans les relations de causes à effets, certaines causes produisent plus d'effets que les autres et la connaissance de ce principe permet d'identifier ces causes majeures et de traiter efficacement un problème. ¹

2.2.1.3 Le diagramme D'ISHIKAWA :

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

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

¹ DURET, (D) et PILLET (M) : Op.cit, p.129.

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

La construction de ce diagramme passe par ces trois étapes :

- Définir l'effet à observer : phénomène défaut, caractéristique du produit ou du procédé.
- Tracer une flèche de gauche à droite en direction de l'effet.
- Décrire les facteurs principaux qui sont les causes potentielles de ce qui est observé. ¹

2.2.1.4 Le diagramme de concentration :

Ce diagramme joue un peu le rôle d'une feuille de relevés. Il permet de visualiser rapidement les points faibles d'un produit. Chaque fois qu'une défaillance apparaît sur un produit, on marque l'endroit sur un dessin par un point. Ce diagramme tout simplement permet de représenter les données sous forme visuelle rendant, par conséquent, l'information commune, visible et claire. ²

2.2.1.5 Le diagramme de corrélation :

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

Le principe de diagramme est le suivant :

- On représente les mesures sur un diagramme dont les axes représentent les deux variables.

¹ ISHIKAWA, (Kaoru) : « *Les 6M ou diagramme d'Ishikawa* », direction Lean, p.03.

² DURET, (D) et PILLET (M) : Op.cit, p.131.

- Chaque mesure représente un point, le relevé de plusieurs mesures forme un nuage de points la corrélation apparaîtra si le nuage est orienté suivant une droite.

2.2.1.6 L'Histogramme :

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

2.2.1.7 La carte de contrôle :

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

2.2.2 Les outils de la 2ème génération :

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

- QQOCQP/C (quoi, qui, où, comment, quand, pourquoi, combien).
- Brainstorming (Déballages des idées).
- Diagramme des affinités.
- Votée pondéré.
- Diagramme de forces et faiblesse. ¹

¹ AOUALI, (G) : Op.cit, PP.33-37.

Section 3 : La relation entre la veille stratégique et l'amélioration continue.

1. L'impact de la veille stratégique sur l'amélioration continue :

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

1.1 L'utilisation des informations pour la prise de décision :

Principe 6 : Prise de décision fondée sur des preuves :

- **Énoncé** : Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés.
- **Fondement** : La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision.
- **Bénéfices** : Les bénéfices potentiels sont notamment les suivants :
 - Amélioration des processus décisionnels.
 - Amélioration de l'évaluation de la performance des processus et de l'aptitude à atteindre les objectifs.
 - Amélioration de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles.
 - Plus grande aptitude à passer en revue, remettre en question et changer les opinions et les décisions.
 - Plus grande aptitude à démontrer l'efficacité de décisions antérieures.
- **Actions possibles** : Les actions possibles comprennent :
 - Déterminer, mesurer et surveiller des indicateurs clés pour démontrer les performances de l'organisme.

- Assurer la disponibilité de toutes les données nécessaires auprès des personnes concernées.
- S'assurer que les données et les informations sont suffisamment exactes, fiables et sûres.
- Analyser et évaluer les données et les informations à l'aide de méthodes appropriées.
- S'assurer, si nécessaire, que les personnes sont compétentes pour analyser et évaluer les données.

Ainsi, selon ce principe, l'information est considérée comme la matière première de la prise de décision stratégique, cette matière première est fournie par le processus de veille stratégique qui sert à la piloter stratégiquement en vue de consolider la performance globale de l'entreprise et améliorer la prise de décision.

La condition préalable fondamentale des processus de prise de décisions efficaces sont informations réelles et correcte. ¹

1.2 La prise de décision managériale conforme aux exigences de système d'amélioration continue :

Les décisions stratégiques sont celles qui affectent la performance à long terme de l'entreprise et sont directement liées aux buts et objectifs énoncés dans la politique qualité. Elles sont généralement menées au plus haut niveau de gestion et impliquent des risques plus élevés. Cependant, des décisions stratégiques efficaces conduisent à des niveaux de rendement élevés. En définitive, il s'agit de définir comment une entreprise s'intègre dans son environnement.

1.3 La veille stratégique et l'amélioration continue :

Principe 5 : Amélioration :

- **Énoncé :** Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration.
- **Fondement :** L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités.
- **Bénéfices :** Les bénéfices potentiels sont notamment les suivants :

¹ ISO 9000 :2015, Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire, 4eme édition, p.08.

- Amélioration de la performance des processus, de la capacité de l'organisme et de la satisfaction des clients.
- Amélioration de la recherche et de la détermination des causes profondes, suivies d'actions préventives et correctives.
- Plus grande aptitude à anticiper et réagir à des risques et à des opportunités internes et externes.
- Meilleure prise en compte de l'amélioration aussi bien progressive que par rupture.
- Meilleure utilisation de l'apprentissage à des fins d'amélioration.
- Accroissement de l'effort d'innovation.
- **Actions possibles :** Les actions possibles comprennent :
 - Encourager la définition d'objectifs d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme ;
 - Instruire et former le personnel à tous les niveaux sur la façon d'appliquer les outils et méthodes de base pour atteindre les objectifs d'amélioration.
 - S'assurer que le personnel est compétent pour promouvoir et réaliser avec succès les projets d'amélioration.
 - Développer et déployer des processus pour mettre en œuvre les projets d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme.
 - Suivre, passer en revue et auditer la planification, la mise en œuvre, la réalisation et les résultats des projets d'amélioration.
 - Prendre en compte l'amélioration dans le développement de produits et services et de processus, nouveaux ou modifiés.
 - Identifier et reconnaître l'amélioration. ¹

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

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

¹ ISO 9000 :2015, Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire, 4eme édition, p.08.

Donc, la veille stratégique rentre implicitement et de façons indirectes dans le système de l'amélioration continue de l'entreprise à travers leurs résultats qui sont exploités à chaque étape du processus d'amélioration et par tous outils de ce dernier. ¹

Conclusion :

De ce qui est révélé dans ces trois parties de ce chapitre, on peut dire que la qualité est une approche globale qui nécessite des méthodologies précises en quatre phases (PDCA) s'appuyant sur une mobilisation générale.

Les entreprises s'appuieront sur leurs employés, leur expertise, leurs équipements et leurs systèmes de gestion de la qualité. Pour être plus compétitifs, ils doivent mettre en place un processus d'amélioration continue de la qualité qui les guide vers l'avenir qu'ils souhaitent, avec des objectifs stratégiques définis dans la politique et revus de façon systématique et régulière en fonction du pas de progrès réalisé.

¹ BENNOUR, (Imane) : Op.cit, PP.66-69.

Chapitre Troisième

Introduction :

L'objet de ce chapitre consiste principalement à vérifier le système de veille stratégique de l'entreprise COSIDER Canalisation et son apport dans l'amélioration continue de la qualité. De ce fait, notre chapitre sera divisé en trois sections suivantes : La première porte sur la présentation de l'entreprise COSIDER Canalisation et son système de management de la qualité (SMQ), la deuxième sur la description de son système de veille stratégique et la dernière présentera une analyse qualitative sur la base des entretiens avec les responsables de l'entreprise avec des suggestions et des recommandations.

Section 01 : Présentation du COSIDER Canalisation.

1. Présentation de l'entreprise :

L'entreprise d'accueil est une filiale du Groupe COSIDER. Pour faciliter la compréhension, il est préférable de présenter brièvement le groupe avant de passer aux filiales.

1.1 Présentation du Groupe COSIDER :

1.1.1 Historique du groupe COSIDER :

COSIDER a été créée le 1^{er} janvier 1979 sous forme de société d'économie mixte par la société nationale de sidérurgie (S.N.S) et le groupe danois Christiani et Nielsen.

En 1982, COSIDER devient filiale à 100% de la S.N.S suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire Danois.

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

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

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

Contrairement à ses concurrents présents sur le marché local, COSIDER favorise en cela par sa stabilité et sa volonté d'entreprendre, s'est engagé à diversifier, en l'espace d'une décennie, ses portefeuilles d'activités et clients.

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

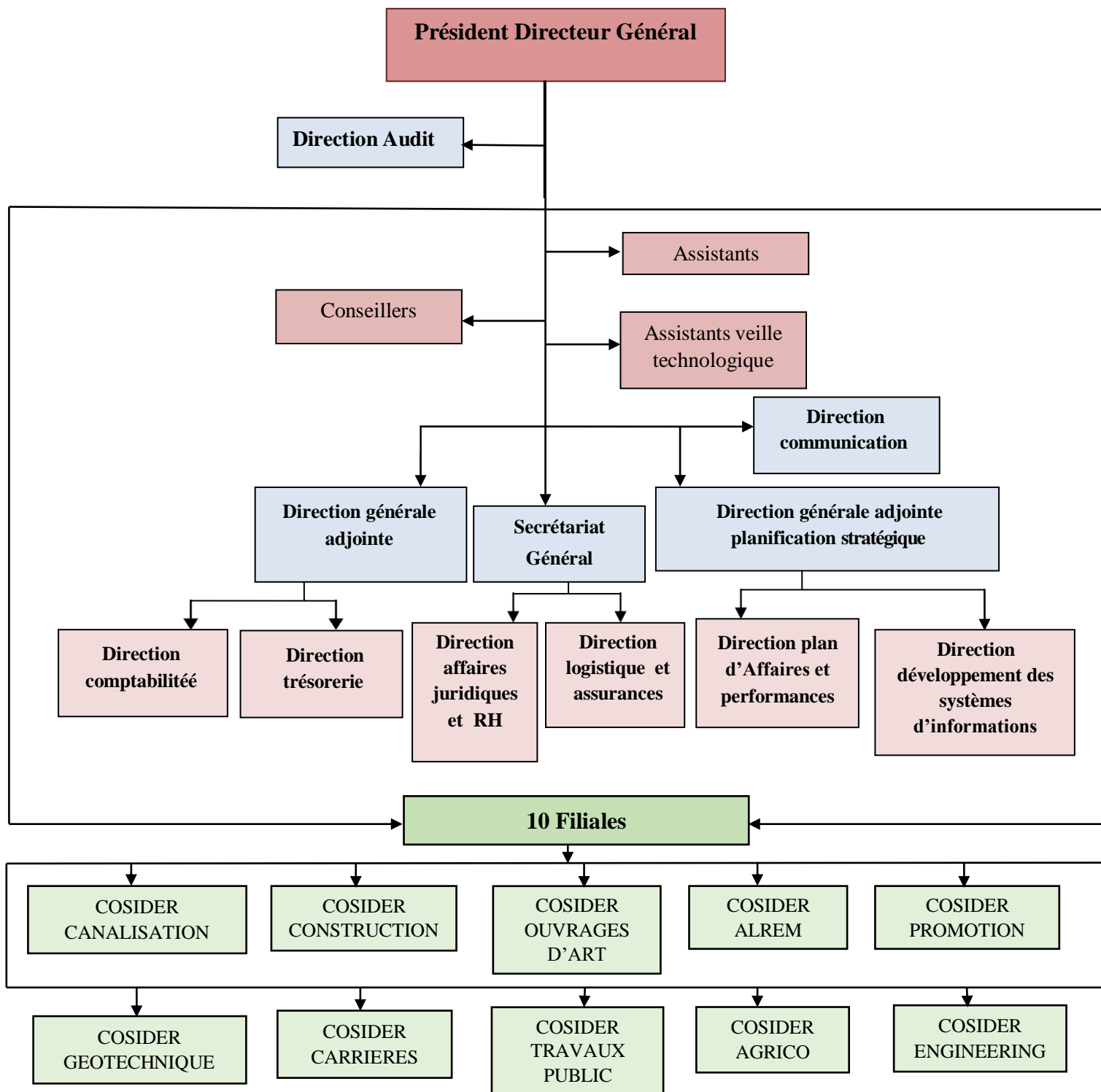
Le Groupe occupe la première place du B.T.P.H en Algérie et la onzième en Afrique (selon Jeune Afrique). C'est aussi une activité de 87 milliards de dinars et plus de 28 500 collaborateurs jusqu'à la fin de l'exercice 2013.

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

Aujourd'hui, COSIDER-GROUPE SPA au capital social de **4 335 000 000 DA**, est organisé en un groupe de sociétés détenant 100% du capital de dix (10) filiales. ¹

¹ Documentation interne à l'entreprise.

Figure 13 : Organigramme de la direction du Groupe COSIDER



Source : Document interne à l'entreprise

1.1.2 Les filiales du groupe COSIDER :

- 1) **COSIDER TRAVAUX PUBLICS** : créée en mars 1995.elle a pour objet l'étude et la réalisation de constructions relevant du domaine des travaux publics dont elle est le leader en Algérie.
- 2) **COSIDER CONSTRUCTION** : elle intervient sur l'ensemble du territoire national dans les domaines de bâtiment et le génie civil industriel.
- 3) **COSIDER CARRIERES** : créée depuis le deuxième semestre de l'année 1995, elle intervient dans le domaine de la production, la transformation, la commercialisation et le développement des matériaux de carrières.
- 4) **COSIDER ALREM** : elle a pour objet ; maintenance et rénovation des matériels de travaux publics, travaux d'usinages, commercialisation de pièces de rechange et conseil en maintenance.
- 5) **COSIDER PROMOTION** : a été créée le 30 avril 1995, les principales activités de cette filiale sont la conception, la réalisation et la vente de logements, villages, centres d'affaires et équipements.
- 6) **COSIDER OUVRAGES D'ART** : capital social 110 000 000 DA, créée le 01 mai 2005, elle a pour objet les études et la réalisation des constructions relevant du domaine des infrastructures et travaux publics.
- 7) **COSIDER ENGINEERING** : créée en 2011, en ex nihilo sous la forme juridique d'une société par actions. COSIDER Engineering est investie de la mission de développement des principaux métiers liés à l'assistance à la maîtrise d'œuvre, l'ingénierie de la conception, l'ingénierie d'exécution, diagnostic, expertise et étude de faisabilité. Notre société est chargée de développer au sein du groupe les activités d'études, d'ingénierie et de conception générale.
- 8) **COSIDER GEOTECHNIQUE** : L'entreprise TEIXCO Spa a été créée en 2006 en partenariat entre le Groupe COSIDER et une entreprise étrangère. Elle est devenue filiale à 100% du Groupe COSIDER suite au rachat de ses actions en juillet 2015, son capital social est estimé aujourd'hui à six cents millions de Dinars.
- 9) **COSIDER AGRICO** : est une filiale du Groupe COSIDER, a été créer le 25/09/2017 avec une date d'effets de 03/10/2017 dont le capital social est de 1400 000 000,00 DA.
- 10) **COSIDER CANALISATION** : L'entreprise d'accueil. ¹

¹ <https://www.cosider-groupe.dz/fr/> (consulté le 18/05/2022 à 15h13).

1.1.3 Les Activités du Groupe COSIDER :

Les activités s'articulent autour de dix filiales qui prennent en charge : ¹

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

1.2 Présentation de la filiale COSIDER Canalisation :

1.2.1 Historique du COSIDER Canalisation :

COSIDER Canalisation, filiale du Groupe COSIDER, est une entreprise publique économique, érigée en société par actions. Issue de la scission de la filiale COSIDER Travaux Publics et ce, depuis le 1er janvier 2004.

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

COSIDER Canalisation, entreprise publique aspect économique et la filiale la plus importante du Groupe COSIDER de part son activité. COSIDER Canalisation au capital social

¹ <https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-groupe-pr%C3%A9sentation> (consulté le 18/05/2022 15h31).

de 4.000.000.000 DA, est spécialisée dans la réalisation des ouvrages respectivement pour les secteurs de l'énergie et de l'hydraulique.

La mission de COSIDER Canalisation consiste en la prise en charge de projets de construction de pipelines, de canalisations hydrauliques (A.E.P Transferts, Périmètres d'irrigation, Réseaux d'Assainissement, etc.) et lignes électriques.

COSIDER Canalisations exploite également à Oued Sly, Wilaya de Chleff, une unité de fabrication de tuyaux et de canaux en béton armé précontraint. D'une capacité de production d'environ 40 km/ an, pour des diamètres allant de 500 à 2000 mm qui répond aux besoins interne et externe.

COSIDER Canalisations se retrouve dans l'obligation d'évoluer constamment en tenant compte de la rapidité d'exécution dans la livraison des ouvrages qu'elle entreprend en se fixant comme exigence une compétitivité avérée sur tous les plans. La satisfaction de ses clients est une nécessité et un objectif prioritaire.

COSIDER Canalisations travaille à enrichir et à pérenniser son savoir-faire capitalisé depuis une quinzaine d'années (en comptabilisant les années d'expérience précédentes à la création de la filiale). Les compétences sont certifiées et suivies dans le cadre de Système de Management qui a été consacré par le certificat janvier 2005, ainsi que son admission à l'association Internationale des Constructeurs de à la norme Iso 9001 depuis Pipe-Line IPLOCA.

COSIDER Canalisation, fortifiée par son expérience et de ses capacités managériales, a également développé des partenariats avec des entreprise locales et étrangères pour la réalisation de grands projets. ¹

1.2.2 Dimension de l'entreprise :

L'entreprise a connu une importante évolution depuis sa création étant que filiale, ceci, est Vraiment remarquable, La dimension de l'entreprise COSIDER Canalisation peut être appréciée à travers les indicateurs classiques que sont les résultats financiers et les ressources mises en couvre, tels que les effectifs, les équipements, les activités multiples et l'implantation régionale ² :

¹ Manuel qualité version n°08, archive du service qualité.

² Ibid.

1.2.2.1 Chiffre d'affaires [évolution 2019 - 2021] :

- **Activité 2019** : 49 Milliards DA.
- **Activité 2020** : 39 Milliards DA.
- **Activité 2021** : 48 Milliards DA.

1.2.2.2 Effectif annuel moyen :

- **2019** : 6100 Agents.
- **2020** : 5900 Agents.
- **2021** : 5700 Agents.

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

En 2020, nous avons constaté que d'après les chiffres officiels déclarés par l'entreprise, une baisse du chiffre d'affaires et l'effectif annuel moyen ce que nous permet de conclure que cette fluctuation est due à la propagation de l'épidémie du COVID à l'époque.

1.2.2.3 Niveau d'équipement de l'activité canalisations :

Les équipements en exploitation sont dénombrés selon les familles et les catégories d'équipements suivantes :

Table 6 : Engins du COSIDER Canalisation

Designation	Nombre
Pelles:	425
Compacteurs:	31
Centrales à béton:	44
Camions malaxeurs:	44
Grue:	116
Camions & tracteurs:	619
Semi-remorques & trinquébales:	78
Véhicules utilitaires:	331
Station graissage:	41
Pipewilder:	186
Pipelayer:	307
Divers:	117
Total	2 339

Source : <https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-canalisation-pr%C3%A9sentation>

(consulté le 18/05/2022 à 15h44).

1.2.2.4 Implantation régionale :

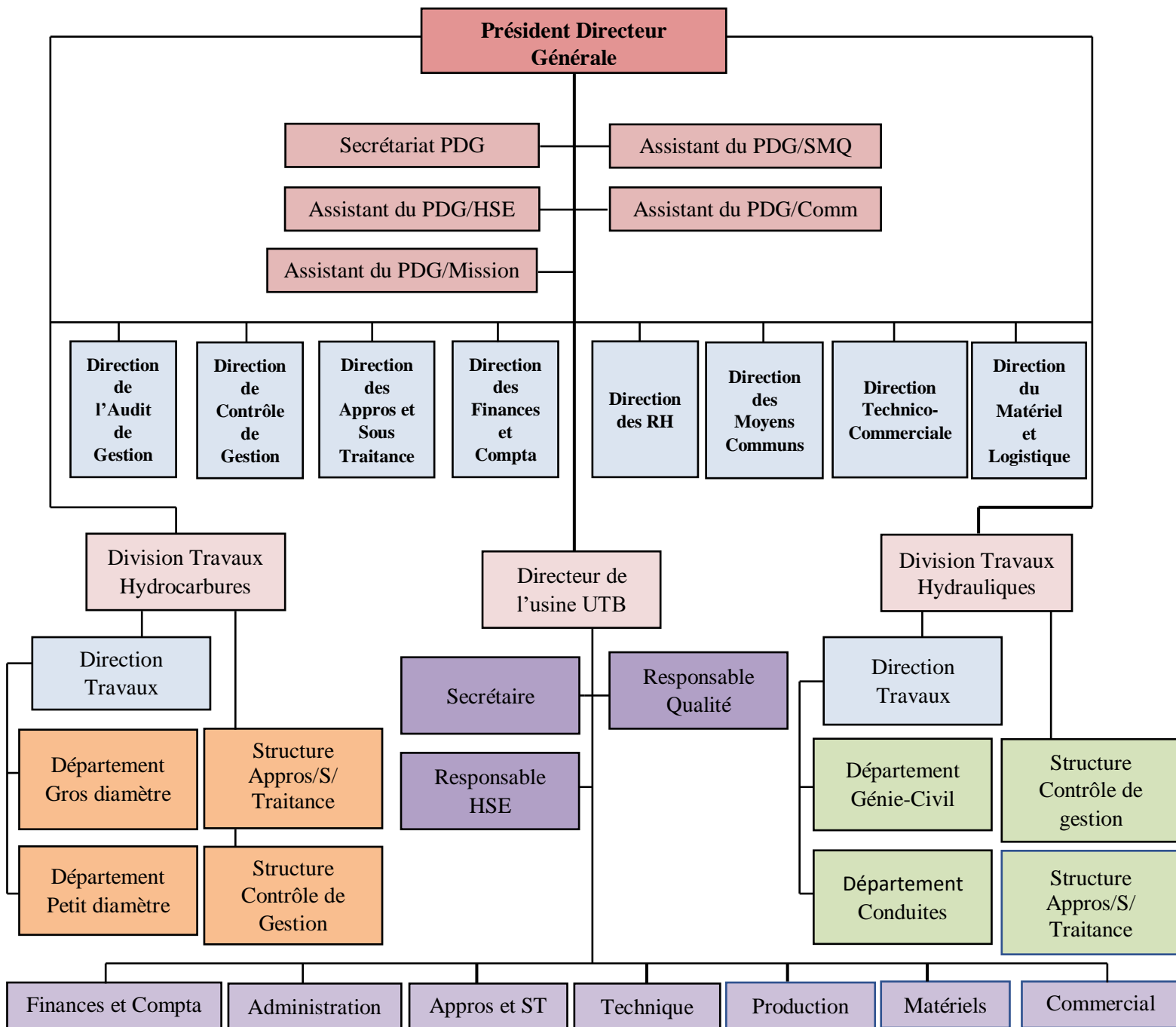
Au plan d'implantation régionale, COSIDER Canalisation dispose d'installations administratives et logistiques à travers différentes régions du pays, à titre d'exemples : Alger - Biskra - Hassi Messaoud – Hassi Rmel - Oran - Tiaret - Chlef - Jijel - Tipaza - Skikda - Constantine. ¹

1.2.3 L'organigramme de COSIDER Canalisation :

COSIDER Canalisation a opté pour une Hiérarchie fonctionnel comme suite :

¹ <https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-canalisation-pr%C3%A9sentation> (consulté le 18/05/2022 à 15h54).

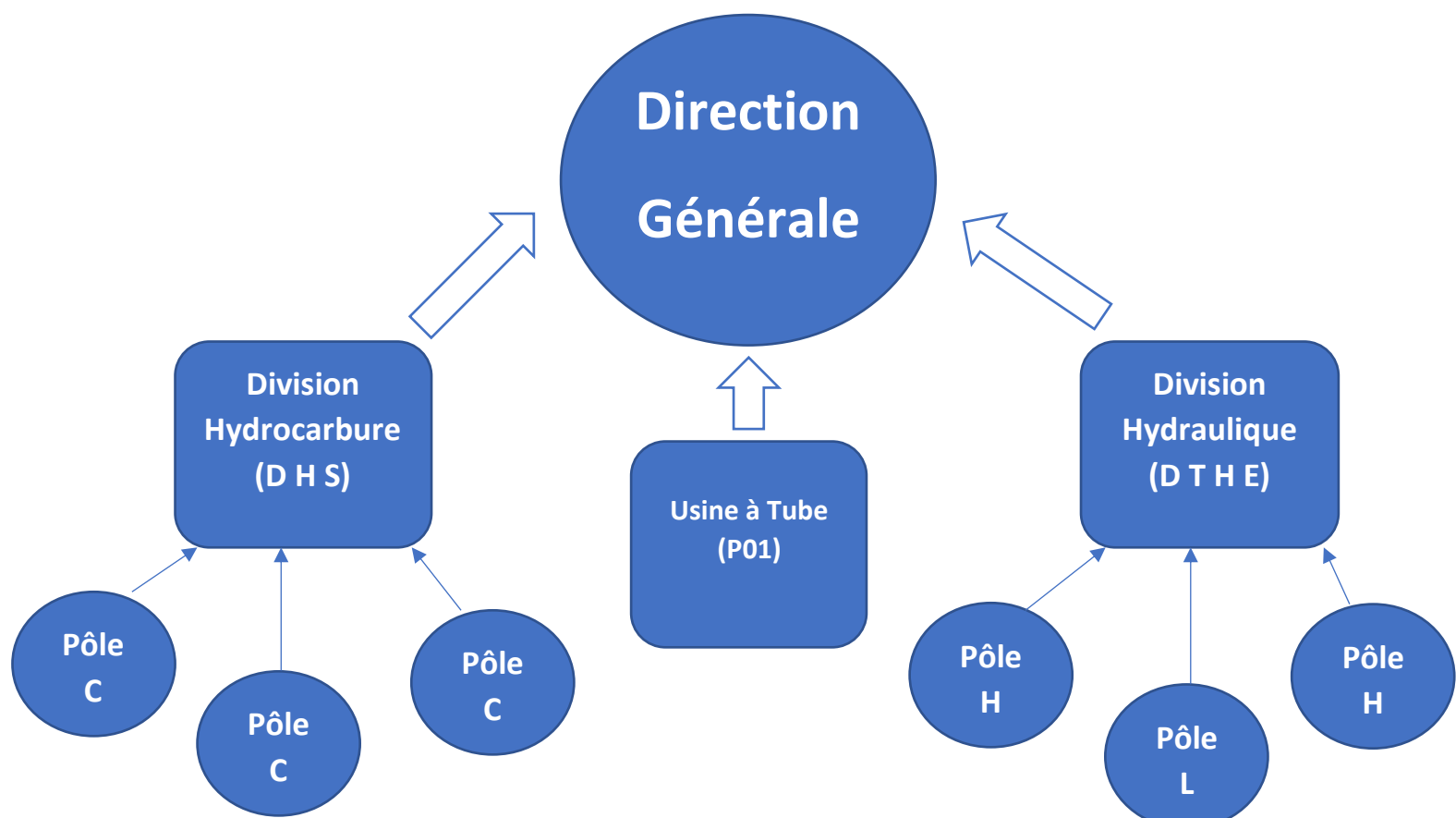
Figure 14 : Organigramme de COSIDER Canalisation



Source : Document interne à l'entreprise, Service qualité

Afin de mieux comprendre l'organigramme précédent, le manuel qualité version n°08 de l'entreprise a mis un schéma simplifié de l'organisation comme suite :

Figure 15 : Organisation de COSIDER Canalisation



Source : Manuel qualité version n°08, archive du service qualité

1.2.4 Missions principales de COSIDER Canalisation :

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

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

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

Le principal défi de COSIDER Canalisation est de maintenir ses hauts standards de performance dans la pose de canalisations, avec à son actif la réalisation de plus de 2500 km de linéaire en 48 pouces, record mondial détenu depuis 2006. ¹

1.2.5 Les activités du COSIDER Canalisation :

Parmi les projets les plus importants réalisés les dernières années, il y a lieu de citer : ²

Pour le compte de Sonatrach :

- Le projet ROK1 - 34" : 383 Kms de Haoud El Hamra à Skikda.
- Le projet OH3 - 30" : 167 Kms de Nezla à Haoud El Hamra.
- Le projet LR1 - 24" : 182 Kms de Haoud El Hamra à HassiR'mel.
- Le projet GR2 - 42" /-48" : 432 Kms d'Adrar à Rhourd Ennouss.
- Le projet D GK1 - 40" : 76 Kms Constantine.
- Le projet OZ2 – 34" : 418 Kms de Haoud El Hamra à Laghouat.
- Le projet GEM 1 – 48" : 293 Kms PC1 (Ras El Miad) - PC3 (Ain Mlila).
- Le projet Gazoduc MED GAZ 1 - 48" : 300 kms de Hassi R'mel à PC4 (Souguer).
- Le projet Gazoduc MED GAZ 2 - 48" : 127 kms de Sougueur à MoctaDouz.
- Le projet Gazoduc MED GAZ 1 - 48" : 122 kms de MoctaDouz à Béni Saf.
- Le projet GEM 2 – 48" : 256 Kms de HassiR'mel à Oued SafSaf.
- Le projet GR 4 : un gazoduc de 48" allant de RhoudNouss à Hassi Messaoud sur une longueur de 536 Kms.
- Le projet ELR 1 : un oléoduc de diamètre 24" allant de Hassi Messaoud à HassiR"mel sur une longueur de 336 Kms.

Pour le compte de Sonelgaz :

- L'Antenne Gaz - 28" : 35 Kms : Sidi Bel Abbès – Hammam Bou Hadjar.
- L'Antenne Gaz - 8" : 35 Kms : Batna – Arris.

¹ <https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-canalisation-message-du-pr%C3%A9sident> (consulté le 18/05/2022 à 16h01).

² <https://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-canalisation-activit%C3%A9s> (consulté le 18/05/2022 à 16 h06).

- L'Antenne Gaz - 8" : 30 Kms : Arris – Menaâ.
- L'Antenne Gaz - 24" : 15 Kms : Alimentation Centrale Electrique d'Alger.
- Alimentation centrale Berrouaghia - 24" : 36 kms.
- Linterconnexion Ksar El Boukhari -20" : 36 kms.

Projets Hydraulique :

- L'AEP Barrage Gargar - Bir El Djir + Stations de pompage et de traitement.
- L'AEP SAA / Sécurité de l'alimentation en eau potable d'Alger (avec SncLavalin).
- L'AEP Sedrata – Ain El Beida - 100 Kms.
- La Protection de la ville de Batna.
- La Station de Traitement de la ville de Tiaret.
- La Station de Traitement de la ville de Jijel.
- Equipement du périmètre de la Mitidja ouest tranche II.
- Equipement du périmètre d'irrigation du bas Cheliff sur 7.715 ha.
- Travaux d'assainissement et de protection contre les crues du périmètre d'El Tarf sur 12.415 ha.
- Alimentation en eau potable de ville d'Oran à partir du barrage de Gargar.
- Approvisionnement en eau potable des centres de Batna, Arris et Khenchela à partir du barrage de Koudiet M'daouar.
- Etude et réalisation de la station d'épuration de la ville de Tiaret.
- Etude d'exécution, réalisation et exploitation de la station d'épuration de la ville de Jijel.
- L'AEP Sedrata – Ain El Beida - 100 Kms.

1.2.6 Fonctionnement et rôle de chaque direction :

- Le PDG de COSIDER canalisations Fethi ZEROUALI est le gestionnaire principal.
- Assistant du PDG responsable système management qualité S.M.Q :

Il est chargé de :

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

➤ Directeur des finances et comptabilité :

Chargé de veiller à la continuité des financements nécessaires à l'activité de l'entreprise et d'optimiser les couts et veille à la bonne tenue des opérations comptables de l'entreprise ainsi qu'au suivi régulier de la fiscalité.

Il doit :

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

➤ Directeur des moyens communs :

Chargé de la gestion des approvisionnements des moyens mobiliers et de stocks de consommables.

➤ Directeur des ressources humaines :

Chargé d'aménager les conditions organisationnelles de la gestion des ressources humaines.

➤ Directeur des approvisionnements et sous-traitance :

Chargé de la gestion des approvisionnements et de la sous-traitance de l'entreprise.

Il vise à faire :

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

➤ Directeur du matériel et logistique :

Chargé de la cohérence des activités entre les départements et les structures, élabore le plan d'investissement et de rénovation du matériel ainsi que le programme annuel des reformes.

➤ Directeur Contrôle de gestion :

Chargé de la programmation des opérations de contrôle de gestion et des mesures correctives à mettre en place.

- Directeur de l'audit de gestion :

Chargé de la programmation des opérations d'audit interne et de l'audit qualité et les mesures correctives à mettre en place.

- Directeur Technico-commercial :

Il est chargé de :

- Animer la partie technique et commerciale.
- Répondre aux avis d'appels d'offre.

- Directeur de division travaux hydrauliques :

Chargé de la promotion, le développement et la relation des travaux relevant de l'activité hydrauliques et transport d'électricité.

- Directeur de division travaux hydrocarbures

Chargé de la promotion, le développement et la réalisation des travaux relevant de l'activité hydrocarbures.¹

2. Présentation du système de management de la qualité (SMQ) :

Grâce à son expertise et sa maîtrise du métier, COSIDER Canalisation est le leader national du marché dans le domaine des canalisations.

En 2004, l'entreprise décide de mettre en place un système de management de la qualité puis de certifier sa conformité à la norme ISO 9001, à laquelle elle s'est engagé à suivre et respecter le protocole imposé par le certificateur depuis le temps et les versions de certification changent de versions et COSIDER Canalisation continue à décrocher et à être certifiée conformément aux différentes versions en se référant aux nouvelles recommandations du certificateur par un développement durable et sûr (voir l'Annexe N°1).

Notre stage s'est déroulé au niveau du service de qualité de COSIDER Canalisation Pôle H46 (hydraulique 46) qui se compose de :

¹ Service personnel de COSIDER Canalisation.

- ✓ Responsable de management de la qualité et assistant du responsable : leur rôle principal est d'assurer une bonne gestion de système de qualité conformément aux exigences et à la politique qualité de l'entreprise.
- ✓ La documentation du système qualité : ¹

Tous ces documents constituent la structure documentaire :

2.1 Le Manuel Qualité :

Le manuel qualité conforme à **la norme ISO 8402** est un document décrivant la politique qualité d'une entreprise et les dispositions générales d'assurance qualité. Il décrit le système de management de la qualité mis en place par l'entreprise. Le manuel de qualité doit inclure : le domaine d'application du système de management de la qualité, y compris le détail et la justification des exclusions (dans le cadre de la nouvelle norme).

2.2 Les procédures documentées exigées par la norme :

L'ISO 9000 définit la procédure comme « une manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus. Les procédures complètent la modélisation des processus dans la description des règles de l'entreprise avec un niveau plus détaillé, à l'usage des acteurs. Elles permettent de capitaliser le savoir-faire de l'entreprise, de faciliter l'adaptation des employés et surtout les nouveaux, au poste de travail et elles facilitent la polyvalence dans l'entreprise. **La norme ISO 9001** exige la rédaction de 6 procédures » :

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

Elle doit être actualisée et améliorée régulièrement.

¹ Manuel qualité version n°08, archive du service qualité.

2.3 Les modes opérationnels :

Les modes opérationnels, également connu sous le nom des instructions de travail, ce sont des documents qui décrivent ce qui doit être fait sur un poste de travail dans un programme. Dans toutes les entreprises, un certain nombre de documents sont utilisés chaque jour :

- Bons de commandes.
- Factures.
- Catalogues.
- Notices commerciales.
- Fiches produit.
- Fiches techniques.

2.4 Enregistrement qualité :

Afin de démontrer la conformité aux exigences spécifiées et de démontrer l'efficacité du système de gestion de la qualité, une entreprise doit établir certains enregistrements. Ceux-ci sont généralement produits à l'aide de formulaires types définis par l'entreprise. En plus de prouver au client (et aux auditeurs) que le système de management de la qualité décrit dans le manuel qualité est effectivement mis en œuvre, les enregistrements peuvent constituer une base de données, permettant d'analyser les défaillances et de mettre en place une amélioration continue.

2.5 Les audits qualité :

L'inspection et les tests ne révèlent pas la qualité de la conception du produit, des processus de fabrication et des services. Pour obtenir des informations à ce sujet, la direction a menées une enquête. Ces enquêtes sont appelées audits qualité lorsqu'elles sont programmées et organisées d'une certaine méthode :

2.5.1 Les audits internes :

L'audit interne permet de vérifier l'efficacité des dispositions préétablies et mise en place, de telle façon que les procédures et les instructions répondent aux exigences des normes ISO 9001, il permet aussi de s'autoévaluer et de se préparer aux audits de certification.

L'audit interne est donc décidé par le fournisseur (entreprise) et qui s'applique à son propre système.

Les audits internes sont effectués :

- Pour respecter le programme d'audit interne.
- Pour vérifier les actions correctives et préventives mises en place.
- Pour un nouvel élément survenu suite à une non-conformité ou une défaillance.

2.5.2 Les audits externes :

L'audit externe est décidé par un client ou un tiers qui porte sur les activités d'un fournisseur. La réalisation de l'audit se fait soit avant, pendant ou après l'exécution d'une commande ou d'une activité.

L'audit externe peut aussi avoir un but de certification (audit tierce partie), l'auditeur est mandaté par un organisme certificateur indépendant, dans l'audit tiercé partie l'entreprise obtient un certificat.

L'audit tierce partie permet à l'entreprise de :

- Avoir un avis externe et indépendant de l'entreprise.
- Trouver des actions correctives et préventives.
- Avoir une reconnaissance nationale et internationale. ¹

Section 02 : Le système de veille stratégique à COSIDER Canalisation.

Avec la mondialisation, l'environnement des entreprises algériennes connaît une grande mutation caractérisée par le passage d'une économie de monopole à une économie de marché. Il en résulte que la prise de décision stratégique est devenue plus complexe, avec l'augmentation du nombre de paramètres à prendre en compte et, en même temps, avec la nécessité d'intervenir très rapidement pour diminuer les risques liés au devenir de l'entreprise.

Les objectifs de ce projet tenaient en trois axes : d'abord généraliser la culture de veille et de partage d'information, ensuite mettre en place un radar permanent sur l'environnement, enfin à transformer ces connaissances en un outil de développement pour éclairer les stratégies et les actions futures du groupe.

¹ HITOUCHE, (Salim) : *Effet de la certification ISO 9001 : 2000 sur les performances économiques cas ; CDRS Alger*, Ingénieur en gestion des entreprises agroalimentaires, Alger, 2005.

Pour atteindre ces objectifs, il a fallu mener un travail de sensibilisation à l'information d'anticipation qui a débuté par l'analyse de l'existant. Puis se sont mis en place des actions d'approfondissement de compétences (formation, assistance d'experts).

Comme le financier a le budget en tant que document stratégique, comme le commercial a le plan de vente, le responsable de la veille doit disposer de « l'étude de veille » en tant que document stratégique qui constitue un outil essentiel d'aide à la décision et à la continuité de l'amélioration de la qualité. Ce document constitue la courroie de transmission vers l'ensemble des utilisateurs concernés par l'information anticipative, voire de l'ensemble des agents de l'entreprise.¹

1. La veille stratégique au sein de COSIDER Canalisation :

1.1 Les veilles réalisées par COSIDER :

Une veille réglementaire ou bien juridique est réalisée par COSIDER Canalisation pour permettre la disponibilité des lois et décrets.

COSIDER Canalisation pour être au courant des normes internationales elle a signé depuis l'année 2015 un contrat de veille normative (voir Annexe N°2) avec L'IANOR (Institut Algérien de Normalisation) afin de la diffuser de manière continue de l'information.

Ce contrat est renouvelable annuellement, faute de quoi l'entreprise recevra automatiquement tous les référentiels normatifs liés à son secteur d'activité, sous format électronique, avec des mises à jour mensuelles de toutes les exploitations.²

Le mode de veille commandé est le mode le plus couramment utilisé par l'ensemble des responsables de COSIDER, dans ce mode, la personne qui a besoin d'informations fait une demande verbale ou écrite au traqueur sur le document pour démarrer le processus : un ensemble d'activités, d'informations, des tâches, des documents vont passer d'un groupe de personnes à un autre pour subir des actions (ciblage, traque, sélection, etc.)

¹ <http://www.veille.ma/IMG/pdf/La-Veille-strategique-dans-les-pays-francophones.pdf> (le 20/05/2022 à 19h09).

² Manuel qualité version n°08, archive du service qualité.

1.2 Principes directeurs de veille :

➤ **Comité de direction :**

Il est composé du PDG et de ses proches collaborateurs et constitue l'instance suprême de décision. Il définit les besoins en matière de veille, exploite les informations qui lui sont transmises et assure le feedback.

➤ **Comité de pilotage :**

Il se compose du PDG, de haute responsable de niveau et des chefs de projet. Il est l'organe de pilotage du système de veille et décide de ce qu'il convient d'observer.

➤ **Traqueurs :**

La personne choisie parmi le collectif responsable de la collecte des informations. Ces personnes sont chargées d'obtenir des informations.

➤ **Comité de veille réglementaire (ou bien juridique) :**

Cette procédure décrit les modalités d'identification et de suivi des informations et des exigences légales applicables liées aux produits et procédés, à l'environnement, à la santé et à la sécurité au travail auxquelles COSIDER Canalisation a souscrit. Elle s'applique également à d'autres exigences, comme les conventions internationales ou les accords volontaires signés par les entreprises.

Le comité de veille réglementaire est composé de :

- La juriste (Présidente du comité).
- Le responsable SMQ.
- Le responsable de la Direction commerciale.
- Un représentant des approvisionnements.

1.3 Procédures :

➤ **Accès aux exigences légales applicables :**

COSIDER Canalisation utilise les sources suivantes pour obtenir les informations nécessaires liées aux exigences réglementaires ou légales et aux attentes des clients dans tous les systèmes de gestion de l'entreprise :

- Législations nationales : Journal officiel de la République Algérienne (JORA).
- Les conventions/ Traités/ Règlements internationaux adoptés par l'Algérie.
- La réglementation locale telle que Arrêtés de wilaya/ arrêtés communaux.
- Le site du Ministère de l'environnement et l'aménagement des territoires.
- Le site du Ministère de l'Energie et des Mines.
- Le site du Ministère du commerce.
- Le site du Ministère de l'Industrie.
- Le site du Ministère de l'agriculture.
- Les correspondances de l'agence de régulation des hydrocarbures (ARH).
- Le site de l'APRUE.

- Et toutes autres sources susceptibles de fournir à la société les textes légaux et réglementaires applicables à ses activités.

➤ **Responsabilités du comité :**

Ce comité a pour mission d'assurer la veille réglementaire des textes réglementaires relatifs au système de management. Ses missions principales seront : Rechercher, identifier, collecter les textes réglementaires. Valider l'application de ces textes à l'entreprise. Créer/mettre à jour la liste de textes applicables. Distribution complète du texte aux responsables concernés.

➤ **Responsabilités des membres :**

• **Responsabilités du responsable management qualité (RMQ) :**

Il est chargé de collecter des informations en utilisant les sites Web du ministère de l'industrie, de l'agriculture et faire des analyses comparatives avec des entreprises ayant des activités similaires, etc.

• **Responsabilités du représentant de la direction commerciale (DC) :**

Il est responsable de la collecte d'informations en utilisant des sources du ministère du commerce, du ministère de l'Intérieur et d'autres.

• **Responsabilités des représentants des approvisionnements :**

Il est chargé de recueillir des informations en se comparant à des entreprises ayant des activités similaires.

Chaque responsable cité ci-dessus transmettra ses informations collectées en utilisant des Bordereaux d'envoi (voir Annexe N°3) Résultats des consultations réglementaires. La diffusion de ses informations sera adressée aux responsables suivants :

- PDG.
- Directeur d'audit.
- Responsable du SMQ.
- Tous les membres du comité.¹

2. L'impact de la veille stratégique sur l'amélioration continue du COSIDER Canalisation :

La veille stratégique met à la disposition de système de l'amélioration des informations :

- Totalemment adapté aux besoins de l'entreprise.
- Fiable et à jour.
- Un accès facile.
- Organisé pour simplifier la génération de rapports.
- Disponible en différents formats.
- Uniforme d'entreprise.
- Intégration avec d'autres données pertinentes.

Et ces informations sont utilisées pour :

- Mise à jour du système (dernière version ISO 9001)
- Suivre les méthodes et outils d'amélioration adoptés par l'entreprise, On va prendre comme exemple la méthode 5M (voir l'Annexe N°4)
- Développer des actions correctives
- Autres ...

Au total, on peut dire que la mise en place d'un système de veille stratégique incarne une réelle prise de conscience des enjeux émergents, mais aussi une volonté de s'adapter aux évolutions environnementales en évitant la mauvaise qualité et en assurant l'amélioration continue de l'entreprise, ainsi que la pérennité.

¹ Démarche de veille au sein du COSIDER Canalisation, F56.V.S : Fiche de veille, archive de direction de management de la qualité.

Section 03 : La démarche méthodologique de l'enquête et synthèse des résultats.

D'après **Michel BEAUD**, « Dans le travail de connaissance, il n'y a de place, ni pour le travail théorique pure (coupé de toute référence à un objet ou à une réalité dont il s'agit de rendre compte), ni pour l'empirisme descriptif pur (faisant l'impasse sur l'indispensable effort d'élaboration théorique et de conceptualisation). La connaissance est le mouvement par lequel on utilise des outils idéels (théoriques, conceptuels, scientifiques) pour lire, interpréter, analyser une réalité, et dans ce travail la réalité, on est amené à améliorer, élaborer, perfectionner les outils idéels existants ». ¹

1. Cadre méthodologique :

Notre étude consiste à déterminer l'impact de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité au sein de COSIDER Canalisation. Dans le but de répondre à cette question de recherche et tenter ainsi de vérifier nos hypothèses dans le cadre théorique abordées dans les chapitres précédents, on a procédé à une enquête qualitative auprès des responsables de l'entreprise étant donné la spécialisation du sujet qui nécessite la contribution, les connaissances, et la vision d'un connaisseur.

L'étude qualitative c'est : « l'étude destinée à recueillir des données qualitatives, qui sont le plus souvent non directement chiffrables par les individus interrogés. L'étude qualitative est le plus souvent réalisée par des entretiens collectifs (focus group) ou individuels (tête à tête) ou par des observations en situation menées auprès d'échantillons réduits. Elle cherche généralement à comprendre en profondeur des attitudes ou comportements ». ²

1.1 L'Entretien :

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

¹ BEAUD, (Michel) : l'art de la thèse, Casbah, 1999, PP.43-44.

² <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Etude-qualitative> (consulté le 23/05/2022 à 01h11).

c'est une discussion orientée, un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés».¹

On distingue trois types d'entretiens : ²

1.1.1 L'entretien non directif :

Consiste à permettre aux interviewés de s'exprimer librement sur un sujet, sans privilégier un mode d'approche ou orienter leurs réponses par des interrogations.

Cet entretien n'exige pas l'élaboration d'un guide d'entretien. Il convient aux sujets caractérisés par leur globalité.

1.1.2 L'entretien semi directif :

Plus structuré qu'un entretien non directif, l'interviewé oriente la discussion grâce à un guide d'entretien comprenant des questions préétablies.

1.1.3 L'entretien directif :

C'est la forme d'interview où le degré de liberté est le plus réduit, c'est presque un questionnaire que l'on fait passer oralement.

Donc, nous avons choisi l'entretien semi-directif comme outil de collecte des données dans notre étude car il offre plus de liberté au répondant, contrairement à l'entretien directif, ce qui permet d'approfondir et d'enrichir les réponses.

Aussi, l'entretien semi-directif est plus structuré que l'entretien non directif car il s'appuie sur un guide d'entretien qui comprend tous les thèmes à aborder sous forme d'axes bien déterminés.

A cet égard, nous avons élaboré un guide d'entretien composé de 20 questions ouvertes (voir l'Annexe N°5).

Le guide d'entretien a été conçu et envoyé avant chaque entrevue pour permettre à nos interviewés de se préparer.

¹ AKTOUF, (Omar) : *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, édition Sillery, Presse de l'université de Québec, Canada, 1987, p.87.

² OUACHERINE, (H) et CHABANI (S) : *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 1ère édition, EHEC Alger, 2013, PP.72-74.

1.2 La réalisation et la conduite de l'entretien :

La qualité de la relation entre les deux parties est essentielle à la réussite de l'entretien. Cela dépend du climat de confiance que nous devons créer avec l'interviewés.

Pour obtenir une réponse précise, il faut :

- Trouver une plage horaire qui leur convient.
- Intéresser les interviewés à notre travail de recherche.

Une fois ses deux phases terminées, il faut :

- Expliquez à l'interviewé le sens de la question qu'il ne semble pas comprendre.
- En cas de doute, veuillez vérifier l'authenticité des informations.
- Relancer l'interview pour pousser l'interviewé à approfondir davantage ses réponses.
- Orienter le discours pour provoquer l'interviewé à aborder des sujets estimés confidentiels.

La prise de notes a été le moyen utilisé pour collecter les données auprès les responsables de l'entreprise et les interviews ont duré 40 minutes en moyenne.

2. Présentation des données recueillies :

Les conclusions qui peuvent être tirées suite aux entretiens et aux documents fournis par l'entreprise, voilà les réponses des questions :

Partie 1 : La veille stratégique

1) Que représente pour vous le terme de « Veille Stratégique » ?

Réponse :

Selon les interviewés le terme de la veille stratégique c'est : surveiller les marchés, les concurrents et aussi l'environnement pour prendre des meilleures décisions, éviter les erreurs coûteuses, rester et se développer sur le marché dans le but de rester le leader.

2) Utilisez-vous la veille stratégique ? Si oui, depuis quand ?

Réponse :

La plupart des interviewés pratiquant la veille stratégique depuis 2015 après la mise en place de la nouvelle version du ISO9001.

3) Selon vous, qui est le plus concerné par la veille stratégique au sein de l'entreprise ?

Réponse :

A partir des réponses des interviewés, les plus concernés par la veille stratégique au sein de l'entreprise c'est : les décideurs, les DG et le conseil d'administration qui utilisent pour prendre des décisions stratégiques.

4) Sachant que la veille stratégique est composée particulièrement de la veille technologique, de la veille commerciale, de la veille concurrentielle et de la veille environnementale. Toutes ces veilles sont-elles pratiquées par COSIDER Canalisation ?

Réponse :

Lors des entretiens, nous avons remarqué que COSIDER Canalisation pratique la veille stratégique dans ses multiples aspects : commerciale, réglementaire, normative...

Mais nous avons remarqué que les mots qui se répètent plus d'une façon similaire sont : la veille réglementaire et la veille normative.

5) Comment les besoins d'information est-il déterminé (les dimensions de la veille stratégique) ?

Réponse :

D'après les réponses des interviewés, nous avons constaté que les besoins en sont déterminés conformément aux turbulences du marché et selon les recommandations du comité de direction, et dans certains cas des informations pertinentes (occasionnelles) créaient des besoins d'information supplémentaires.

6) Quelles sont vos sources d'information ?

Réponse :

A partir des réponses, les principales sources d'information identifiées sont les suivantes :

- Les organismes officiels et professionnels.
- Les experts, consultants et prestataires extérieurs invités.

- Les congés, conférences et colloques.
- Les cabinets d'études et de consulting.
- Les réseaux personnels.
- L'internet (les sites Internet dont l'accès est gratuit).

Le degré d'utilisation : quotidiennement, continuellement et d'autre occasionnellement.

7) Comment traitez-vous les informations collectées ?

Réponse :

A partir des réponses, les principales méthodes de traiter les informations collectées sont les suivantes :

- Par des réunions formelles (écrits) du travail.
- Par des réunions informelles (oral) du travail.
- Par des techniques d'informatique.

8) Quelle est l'utilisation de l'information collecté ?

Réponse :

La majorité des interviewés répondait que l'utilisation de l'information collectée c'est pour analyser une situation et prendre la meilleure décision.

9) Comment s'effectue l'archivage et la protection de l'information ?

Réponse :

Pour la question de l'archivage, Systèmes Informatiques disposent d'un dispositif de stockage et d'archivage des informations « archivage numérique ». De plus, on constate que c'est la nature de l'information qui détermine le degré d'accessibilité aux informations stockées.

10) À qui l'information est-elle diffusée ?

Réponse :

L'information diffusée aux directeurs, services concernés et aussi à la demande des collaborateurs (par exemple maître d'ouvrage de projet).

11) Comment diffusez-vous les informations aux destinataires concernés ?

Réponse :

La diffusion de l'information aux destinataires concernée par :

- Internet (messagerie électronique).
- Réunion.
- Rapports (bordereau d'envoi).
- Journées d'études.

12) L'information diffusée est-elle « mise en forme » ou « brute » ?

Réponse :

Il faut d'abord montrer que la mise en forme de l'information comprend les résumés, les synthèses et les commentaires qui peuvent attribuer aux informations diffusées. Et la brute de l'information c'est les informations sans faire des commentaires et des synthèses.

D'après les réponses des interviewés, nous avons constaté que l'information est diffusée « mise en forme » aux décideurs et brute dans des cas plus précis (par exemple l'information, si elle prend trop de temps, perd son sens d'efficacité).

13) A quel niveau de l'entreprise s'effectue la veille stratégique ?

Réponse :

Lors des entretiens, nous avons constaté que la veille stratégique s'effectue à tous les niveaux et principalement à la direction juridique.

14) Quels sont les outils de veille que vous utilisez ?

Réponse :

COSIDER Canalisation reconnaît l'intérêt des logiciels spécifiques d'alertes sur Internet principalement lorsque les informations sont disponibles dans des sources formelles on-line telles que les banques de données, les Web sites et les rapports.

15) Quels sont les produits de veille que vous réalisez ?

Réponse :

Premièrement, il doit être clair que les produits de veille sont des documents émis périodiquement ou à la demande qui font la synthèse des recherches régulières ou ponctuelles selon les besoins d'un utilisateur.

En effet, les responsables produisent plusieurs produits de veille pour la conduite de leurs activités et la prise de décision qui sont : email, rapport, compte rendu, exposé.

16) Est-ce que le personnel de la direction est sensibilisé sur l'importance de la veille ?

Réponse :

D'après les réponses des interviewés le personnel de la direction est sensibilisé sur l'importance de la veille au cours des journées d'étude.

Partie 2 : L'amélioration continue de la qualité

17) Êtes-vous satisfait au degré de la sensibilisation de personnel aux outils de l'amélioration continue, tel que le PDCA (la roue de Deming) et autres méthodes ?

Réponse :

On retient à travers les réponses des interviewés que la plupart des interviewés sont satisfaits parce qu'il y a chaque période des jours d'études pour la sensibilisation des employés.

18) Quelle perspective offrez-vous à votre entreprise pour prendre des décisions efficaces qui répondent aux exigences externes et internes ?

Réponse :

Les prospectives proposés par les interviewés :

- Un bon système de veille.
- Un bon SMI (système management intégré).
- Un bon management de connaissance.

19) Êtes-vous satisfait de la mise en marche du système de la qualité de votre entreprise ?

Réponse :

Nous avons noté à travers les réponses des interviewés que tous sont satisfaits car l'entreprise est le leader du marché.

20) Quelle est le niveau de satisfaction envers l'impact de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité de l'entreprise ?

Réponse :

La majorité répondants sont satisfaits de l'influence de la veille sur la qualité de l'entreprise et sur le processus de l'amélioration continue en matière d'efficacité et d'efficience.

3. Suggestion et recommandation :

Au cours de nos travail de recherche à COSIDER Canalisation, qui se concentre sur l'impact de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité de l'entreprise, nous avons constaté sur la base des entretiens réaliser auprès des responsables des recommandations et des suggestions s'avèrent nécessaires, pour optimiser l'efficacité du dispositif de veille stratégique.

Avant ça nous avons pu distinguer quelques points forts et quelques points faibles caractérisant le fonctionnement de la veille au sein de l'entreprise.

3.1 Synthèse des forces et faiblesses :

A partir des entretiens réaliser, nous avons synthétisé quelques points forts et quelques points faibles du fonctionnement de la veille :

3.1.1 Les forces :

Voici les points forts perçus :

- La nouvelle certification ISO9001 :2015 exige à l'entreprise la surveillance.
- L'actualisation de l'identification des besoins en informations (les dimensions de veille). Alors, la collecte de l'information se fait d'une manière permanente.
- Le processus d'archivage des informations efficaces (archivage numérique).

- Avant de diffuser l'information aux destinataires concernées, les responsables élaborent des résumés, des synthèses et des commentaires. Tout ça, à notre sens donne une bonne visualisation des informations utiles qui peuvent aider à la réalisation des activités.
- La diversité des supports d'informations (les produits de la veille) peut aider les directeurs et les responsables dans l'analyse de la situation et la prise de décision.
- L'ensemble de personnel de l'entreprise est bien sensibilisé à l'importance et la valeur ajoutée que la veille peut apporter à l'entreprise.
- Il a été observé que l'entreprise COSIDER Canalisation possède un point avantageux par rapport à autres entreprises étant donné qu'elle appartient à l'Etat est son capital purement issu des fonds publics ce qui la qualifié à décrocher des contrats.

3.1.2 Les faiblesses :

Voici les points faible perçus :

- D'après les observations, on remarque que la source la plus couramment utilisée est Internet, cette source est une immense mine d'informations pour l'activité de la veille, mais elle n'est pas encore exhaustive et accessible à tous.
- Le manque de temps pour l'analyse de l'information et le manque des experts (des spécialistes) en matière.
- L'absence de feedback entre les responsables et les destinataires concernées, ce qui ne permet pas de vérifier la pertinence de l'information diffusée.
- Systèmes d'information faibles, insuffisance des mesures techniques adoptées. En effet, le problème du blocage des sites peut engendrer des retards dans la réalisation des activités de veille (surtout lorsque ces activités sont contraintes par des délais pour leur diffusion).
- L'inadéquation des outils de veille utilisés (insuffisance flagrante des logiciels de veille).
- COSIDER Canalisation ne peut pas signer des contrats dans d'autres pays étrangers sauf si l'état lui permet d'aller travailler en dehors des frontières sauf si les contrats entrent dans des échanges bilatéraux entre états ou bien l'état s'engage à lui autoriser d'aller réaliser des projets à l'étranger en lui offrant des garanties de financement car les fonds publics ne sont pas convertibles ou exportables, ce qui marque un inconvénient pour elle.

3.2 Recommandation :

Donc, les recommandations qui peuvent être utiles sont les suivants :

- Valoriser les ressources internes de l'entreprise (pour motiver et convaincre) le travail du comité de la veille.
- La mise en place d'un data-center moderne pour la sécurité des systèmes d'information de l'entreprise.
- L'acquisition des logiciels de veille nécessaires qui peuvent apporter un plus considérable (comme exemple de logiciels : LexisNexis Intelligence Solutions, AMI software, Factiva, etc.).
- Améliorer la circulation de l'information et la communication e de l'information entre les différents départements pour éviter tout désagrément et tout conflit.
- Sur le plan organisationnel, il s'avère indispensable le redimensionnement de la fonction de veille en direction de veille stratégique.
- Etablir un dispositif de feedback pour fédérer l'ensemble des acteurs du processus de veille (système de contrôle et de pilotage de la veille) et animer le processus en continu.
- La mise en place d'un plan de promotion interne des objectifs de la veille, de sensibilisation et de formation.
- Offrir des formations aux différents acteurs de veille, et la participation des dirigeants à des séminaires pour qu'ils puissent s'imprégner du concept de veille stratégique.
- Les veilleurs établissent des rapports de synthèse des informations traitées pour une utilisation immédiate et pour aider à la prise de décision.
- Conception par les veilleurs d'un bookmark des sites web officiels comme support de recherches sur Internet.
- Il est conseillé aux responsables concernés de consulter l'équipe chargée de la veille avant de prendre une décision finale.
- Un travail d'équipe et une communication continue avec toutes les directions de l'établissement : un système de suivi ne peut être efficace s'il fonctionne de manière isolée. Par conséquent, le système doit s'appuyer sur le réseau interne et établir des groupes de travail autour des thèmes définis par les besoins d'information de l'utilisateur.
- Le volet d'analyse s'est avéré être le maillon faible du processus de la veille. À cet égard, il est recommandé de renforcer le comité de la veille avec d'autres experts (des spécialistes) dans le domaine de l'analyse de l'information.

- Assurer une implication permanente de la direction générale : pour assurer une veille efficace, il est recommandé à la direction générale de COSIDER Canalisation de participer et de contribuer efficacement dans le processus de veille stratégique, par la détection des besoins en information et la définition des objectifs stratégiques. Son désengagement pourrait conduire à la dévalorisation de l'activité de la veille et à la démotivation du personnel.
- Une fois l'implication de la direction générale et achevée, il serait intéressant de s'interroger sur la nécessité de créer des instances de concertation de veille (comités, commission...etc.) entre les structures concernées en vue de la prise de décision.
- Afin de développer de manière convaincante la veille stratégique au sein de COSIDER Canalisation, la fonction veille doit être instaurée et généralisée progressivement aux directions.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous étudions l'impact de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité au sein de COSIDER Canalisation, le choix de cette entreprise n'est pas fait au hasard, c'est le lieu où nous aurons plus de chance d'avoir les renseignements nécessaires pour notre étude.

Après avoir mené une définition détaillée de l'entreprise concernée par la recherche, nous avons réalisé une méthode qualitative qui nous a permis d'aborder le sujet avec des personnes directement concernées, elle a aussi permis, grâce aux résultats obtenus après l'analyse des entretiens, de répondre aux hypothèses mises en place en début de recherche. Et à la fin, nous élaborons un ensemble de recommandations qui peuvent profiter à l'entreprise et optimiser l'efficacité du dispositif de la veille stratégique.

Conclusion Générale

Conclusion générale :

Dans ce mémoire, notre objectif principal est de savoir comment la veille stratégique peut contribuer à l'amélioration continue de la qualité au sein d'une entreprise, c'est-à-dire comment peut-il assurer une bonne qualité des produits et des services d'une manière permanente.

Pour atteindre cet objectif, nous avons consulté plusieurs ouvrages, revues spécialisées et internet, également on a effectué un stage pratique au sein de l'entreprise COSIDER Canalisation d'une durée d'un mois, tout en suivant une méthodologie descriptive.

Notre travail se compose de trois chapitres, dans le premier chapitre nous avons développé l'aspect théorique de la veille stratégique. Ce chapitre nous a conduits à comprendre que pour toute entreprise qui vise sa pérennité, il faut qu'elle s'engage dans une démarche d'anticipation des informations.

Dans le deuxième chapitre, nous avons abordé la notion de qualité, en commençant par les différentes définitions, puis les différentes définitions et aspects de l'amélioration continue. Enfin nous avons traité le lien entre la veille stratégique et l'amélioration continue.

Dans le troisième chapitre, qui est consacré au cas pratique, nous avons présenté l'entreprise COSIDER Canalisation et son système de veille stratégique, ensuite par une démarche qualitative, nous avons recueilli des données par le moyen d'entretiens semi-directifs suivant un guide à aborder avec les responsables de l'entreprise pour vérifier les hypothèses posées dans notre introduction.

✓ Hypothèse 1 : Confirmée

Les dirigeants de COSIDER Canalisation sont satisfaits et utilisent les résultats de la veille dans le cadre du processus d'amélioration continue afin d'assurer la qualité, l'efficacité et la conformité aux exigences, donc la première hypothèse est confirmée.

✓ Hypothèse 2 : Confirmée

Nous avons pu constater que COSIDER Canalisation pour assurer l'amélioration continue de son système d'assurance qualité et sa prise de décision, a mis en place un processus de veille stratégique qui suit toutes les étapes de veille, selon les experts dans ce domaine, donc la deuxième hypothèse est confirmée.

Au cours de l'étude, nous avons été confrontés à quelques difficultés concernant l'accès aux informations en raison de sa confidentialité, le manque de temps pour faire une recherche plus approfondie que celle réalisée et aussi il était difficile de trouver des responsables qui avaient du temps libre pour répondre à l'entretien. Néanmoins, nous avons appris beaucoup sur le terrain ainsi que des recherches faites sur le sujet, aussi nous avons pu nous imprégner de toute la méthodologie nécessaire à la conduite d'une recherche, et comment surpasser ces difficultés.

Enfin, les recherches que nous avons effectuées, lors de l'élaboration de ce présent mémoire, restent incomplètes, néanmoins nous espérons que les résultats obtenus seront le point de départ d'autres travaux futurs plus approfondis, qui enrichiront notre propre travail et découvriront la contribution de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité au sein de l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

A. Livres :

- ❖ AKTOUF, (Omar) : *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, édition Sillery, Presse de l'université de Québec, Canada, 1987.
- ❖ BAUMARD, (Philippe) : *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, édition Masson, 1991.
- ❖ BEAUD, (Michel) : *L'art de la thèse, Casbah*, 1999.
- ❖ BENTLEY, (W) et PETER (T.D) : *Lean Six Sigma Secrets for the CIO*, Ed. Taylor & Francis Group, édition CRC Press, 2010,
- ❖ CHALUS-SAUVANNET, (Marie-Christine) : *Veille stratégique à l'usage des décideurs ; Anticiper les opportunités pour conduire des stratégies innovantes*, éditions EMS, Paris, 2021.
- ❖ CHARLES, (Julien) : *Amélioration continue en 3jours*, édition AFNOR, 2014
- ❖ COLLIGNON, (E) et WISSLER (M) : *Qualité et compétitivité des Entreprises Du Diagnostic aux Actions de Progrès*, édition Economica, Paris, 1984.
- ❖ CONARD, (Frédéric) : *Management de la qualité*, Gualino éditeur, Lextenso éditions, Paris, 2009.
- ❖ COSTA, (Nathalie) : *Veille et Benchmarking*, édition ellipses, 2008.
- ❖ DURET, (D) et PILLET (M) : *La qualité en production*, édition des Organisation, Paris, 1998.
- ❖ ERNOUL, (Roger) : *Le grand livre de la qualité*, édition AFNOR, 2010
- ❖ FORMAN, (Bernard) : *Le manuel qualité : outils et stratégie d'une démarche qualité*, édition AFNOR, Paris, 1995
- ❖ GERARD, (Landy) : *AMEDEC guide pratique*, Couverture, 2ème Edition, AFNOR, 2007.
- ❖ GILLES, (T), AHANDA, (J-G) : *Guide : commenté des normes et référentiels*, édition d'Organisation, 2009.

- ❖ GILLET – GOINARD, (Florence) : *Le grand livre de responsable qualité*, éditions des organisations, 2011,
- ❖ GUILLON, (Bernard) : *Risque ; formalisations et applications pour les organisations*, édition L'Harmattan, 2007.
- ❖ HERMEL, (Laurent) : *Maitriser et pratiquer ... veille stratégique et intelligence économique*, 2eme Edition, AFNOR, 2007.
- ❖ HOHMANN, (Gristian) : *Guide pratique de 5S pour les managers et les encadrant*, 2ème édition d'Organisation, Paris,
- ❖ JAKOBIAK, (François) : *Pratique de la veille technologique*, éditions d'organisation, Paris, 1991.
- ❖ JAMBERT, (Claude) : *L'assurance qualité ; les normes ISO 9000 en pratique*, édition d'organisation, paris, 1997
- ❖ LAUDOYER, (Guy) : *La certification ISO 9000 un moteur pour la qualité*, édition d'Organisation, 3ème édition, Paris, 2000.
- ❖ LESCA, (N) et CARON-FASAN (M-L) : *Veille anticipative ; une autre approche de l'intelligence économique*, édition Hermès Science, Paris, 2006.
- ❖ MARTINET, (B) et MARTI (Y.M) : *L'intelligence économique*, les éditions d'Organisation, Paris, 1995.
- ❖ MARTINET, (B) et RIBAUT (J-M) : *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, 2e édition, Edition d'Organisation, 1992.
- ❖ NEGRO, (Yves) : *L'étude de marché*, Edition Vuibert, Paris, 1987.
- ❖ OUACHERINE, (H) et CHABANI (S) : *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 1ère édition, EHEC Alger, 2013.
- ❖ PATEYRON, (Emmanuel-Arnaud) : *Management stratégique de l'information*, édition Economica, 1994.
- ❖ PINET, (Claude) : *10 clés pour réussir sa certification 9001 :2008*, 2ème édition, AFNOR,
- ❖ ROGER, (Ernou) : *Le grand livre de la qualité*, édition AFNOR, 2010,
- ❖ ROMAGNI, (P) et WILD (V) : *L'intelligence économique au service de l'entreprise Ou l'information comme outil de gestion*, édition les presses de Management, Paris, 1998.

- ❖ VECTEURPLUS : *L'art de l'information qualifié, quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection*, juin 2009.
- ❖ VOLCK, (Nicolas) : *Déployer et exploiter Lean six sigma*, éd d'organisation EYROLLES,2011.

B. Dictionnaires :

- ❖ Dictionnaire de la Langue française - Le Larousse, 2012, Définition du mot qualité.
- ❖ Le Petit Robert, dictionnaire français, éditions Le Robert, 1984.

C. Revues et périodiques :

- ❖ Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise : *La veille stratégique, les yeux et les oreilles de votre entreprise*, 2001
- ❖ ISHIKAWA, (Kaoru) : « *Les 6M ou diagramme d'Ishikawa* », direction Lean.
- ❖ LE COZ, (Edmond) : « *Système de management de la qualité : processus d'amélioration*», Article, AG, 1 751, Université de Paul-Sabatier, Toulouse, 2004.
- ❖ NANECHÉ, (Fariza) : « *La veille stratégique au sein de l'entreprise : quelques repères* », in revue économie gestion et société, N°6, juin 2016.
- ❖ RAFFESTIN, (A-L) et ALLOING (C) : « *Regards croisés sur la veille* », livre blanc, 2001.
- ❖ VECTEURPLUS : *L'art de l'information qualifié, quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection*, juin 2009.

D. Travaux universitaires :

- ❖ AOUALI, (G) : *L'apport d'audit qualité sur l'amélioration continue de la qualité au sein d'une entreprise étude de cas ; groupe SAIDAL (SITE ANTIBIOTICAL)*, mémoire d'obtention du master en science commerciale, EHEC d'Alger, 2015.
- ❖ BEKADDOUR, (Hassen) : *L'intelligence économique et l'interaction de l'entreprise avec son environnement*, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2018.
- ❖ BEKADDOUR, (Hassen) : *Veille stratégique et intelligence économique cas ; des entreprises algériennes*, mémoire de magister en science de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2014.

- ❖ BELIMANE, (W) et RHANI (A) : *La mise en place d'un système de veille commerciale cas ; Activité commercialisation/ Risk management SONATRACH*, mémoire de licence en sciences commerciales, EHEC ex INC d'Alger, 2010.
- ❖ BEN ROMDHANE, (Hicham) : *Etude sur le processus de la veille dans les PME*, mémoire fin d'étude, Québec, 2005.
- ❖ BENNOUR, (Imane) : *La veille stratégique, un facteur clé de l'amélioration continue de la qualité au sein d'une entreprise, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science commerciales cas ; COSIDER Canalisation*, EHEC d'Alger, 2018.
- ❖ DJENNADI, (L) et KESSOURI (R) : *Mise en œuvre du système de management de la qualité au sein d'une compagnie aérienne cas ; Air Algérie*, mémoire de licence en sciences commercial, EHEC d'Alger.
- ❖ HITOUCHE, (Salim) : *Effet de la certification ISO 9001 : 2000 sur les performances économiques cas ; CDRS Alger, Ingénieur en gestion des entreprises agroalimentaires*, Alger, 2005.
- ❖ KISLIN, (Philippe) : *Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique*, Thèse de Doctorat, Université Nancy 2, 2007.
- ❖ LAICHAOUI, (Rahil) : *La contribution de management de la qualité à la maitrise des risques liés aux dispositifs médicaux au sein d'une entreprise cas ; SOCOTHYD*, mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales, EHEC d'Alger, 2015.
- ❖ STAALI, (M. Youssouf) : *Analyse de processus d'amélioration continue de la qualité dans l'entreprise cas ; Groupe Saidal (filalel biotic)*, mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales, EHEC d'Alger, 2014.
- ❖ YACHIR, (Sid-Ahmed) : *Les entreprises algériennes face à la veille stratégique*, mémoire fin d'étude licence, INC d'Alger, juin 2007.

E. Norme internationale :

- ❖ La norme ISO 8402.
- ❖ La norme ISO 9000 :2005 : système de management de la qualité principes essentiels et vocabulaire, 3ème édition.

- ❖ La Norme ISO 9001 :2008.
- ❖ La norme NF X 50-120/1987.
- ❖ Norme expérimentale XP X50-053 relative aux prestations de veille et mise en place d'un système de veille, normalisation française, Paris, Avril1998.

F. Rapports et documents administratifs :

- ❖ Démarche de veille au sein du COSIDER Canalisation, F56.V.S : Fiche de veille, archive de direction de management de la qualité.
- ❖ Documentation interne à l'entreprise.
- ❖ Manuel qualité version n°08, archive du service qualité.
- ❖ Service personnel de COSIDER Canalisation.

G. Sites web :

- ❖ http://erwan.neau.free.fr/information_veille_technologique.htm
- ❖ <http://jacques.breillat.fr/concepts/intelligence-economique-infr>
- ❖ <http://production-management.over-blog.com/article-le-management-de-la-qualite-la-notion-de-qualite-desproduits-40486631.html>
- ❖ http://www.agentintelligent.com/veille/veille_strategique.html
- ❖ http://www.complices.qc.ca/documents/veille_strategique_3ie_2001.pdf
- ❖ <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Etude-qualitative>
- ❖ <http://www.les-infostrateges.com/article/0606267/comment-mettre-en-place-un-dispositif-de-veille>
- ❖ <http://www.veille.ma/IMG/pdf/La-Veille-strategique-dans-les-pays-francophones.pdf>
- ❖ <http://www.veillestrategique.org>
- ❖ <http://www.veille-strategique.org/docs/2004-janissek-muniz-lesca-cahier.pdf>
- ❖ <http://www.veille-strategique.org/docs/Glossaire-70516.pdf>
- ❖ https://foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf
- ❖ <https://openclassrooms.com/fr/courses/6227516-assurez-la-qualite-dun-projet-si-avec-iso-9001/6851231-ameliorer-en-continu-les-performances-du-processus>

- ❖ <https://qualitexpert-dz.com/amdec/methode-amdec-comment-pourquoi/>
- ❖ <https://www.cosider-groupe.dz/fr/>
- ❖ <https://www.institut-numerique.org/2-les-objectifs-de-la-veille-commerciale-5028f58c136ec>
- ❖ <https://www.institut-numerique.org/32-la-structure-repartie-5028f58be17d6>
- ❖ <https://www.institut-numerique.org/6-enjeux-et-objectifs-de-la-veille-5028f58bf3136>
- ❖ <https://www.kostango.com/blog/principes-management-qualite-iso-9001>

Annexes

Annexe N°1 : Certification du Système de Management de COSIDER Canalisation ISO 9001 :2015

intertek
Total Quality. Assured.

CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Le Système de Management de :

COSIDER CANALISATION

Site principal : Route de la base aérienne, Chéraga, Alger, Algérie.

Se référer à l'annexe pour la liste des sites et leurs champs de certification spécifiques.

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de la norme :

ISO 9001:2015

Le Système de Management est applicable à :

Construction d'ouvrages destinés au transport par pipelines d'hydrocarbures liquides ou gazeux (parapétrolier).
Construction de canalisations hydrauliques en tubes métalliques.
Fabrication de tuyaux et canaux en béton armé précontraint.
Construction d'installations hydrauliques de traitement d'eau potable et industrielle.
Travaux de transport d'énergie électrique.

Certificat n° :
0121467

Date de certification initiale :
19 janvier 2005

Date de certification :
17 janvier 2022

Date d'émission du certificat :
26 janvier 2022

Date d'expiration :
18 janvier 2025



Calin Moldovean
Président, Business Assurance

Intertek Certification France
Tour PB5, 1 Avenue du Général De Gaulle
92800 Puteaux – France



L'émission de ce certificat n'engage la responsabilité d'Intertek envers aucun tiers autre que le client, et uniquement selon les termes définis par le contrat. La validité du présent certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par rapport aux règles de certification de système d'Intertek. Sa validité peut être confirmée sur demande par email à certificate.validation@intertek.com ou en scannant le code sur la droite avec un smartphone. Ce certificat est la propriété d'Intertek, à qui il devra être retourné en cas de demande.



ANNEXE AU CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Cette annexe liste les sites certifiés de :

COSIDER CANALISATION

Cette annexe est rattachée au certificat principal n°0121467 et ne peut être ni présentée ni reproduite sans celui-ci.

Direction du Matériel

Zone Industrielle, Blida, Algérie

Maintenance et gestion du matériel.

Usine tuyaux béton

Zone Industrielle Oued Sly, Chlef, Algérie

Fabrication de tuyaux en béton armé précontraint.



Annexe N°2 : Contrat de veille normative entre COSIDER Canalisation et "I.A.N.O.R"

République Algérienne Démocratique et Populaire

cosider Canalisation
كوسيدار

Indice : FMAP 022 00
Date : 05/04/2011

Contrat de veille normative

ENTRE

"COSIDER CANALISATION"

&

" I.A.N.O.R "

COSIDER CANALISATION

Contrat : ...*ST. S. / 035 / 16 / 15*

Avenant :

Date : ...*13 No. 2016*



**CONTRAT DE VEILLE
NORMATIVE**

**IANOR /
COSIDER CANALISATION**

Entre :

L'Institut Algérien de Normalisation ci-après dénommé « IANOR »

Sis 5/7 rue Abou Hamou Moussa Alger, représenté par son Directeur Général
Monsieur HALES Djamel ;

Désignée par IANOR

Et :

COSIDER CANALISATION

Route de la base Aérienne Chéraga – Alger, représenté par son Président Directeur
Général Monsieur ZEROUALI Fethi

Désignée par le *client*

ARTICLE 1^{er}: Objet du contrat

Le présent contrat de veille normative a pour objet la réalisation par l'IANOR pour le compte du client d'une veille normative référentielle ayant pour finalité :

- la diffusion d'une manière continue de l'information normative ;
- la mise en place d'une base référentielle normative dans les domaines intéressant le client ;
- permettre au client de surveiller l'évolution des textes normatifs et de se référer au dernier texte à jour.

ARTICLE 2 : Prestation de l'IANOR

La prestation comprend :

- le signalement des modifications concernant la liste des normes demandées par client ;
- la fourniture mensuelle de la liste des nouvelles normes ;
- la possibilité d'acquérir la ou les normes algériennes (NA) et internationale (ISO) signalées dans la liste personnalisée mise à jour du client avec une remise de 10%. Les autres documents seront également disponibles selon les prix pratiqués par les organismes concernés.

ARTICLE 3 : Condition d'exécution des prestations

Le client recevra d'une manière automatique toutes les références normatives relevant de son secteur d'activité et figurant à l'annexe A, en format électronique, avec une mise à jour mensuelle pour l'ensemble des collections.

ARTICLE 4 : Obligation de l'IANOR

L'IANOR s'engage à réaliser pour le compte du client les prestations demandées et figurant dans l'annexe A dans les règles de l'art.

ARTICLE 5 : Obligation du client

Le client indiquera à l'IANOR, les domaines de recherches, ainsi que les collections de normes sur lesquelles porteront les travaux de recherche (voir Annexe A).
il désignera à cette effet son représentant qualifié, pour toute information nécessaire à la bonne marche des travaux, et qui sera chargé du suivi des prestations.

ARTICLE 6:Durée du contrat et renouvellement

Le présent contrat de veille est conclu pour une durée d'une (01) année, à compter de la date de sa signature par les deux parties.

Le contrat est renouvelé selon les mêmes termes et conditions par périodes d'un an sauf dénonciation par l'une des parties par lettre recommandée avec accusé de réception 60 jours avant la date d'échéance de l'accord.

ARTICLE 7 : Coût et modalité de paiement

Le montant du contrat est de :

- **Montant Hors Taxes : 170.000.00 DA**
- **Montant TVA 17% : 28.900.00 DA**
- **Montant Toutes Taxes Comprises : 198.900.00 DA**

L'abonné réglera la facture dès la signature du contrat au compte N°120326418168 de La Banque Extérieur d'Algérie (BEA), Agence Amirouche – Alger, ouvert au nom de l'IANOR.

ARTICLE 8 : Résiliation

En cas de manquement aux obligations contractuelles de l'une ou l'autre des deux parties le présent contrat peut être résilié par l'une ou l'autre des parties moyennant un préavis écrit de trente (30) jours.

ARTICLE 9 : Force majeure

Ni l'une, ni l'autre des parties ne sera tenue responsable pour un retard ou défaut de performance résultant d'un événement hors de son contrôle.

ARTICLE 10 : Règlement des litiges

En cas de désaccord concernant l'interprétation ou la bonne exécution du contrat, les parties conviennent de rechercher une solution à l'amiable. Si celle-ci ne peut être trouvée, les parties conviennent que le tribunal d'Alger sera seul compétent pour trancher tout litige

ARTICLE 11 :(Notifications)

Toutes les notifications données dans le cadre du présent contrat le seront par écrit.

Elles seront transmises aux adresses suivantes :

Pour L'IANOR

IANOR, rue Abou Hamou Moussa- BP 104 RP ALGER

Tél / Fax : 021 78 10 58
Mobile : 05 61 61 20 60
E-mail : veille@ianor.dz

Pour le client : COSIDER CANALISATION
Tél : 023 36 04 54/ 023 36 04 64
Fax : 023 36 04 57/58
E-mail : cosider.canalisation.dg@gmail.com

ARTICLE 12 : Entrée en vigueur

Le présent contrat est établi en six (06) exemplaires originaux et entrera en vigueur à compter de la date de sa signature.

Fait à Alger le : 13 OCT. 2016

Pour le client


Le Président Directeur
Général
F. ZEROUALI


COSIDER CANALISATION
Direction Générale
Rue de la Base
Aïn El Djir - Alger
05 61 61 20 60

pour l'IANOR


Directeur Général
D. HALES


IANOR
Institut Algérien de Normalisation

ER3/02/01

5

Annexe N°3 : Bordereau D'envoi de l'entreprise COSIDER Canalisation

Capital Social : 4.000.000.000DA
Route de la base aérienne chéraga. Alger
R.C n° : 04 B 0 966.116

COSIDER كوسيدار

FM RH 033 V00
Le 23/05/2009

BORDEREAU D'ENVOI

DATE : 26/11/2017

EMETTEUR : D.R.H/Dept/ Juridique

DESTINATAIRE : D.R.H

N°	DESIGNATION	Nbre	OBSERVATIONS
01	<p>Veillez Trouver ci-joint :</p> <p>Loi n°16-15 modifiant et complétant la loi n°83-12 relative à la retraite .</p> <p>Sincères Salutations.</p>		Support Papier

Reçu le..... 26/11/2017

Par.....

COSIDER CANALISATION



Direction Générale : Route de la Base Aérienne - Chéraga - Alger
Tél. 213 (0)21.36.39.90 - Fax : 213 (0) 21.36.39.79
Email : cosider.canalisation.dg@gmail.com

**Annexe N°4 : Le formulaire de La méthodes 5M de l'entreprise COSIDER
Canalsaiton**

	Rapport d'Incident Environnemental	Indice: FM QSE 062 00
		Date d'effet :19/06/2016
		Page : 1/2

Site :

Date et heure :

Description de l'incident :

.....

Le milieu infecté :

Sol Air Ressources naturelles Faune Flore

La quantité prévisible (estimation) :

Lieu de l'incident :

Parc Chantier Atelier Base de vie

Autre précisé :

Y'a-t-il des employés impliqués ?

Si Oui Combien Non

Y'a-t-il des Equipement ou matériel impliqué ?

Lequel :

Le plan d'urgence est -il déclenché ?

Oui Non

Dégâts sur l'environnement ?

Oui Non



CAUSES DE L'INCIDENT

Méthode :

- Procédure de travail inadéquate ou absente
 - Absence d'organisation
 - Défaut de manipulation
 - Règles de sécurité non respectées
- Autres laquelle ? :

Main d'œuvre :

- Manque de qualification ou de formation
- Aptitude médicale
- Stress et fatigue
- Capacité physique
- Non respect d'une consigne
- Autres laquelle ? :

Matériel/Matière :

- Outillage non conforme
- Protection intégrée enlevée
- Produit chimique
- Défaut de maintenance
- Manque de matériel de protection
- Autres laquelle ? :

Milieu/environnement :

- Ambiances physiques (Température, lumière, bruit...)
- Encombrement & Désordre
- Saleté/ Sols gras
- Intempéries
- Autres laquelle ? :

Management :

- Les règles HSE sont connues et comprises par l'équipe?
- Des mesures avaient-elles été prises pour réduire ces risques?
- Les conditions dangereuses avaient-elles été signalées?
- sont-elles écrites
- Défaut de supervision
- Autres laquelle ? :

Actions immédiates	Horaire	Intervenant	Observations
Actions correctives	Délais	Responsable	Suivi
Actions préventives	Délais	Responsable	Suivi

Responsable HSE

Nom :

Signature :

Responsable du site

Nom :

Signature :



Annexe N°5 : Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

INTRODUCTION :

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin cycle intitulé : « La veille stratégique, un facteur clé de l'amélioration continue de la qualité au sein d'une entreprise », en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales (option : management et entrepreneuriat), nous avons l'honneur de solliciter votre contribution de bien vouloir répondre à nos questions permettant de déterminer l'impact de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité au sein de COSIDER Canalisation.

PARTIE 1 : La veille stratégique :

- 1) Que représente pour vous le terme de « Veille Stratégique » ?
- 2) Utilisez-vous la veille stratégique ? Si oui, depuis quand ?
- 3) Selon vous, qui est le plus concerné par la veille stratégique au sein de l'entreprise ?
- 4) Comment sont déterminés les besoins en information (les dimensions de la veille stratégique) ?
- 5) Sachant que la veille stratégique est composée particulièrement de la veille technologique, de la veille commerciale, de la veille concurrentielle et de la veille environnementale. Toutes ces veilles sont-elles pratiquées par COSIDER Canalisation?
- 6) Quelles sont vos sources d'information ?
- 7) Comment traitez-vous les informations collectées ?
- 8) Quelle est l'utilisation de l'information collectée ?
- 9) Comment s'effectue l'archivage et la protection de l'information ?
- 10) À qui l'information est-elle diffusée ?
- 11) Comment diffusez-vous les informations aux destinataires concernés ?

12) L'information diffusée est-elle « mise en forme » ou « brute » ?

- (La mise en forme de l'information comprend les résumés, les synthèses et les commentaires qui peuvent être attribués aux informations diffusées. Et la brute de l'information c'est les informations sans faire des commentaires et des synthèses.)

13) A quel niveau de l'entreprise s'effectue la veille stratégique ?

14) Quels sont les outils de veille que vous utilisez ?

15) Quels sont les produits de veille que vous réalisez ?

- (Les produits de veille sont des documents émis périodiquement ou à la demande qui font la synthèse des recherches régulières ou ponctuelles selon les besoins d'un utilisateur)

16) Est-ce que le personnel de la direction est sensibilisé sur l'importance de la veille ?

PARTIE 2 : L'amélioration continue de la qualité :

17) Êtes-vous satisfait au degré de la sensibilisation de personnel aux outils de l'amélioration continue, tel que le PDCA (la roue de Deming) et autres méthodes ?

18) Quelle perspective offrez-vous à votre entreprise pour prendre des décisions efficaces qui répondent aux exigences externes et internes ?

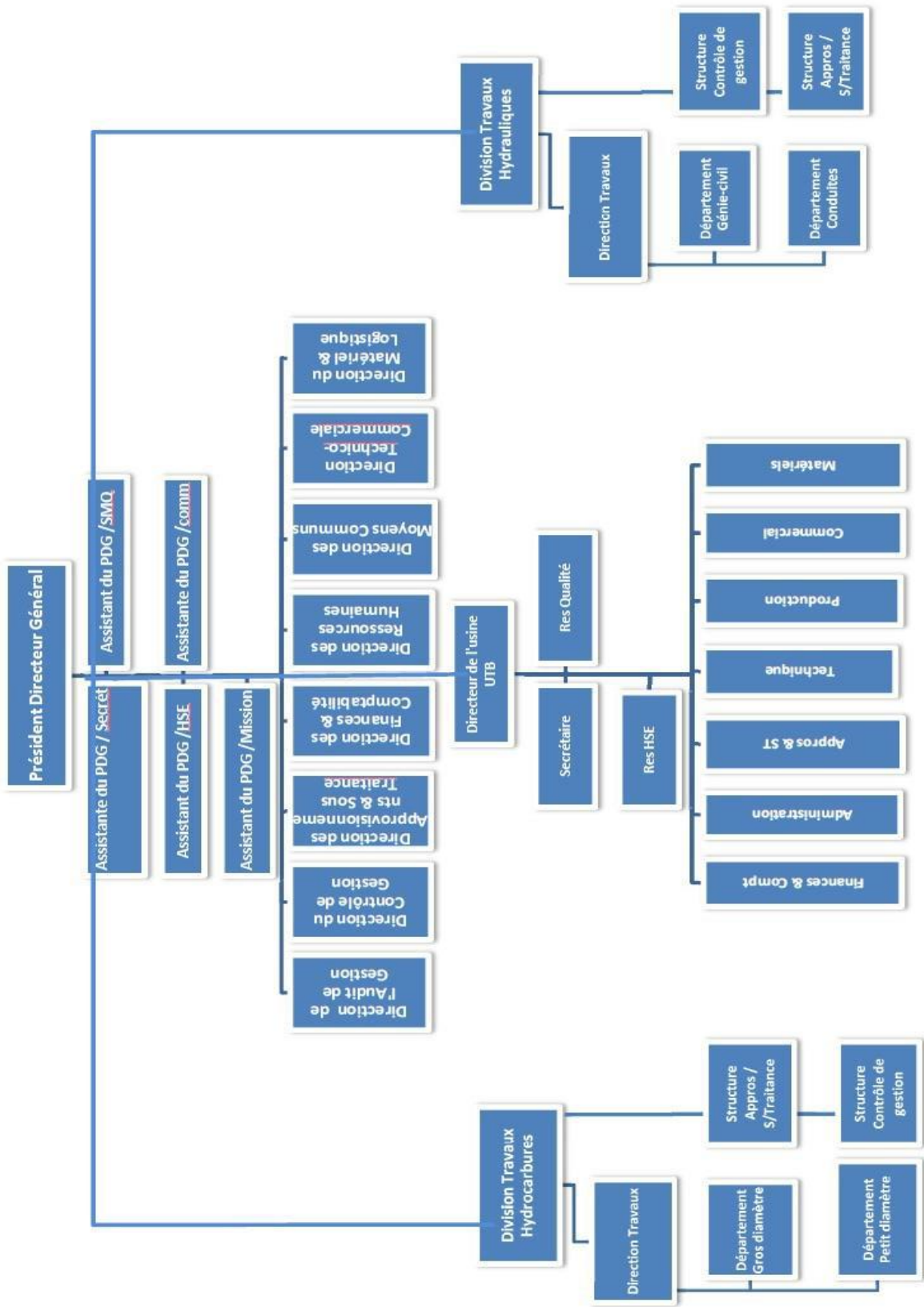
19) Êtes-vous satisfait de la mise en marche du système de la qualité de votre entreprise ?

20) Quelle est le niveau de satisfaction envers l'impact de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité de l'entreprise ?

REMERCIEMENT :

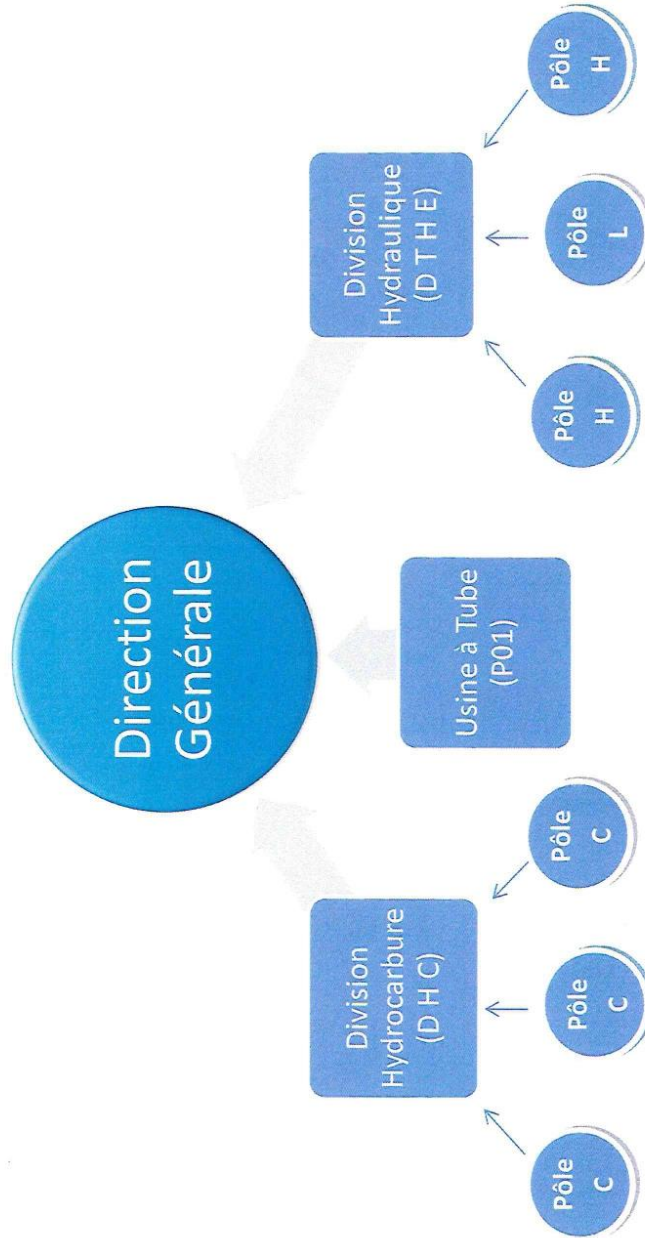
- Nous vous remercions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps.
- Je resterai à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

Annexe N°6 : L'Organigramme de COSIDER Canalisation



Annexe N°7 : L'Organisation de COSIDER Canalisation

c.2) Organisation de COSIDER Canalisation Spa



Siège social Route de la base Aérienne Chéraga Alger - Algérie
Tel : (213) 021 36 39 90/83 Fax : (213) 021 36 39 79 Email : canalisations@cosider.groupe.dz

Table des matières

Résumé

Dédicace

Remerciements

Listes des figures

Listes des tables

Listes des abréviations

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre Premier : La veille stratégique, un processus inforamtionnel.....	6
Introduction.....	7
Section 1 : les notions de base de la veille.....	7
1. Historique	7
2. Définition.....	9
3. Les sources d'information en veille.....	11
3.1 Les sources formelles et informelles	12
3.1.1 Les sources formelles.....	12
3.1.2 Les sources informelles.....	13
3.2 Les sources ouvertes et fermées	14
3.2.1 Les sources ouvertes	14
3.2.2 Les sources fermées	14
3.3 Les sources internes et externes	14
3.3.1 Les sources internes	14
3.3.2 Les sources externes	16
4. Les outils de la veille	16
5. Les acteurs de la veille	17
5.1 L'animateur	17
5.2 Les experts.....	17
5.3 Les décideurs	18
5.4 Les veilleurs.....	18
5.4.1 Le responsable de la veille	18

5.4.2	Le veilleur observateur	19
5.4.3	Le veilleur analyste	19
5.4.4	Le cyber-veilleur.....	19
	Section 2 : les principales composantes de la veille stratégique.....	19
1.	La veille technologique	20
1.1	Définition.....	21
1.2	Les objectifs de la veille technologique.....	21
1.3	Les enjeux et les formes de la veille technologique	22
2.	La veille concurrentielle.....	23
2.1	Définition.....	23
2.2	Les objectifs de la veille concurrentielle	25
2.3	Les enjeux de la veille concurrentielle	25
2.4	Les éléments à surveiller pour la veille concurrentielle	26
2.4.1	Produits.....	26
2.4.2	Négociations/circuit de distribution	26
2.4.3	Commercialisation et vente.....	26
2.4.4	Fonctionnement	26
2.4.5	Recherche et ingénierie.....	27
2.4.6	Couts complets	27
2.4.7	Force financière	27
2.4.8	Capacité de la direction générale.....	27
2.4.9	Portefeuille de la société	27
3.	La veille commerciale	28
3.1	Définition.....	28
3.1.1	Surveillance clients	29
3.1.2	Surveillance fournisseurs	29
3.2	Les objectifs de la veille commerciale.....	29
3.3	Les champs d'application de la veille commerciale	30
3.3.1	Les clients.....	30
3.3.2	Les fournisseurs	30

3.3.3	Le marché	30
4.	La veille environnementale	31
4.1	Définition.....	31
4.2	La veille juridique	32
4.3	La veille sociétale	32
	Section 3 : la place de la veille stratégique dans l'entreprise	34
1.	L'utilité de la veille stratégique au sein de l'entreprise.....	34
2.	Système de la veille stratégique	35
2.1	La mise en place d'un dispositif de veille stratégique.....	36
3.	Processus de la veille stratégique	37
3.1	Définition du processus de veille stratégique	38
3.2	Les étapes de processus de veille stratégique	38
3.2.1	Le processus de veille stratégique selon H. LESCA (la méthode L.E. SCAnning).....	38
3.2.1.1	Animation/Animateur de la Veille	39
3.2.1.2	Cible de Veille	39
3.2.1.3	Création collective de sens.....	40
3.2.1.4	Traque	40
3.2.1.5	Sélection	40
3.2.1.6	Mémoires.....	40
3.2.1.7	Remontée.....	41
3.2.1.8	Diffusion.....	41
3.2.1.9	Veille Anticipative Stratégique (VAS).....	41
3.2.2	La surveillance de l'environnement	41
3.2.3	L'exploitation des informations collectées	42
4.	Structure de la veille stratégique	42
4.1	Structure concentrée.....	42
4.2	Structure répartie.....	42
	Conclusion	43

Chapitre Deuxième : Les fondements de la qualité.....	44
Introduction.....	45
Section 1 : la notion de qualité et les principes de management de qualité. 45	
1. Notion qualité	45
1.1 L'Origine du mot qualité.....	46
1.2 Définition de la qualité.....	46
1.2.1 Selon les experts de la qualité	46
1.2.2 Selon la norme (ISO 9000 V 2015)	47
1.2.3 Selon les dictionnaires	48
1.3 Présentation de la qualité	48
1.3.1 La qualité pour le client	48
1.3.2 La qualité dans l'entreprise	49
1.4 Les six dimensions de la qualité.....	50
1.5 Les objectifs de la qualité.....	50
1.5.1 La fidélisation des clients.....	50
1.5.2 La mobilisation du personnel	50
1.5.3 L'amélioration des performances économiques	51
1.6 Les enjeux de la qualité	51
1.6.1 Les enjeux internes	51
1.6.2 Les enjeux externes.....	51
1.7 Les trois niveaux de la qualité	52
1.7.1 La qualité externe	52
1.7.2 La qualité interne	52
1.7.3 La non qualité	52
1.8 L'évolution de la qualité	53
1.8.1 Le contrôle qualité	54
1.8.2 L'assurance qualité	54
1.8.3 La qualité totale (TQM)	55
1.8.4 Le management de la qualité.....	55
1.8.5 L'amélioration continue.....	56

2.	Les principes de management de la qualité	56
2.1	Orientation client	56
2.2	Leadership	57
2.3	Implication des personnes	57
2.4	Approche par processus	58
2.5	Management par approche systémique.....	60
2.6	Amélioration Continue.....	60
2.7	Approche factuelle pour la prise de décision.....	61
2.8	Relations fournisseurs mutuellement bénéfiques	61
	Section 2 : l'amélioration continue de la qualité.....	62
1.	Notion de l'amélioration continue	62
1.1	Définition de l'amélioration continue.....	62
1.1.1	Selon la norme ISO 9000 version 2015	62
1.1.2	Selon le dictionnaire Robert.....	62
1.2	Pourquoi l'amélioration Continue ?	62
1.3	Comment percevoir si un Organisme s'améliorer ?.....	63
1.4	Les avantages de l'amélioration continue.....	64
1.5	Les Objectifs d'amélioration continue.....	64
1.6	Les dimensions de l'amélioration continue	65
1.6.1	Croyance et principes de base	65
1.6.2	Implication des employés.....	65
1.6.3	Utilisation des données	65
1.6.4	L'engagement vers la qualité	66
1.6.5	Style de leadership.....	66
1.7	Modèle de la roue de Deming Pour l'amélioration continue.....	66
1.7.1	Définir ce que l'on veut faire	67
1.7.2	Planifier les actions de progrès (plan)	68
1.7.3	Déployer le plan de progrès (do).....	68
1.7.4	Contrôler l'efficacité des actions engagées (check).....	68
1.7.5	Agir et/ou réagir en fonction des résultats obtenus (act).....	69

1.7.6	Étapes de l'amélioration continue sur les processus	70
2.	Les méthodes et les outils d'amélioration continue de la qualité	72
2.1	Les méthodes de l'amélioration de la qualité.....	72
2.1.1	La Méthode Kai zen.....	72
2.1.1.1	La définition	72
2.1.1.2	Les objectifs potentiels de cette méthode	73
2.1.1.3	La mise en place de la méthode	73
2.1.2	La Méthode de 5S	73
2.1.2.1	La définition de 5S.....	73
2.1.2.2	Les finalités de 5S.....	74
2.1.3	Six sigmas.....	74
2.1.3.1	Définition	74
2.1.3.2	Les avantages de l'application Six Sigma	75
2.1.3.3	Gains potentiels de cette méthode	76
2.1.4	La Méthode AMDEC.....	76
2.1.4.1	Définition de l'AMDEC	76
2.1.4.2	Les objectifs de L'AMDEC	78
2.1.4.3	Les limites de l'AMDEC	78
2.1.5	Le SMED.....	78
2.1.5.1	Définition du SMED	78
2.1.5.2	Le déroulement de SMED.....	79
2.1.5.3	Gains potentiels de cette méthode	79
2.2	Les Outils de l'amélioration de la qualité.....	79
2.2.1	Les sept outils de base de la qualité	79
2.2.1.1	La feuille de relevés.....	80
2.2.1.2	Le diagramme de Pareto	80
2.2.1.3	Le diagramme D'ISHIKAWA	80

2.2.1.4	Le diagramme de concentration	81
2.2.1.5	Le diagramme de corrélation	81
2.2.1.6	La carte de contrôle	82
2.2.2	Les outils de la 2ème génération	82
Section 3 : La relation entre la veille stratégique et l'amélioration continue		83
.....		
1.	L'impact de la veille stratégique sur l'amélioration continue	83
1.1	L'utilisation des informations pour la prise de décision	83
1.2	La prise de décision managériale conforme aux exigences de système d'amélioration continue.....	84
1.3	La veille stratégique et l'amélioration continue	84
	Conclusion	86
Chapitre Troisième : L'apport de la veille stratégique sur l'amélioration continue de la qualité de l'entreprise (cas: COSIDER Canalisation).....		87
Introduction.....		88
Section 01 : Présentation du COSIDER Canalisation.....		88
1.	Présentation de l'entreprise	88
1.1	Présentation du Groupe COSIDER	88
1.1.1	Historique du groupe COSIDER	88
1.1.2	Les filiales du groupe COSIDER	91
1.1.3	Les Activités du Groupe COSIDER	92
1.2	Présentation de la filiale COSIDER Canalisation :	92
1.2.1	Historique du COSIDER Canalisation	92
1.2.2	Dimension de l'entrepris	93
1.2.2.1	Chiffre d'affaires [évolution 2019 - 2021]	94
1.2.2.2	Effectif annuel moyen.....	94
1.2.2.3	Niveau d'équipement de l'activité canalisations.....	94
1.2.2.4	Implantation régionale	95
1.2.3	L'organigramme de COSIDER Canalisation.....	95

1.2.4	Missions principales de COSIDER Canalisation	97
1.2.5	Les activités du COSIDER Canalisation	98
1.2.6	Fonctionnement et rôle de chaque direction	99
2.	Présentation du système de management de la qualité (SMQ).....	101
2.1	Le Manuel Qualité	102
2.2	Les procédures documentées exigées par la norme.....	102
2.3	Les modes opérationnels	103
2.4	Enregistrement qualité	103
2.5	Les audits qualité	103
2.5.1	Les audits internes	103
2.5.2	Les audits externes.....	104
	Section 02 : Le système de veille stratégique à COSIDER Canalisation. ..	104
1.	La veille stratégique au sein de COSIDER Canalisation	105
1.1	Les veilles réalisées par COSIDER	105
1.2	Principes directeurs de veille.....	106
1.3	Procédure.....	106
2.	L'impact de la veille stratégique sur l'amélioration continue du COSIDER Canalisation	108
	Section 03 : La démarche méthodologique de l'enquête et synthèse des résultats.....	109
1.	Cadre méthodologique	109
1.1	L'Entretien.....	109
1.1.1	L'entretien non directif	110
1.1.2	L'entretien semi-directif	110
1.1.3	L'entretien directif.....	110
1.2	La réalisation et la conduite de l'entretien	111
2.	Présentation des données recueillies.....	111
3.	Suggestion et recommandation.....	116
3.1	Synthèse des forces et faiblesses	116
3.1.1	Les forces	116

3.1.2 Les faiblesses.....	117
3.2 Recommandation	118
Conclusion	119
Conclusion générale.....	120
Bibliographie	
Annexes	

