

École des Hautes Études Commerciales

d'Alger

EHEC

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

Option : Management/Entrepreneuriat

THÈME :

**L'APPORT DU PASSAGE A LA NORME ISO
9001 :2015 DANS L'AMÉLIORATION DE LA
PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE**

Cas : Schneider Electric Algérie

Élaboré par :

Khawla HAMROUCHE

Encadré par :

Mme Hakima BOUDIFA
Maitre de conférences

05^{ème} promotion

2017/2018

École des Hautes Études Commerciales

d'Alger

EHEC

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

Option : Management/Entrepreneuriat

THÈME :

**L'APPORT DU PASSAGE A LA NORME ISO
9001 :2015 DANS L'AMÉLIORATION DE LA
PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE**

Cas : Schneider Electric Algérie

Élaboré par :

Khawla HAMROUCHE

Encadré par :

Mme Hakima BOUDIFA
Maitre de conférences

05^{ème} promotion

2017/2018

Remerciements :

Tout d'abord, je remercie ALLAH tout puissant de m'avoir donné la force et la volonté pour élaborer ce modeste travail.

Je tiens à remercier mon encadreur, Mme Hakima BOUDIFA, pour avoir consacré son temps tout au long de cette période, ses conseils et observations ayant été précieux.

Mes remerciements vont également aux personnels de l'entreprise Schneider Electric Algérie pour leurs soutiens et disponibilités, et plus particulièrement Mme Ing. Nassima KESKES mon promoteur, mettant à ma disposition tous les moyens nécessaires pour la réalisation de mon mémoire de Master.

Je remercie aussi tous les professeurs que j'ai eu le plaisir d'avoir durant mes trois ans à l'EHEC et qui ont contribué à la réussite de ma formation.

Je tiens d'autre part, à remercier tout le personnel de la bibliothèque pour l'aide considérable en matière de documentation.

Ainsi que tous ceux qui m'ont aidé de loin ou de près et ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail, trouveront ici ma sincère reconnaissance.

Merci à tous et à toutes...

Dédicaces

Je dédie ce mémoire, tout particulièrement à mes chers parents, qui m'ont inspiré le courage, la rigueur et le goût du travail, tout au long de mes études.

À

Mes adorés frères et sœurs : Abd El Hamid, Khadidja, Hasna et Oussama.

À

Tous ceux qui me sont chers...

Résumé :

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, l'obtention d'un certificat selon l'ISO 9001 est un outil pour se démarquer de ses concurrents, et conquérir de nouveaux marchés. Les entreprises s'engagent dans une démarche qualité afin d'obtenir une certification en vue d'améliorer leur performance et d'orienter les attitudes vers la qualité. En effet, la dernière version de l'ISO 9001 est entrée en vigueur en septembre 2015. L'approche risque est la nouveauté la plus marquante dans cette version.

En vue de savoir les apports de cette révision dans l'amélioration de la performance opérationnelle des entreprises, nous avons réalisé une étude en nous basant sur l'analyse des indicateurs de performance au sein de Schneider Electric Algérie qui est en cours d'obtenir la certification selon le nouveau référentiel.

Mots clefs : l'ISO 9001, l'approche risque, la performance opérationnelle.

Abstract:

In an increasingly competitive environment, obtaining a certificate according to ISO 9001 is a tool to stand out from its competitors, and conquer new markets. Companies engage in a quality approach to obtain a certification to improve their performance and to orient attitudes toward quality. Indeed the latest version of ISO 9001 came into effect in September 2015. The risk approach is the most significant novelty in this version.

In order to know the contributions of this revision in the improvement of the operational performance of the companies, we conducted a study based on the analysis of the performance indicators within Schneider Electric Algeria which is in the process of obtaining the certification according to the new standard.

Key words: ISO 9001, risk approach, operational performance

ملخص :

في بيئة تنافسية بشكل متزايد ، يعد الحصول على شهادة وفقاً لـ إيسو 9001 أداة للتميز عن منافسيها ودخول أسواق جديدة. تسعى الشركات للحصول على شهادة لتحسين أدائها وتوجيه الاتجاهات نحو الجودة. في الواقع، بدأ تطبيق أحدث إصدار من إيسو 9001 في سبتمبر 2015. ويعد منهج المخاطر هو الأهم في هذا الإصدار.

من أجل معرفة مساهمات هذا التعديل في تحسين الأداء التشغيلي للشركات ، أجرينا دراسة تستند إلى تحليل مؤشرات الأداء داخل شركة شنايدر إلكترونيك الجزائر التي هي في طور الحصول على شهادة وفقاً للمعيار الجديد.

الكلمات المفتاحية : إيسو 9001، نهج المخاطر، الأداء التشغيلي.

Liste des tableaux

Chapitre I		Page
Tableau N° 01	Les principales évolutions du concept qualité et de ses méthodes de gestion.	12
Tableau N° 02	Les fonctions particulières de chaque outil de la qualité.	19
Tableau N° 03	La différence entre le Déballage d'idées et le Brainstorming	24
Chapitre II		
Tableau N° 01	Indicateurs de productivité opérationnelle selon les fonctions	66
Chapitre III		
Tableau N° 01	Historique du groupe Schneider Electric	70
Tableau N° 02	Les entreprises rachetées par SE	71
Tableau N° 03	Les principaux marchés de Schneider Electric	73
Tableau N° 04	L'implantation de SE en Algérie	75
Tableau N° 05	Profil de Schneider Electric Algérie	76
Tableau N° 06	L'analyse PESTEL/SWOT de SEA	82
Tableau N° 07	Les parties intéressées de SEA, leurs besoins et attentes	85
Tableau N° 08	Les exigences de l'approche processus selon la version 2008 et 2015 de la norme ISO 9001	88
Tableau N° 09	Grille d'évaluation des risques	90
Tableau N° 10	Analyse AMDEC du processus CCC	90
Tableau N° 11	Le taux de l'OTDC par trimestre de 2014 au 2018	92
Tableau N° 12	Le taux annuel de l'OTDC	94
Tableau N° 13	Réclamations clients par ordre logistique	95
Tableau N° 14	Le taux du CNPS par trimestre de 2014 au 2017	97
Tableau N° 15	La tendance de CNPS selon les segments et les catégories des clients pour T2-2016	98
Tableau N° 16	Le taux annuel du CNPS	99
Tableau N° 17	Le taux du CCC-NSS par trimestre de 2014 au 2018	101
Tableau N° 18	Le taux annuel du CCC-NSS	103

Liste des figures

Chapitre I		Page
Figure N° 01	La roue de Deming (PDCA)	17
Figure N° 02	La feuille de relevé	20
Figure N° 03	Le diagramme de concentration de défauts	20
Figure N° 04	Diagramme d'ISHIKAWA	21
Figure N° 05	Le diagramme de Pareto- Causes des arrêts sur machine	25
Figure N° 06	La carte de contrôle – Surveillance d'une température	22
Figure N° 07	Les cinq types de corrélation	23
Figure N° 08	Évolution de la norme ISO	28
Figure N° 09	La structure universelle (HLS) des normes de management	34
Figure N° 10	Représentation schématique des éléments d'un processus	35
Figure N° 11	Exemple d'une cartographie	36
Chapitre II		
Figure N° 01	Le triangle de la performance	45
Figure N° 02	Les 8M du management opérationnel	53
Chapitre III		
Figure N° 01	Les 5 objectifs du programme « Schneider Is On »	74
Figure N° 02	La chaîne de valeur de l'entreprise SEA	79
Figure N° 03	Cartographie des parties intéressées	87

Liste des graphiques

Chapitre III		Page
Graphique N° 01	Evolution de l'OTDC par trimestre de 2014 au 2018	93
Graphique N° 02	Evolution annuelle de l'OTDC	94
Graphique N° 03	Réclamations client par ordre logistique	95
Graphique N° 04	Evolution du CNPS par trimestre de 2014 au 2017	97
Graphique N° 05	Tendance de CNPS selon (segments et catégorie client) de T2-2016	98
Graphique N° 06	Evolution annuelle du CNPS	100
Graphique N° 07	Evolution du CCC-NSS par trimestre de 2014 au 2018	102
Graphique N° 08	Evolution annuelle du CCC-NSS en %	103

Liste des abréviations

Acronyme	Explication
AFNOR	Association Française de Normalisation
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillances et de leurs Effets et Criticités
AQ	Assurance Qualité
BT	Basse Tension
CS & QHSE	Customer Service & Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Indicateur clé de performance
MSP	Maitrise Statistique des Procédés
MT	Moyenne Tension
NF	Norme Française
OST	l'Organisation Scientifique du Travail
PDCA	Plan Do Check Act
PI	Parties Intéressées
QOOQCP	Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?
SE	Schneider Electric
SEA	Schneider Electric Algérie
SMQ	Système de Management de la Qualité
TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : Le cadre conceptuel de la qualité	06
Introduction	07
Section 01 : Généralités sur le management de la qualité et son Evolution.....	07
Section 02 : Contexte général de la norme ISO 9001 et sa révision.....	25
Section 03 : L’approche processus et l’approche risque.....	34
Conclusion	40
Chapitre II : Notions essentielles sur la performance opérationnelle	41
Introduction	42
Section 01 : Concepts fondamentaux de la performance d’entreprise.....	42
Section 02 : Les aspects globaux et les caractéristiques de la performance opérationnelle.....	52
Section 03 : Les outils et les indicateurs de la mesure de performance opérationnelle.....	60
Conclusion	67
Chapitre III : L’apport de la nouvelle certification dans l’amélioration de la performance opérationnelle chez Schneider	68
Introduction	69
Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil.....	69
Section 02 : Le passage de la certification ISO 9001 :2008 à l’ISO 9001 : 2015 chez SEA	81
Section 03 : L’analyse de la performance opérationnelle chez SEA lors du passage à la nouvelle version de l’ISO 9001	91
Conclusion	106
Conclusion générale	107



Introduction générale

Introduction générale :

Aujourd'hui, les entreprises s'opèrent dans un environnement ouvert dû de la mondialisation des marchés, cette ouverture engendre plus en plus un milieu concurrentiel et plein de multiples obstacles où les entreprises sont obligées de faire face à ces obstacles et de satisfaire leurs clients, donc pour être compétitives elles doivent chercher des solutions nouvelles et innovantes.

Pour répondre aux attentes du client, la qualité est la baguette magique tout en assurant un coût, délai et prix raisonnable, d'où elle vient l'importance de la certification ISO 9001 qui est considérée comme un engagement de qualité et de confiance entre l'entreprise et ses clients ou ses partenaires, ainsi elle ouvre l'accès à des marchés internationaux.

La norme du management de la qualité -ISO 9001- est la plus connue, la plus utilisée et la plus répandue à travers le monde, elle est publiée en 1987 pour la première fois, et reprise en 1994, 2000, 2008 et la dernière version est celle de 2015. Les entreprises certifiées ISO 9001 sont obligées de se mettre à jour à sa nouvelle version, celle du Septembre 2015.

Toute entreprise cherche à améliorer sa performance, qui a été avant mesurée selon la dimension financière en atteignant la rentabilité souhaitée par les actionnaires, mais cette méthode d'évaluation ne permet pas de prendre de bonnes décisions, donc pour mieux évaluer la performance, il s'agit d'identifier des indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs de mesure qui sont spécifiques à chaque type de performance ; organisationnelle, commerciale, opérationnelle,...etc.

D'ailleurs, l'amélioration de la performance opérationnelle est ainsi devenue une préoccupation majeure des entreprises, il s'agit de maîtriser la qualité des processus qui est le primordial et le principal moteur de la création de la valeur ajoutée. Elle est constituée de la capacité à gérer les ressources, la performance des processus et la faculté des collaborateurs à coopérer entre eux. Pour mieux simplifier, c'est l'activité de terrain et cela va tout à fait dans le sens de l'amélioration continue.

Étant étudiante à l'École des Hautes Eudes Commerciale et dans le but de l'obtention d'un master en Management, notre stage de fin de cycle master s'est déroulé au sein de la multinationale Schneider Electric Algérie.

En effet, Schneider Electric Algérie est en cours de mettre en place la dernière version de la norme ISO 9001, ce qui nous pousse à voir l'importance de cette révision sur sa performance opérationnelle d'où nous avons choisi de traiter dans notre mémoire le thème suivant : « **L'apport du passage à la norme ISO 9001 version 2015 dans l'amélioration de la performance opérationnelle** ».

Nous avons choisi comme terrain d'investigation Schneider Electric Algérie parce que :

- C'est une filiale du groupe Schneider Electric le leader mondiale de la gestion de l'énergie et des automatismes.
- SEA est bien réputée, elle a une position très importante en Algérie.

Le choix du thème n'est pas dû au hasard, mais il répond à la motivation suivante :

- Un thème d'actualité, puisque SEA est en cours d'obtenir la nouvelle certification de la norme ISO 9001 V 2015.
- Élargir mes connaissances acquises en module de management de la qualité et mettre en pratique ces connaissances dans l'environnement d'une entreprise.

Pour appréhender le lien entre la certification qualité et la performance des entreprises, nous allons chercher à affirmer ou infirmer l'existence d'une corrélation positive entre ces deux variables. Pour cela nous avons jugé très utile de poser **la problématique** suivante :

- **Comment le passage de la norme ISO 9001:2008 à l'ISO 9001:2015 contribue-t-il à l'amélioration de la performance opérationnelle de Schneider Electric Algérie ?**

Pour mieux répondre à cette problématique, nous avons posé les trois **questions secondaires** suivantes :

- Quels sont les nouveaux apports de la norme ISO 9001 : 2015 par rapport à celle de 2008 ?
- Comment peut-on mesurer la performance opérationnelle?
- Le passage de la norme ISO 9001:2008 à l'ISO 9001:2015 aide-t-il à améliorer la performance ?

Afin de développer des réponses à ces questions, nous nous sommes basés sur **les hypothèses** suivantes :

H1 : La norme ISO 9001 :2015 rend une entreprise plus performante, en combinant une approche processus intégrant le cycle PDCA et une approche par les risques à tous les niveaux de l'entreprise.

H2 : La performance opérationnelle est mesurée par des indicateurs liés aux opérations quotidiennes de l'entreprise.

H3 : Le passage à la norme ISO 9001 version 2015 contribue à améliorer la performance opérationnelle.

Afin de répondre à cette problématique, nous avons jugé pertinent d'adopter une méthode descriptive, analytique et comparative. Nous avons ainsi opté pour une étude qui se base sur l'analyse des indicateurs.

Il s'agit donc, d'analyser la performance opérationnelle de Schneider Electric Algérie avant et lors du passage à la certification qualité ISO 9001 :2015.

Notre plan de travail est composé de trois chapitres dont deux théoriques et un chapitre pratique, accompagnés d'une introduction et conclusion générale.

- Au cours du **premier chapitre** nous allons mettre la lumière sur le management de la qualité et son évolution. Dans un second lieu, nous aborderons le contexte général de la norme ISO 9001 et sa révision en 2015 tout en s'appuyant sur les principales évolutions par rapport à la précédente version 2008. Nous terminerons ce chapitre par les notions de l'approche processus et l'approche risque qui représentent la nouveauté la plus remarquable qui touche directement la performance opérationnelle.
- Au fil du **deuxième chapitre**, nous entamerons la notion de performance d'entreprise en basant sur ses concepts fondamentaux. Après cela, nous allons traiter les aspects globaux et les caractéristiques de la performance opérationnelle. Et pour conclure ce chapitre, nous essayerons d'aborder des indicateurs pour bien mesurer la performance opérationnelle.
- Enfin, le **troisième chapitre** sera réservé à la présentation de l'entreprise d'accueil en premier lieu. Après, la deuxième section traitera le système de management de la qualité et la certification au sein de SEA. Et enfin, nous terminerons notre travail par

une analyse de la performance opérationnelle de Schneider Electric Algérie lors du passage à la nouvelle version en nous appuyant sur un ensemble d'indicateurs de mesure.

Pour conclure notre travail, nous allons tirer une synthèse sur notre analyse de la performance opérationnelle chez SEA, ainsi qu'une panoplie de recommandations et de suggestions suite aux problèmes aperçus lors du traitement des résultats.

CHAPITRE I

LE CADRE CONCEPTUEL DE LA QUALITÉ

Section 01 : Généralités sur le management de la qualité et son évolution.

Section 02 : Contexte général de la norme ISO 9001 et sa révision.

Section 03 : L'approche processus et l'approche risque.

Introduction :

Aujourd'hui, l'importance de l'offre par rapport à la demande, l'internationalisation de la compétitivité, ainsi que les multiples et les nombreuses contraintes et exigences des différentes parties intéressées incitent les entreprises à réserver une grande importance à la qualité en cherchant la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) et l'application des bonnes pratiques de management de la qualité qui se trouvent dans les principes et les exigences de la norme ISO 9001.

L'ISO 9001 est révisée dernièrement en septembre 2015, cette nouvelle version aide les entreprises non seulement à augmenter la qualité de leurs produits et services, mais aussi à mieux connaître les exigences de système de management de la qualité. Elle est marquée par l'intégration d'une approche processus renforcée par l'analyse des risques et des opportunités afin de mieux contrôler son environnement soit interne ou externe.

Cette norme est actuellement le modèle d'organisation et de management de la qualité le plus répandu dans le monde, d'où chaque entreprise cherche à certifier son système de management par l'obtention d'une certification qualité auprès d'un organisme certificateur.

Ce présent chapitre est composé de trois sections, où dans la première section nous avons présenté des généralités sur le management de la qualité et son évolution. Après la deuxième section est consacrée au contexte général de la norme ISO 9001 et sa révision ainsi qu'une comparaison entre les deux dernières versions celles de 2008 et 2015. Enfin, la troisième section met le point sur l'approche processus et l'approche risque qui sont considérées comme le changement le plus marquant dans la nouvelle.

Section 01 : Généralités sur le management de la qualité et son évolution

Nous avons sacré cette section à la notion de la qualité, quelques-unes de ses définitions, son évolution, ainsi que ses types et ses objectifs et nous rajoutons quelques éclaircissements sur le concept Système de Management de la Qualité (SMQ) et ses outils.

1.1. La qualité : concept, définition et évolution :

Aujourd'hui, la qualité est devenue globale et une priorité des entreprises. Elle concerne toutes les activités, les métiers, les personnes, et tous les instants.

1.1.1. Définition de la qualité :

La qualité est une notion relative, elle est difficile à définir, car elle n'a pas le même sens pour tous les acteurs économiques :

- Le client : la qualité est liée à la satisfaction du client, pour lui un produit de qualité est un bon produit qui répond à ses besoins et ses attentes.
- Le fournisseur : le fournisseur cherche une qualité relationnelle c.-à-d. de garder sa relation avec le client qui est l'entreprise.
- Les actionnaires : ils cherchent le résultat de l'entreprise.
- Les partenaires : ils cherchent la méthode de travail.
- Le personnel de l'entreprise : ils cherchent une GRH de qualité.

1.1.1.1. Définition selon le dictionnaire :

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 supérieur à la moyenne.¹

1.1.1.2. Définition selon les organisations :

La norme **japonaise JIS 8101-1981** a défini la qualité comme « *l'ensemble des caractéristiques ou des performances pouvant servir à déterminer si un produit ou un service répond ou ne répond pas à l'application à laquelle il est destiné.* »².

Pour la norme **ISO 8402** : « *la qualité est l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.* »³, elle a été modifiée par: « *aptitudes d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système, ou d'un processus à satisfaire les exigences du client et des autres parties intéressées* »⁴ selon la norme **ISO 9001**.

¹ Dictionnaire en ligne, <http://www.larousse.com/>, (consulté le 01/03/2018 à 17h02).

² OZIKI, (K) et ASAKA, (T) : **Les outils de la qualité**, édition AFNOR gestion, Paris, 1992, p.20.

³ BAROUCH, (G) : **Améliorer votre efficacité**, AFNOR et Éditions Livres à Vivre, 2010, p.61.

⁴ MICHEL, (X) et Alii : **Management des Risques pour un Développement Durable**, édition DUNOD, Paris, 2009, p.24.

- a. Ensemble des caractéristiques : Cet ensemble des caractéristiques donnera à l'entité la capacité de répondre à des besoins exprimés et non exprimés des clients.
- b. Besoins explicités ou implicites : le champ d'investigation du management de la qualité est très large, elle va au-delà des besoins exprimés.
- c. L'aptitude se caractérise par : la performance, la sûreté de fonctionnement, la sécurité de l'emploi, le respect de l'environnement.
- d. Les exigences peuvent être : un produit, une activité, un processus, un organisme ou une entreprise.

1.1.1.3. Définition selon les experts de la qualité :¹

De leurs parts, les experts de la qualité définissent le terme qualité comme suit :

- a. W.E.DEMING : La qualité est « le degré de satisfaction ».
- b. P.B.CROSBY : « C'est la conformité aux spécifications ».
- c. C.HERSAN : « C'est la conformité aux besoins ».
- d. P.LYONNET : « C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur ».
- e. J.JURAN : « C'est l'aptitude à l'emploi ».
- f. K. ISHIKAWA : « La qualité c'est l'aptitude à satisfaire le client », « La qualité c'est zéro défaut, zéro panne, zéro stock, zéro délai, zéro papier, zéro accident, zéro mépris ».
- g. W.E.DEMING : ajoute dans ce sens que la qualité signifie « la réalisation de la production demandée et respect des spécifications ».

Enfin, nous pouvons dire que la qualité se ressemble un peu à la beauté, elle peut se définir de plusieurs points de vue. Mais en réalité ce concept reste toujours subjectif conditionné par la perception du client, pour lui c'est la satisfaction.

1.1.2. Les trois types de la qualité :²

Selon le Modèle de KANO, on distingue trois types de qualité de produit :

¹ KAMISKE, (F.G) et BRAUER, (J-P) : **Management de la qualité de A à Z**, édition MAISSON, Paris, 1994, pp.17-22.

² DURET, (D) et PILLET, (M) : **Qualité en production de l'ISO 9000 à six sigmas**, éditions d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2005, p.29.

1.1.2.1 .La qualité implicite :

Celle que l'on trouve dans tous les produits disponibles du marché. C'est un minimum car son absence peut provoquer un phénomène de rejet chez le client (attentes de base).

1.1.2.2 .La qualité proposée :

Son choix sera surtout dicté par des critères économiques (offre promotionnelle). Une technologie plus ou moins sophistiquée peut nuancer son choix (attentes de performances).

1.1.2.3 .La qualité innovante :

Celle qui peut décider l'acheteur (ne pas avoir le produit de monsieur tout le monde) (attentes de séduction).

1.1.3. Les objectifs de la qualité :

La qualité a plusieurs objectifs, nous allons citer les trois objectifs principaux :

1.1.3.1. La fidélisation des clients :

À cause de forte concurrence et compétitivité au sein du marché, il est devenu très important de fidéliser le client en proposant un produit ou un service de bonne qualité, car « vendre c'est bien; vendre en ayant la garantie que le client sera satisfait c'est mieux »¹ et la satisfaction est un atout pour atteindre la fidélité du client.

1.1.3.2. L'amélioration des performances :

La démarche qualité permet à l'entreprise d'améliorer sa performance et d'augmenter sa rentabilité par la réduction des dysfonctionnements et des coûts de non-qualité tout en appliquant des actions de prévention et d'amélioration continue d'après le principe de la Roue de Deming (Plan, Do, Check, Act).

1.1.3.3. La mobilisation du personnel :

La qualité renforce la participation active du personnel, et permet d'avoir la confiance dans les capacités de l'entreprise à mobiliser ses richesses humaines donc une entreprise mobilisatrice est en mesure captée l'énergie positive de ses collaborateurs à travers :

- La formation, la motivation et la responsabilisation du personnel.

¹ MARGERAND (J) et GILLET-GOINARD (F) : **Manager la qualité pour la première fois**, éditions d'organisation, Paris, 2006, p.04.

- L'amélioration des conditions de travail.
- La définition des méthodes de travail.

1.1.4. Les formes de la qualité:

Nous pouvons dire que la qualité se retrouve en trois formes qui sont les suivantes :

1.1.4.1 .La qualité externe :

Cette forme de qualité sert à satisfaire le client en l'écoute et en compte en considération son besoin exprimé et non exprimé, ainsi de garder de bonnes relations avec les différents partenaires. L'entreprise cherche à présenter des produits ou des services qui répondent aux attentes des clients afin de les fidéliser et donc décrocher plus de part de marché.

1.1.4.2 .La qualité interne :

La qualité interne rend une entreprise ou un organisme plus efficace. Il se fit de mettre en œuvre les moyens essentiels afin d'assurer l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise, en limitant les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont le dirigeant, les actionnaires et le personnel. Cette forme de qualité passe souvent par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.

1.1.4.3 La non-qualité :

L'insatisfaction des clients est attachée souvent à la non-qualité qui est selon CANARD « Pour le client, un décalage entre la qualité attendue et la qualité perçue, et pour l'entreprise, un écart entre la qualité conçue et la qualité réalisée. »¹, elle génère des coûts supplémentaires pour l'entreprise, ces coûts se divisent en deux catégories, la première : les coûts directement supportés par l'entreprise comme les coûts de réparation, les garanties versées au client... la deuxième catégorie des coûts sont les coûts indirectement supportés par le client et ils sont difficilement mesurables tels que les mécontentements des clients...etc. On peut rajouter que « le coût de la non-qualité, c'est celui des dysfonctionnements internes et la non-satisfaction des clients (réclamations). C'est aussi une augmentation du prix de revient réel du produit et donc des bénéfices en moins. »².

¹ CANARD, (F) : **Management de la qualité**, LEXTENSO éditions, Paris, 2009, p.37.

² MARGERAND, (J) et GILLET-GOINARD, (F): Op.cit, p.30.

1.1.5. L'évolution du concept de la qualité :

Au début, la qualité est considérée comme un problème à résoudre par l'entreprise, mais dès les années 80, la qualité s'intègre à la stratégie de l'entreprise et elle est perçue comme un avantage concurrentiel et compétitif. Aujourd'hui, la majorité des chefs d'entreprise observent la qualité en tant qu'un investissement et non qu'une dépense.

Tableau N° 01 : Les principales évolutions du concept qualité et de ses méthodes de gestion

Systeme	Type de qualité	Logique de gestion	Objectif de conformité	Méthode de mise en œuvre	Autres
OST (dès 1900)	Qualité-inspection	Logique de réactivité Dimension opérationnelle	Conformité aux règles édictées par le BDM	Normalisation	Taylor (1919) Shewhart (1931)
	Qualité-Contrôle	Cloisonnement fonctionnel	Seuil acceptable de défauts	Maîtrise statistique des procédés	Dodge & Remig (1944)
Fordisme (dès 1940)	Qualité-assurance	Logique de réactivité Dimension opérationnelle Cloisonnement fonctionnel	Adaptation à l'utilisation	Contrat implicite entreprise-client Contrôle des opérations	Deming (1960) Juran (1951) Feigenbaum (1951)
Toyotisme (dès 1970)	Qualité Totale	Stratégie proactive Avantage concurrentiel Dimension intégratrice	Maîtrise des coûts Satisfaction des besoins actuels et latents du marché	Nouvelles relations au marché Améliorations anticipatrices	Feigenbaum (1961) Ishikawa (1964) Halpin (1966) Crosby (1979) Deming (1991)

Source: GRATACAP, (A) et MEDAN, (P) : **Management de la production**, 3^{ème} Ed, Edition DUNOD, Paris, 2009, P.324.

Donc nous voyons que le concept qualité a passé par les trois étapes remarquables suivantes : « le contrôle de la qualité » où généralement on fait un contrôle à la fin d'un processus, ensuite « l'assurance qualité » qu'elle se base sur le principe de prévention et enfin, la « qualité totale », elle vise l'excellence à tous les niveaux depuis la production jusqu'à l'utilisation du produit ou service.

1.1.5.1. Le contrôle de la qualité :

Frederick Taylor, l'ingénieur inventeur de la méthode d'organisation de la production « l'organisation scientifique du travail, OST », où il a exprimé que dans les industries de production, le contrôle et l'inspection de toutes les pièces produites sont importants pour séparer les produits bons (produits acceptés) des produits défectueux (produits rejetés) en comparant aux normes de fabrication. Le but était de réaliser 1000 pièces toutes identiques et conformes au premier contrôlé. Donc selon la logique taylorienne, dire si un produit, une action... est conforme aux normes et aux exigences est avant tout une question de contrôle que l'on peut définir comme une opération de maîtrise de la qualité qui aide à déterminer si les résultats obtenus dans une phase de réalisation du produit sont conformes aux exigences précisées.

Mais le contrôle final reste toujours une source de gaspillage qui génère les coûts de non-qualité sur tous les niveaux (matières premières, temps, mains d'œuvres...).

1.1.5.2. L'assurance qualité :

Dans les années quarante (la période Fordiste) c'était un débat autour de la question « qui définit le niveau de la qualité acceptable ? », dans ce nouveau contexte d'ouverture à l'environnement les deux qualitatifs Deming et Juran ont développé le principe d'assurance-qualité il consiste à « *maintenir un certain niveau de qualité jugé acceptable par un consommateur représentatif, c'est-à-dire un consommateur moyen dont le comportement reflète celui de la masse des consommateurs. Le niveau de qualité acceptable consiste à définir le minimum de qualité qu'est en droit d'exiger le client vis-à-vis de son fournisseur.* »¹.

L'assurance qualité s'agit aussi de : « *La probabilité d'obtenir des produits correspondant au niveau de qualité requise.* »². Donc plus que les prudences sont accrues et les risques sont limités plus qu'on aura beaucoup de confiance dans un produit, un projet ou dans une fabrication.

Nous pouvons rajouter que le terme assurance se base sur la notion d'investissement préventif, on détecte et élimine les causes du risque et donc on élimine le risque pour avoir des produits conformes aux attentes du client qui devenu une préoccupation majeure pour les

¹ GRATACAP, (A) et MEDAN, (P) : Op.cit. p.318.

² DURET, (D) et PILLET, (M) : Op.cit. p.53.

entreprises et ce n'était pas le cas dans la période contrôle-qualité qui a été marquée par une négligence du consommateur.

En gros, l'objectif de l'assurance qualité est de garantir qu'on a utilisé les bonnes normes et les bonnes façons de faire afin d'arriver à la qualité attendue du produit ou service.

1.1.5.3. La qualité totale :

L'idée de la qualité totale apparaît dès les années 70, elle est connue aussi par **TQC** (Total Quality Control), ou **TQM** pour Total Quality Management et à la japonaise, **CWQC**, qui signifie (Company Wide Quality Control). À cette phase, P.H. Crosby introduit la démarche du « zéro défaut ». « *Le TQM représente des principes, des concepts et des méthodes mis en avant par de nombreux auteurs* »¹, qui sont les principaux fondateurs du TQM : W. Edwards Deming, Joseph M. Juran et Philip B. Crosby, on peut rajouter également des experts japonais, Kaoru Ishikawa et Genichi Taguchi.

D'après la définition de Jacques Chové qui a été retenue par l'AFNOR, le TQM est un : « *Mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société.* »², donc on est dans une logique d'amélioration continue qui touche toute l'organisation, de ce fait, la qualité n'est pas l'affaire de quelques spécialistes, elle demande la coopération de chacun du sommet hiérarchique jusqu'au niveau opérationnel et dans tous les aspects d'activité de l'entreprise, ce qui permet de réduire les risques, de créer de la valeur pour le client, de garantir une qualité des produits et services et bien sûr de réduire les coûts au contraire à la production de masse qui a été connue dans la période tayloriste-fordiste.

Enfin, nous pouvons dire que la qualité totale devient un vrai avantage concurrentiel pour les entreprises et un des facteurs clés de performance lié sur la participation de chacun dans un organisme.

1.2. Le système de management de la qualité :

Chaque entreprise cherche l'amélioration de sa performance et la satisfaction de ses clients en offrant des produits de bonne qualité, ce qui demande un système qui gère cette

¹ CANAR, (F): Op.cit. p.184.

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

qualité et qui améliore l'organisation de l'entreprise pour lui permettre d'atteindre les objectifs tracés et là, c'est le rôle du Système de Management de la Qualité.

1.2.1. Définition de SMQ :

Un Système de Management de la Qualité ou quality management system est avant tout un «*Système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité (NF EN ISO 9000).*»¹. Le SMQ est un outil de management qui aide une entreprise ou un organisme à améliorer son organisation collective et à fournir un bon fonctionnement, tout est pour assurer la satisfaction des exigences clients. Donc le SMQ est un outil qui apporte une maîtrise et standardisation des processus pour conduire l'offre afin de satisfaire le client et chercher l'amélioration continue des processus.

1.2.2. Les composantes d'un SMQ:

Le système de management de la qualité repose sur quatre composantes qui sont la planification, la maîtrise, l'assurance et l'amélioration de la qualité.

1.2.2.1. La planification de la qualité :

La planification de la qualité englobe toutes les activités qui permettent d'établir les objectives qualités et de préciser les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre l'objective qualité. Donc on peut dire que la planification consiste à élaborer un plan d'actions, qui définissent ce qui doit être fait, qui en est responsable et quelle est la date d'échéance.

1.2.2.2. La maîtrise de la qualité :

La maîtrise de la qualité aide à fonctionner en conformité aux normes (satisfaction objective), elle est traduite par l'ensemble des techniques et des activités opérationnelles, utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité, «*Il est conseillé aux entreprises d'adopter une approche processus (entrée, sortie, interactions) pour maîtriser la qualité (processus technique ou administratif)*»²

Pour bien comprendre, la maîtrise de la qualité vise :³

- a. La conformité (s'assurer que l'on a fait ce qui est demandé sans excès de zèle),

¹ Dictionnaire de management de projet, édition AFNOR, Paris, 2010, p.244.

² DURET, (D) et PILLET, (M) :Op.cit. p.45.

³ Ibid. p.45.

- b. Le professionnalisme (bien faire du premier coup),
- c. Le souci de quantifier (faire des mesures pour se situer par rapport aux objectifs intermédiaires et finals),
- d. La responsabilité (de chacun, liée au plaisir de travailler dans l'entreprise et du travail bien fait).

Donc la maîtrise qualité permet de prévenir toute déviation indésirable de la qualité planifiée du produit ou service proposé.

1.2.2.3. L'assurance de la qualité :

L'assurance de la qualité vient en complément de la maîtrise de la qualité (base du système) pour donner confiance au client, lui garantir que la qualité qu'il est en droit d'attendre sera effectivement celle qui lui sera fournie. Elle a aussi comme fonction interne de rassurer la direction et les actionnaires sur la démarche qualité mise en place.¹

Donc l'assurance qualité sert à mettre en place tous les procédés et tous les moyens qui permettent à l'entreprise d'arriver à une forte probabilité qu'un produit soit conforme aux exigences des clients. L'AQ renfort le fonctionnement de l'entreprise en conformité aux attentes des clients (satisfaction subjective).

1.2.2.4. L'amélioration de la qualité :

« L'amélioration de la qualité est une activité qui recherche les moyens et les méthodes en vue d'accroître la performance des processus de fabrication et la qualité des produits et services. »² Elle exige une forte implication de toute la hiérarchie et la motivation de la totalité des personnels, chaque individu à son niveau doit estimer l'importance du rôle qu'il joue pour assurer la satisfaction des clients, c'est pour cela, les entreprises forment souvent des Groupes d'Amélioration de la Qualité qui sont composés « des personnes de différents services qui se penchent sur un problème qui leur est commun pour le traiter. »³, généralement, ils vont faire appel à des méthodes et des outils de la qualité pour résoudre les problèmes envisagés.

¹ DURET, (D) et PILLET, (M) :Op.cit. p.46.

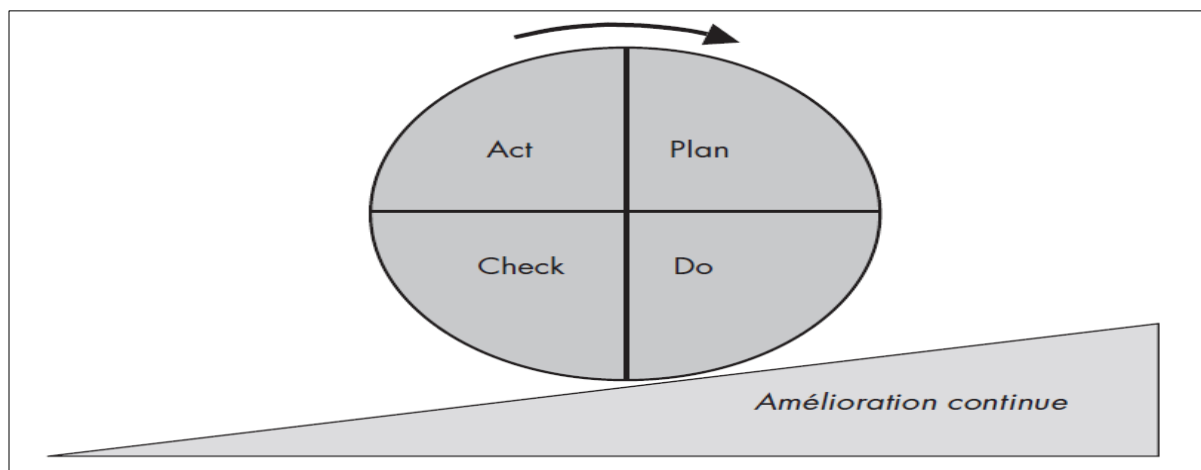
² GRATACAP (A) et MEDAN (P): Op.cit. p.181.

³ BAROUCH, (G): Op.cit. p.60.

1.2.3. La roue de Deming (PDCA) :

On ne peut pas parler d'objectifs qualité, maîtrise qualité, d'assurance qualité et d'amélioration de la qualité sans parler du PDCA de Deming : une véritable démarche qualité qui se basée sur les 4 phases clés du PDCA créé par W.E. Deming dans les années 1950, (et toujours d'actualité) qui représentent la boucle d'amélioration :

Figure N° 01 : La roue de Deming (PDCA)



Source : DURET, (D) et PILLET, (M) : **Qualité en production de l'ISO 9000 à six sigmas** éditions d'organisation, 3ème édition, Paris, 2005, p.31.

P : plan (planifier) : c'est l'étape qui consiste à établir des objectifs, de normaliser les procédures de travail et de former les employés, donc on planifie ce qu'on doit faire.

D : do (faire, mettre en application) : Faire ce qu'on a planifié, cette étape consiste à effectuer le plan que l'on a établi dans la phase précédente à l'aide des ressources de l'entreprise.

C : check (vérifier, mesurer, contrôler) : dans cette étape on doit vérifier et contrôler ce qu'on a fait et détecter les écarts éventuels des produits (sorties).l'entreprise doit vérifier la conformité du travail effectué au plan.

À : act (agir/réagir) : à la fin du processus, on doit améliorer ce qu'on a vérifié en proposant des plans d'action correctives pour éliminer les causes de problème et corriger les non-conformités et donc augmenter la performance du processus.

1.2.4. Les avantages du système de management de la qualité :

À cause de croissance de la concurrence, les entreprises sont plus en plus orientées vers la culture de mettre en place d'un système de management de la qualité, les avantages

résultant de cet engagement sont perçus au sein même de l'entreprise, mais aussi, et significativement à l'extérieur de l'entreprise.

1.2.4.1. Les avantages internes à l'entreprise :

Les avantages du système de management de la qualité sont d'abord perçus à l'intérieure de l'entreprise, un bon fonctionnement à moyen et long termes est marqué à travers la réduction de ses dysfonctionnements et non-conformités ainsi qu'une meilleure organisation interne et donc une augmentation de la rentabilité de l'entreprise et une amélioration de sa performance.

Nous pouvons citer quelques avantages du SMQ au sein de l'entreprise :

- a. La prévention des erreurs et la limite des risques,
- b. La diminution des coûts de non-qualité,
- c. Garder la pérenniser et la continuité de l'entreprise.
- d. Une meilleure planification des opérations et une fiabilité d'établissement de procédures,
- e. Assurer une bonne communication interne entre toute la pyramide hiérarchique,
- f. L'augmentation de la rentabilité et de la performance,
- g. Améliorer la qualité des produits et/ou services et donc satisfaire les attentes du client dans des meilleures conditions.

1.2.4.2. Les avantages externes à l'entreprise :

L'environnement externe de l'entreprise est largement influencé par des avantages et des opportunités liées à l'adoption et la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, ce système touche à tout ce qui permettra à l'entreprise de faire un pas réel vers son développement, sa survie et sa capacité à faire face à tous les aléas extérieurs. On retrouve ainsi des opportunités telles que :

- a. L'avantage concurrentiel et l'augmentation des parts de marché.
- b. Garder et améliorer une bonne image de l'entreprise ainsi que celle de ses prestations ou produits.
- c. La fidélisation des clients et le maintien de leur satisfaction.
- d. La réponse aux exigences lors des appels d'offres.
- e. Le respect des réglementations.

1.3. Les outils de la qualité :

Pour obtenir des produits de bonne qualité qui se conforment aux exigences des clients, il est indispensable d'utiliser des outils, souvent très simples, connus de tous, qui permettent à l'entreprise de résoudre et de trouver des solutions pour les problèmes envisagés quotidiennement.

1.3.1. Les outils de la première génération :

On les appelle aussi « les sept outils des cercles de qualité », ce sont des outils graphiques, simples à appliquer de manière que tout le personnel de l'entreprise peut les utiliser. Leur objectif est de résoudre facilement la plupart des petits problèmes de production.

Chacun de ces outils a une fonction déterminée, le tableau ci-après résume les principales fonctions de chaque outil:

Tableau N° 02 : Les fonctions particulières de chaque outil de la qualité

Outil	Fonction
La feuille de relevés	Collecter les données
Le diagramme de concentration de défauts	Signaler les points faibles de produit
L'histogramme	Illustrer les variations
Le diagramme d'ISHIKAWA (diagramme cause à effet)	Découvrir les origines du problème
Le diagramme de Pareto	Hiérarchiser les causes des problèmes
La carte de contrôle	Maîtriser le procédé
Le diagramme de corrélation	Montrer les corrélations

Source : Elaboré par nous-mêmes.

1.3.1.1. La feuille de relevés :

C'est un tableau où on écrit les remarques observées sur un produit, son rôle est la collecte des données. Cet outil est caractérisé par la facilité de sa lecture, il est facile à archiver et facile à remplir.

Figure N° 02 : La feuille de relevé

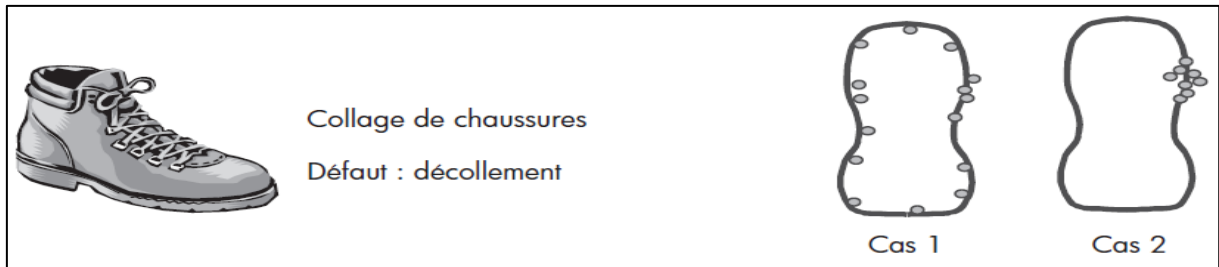
Type de circuit :X22C64.....		Date : ...12.01.1995.....
Numéro du lot :22602.....		Atelier :.....B12.....
Taille de l'échantillon1025 cartes...		Contrôleur :M. Deront.....
Type de défauts	Nombre de non-conformités	
Test pointes	III	8
Test fonctionnel	II	22
Défaut soudure	I	6
Autres		5
Total		41

Source : DURET, (D) et PILLET, (M) : **Qualité en production de l'ISO 9000 à six sigmas** éditions d'organisation, 3ème édition, Paris, 2005, p.129.

1.3.1.2. Le diagramme de concentration de défauts :

Le diagramme de concentration de défaut aide à trouver les points faibles de produit, le principe de cet outil est clair à partir de son appellation, il consiste à désigner le schéma du produit et on met un point sur l'endroit où il existe un problème ou une non-conformité, à la fin l'endroit qui compte le nombre le plus élevé des points est celui qui pose un problème.

Figure N° 03 : Le diagramme de concentration de défauts



Source : DURET, (D) et PILLET, (M) : **Qualité en production de l'ISO 9000 à six sigmas**, éditions d'organisation, 3ème édition, Paris, 2005, p.130.

1.3.1.3. L'histogramme :

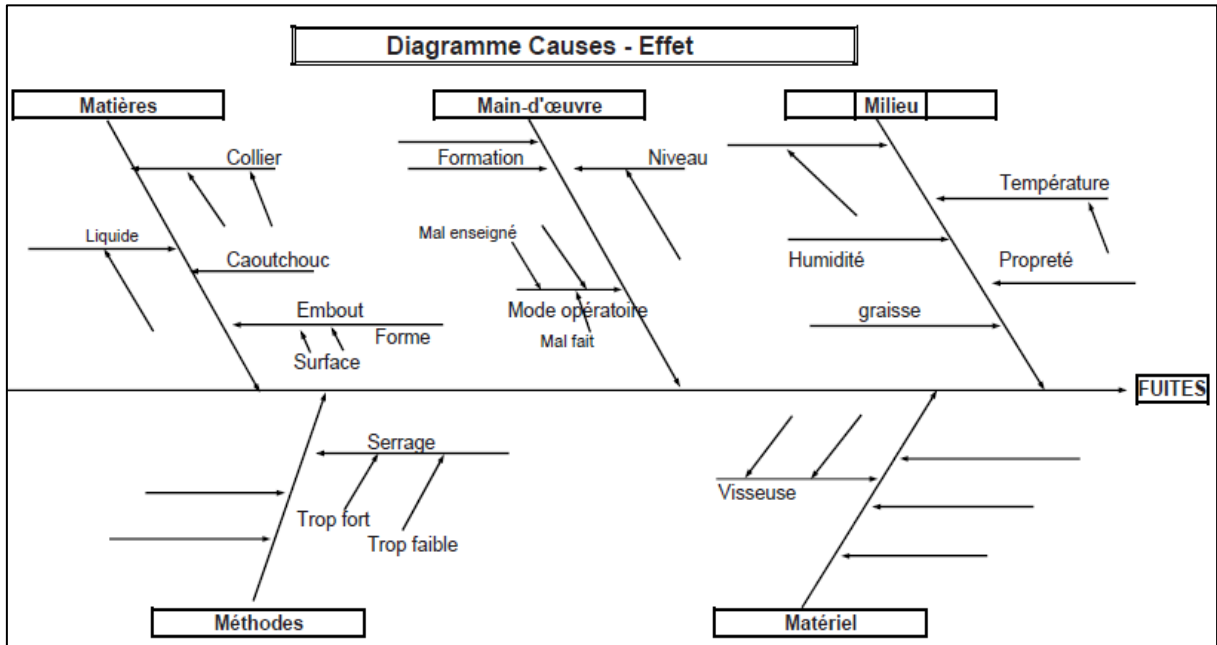
L'histogramme c'est un outil qui permet de représenter les données sous forme graphique, il s'agit de montrer l'existence d'une relation entre deux variables X et Y, généralement X est le type des non-conformités et la variable Y est le nombre de répétitions de ces non-conformités.

1.3.1.4. Le diagramme d'ISHIKAWA :

Il s'appelle aussi « le diagramme en arête de poisson », « le diagramme cause-effet », ou « le diagramme des 5M », cet outil permet de découvrir et identifier les origines des

problèmes, Il sert à classer par famille les causes susceptibles d’être à l’origine d’un problème afin de proposer des solutions adéquates.

Figure N° 04 : Diagramme d’ISHIKAWA



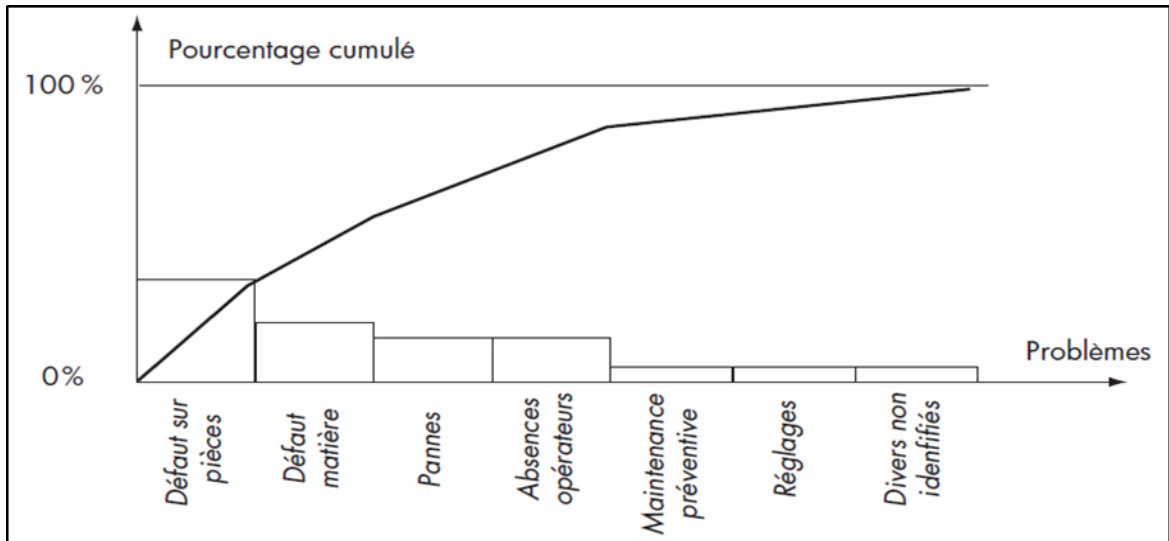
Source : ERNOUL, (R) : *Le grand livre de la qualité*, édition AFNOR, Paris, 2010, p.56

1.3.1.5. Le diagramme de Pareto :

Le diagramme de Pareto est aussi connu sous le nom d’un diagramme de 20/80 ce qui signifie que 80 % des effets résultent de 20 % des causes, il suffit de s’intéresser prioritairement à ces causes primordiales. Donc c’est l’outil qui nous permet d’hierarchiser les causes des problèmes afin de nous concentrer à l’essentiel. « *Le diagramme de Pareto permet d’identifier clairement les causes essentielles de la non-qualité dans un processus donné, afin de s’attaquer prioritairement à ces causes, plutôt que de dissiper ses efforts dans toutes les directions à la fois.* ».¹

¹ GRATACAP (A) et MEDAN (P) : Op.cit. p.342.

Figure N° 05 : Le diagramme de Pareto- Causes des arrêts sur machine

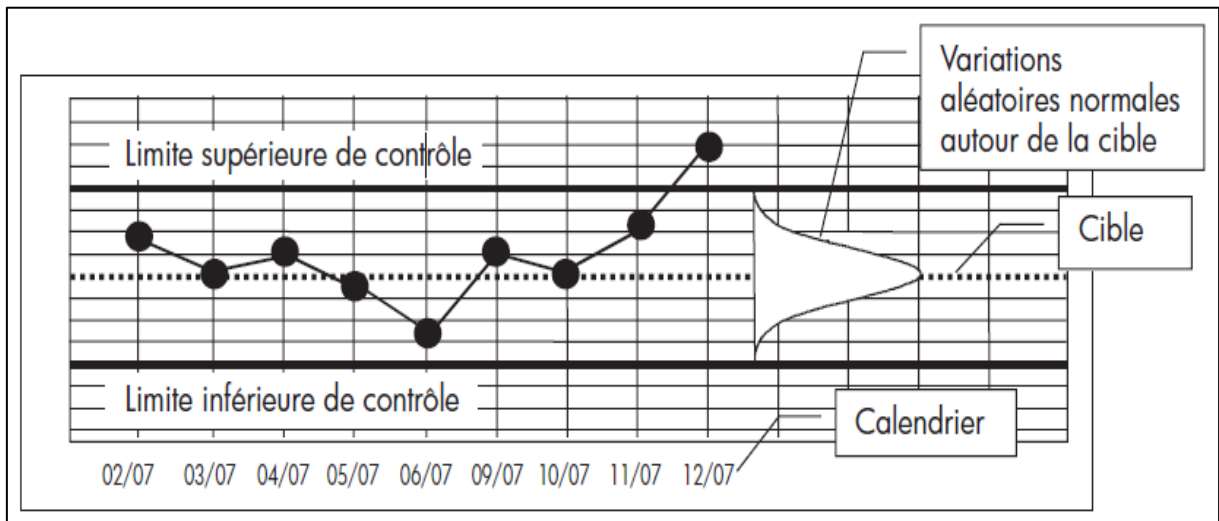


Source : DURET, (D) et PILLET, (M) : **Qualité en production de l'ISO 9000 à six sigmas** éditions d'organisation, 3ème édition, Paris, 2005, p.132.

1.3.1.6. La carte de contrôle :

La carte de contrôle est considérée comme le meilleur outil pour la maîtrise statistique des procédés (MSP). C'est une carte qui permet à la base d'un graphique de vérifier les limites d'une zone de risque pour le produit contrôlé en procédé.

Figure N° 06 : La carte de contrôle – Surveillance d'une température



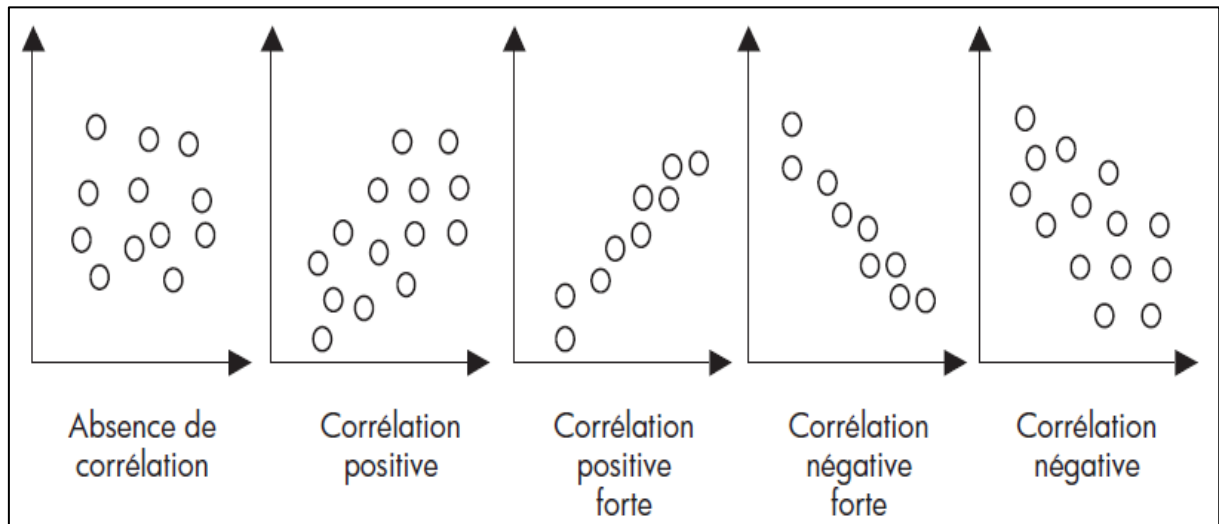
Source : DURET, (D) et PILLET, (M) : **Qualité en production de l'ISO 9000 à six sigmas** éditions d'organisation, 3ème édition, Paris, 2005, p.134

1.3.1.7. Le diagramme de corrélation :

Le diagramme de corrélation est un outil qui sert à représenter graphiquement deux variables quantitatives et voir s'il existe une relation ou non entre les deux, cette relation se

représente sa forme de nuage, elle peut être positif, négatif, ou même nulle. « *Il sert à mettre en évidence le rapport cause-effet de deux variables.* »¹.

Figure N° 07 : Les cinq types de corrélation



Source : DURET, (D) et PILLET, (M) : **Qualité en production de l'ISO 9000 à six sigmas** éditions d'organisation, 3ème édition, Paris, 2005, p.136.

1.3.2. Les outils de la deuxième génération :

La résolution des problèmes de qualité demande l'utilisation d'autres outils que les sept outils des cercles de qualité, il s'agit des outils de la deuxième génération. Les outils les plus utilisés sont les suivants :

1.3.2.1. Le QQQQCP/C ?²

Le QQQQCP/C est un outil simple et très efficace pour assembler le maximum d'informations sur les causes du problème, cet outil permet de se poser les bonnes questions avant d'aborder un problème. Pour bien cerner le problème, on doit apporter des réponses aux questions suivantes :

QUI : Qui est concerné, par le problème, quelles sont les personnes impliquées ?

QUOI : Quel est le problème ?

OÙ : En quel lieu le problème se pose-t-il ?

QUAND : À quel moment le problème apparaît-il ?

¹ BLONDEL (F) : **aide-mémoire gestion industrielle**, édition DUNOD, Paris, 2006, p.134.

² DURET, (D) et PILLET, (M) : Op.cit. p.141.

COMMENT : Sous quelle forme le problème apparaît-il ?

POURQUOI : Quelles sont les raisons qui poussent à résoudre ce problème ?

Enfin, le **COMBIEN** ? permet de quantifier les réponses, les 6 questions peuvent chacune être utilement complétées par un Combien ? Pour donner une réponse chiffrée.

1.3.2.2. Le déballage des idées et le brainstorming :

Le déballage des idées et le brainstorming sont deux outils qui ont le même but, mais ils se distinguent dans la forme, il s'agit de réunir un groupe des personnes et chacun entre eux exprime librement ses idées et ses opinions concernant un ou plusieurs sujets, le but de ses outils est de générer un maximum d'idées, de suggestions et de trouver des solutions innovantes.

Tableau N° 03 : La différence entre le Déballage d'idées et le Brainstorming

Déballage des idées	Brainstorming
On peut l'effectuer sans informer en préalablement les personnes	Il faut informer les personnes concernées
Le temps consacré au déballage d'idées est moins long par rapport au celui de brainstorming	Il dure longtemps
Traite des sujets urgents et moins complexes	Traite des sujets complexes
De 4 à 5 personnes sans animateur	De 10 à 20 personnes avec animateur
Seulement pour les personnes internes de l'entreprise	Ouvert pour les autres parties prenantes (FRS, client...)

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des enseignements acquises en module de management de la qualité.

1.3.2.3. Le diagramme des affinités :

Après un déballage des idées on aura une quantité importante des informations et des idées et là vient le rôle du diagramme des affinités qui aide à regrouper ces idées en fonction des points communs sous des thèmes multiples. Cette opération sert à clarifier les idées émises, hiérarchiser la collecte (des idées intéressantes en premier temps et d'autres à discuter ultérieurement) et aussi de supprimer les idées identiques.

1.3.2.4. Le vote pondéré :

C'est un outil qui aide à choisir parmi les idées obtenues dans un déballage d'idées celles qui apparaissent le plus efficace en s'appuyant sur des critères (l'efficacité, le coût, le délai de réalisation), donc il s'agit d'une sélection des propositions en leur donnant un ordre de priorité. Le vote pondéré « *permet de prendre une décision en groupe lorsque l'on n'arrive pas naturellement à un consensus ou que le nombre de points sur lesquels porte le vote est grand. Le vote peut porter sur n'importe quelle proposition : une idée, une solution, une cause, etc.* »¹.

1.3.2.5. Le diagramme des forces et des faiblesses :

Le diagramme des forces et des faiblesses est un outil qui nous permet de faire une comparaison objective entre deux solutions ou deux idées, il s'agit de présenter les avantages et les inconvénients de chacune, et de choisir la meilleure entre-elles.

Section 02 : Contexte général de la norme ISO 9001 et sa révision

Chaque entreprise cherche à augmenter l'efficacité de son système de management de la qualité, c'est le rôle de la norme ISO 9001 qui porte sur l'efficacité du système à satisfaire les exigences des clients. Bon nombre d'entreprises cherche à la déployer afin d'atteindre l'efficience et donc aller vers l'excellence.

2.1. La normalisation et la certification :

La normalisation et la certification sont une incitation pour réduire l'incertitude, d'une part elles facilitent la vie quotidienne des consommateurs, et d'autre part, elles aident les entreprises à mieux échanger et satisfaire les exigences des clients.

2.1.1. La normalisation :

La normalisation, bien qu'elle considéré comme une contrainte, elle reste indispensable pour valoriser la qualité des produits et de l'entreprise.

2.1.1.1. Définition des normes ISO :

Une norme est un référentiel commun, national ou international, défini par consensus et documenté, dont l'objectif est d'harmoniser une activité, un processus ou une méthodologie au sein d'un secteur. Les normes ont l'objectif d'assurer certaines caractéristiques des produits ou

¹ ERNOUL, (R): Op.cit. p.64.

des services, notamment la qualité, le respect de l'environnement, la sécurité, la fiabilité, l'efficacité.¹

On peut rajouter que les entreprises appliquent les normes volontairement, son adhésion n'est pas obligatoire sauf dans certains domaines liés à la santé, la sécurité, l'environnement.

2.1.1.2. L'utilité² de la normalisation :

La normalisation permet de simplifier et clarifier les relations entre entreprises : d'une part, de développer les marchés en harmonisant les pratiques et en réduisant les obstacles techniques aux échanges et, d'autre part, de clarifier les transactions, notamment par une meilleure définition des besoins.

2.1.1.3. Les organisations de normalisation :

Les normes ne viennent pas d'au hasard, elles sont élaborées par des organismes spécifiques, dont les plus connus sont :

- a. Au niveau international :
 - **ISO** (International Organization for Standardization), est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation. Elle est créée en 1947, située à Genève, elle a publié plus de 21700 Normes internationales depuis sa création. En 2017, l'ISO compte 163 pays membres.
 - **CEI** (Commission Électrotechnique Internationale).
 - **UIT** (Union Internationale des Télécommunications).
- b. Au niveau européen :
 - **CEN**³ (Comité Européen de Normalisation) crée en 1961, son siège est à Bruxelles, il est composé des organismes de normalisation des pays membres de l'UE et de ceux de l'Association européenne de libre-échange. Il régit la normalisation européenne dans les domaines autres que l'électrotechnique et les télécommunications.
 - **CENELEC** (Comité Européen de Normalisation pour l'Électrotechnique).
 - **ETSI** (European Telecommunications Standard Institut).

¹ <http://www.3-0.fr/accueil-doc-dd/les-labels-et-les-normes/les-normes-iso>, (Consulté le 11/03/2018 à 13h50)

² CANARD, (F): Op.cit. pp.100-101.

³ Ibid. p.106.

c. Au niveau français¹ :

- **AFNOR** (Association Française de Normalisation), fondée en 1926, son siège est à Paris, sa mission principale¹⁷ est de coordonner et d’animer le système français de normalisation, d’homologuer les normes, de promouvoir et faciliter leur utilisation, et de développer la certification des produits et services avec la marque NF (la première marque de certification de produits et services en France).
- **UTE** (l’Union Technique de l’Electricité), il gère le domaine électrotechnique qui regroupe les disciplines traitant l’électricité en tant qu’énergie. Ses applications sont utilisées dans de nombreux domaines : industrie (machines, fours, électrolyse), transport (aéronefs, navires, véhicules), fabrication d’appareils domestiques (électroménager), de bricolage ou de jardinage, etc.
- **ETSI** (European Telecommunications Standards Institute), l’Institut européen des normes de télécommunication, couvre le secteur des télécommunications. Son fonctionnement est assuré en France par le CF/ETSI (Comité français de l’ETSI).

d. Au niveau algérien :

- **IANOR** (L’Institut Algérien de Normalisation), il est sous tutelle du Ministère de l’Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la promotion de l’investissement, l’IANOR chargé de :
 - Elaborer, publier et diffuser les normes en Algérie ;
 - La promotion de travaux, recherches, essais en Algérie ou à l’étranger ainsi l’aménagement d’installations d’essais nécessaires à l’établissement de normes et à la garantie de leur mise en application ;
 - Participer aux travaux des organisations internationales et régionales de Normalisation et y représenter l’Algérie.

2.1.1.4. La norme ISO 9001 et son évolution :

La norme ISO 9001 est parmi les normes les plus connues, elle vient de la famille ISO 9000 qui traite des systèmes de management de la qualité. Sa première version était en 1987 après, elle a connu plusieurs évolutions. De nouveaux concepts ont été intégrés dans les versions suivantes, comme la satisfaction client, l’approche processus et l’amélioration continue.

¹ CANARD, (F): Op.cit. pp.105-106.

a. Qu'est-ce qu'une norme ISO 9001 ?

L'ISO 9001 est une norme internationale, comporte des exigences concernant les systèmes de management de la qualité, elle est constituée ainsi d'un ensemble d'obligations que l'entreprise doit suivre. L'ISO 9001 est la plus complète, car elle couvre l'ensemble des activités de l'entreprise, elle concerne la totalité du processus, de la conception jusqu'au service après-vente.

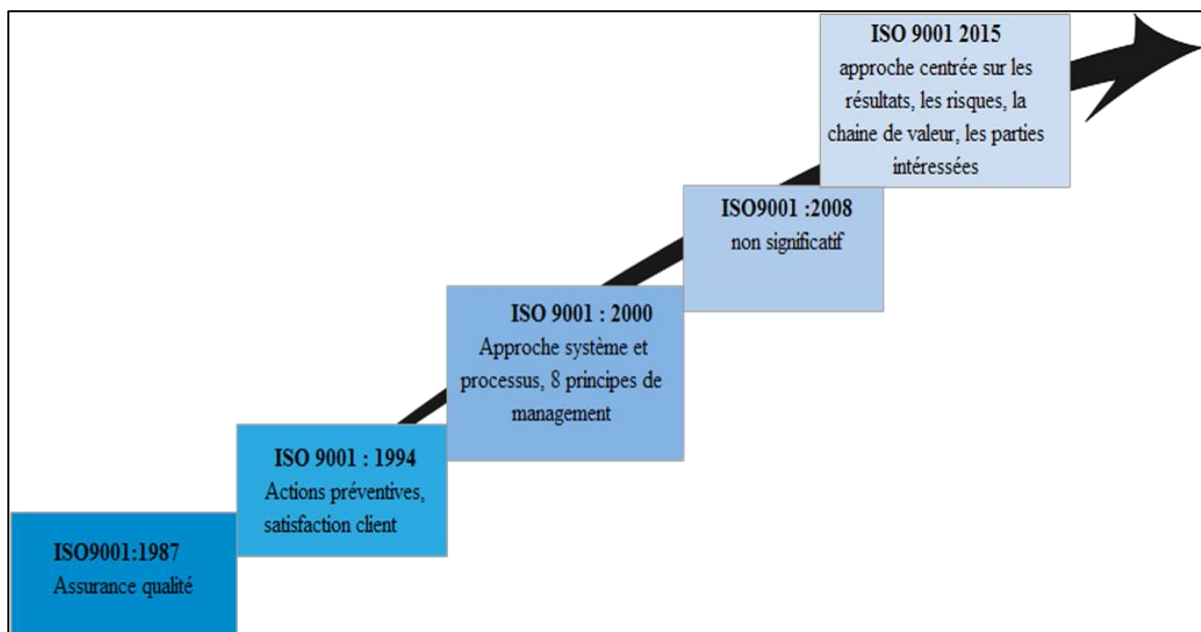
b. Évolution de la norme ISO 9001

Depuis l'apparition de la norme ISO 9001 en 1987, elle a connu plusieurs révisions, la 1^{ère} fois a été en 1994 en donnant lieu à une révision plus généraliste avec plus d'exigences au niveau organisationnel. Elle avait toujours une forte orientation vers l'industrie.

Après une autre révision a eu lieu en 2000, elle apporte l'intégration de concepts de satisfaction client, l'approche processus et l'amélioration continue.

En 2008, la révision s'est portée sur des évolutions mineures en apportant quelques précisions et des clarifications sur les exigences mal ou peu comprises.

La dernière version est apparue en septembre 2015. Elle rajoute des améliorations pour une organisation plus performante, en combinant une approche processus et une approche par les risques à tous les niveaux de l'organisation.

Figure N° 08 : Évolution de la norme ISO

Source : GAPILLOUT, (I) : La qualité avec l'ISO 9001 :2015 et plus encore, Edition VYATIOSYS, 2015, p.11.

2.1.2. La certification :

Généralement la certification est un bon moyen pour rendre visibles les efforts réalisés par un organisme en matière de qualité.

2.1.2.1. Définition de la certification :

Selon l'AFNOR la certification est une « Assurance donnée par écrit par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant de spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle. »¹

Pour l'entreprise, la certification est considérée comme une preuve de confiance, c'est une garantie aux clients que ses produits, ses services ou son système de management sont conformes d'après normes selon organisme tiers (l'organisme certificateur).

2.1.2.2. Types de certification² :

Généralement on distingue trois types de certification, que sont la certification des produits et services, la certification des personnes et enfin la certification des systèmes.

a. La certification des produits et services :

C'est l'activité par laquelle un organisme, distinct du fabricant, de l'importateur, du vendeur ou du prestataire, atteste à la demande de celui-ci qu'un produit ou un service est conforme à des caractéristiques décrites dans un référentiel et faisant l'objet de contrôles.

b. La certification des personnes :

Il s'agit d'attester la compétence d'une personne pour remplir une fonction ou exécuter une tâche donnée, au regard de critères préétablis. Ce type de certification n'est pas à ce jour très développée et ne fait pas encore partie, sauf cas particulier, des priorités des organismes, malgré qu'il est très important puisqu'il ne faut pas espérer un management de la qualité efficace sans une bonne maîtrise des compétences.

c. La certification de système :

Elle couvre essentiellement la maîtrise des processus qui permettent la réalisation des produits ou services. Une telle certification a pour objet d'attester que l'organisme met

¹ LONGIN, (P) et DENET, (H) : **Construisez votre qualité**, 2^{ème} Ed, Edition DUNOD, Paris, 2008, p.185.

² CATTAN, (M) : **Pour une certification qualité gagnante**, Edition AFNOR, 2009, pp.36, 39, 43.

effectivement en œuvre un système de management de la qualité conforme à un référentiel pour une gamme de fournitures donnée. On peut comparer la certification de système à une vérification de l'application d'un cahier des charges entre clients et fournisseurs.

2.1.2.3. Les acteurs de la certification :

Dans un processus de certification ils interviennent trois acteurs principaux qui sont l'organisme certificateur, l'organisme accréditeur et l'organisme qui demande à être certifié.

a. L'organisme accréditeur :

C'est l'organisme qui délivre des accréditations qui visent à garantir l'impartialité des organismes certificateurs, la validité de leurs processus et leurs compétences. L'accréditation est un choix et non une obligation. Donc l'organisme accréditeur est chargé de délivrer le certificat qu'un organisme ou un individu est compétent pour accomplir des tâches spécifiques. L'organisme accréditeur officiel en Algérie est l'Organisme Algérien d'Accréditation (ALGERAC).

b. L'organisme certificateur :

C'est un organisme reconnu, indépendant qui est « *chargé de délivrer le certificat qui est la confirmation de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité conforme au référentiel choisi par l'organisme candidat à la certification.* »¹. Donc on peut dire que la mission d'un organisme certificateur est de donner preuve de confiance.

c. L'organisme candidat à la certification

C'est l'entreprise qui demande une certification de la part d'un organisme certificateur, le plus souvent sont des entreprises industrielles, mais récemment, les entreprises de service se sont mises sur les rangs.

2.1.2.4. La certification ISO 9001 entre intérêts et limites :

C'est sûr que la certification a des avantages et des intérêts, mais en même temps elle a des limites qui ne sont pas vraiment significatives par rapport à ses gains.

a. Les intérêts

- La certification est considérée comme un avantage concurrentiel ;
- Elle aide à satisfaire les exigences du client et lui fournir des produits ou services conformes aux normes et donc gagner sa confiance et le fidéliser ;

¹ CATTAN, (M) : Op.cit. p.27.

- S'ouvrir aux marchés nationaux ou internationaux ;
- Fédérer et motiver le personnel ;
- Assouplir les contraintes liées aux nombreux audits ;
- Bénéficier d'une évaluation externe...etc.

b. Les limites:

- Souvent la certification engendre une documentation lourde et contraignante ;
- La certification est très couteuse, mais elle est considérée comme un investissement rentable à long terme qui va baisser les coûts de non-qualité;
- La certification peut parfois être perçue comme contraignante, puisqu'elle impose un système rigoureux où on fixe des règles et chacun doit les respecter.

2.2. Principes de management de la qualité :

Les experts internationaux rédacteurs des textes normatifs ont identifié dans la norme ISO 9000 une liste de principes fondamentaux, pour que la direction d'une entreprise puisse conduire l'organisme vers de meilleures performances. Ces principes sont au nombre de sept (07) après avoir été huit (08) dans la version 2008.

Principe 1 : L'orientation client

Le client est au cœur de système de management de qualité, il est devenu un partenaire pour l'entreprise. Le rôle de la direction est de garder une relation de confiance avec les clients en identifiant ses besoins et ses attentes ainsi d'anticiper et connaître son niveau de satisfaction.

Principe 2 : Leadership

La capacité de leadership et les compétences des managers jouent un grand rôle dans la réussite d'une démarche qualité au sein de l'entreprise.

Principe 3 : L'implication du personnel

Il suffit de faire comprendre à tous les personnels de l'entreprise leur rôle et leur importance dans l'organisation, et de tracer avec eux des objectifs motivants. Dans ce sens on peut rajouter qu'une totale implication du personnel est un atout qui permet d'utiliser leurs aptitudes au bénéfice de l'organisme.

Principe 4 : L'approche processus

L'approche processus permet à l'entreprise de mieux gérer ses ressources et ses activités pour atteindre les objectifs et les surveillés afin d'arriver à un niveau de performance souhaité et recommander des solutions d'amélioration.

Principe 5 : L'amélioration

L'amélioration fait partie intégrante du système de management de la qualité. Elle peut se positionner de façon corrective en analysant les risques de dysfonctionnement ou en attribuant des modifications et des corrections pour l'améliorer ; de façon préventive, en se basant sur les suggestions des différents acteurs et de façon proactive en exploitant les données issues de différentes veilles¹

Principe 6 : La prise de décision fondée sur des preuves

La prise de la bonne décision dans le bon moment est la base de management en générale et notamment le management de la qualité, cette bonne décision repose sur une analyse intuitive et logique des informations fiables, justes et actualisées.

Principe 7 : Le management des relations avec les parties intéressées

L'identification des parties intéressées de l'organisme lui permet de gérer ses relations avec eux de manière à optimiser leur impact sur ses performances, en outre, elle aide à assurer que le SMQ reste connecté à tout l'environnement interne et externe de l'organisme.

La nouvelle version de la norme ISO 9001 présente pour l'utilisateur de nombreux avantages², par exemple :

- a. Accorde plus d'importance à l'implication de la direction ;
- b. Aide à traiter les risques et opportunités de façon structurée ;
- c. Utilise un langage simplifié, ainsi qu'une structure et des termes communs aux autres normes de système de management – ce qui est particulièrement utile pour les organismes qui mettent en œuvre plusieurs systèmes de management (environnement , santé et sécurité, ou continuité opérationnelle) ;
- d. Traite le management de la chaîne d'approvisionnement plus efficacement ;

¹ROESSLINGER, (F) et SIEGEL, (D) : **Management stratégique et le management de la qualité**, Edition AFNOR, 2015, p.43.

² https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_9001_-_moving_from_2008_to_2015.pdf, (consulté le 14/03/2018 à 22h12).

- e. Est plus facile d'utilisation pour les organismes de services ou les organismes relevant de l'économie du savoir ;

2.3. Comparaison entre l'ISO 9001:2008 et l'ISO 9001:2015 :

La norme ISO 9001 version 2015 a connu des changements profonds par rapport à celle de 2008. Actuellement, elle s'appuie sur 7 principes de management de qualité contre 8 pour la version précédente. La nouvelle version apporte les principales modifications¹ suivantes :

2.3.1. Le contexte stratégique de l'entreprise :

Identifier les enjeux internes et externes de l'entreprise, en lien avec sa stratégie et sa performance : la législation, le marché, les brevets, les ressources naturelles...

Identifier les parties prenantes : au-delà des clients et des prestataires, il peut s'agir, par exemple du groupe auquel l'entreprise appartient, de ses salariés, du consommateur final, des banques qui la financent...

Objectif : faire du système de management de la qualité un vrai outil de pilotage, qui dépasse les frontières de l'entreprise.

2.3.2. Identification des risques et des opportunités :

L'ISO 9001:2015 intègre explicitement la gestion des risques et opportunités dans le SMQ. Comment se prépare-t-on, par exemple, à une panne de la chaîne de production, des problèmes de communication, des grèves...etc. On doit assurer ainsi que les risques et opportunités sont bien pris en compte dans tous les process et à tous les niveaux de l'organisation, et que le SMQ contient bien des dispositions efficaces pour que les risques soient supportables et que les opportunités soient saisies et concrétisées.

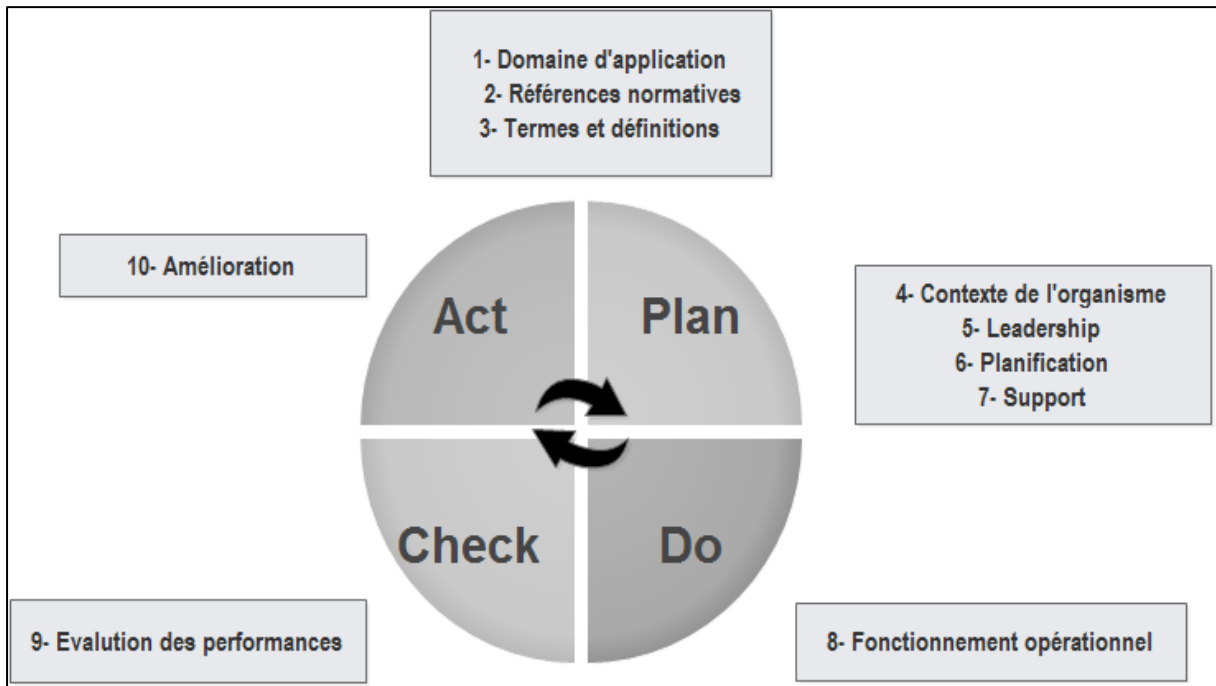
2.3.3. L'adoption d'une nouvelle structure (HLS) :

La structure de la norme ISO 9001 version 2015 est adoptée à la « **High Level Structure** », qui se base sur le cycle PDCA, elle sert à utiliser une structure commune, un texte commun et une terminologie commune, c'est la base de la rédaction de toutes les normes ISO. La norme ISO 27000 et 14000 sont aussi alignées sur la HLS. Cette structure facilite l'adoption d'un système de management intégré, elle va simplifier la vie des

¹ <https://lemag.bureauveritas.fr/nouvelle-norme-iso-9001-les-trois-changements-a-connaître/>, (consulté le 31/03/2018).

responsables qualité, car sur une bonne partie des éléments, qui sont similaires, ils n'auront plus besoin d'utiliser des termes ou des procédures spécifiques.

Figure N° 09 : La structure universelle (HLS) des normes de management



Source : BAZINET, (M) et NISSAN, (D) : **P'ISO 9001 en marche**, Edition AFNOR, 2014, p.18.

Ce schéma montre que la nouvelle structure de la norme ISO 9001 :2015 est basée sur dix chapitres au lieu de huit dans la version précédente.

Section 03 : L'approche processus et l'approche risque

La nouvelle norme ISO 9001 version 2015 à donner une grande importance pour l'approche processus et l'approche risque. Nous allons sacrer cette section pour traiter ces deux approches et leur évolution, donner des définitions et des clarifications, monter leur importance ainsi que leurs avantages.

3.1. L'approche processus :

Aujourd'hui, la plupart des domaines d'activités de l'entreprise peuvent être représentés sous forme de processus. C'est d'ailleurs ce qu'exige la norme ISO 9001 au travers de « l'approche processus ».

3.1.1. Qu'est-ce qu'une approche processus ?

Avant d'avoir c'est quoi la notion d'approche processus, il faut d'abord savoir la définition d'un processus.

3.1.1.1. Définition du processus :

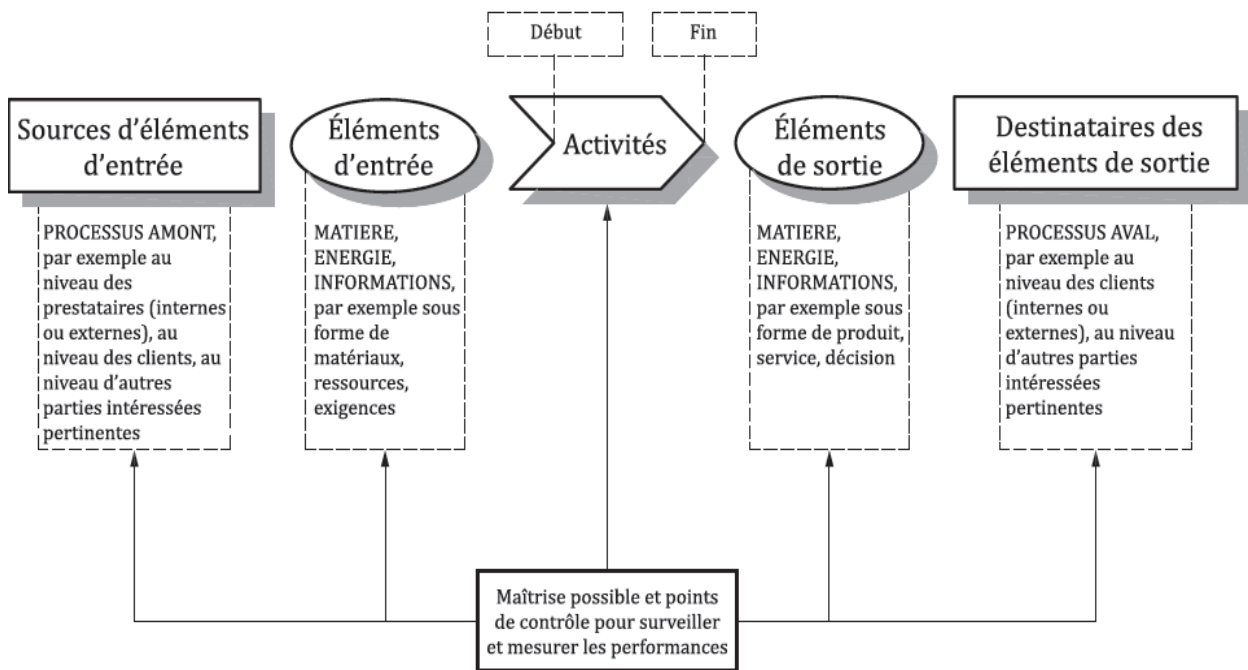
Selon la norme ISO 9000, un processus est un « Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie »¹. Pour bien comprendre cette définition, l'ISO a donné les explications suivantes :

a. Les **éléments d'entrée** représentent un besoin de client dont le processus doit le satisfaire, ils « permettent le fonctionnement d'un processus, ils sont généralement les éléments de sortie d'autres processus ».²

b. Les **éléments de sortie** d'un processus constituent le résultat attendu de ce processus, ces éléments peuvent être un produit ou un service. Les éléments de sortie d'un processus sont généralement les éléments d'entrée d'autres processus.³

Pour bien concevoir et illustrer la notion d'un processus, l'ISO 9001 version 2015 a donné une représentation des différents éléments du processus dans le schéma suivant :

Figure N° 10 : Représentation schématique des éléments d'un processus



Source : La norme ISO 9001 :2015

3.1.1.2. Définition de l'approche processus

Selon l'ISO 9001 :2008 « L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management

¹ KOVALEVSKY, (O) : **Optimiser le pilotage de vos processus avec la méthode SOCLE**, Edition AFNOR, 2010, p.15.

² Norme ISO 9000 :2015, Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire, §3.4.1.

³ Ibid. § 3.4.1.

de ces processus en vue d'obtenir le résultat souhaité. »¹. Cette approche permet de découper l'entreprise de manière plus logique que le découpage habituel lié à l'organigramme de manière à obtenir les résultats prévus conformément à la politique qualité et à l'orientation stratégique de l'organisme.

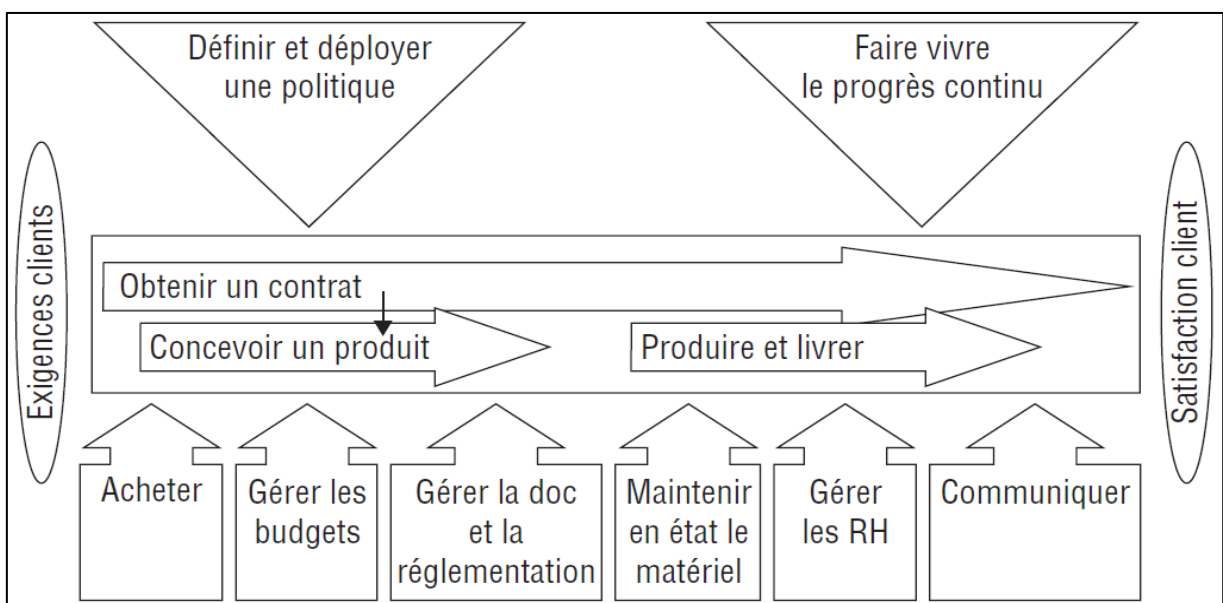
L'approche processus consiste à² :

- a. définir les processus des activités de l'organisme ;
- b. définir les interactions existantes entre les processus ;
- c. fixer des objectifs ;
- d. définir des points à surveiller et à mesurer ;
- e. analyser l'efficacité du processus et ses dysfonctionnements ;
- f. améliorer le fonctionnement du processus.

3.1.1.3. La cartographie de l'entreprise :

La cartographie d'une entreprise représente un ensemble des processus et les interactions -matériel ou information- circulant entre ces processus. Elle aide à décrire comment les hommes, les ressources et les processus sont organisés pour permettre la satisfaction des clients et pour s'améliorer en permanence.

Figure N° 11 : Exemple d'une cartographie



Source: MARGERAND (J) et GILLET-GOINARD (F) : Manager la qualité pour la première fois, éditions d'organisation, Paris, 2006, p.112.

¹LALOUX, (G) : Le management de la maintenance selon l'ISO 9001 :2008, Edition AFNOR, 2009, p.24.

²Ibid. p.24.

3.1.1.4. Typologie des processus

On distingue 3 grandes familles des processus¹:

- a. Les processus de **réalisation** : ils contribuent à la réalisation du produit, depuis la détection du besoin jusqu'à la satisfaction client ;
- b. Les processus de support : ils contribuent au bon fonctionnement des processus de réalisation en leur apportant les ressources ;
- c. Les processus de **direction** : ils contribuent à la détermination de la politique et au déploiement des objectifs, ils permettent d'orienter les processus de réalisation et de support.

3.1.2. L'évolution de l'approche processus dans les différentes versions des normes ISO 9001 :

L'approche processus était centrée sur la mise en œuvre et la maîtrise des processus de réalisation des produits et/ou services pour assurer aux clients que ces mêmes produits et/ou services seraient conformes aux exigences exprimées.

Les versions 2000 et 2008 de la norme ISO 9001 dépassent cette simple exigence de conformité vers une démarche d'écoute clients à travers le système de management et les processus qui permettant d'identifier les besoins et les attentes exprimés ou implicites.

Dans la dernière version de l'ISO 9001, celle de 2015, l'approche processus a décroché une place très importante où elle prescrit les interactions entre les processus pour l'efficacité du système de management et l'atteinte des résultats escomptés en lien avec la politique qualité et la stratégie de l'entreprise.

3.2. L'approche risque :

L'approche par les risques est marquée parmi les grandes nouveautés de la norme ISO 9001:2015. Malgré qu'elle est déjà existée dans la version 2008 de la norme ISO 9001 via les actions préventives, mais maintenant elle est plus explicite, elle s'agit de déterminer les risques et les opportunités, les prendre en considération au sein des processus, planifier et mener les actions nécessaires.

¹LALOUX, (G) : Op.cit. p.27.

3.2.1. Qu'est-ce qu'une approche risque ?

Il est mentionné dans l'introduction de la norme ISO 9001 :2015 que l'approche par les risques permet à un organisme de déterminer les facteurs susceptibles de provoquer un écart de ses processus et de son système de management de la qualité par rapport aux résultats attendus, de mettre en place une maîtrise préventive afin de limiter les effets négatifs et d'exploiter au mieux les opportunités lorsqu'elles se présentent. Donc mieux définir les risques mieux saisir les opportunités.

Selon le chapitre §0.3.3 de l'introduction de la norme ISO 9001 :2015, un risque est « *l'effet de l'incertitude et une telle incertitude peut avoir des effets positifs ou négatifs* ». Cette norme ambitionne d'aller plus loin dans la prise en compte des opportunités. Elle renforce ainsi l'intégrité du management des risques que ce soit¹:

- a. Risques **stratégiques** : qui peuvent toucher la pérennité de l'entreprise (Environnement: réglementaire, politique, économique ; image ; réputation, concurrence ; gouvernance...);
- b. Risques **managériaux** : qui concernent l'organisation de l'entreprise ;
- c. Risques **opérationnels** : qui concernent certaines activités, certaines tâches quotidiennes Sécurité des biens et des personnes, fraudes...).

On peut rajouter comme risque les catastrophes naturelles, santé publique terrorisme...etc.

3.2.2. Les avantages de l'approche par les risques :

L'adoption d'une approche par les risques permet à l'entreprise de :

- a. Identifier les risques et saisir les opportunités à toute son échelle ;
- b. Améliorer sa marge de manœuvre ;
- c. Minimiser les pertes et gagner du temps ;
- d. Assurer l'avenir à long terme et donc la survie de l'organisation ;
- e. Optimiser la mise de capital et assurer la capacité de rendement à long terme.

3.2.3. Méthodes d'analyse des risques :

La norme n'exige aucune méthode d'analyse de risque, c'est à l'entreprise de choisir ce qu'elle convient. Généralement, on distingue des méthodes qualitatives comme le **SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), ainsi que des méthodes analytiques comme l'**AMDEC** (analyse des modes de défaillances, de leurs effets et de leur criticité) qui est

¹ GAPILLOUT, (I): Op.cit. p.77.

surtout utilisée dans l'industrie automobile, pour les appareils médicaux ou autres systèmes techniques, et la méthode **HACCP** (Hazard Analysis and Critical Control Points) qui est principalement utilisée dans l'industrie alimentaire.

Éliminer tous les risques n'est pas le principe de cette approche, l'entreprise doit prendre en considération l'importance des risques et de ses ressources disponibles, après elle peut décider de les éliminer, de les réduire, de les éviter ou bien même de les maîtriser. Il est essentiel de prendre la bonne décision en focalisant sur les risques majeurs.

3.2.4. Les principales exigences¹ de la norme ISO 9001:2015 relatives aux risques et opportunités:

L'approche par les risques est évoquée à plusieurs endroits de la norme ISO 9001:2015

- a. L'approche par les risques est brièvement expliquée dans l'introduction
- b. L'organisme doit prendre en compte les risques et opportunités lors de la détermination des processus nécessaires au système de management de la qualité. (§ 4)
- c. La direction doit promouvoir l'utilisation de l'approche processus et de l'approche par les risques et que les risques et les opportunités susceptibles d'avoir une incidence sur la conformité des produits et des services et sur l'aptitude à améliorer la satisfaction du client sont déterminés et pris en compte. (§ 5)
- d. l'organisme doit déterminer les risques et opportunités qu'il soit nécessaire de prendre en compte pour donner l'assurance que l'efficacité du SMQ, accroître les effets souhaitables, prévenir les effets indésirables et s'améliorer. (§ 6)
- e. La notion du risque n'apparaît pas explicitement dans les chapitres 7 et 8, mais. Toutefois l'usage des termes "approprié" ou "adapté" dans ces 2 chapitres fait intervenir l'approche par les risques d'une façon implicite.
- f. l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités doivent figurer parmi les données et informations que l'organisme doit régulièrement analyser (§ 9)
- g. L'organisme doit mettre à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification, si nécessaire lorsqu'il s'agit de traiter les non-conformités et/ou entreprendre des actions correctives (§ 10).

¹ <https://fr.linkedin.com/pulse/lapproche-par-les-risques-dans-la-norme-iso-90012015-oueslati>, (consulté le 06/04/2018 à 20h15).

Conclusion :

Ce qu'on peut retenir de ce chapitre, c'est que le concept de la qualité est strictement évolué et devenu un enjeu socio-économique pour la pérennité et la survie d'une entreprise, pour cela elle doit avoir un fort Système de Management de la Qualité qui repose essentiellement sur l'implication intégrale de tous les membres de l'entreprise.

La certification selon l'ISO 9001 permet à l'entreprise de travailler selon des standards internationaux, et donc d'être compétitive à l'échelle mondiale et d'être capable à satisfaire des exigences et des attentes de toutes les parties intéressées.

Il paraîtrait qu'il existe une relation de causalité entre la certification ISO 9001 et la performance de l'entreprise, c'est ce que nous allons essayer de traiter dans les chapitres suivants.

CHAPITRE II

Notions essentielles sur la performance opérationnelle

Section 01 : Concepts fondamentaux de la performance d'entreprise.

Section 02 : Les aspects globaux et les caractéristiques de la performance opérationnelle.

Section 03 : Les outils et les indicateurs de la mesure de performance opérationnelle.

Introduction :

Dans un contexte de concurrence intensive et de mondialisation des marchés, les entreprises doivent produire plus, mieux et différemment des concurrents avec moins d'argent et de ressources pour qu'elles assurent leurs pérennité, développement et performance.

La performance de l'entreprise est une notion très difficile à définir à cause non seulement de ses conceptualisations, mais aussi de son caractère multidimensionnel. Au sein de l'entreprise, on distingue plusieurs types de performance, nous allons focaliser notre recherche sur la performance opérationnelle.

La performance opérationnelle est une priorité absolue des entreprises. En améliorant leurs opérations du jour en jour, les entreprises peuvent garantir leur compétitivité dans un environnement purement concurrentiel et pour financer leur croissance.

Afin de bien comprendre comment ces entreprises peuvent améliorer leur performance et notamment la performance opérationnelle pour atteindre leurs objectifs, nous avons divisé ce chapitre en trois sections, la première est réservée aux concepts fondamentaux de la performance des entreprises, la deuxième section est consacrée aux aspects globaux et des caractéristiques de la performance opérationnelle et enfin, dans la troisième section nous avons présenté les outils et les indicateurs de la mesure de performance opérationnelle.

Section 01 : Concepts fondamentaux de la performance d'entreprise

Chaque entreprise cherche à atteindre un certain niveau de performance pour garder sa pérennité et décrocher une place importante dans le marché. Cette section sera réservée à des notions fondamentales sur la performance de l'entreprise, ses indices d'appréciation, sa typologie, ses facteurs ainsi que sa mesure.

1.1. Notions fondamentales sur la performance de l'entreprise :

Pour mieux contourner le concept de performance de l'entreprise, il est nécessaire d'exposer quelques définitions proposées par des auteurs, expliquer les dimensions de la performance, ses critères et ses facteurs.

1.1.1. Définition de la performance :

Nous avons choisir les définitions suivantes :

- a. Selon le dictionnaire **Dico du manager**, « *La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation).* »¹.
- b. Pour A.KHEMAKHEM : « *la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés* »².
- c. Selon P.LORIN la performance dans l'entreprise est : « *tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût* »³.

D'après les définitions précédentes, nous pouvons dire qu'une entreprise est performante lorsqu'elle sera capable de bien gérer ses ressources disponibles (financières, humaines, technologiques...) afin d'atteindre les objectifs préalablement définis, tout en minimisant les coûts et les ressources usées et donc elle sera plus compétitive et elle pourra renforcer sa place dans le marché.

1.1.2. Les indices d'appréciation de la performance :

On distingue trois indices principaux d'appréciation de la performance qui sont : l'efficacité, l'efficience et l'économie.

1.1.2.1. L'efficacité :

Dans une entreprise, on entend par le mot efficacité « *les résultats produits au regard des objectifs et des besoins du client* »⁴. Donc on dit qu'une entreprise est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés selon les besoins et les exigences des clients.

La formule suivante représente le **ratio⁵ général d'efficacité** qui aide l'entreprise à mesurer le niveau de confirmé de résultat aux objectifs tracés.

Efficacité = les outputs réalisés (objectifs atteints) / les outputs visés (objectifs établis)

¹ MEIER, (O) : **Dico du manager**, 500 clés pour comprendre et agir, Edition DUNOD, Paris, 2009, p.166.

² KHEMAKHEM, (A) : **La dynamique du contrôle de gestion**, Edition DUNOD, Paris, 1992, p.311.

³ LORINO, (P) : **Méthodes et pratiques de la performance**, Edition d'organisation, Paris, 1998, p.18.

⁴ VOYER, (P) : **Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance**, presse de l'université du Québec, 2^{ème} édition, 2006, p.113.

⁵ Ibid. p.113.

Dans une entreprise, l'objectif doit être¹ :

- a. en cohérence avec la finalité de l'entreprise ;
- b. préalablement défini et mesurable ;
- c. accompagné du résultat attendu.

L'objectif n'est pas nécessairement quantifié, mais le résultat doit être mesurable.

1.1.2.2. L'efficience :

L'efficience est lorsqu'une entreprise peut minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût².

On mesure l'efficience³ du système de production et de ses activités en comparant les outputs produits aux ressources utilisées ou aux efforts fournis, selon la formule suivante :

Efficience = Les résultats atteints ou les outputs produits/ les ressources utilisées ou les efforts fournis

1.1.2.3. La pertinence :

La notion de pertinence est très difficile à mesurer. On peut la définir comme l'adéquation des objectifs de l'entreprise par rapport aux moyens mettre en œuvre et les contraintes envisagées.

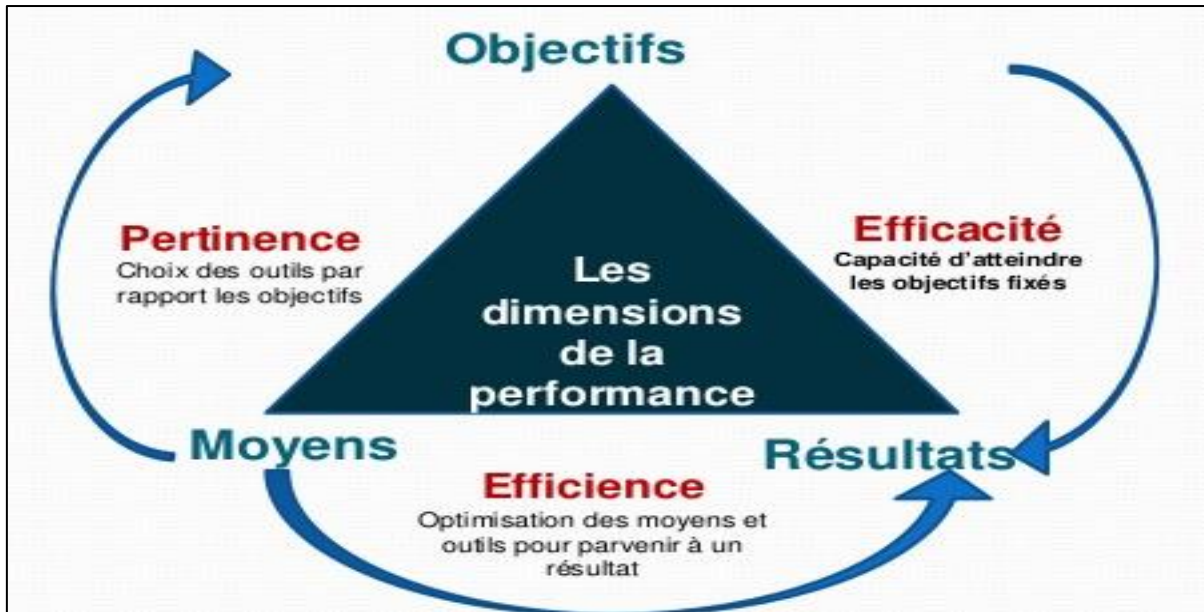
Le schéma ci-après représente les trois indices d'appréciation de la performance dans une entreprise, il montre les relations entre les moyens, les objectifs et le résultat, où les objectifs doivent être en pertinence avec les moyens pour faciliter leurs atteintes et l'entreprise soit efficace, en plus elle doit optimiser l'utilisation des ressources et des moyens disponible pour être efficiente. La présence de ces indices montre qu'une entreprise est performante.

¹ <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-3-definition-et-evaluation-de-la-performance.html>, (consulté le 11/04/2018 à 19h46).

² Ibid.

³ VOYER, (P): Op.cit, p.110.

Figure N° 01 : Le triangle de la performance



Source : <https://www.google.com/search?query=Le+triangle+de+la+performance> (consulté le 11/04/2018 à 20h16)

1.1.3. Typologie de la performance de l'entreprise :

Avant, la notion de performance de l'entreprise est basée seulement sur le côté financier où une entreprise est performante si elle est rentable, mais actuellement le périmètre de performance est très vaste il englobe plusieurs formes, on peut citer les suivantes :

1.1.3.1. La performance financière :

La performance financière d'une entreprise est mesurée par des différents indicateurs et le calcul des ratios comme la rentabilité, la profitabilité, l'autofinancement et les dividendes versés aux actionnaires. On peut dire aussi qu'une entreprise est performante financièrement si elle crée de la valeur pour ses actionnaires.

1.1.3.2. La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle de l'entreprise s'agit de bien s'organiser et adapter une structure flexible, en plus, créer un climat d'harmonie et de coopération entre tous les membres de l'entreprise pour atteindre ses objectifs tracés auparavant.

La performance organisationnelle est long temps réduit à la seule rentabilité financière et économique pour l'actionnaire (shareholder value) à des approches plus globales pouvant

inclure d'autres destinataires de la performance que génère une organisation ou stakeholders (clients, fournisseurs, employés, la société en général, etc.) et d'autres buts que la seule rentabilité financière¹.

1.1.3.3. La performance économique :

La performance économique est liée à la rentabilité de l'entreprise, sa capacité d'enregistrer des résultats positifs, liés à son activité. Les résultats de la performance économique sont définis à travers des soldes intermédiaires de gestion, des ratios...etc.

1.1.3.4. La performance commerciale :

Elle est connue aussi par la performance marketing, la performance commerciale s'agit de satisfaire les besoins et les exigences des clients habituels ou potentiels. On peut mesurer la performance commerciale à travers plusieurs indicateurs comme :

- a. La part de marché ;
- b. La fidélisation de la clientèle et l'attraction de nouveaux clients ;
- c. La satisfaction des clients ;
- d. La rentabilité en générale ou par segment, par client ...etc.

1.1.3.5. La performance stratégique² :

Une entreprise doit se démarquer de ses concurrents afin de garantir sa pérennité, elle fixe des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante.

La performance stratégique dite aussi la performance à long terme est associée à :

- a. La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- b. La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- c. La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- d. La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- e. L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

¹ GIRAUD, (F) et Alii : **Contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2^{ème} ED, GUALINO éditeur, Paris, 2005, p.72.

² https://www.memoireonline.com/10/10/3964/m_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-d'Ivoire18.html, (consulté le 16/04/2018 à 10:13).

1.1.3.6. La performance sociale :

On peut définir la performance sociale comme le degré de la satisfaction atteinte par l'ensemble des individus qui aident l'entreprise à garder sa pérennité. Elle est mesurable grâce à des indicateurs comme le turnover, l'absentéisme, le nombre de jours de grève ...etc.

1.1.3.7. La performance opérationnelle :

La performance opérationnelle d'une entreprise est concrétisée par la performance dans l'exploitation de son activité c.-à-d. dans ses achèvements quotidiens.

Le niveau de performance opérationnelle est le résultat des prix de vente, de l'optimisation des facteurs de productions, de l'utilisation des ressources disponibles, du contrôle et de l'optimisation des coûts de la structure, ainsi que de la qualité des produits et services vendus aux clients¹.

1.1.4. Les facteurs de la performance

Les facteurs de performance indiquent les éléments clés d'une entreprise, ils sont tous corrélés. Si le niveau de fiabilité d'un facteur est différent aux autres, ça peut engendrer un déséquilibre de la performance globale de l'entreprise. Les facteurs de la performance sont les suivants :

- a. **Les clients** : il est très important de satisfaire les clients et de les impliquer, et dans l'amélioration des produits ;
- b. **La mission et les objectifs** : la définition, la clarté et la communication de missions et des objectifs sont essentielles pour atteindre un certain niveau de performance ;
- c. **Les produits et les services** : il est important de présenter des produits de bonne qualité au moindre coût, en plus ils doivent être disponibles ;
- d. **Les processus** : l'efficacité et l'efficience des processus est ont une grande part dans la performance de l'entreprise ;
- e. **L'information** : elle doit adapter certains critères (fiable, à jour, utile, partagée et communiquer par tous les intervenants) ;
- f. **La technologie d'information, de communication et de production** : doivent être performantes, intégrées et conviviales ;

¹ <http://www.argon-consult.com/fr/expertises/finance/pilotage-de-la-performance-operationnelle>, (consulté le 17/04/2018 à 10:51).

- g. **Les ressources humaines** : il est indispensable de chercher des compétences, motiver les employés, implanter le sens de responsabilité et de partage des mêmes valeurs ;
- h. **Les indicateurs de performance** : ils doivent être représentatifs, alignés sur les objectifs, comme ils doivent toucher la qualité, le coût et le temps.

1.2. La mesure de la performance :

Malgré les contraintes reliées à la mesure de la performance, les entreprises n'hésitent pas de l'évaluer suite à son importance dans la préparation des décisions de gestion. Cette évaluation n'est pas un objectif en soi, mais elle aide l'entreprise à se progresser.

1.2.1. Comment mesurer la performance de l'entreprise ?

Pour mesurer sa performance, l'entreprise se base sur un ensemble de différents indicateurs. Ces derniers étant finalement regroupés dans un tableau de bord via les données du système d'information.

1.2.1.1. Les indicateurs de performance

Selon FERNANDEZ, un indicateur de performance est considéré comme « *une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur* »¹. Il a ajouté dans ce sens qu'un indicateur de performance KPI (Key Performance indicator) « *est une mesure ou un ensemble de mesures braquée sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation* »².

Donc un indicateur de performance est un ensemble des informations actualisées, mesurables, disponibles au moment nécessaire, qui aident dans la prise de décision afin d'améliorer la performance de l'entreprise.

Généralement on distingue trois grandes catégories³ des indicateurs :

- a. **Des indicateurs primaires** : On y trouve le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, la productivité et la part de marché. Ces indicateurs n'informent donc pas précisément

¹ Fernandez, (A) : **Les nouveaux tableaux de bord des managers**, Edition EYROLLES, 2008, p.27.

² Ibid. p.31.

³ [Http://www.entreprenneaquitaine.fr/comment-mesurer-la-performance-dune-entreprise](http://www.entreprenneaquitaine.fr/comment-mesurer-la-performance-dune-entreprise), (Consulté le 18/04/2018 à 17:18)

des résultats de l'entreprise, mais permettent tout de même d'apporter un état de santé de cette dernière.

- b. Des indicateurs financiers :** Cela va de l'analyse financière au cours des actions en passant par la rentabilité, le résultat net et la capacité d'autofinancement. Ces critères vont permettre à l'entreprise de connaître, son état de santé, ses bénéfices et de savoir si elle est rentable et sur la bonne voie.
- c.** On peut rajouter des **indicateurs plus complexes à calculer**, c'est-à-dire la notoriété de l'entreprise, sa compétitivité, et son évaluation. Ici, l'objectif est donc de se comparer directement à la concurrence pour connaître la hiérarchie de son entreprise et donc sa puissance sur le marché.

1.2.1.2. Les tableaux de bord

On peut définir un tableau de bord comme « *un ensemble d'indicateurs suffisamment agrégés pour permettre à des responsables quel que soit leur niveau hiérarchique (directeur, chef de service...) de connaître l'état d'avancement d'une politique, et de prendre les décisions appropriées. Un tableau de bord est un outil conçu pour analyser une performance.* »¹. Par sa structure, un tableau de bord répond bien, aussi, à la multi-dimensionnalité de la performance².

Un tableau de bord est une banque de données, qui aide le gestionnaire dans la prise des décisions et la prévention, il lui permet aussi de connaître l'état d'avancement du système qu'il pilote.

Tableau de bord un système de mesure de la performance de l'entreprise³:

Le tableau de bord est un système de mesure de la performance qui fournit aux cadres dirigeants un panorama rapide, mais complet de leur affaire. Il intègre des valeurs financières significatives des résultats obtenus, ainsi que trois ensembles de paramètres liés à la satisfaction du client, aux processus internes et l'aptitude de l'organisation à apprendre.

Le tableau de bord apporte des réponses à quatre questions primordiales :

- a.** Comment les clients considèrent-ils l'entreprise ?

¹ JAULENT, (P) et QUARES, (M-A) : **Pilotez vos performances**, 2^{ème} ED, Edition AFNOR, Paris, 2008, p.101.

² VOYER, (P): Op.cit. p.98.

³ <http://www.performancezoom.com/entbord.php>, (Consulté le 20/04/2018 à 10 :23).

- b. En quoi l'entreprise est-elle meilleure ?
- c. L'entreprise continue-t-elle à améliorer et à créer ?
- d. Quel regard les actionnaires portent-ils sur l'entreprise ?

1.2.2. Les objectifs de la mesure de performance

L'entreprise mesure sa performance non seulement pour la mesurer, mais pour arriver aux plusieurs objectifs, on peut citer ¹:

- a. La mesure de la performance aide l'organisation à suivre et à comprendre sa progression vers ses objectifs, à communiquer l'avancement du changement, à préciser la réussite et l'échec, à définir les stratégies futures, à établir des balises et à démontrer la valeur ajoutée contributive des individus
- b. C'est un moyen singulier et le plus puissant pour assurer le succès d'une implantation ;
- c. La motivation de comportement menant à l'amélioration continue de la satisfaction du client, de la flexibilité et de la productivité ;
- d. La mesure de performance est un outil dynamique d'amélioration continue ;
- e. Tout ce qui est mesuré sera amélioré ;
- f. La mesure de performance permet de cerner la contribution attendue de chaque employé.

1.3. L'amélioration de la performance :

Dans un environnement concurrentiel, toute entreprise cherche à s'améliorer pour décrocher une place importante dans le marché et être compétitive, et pour cela elle peut lancer un programme d'amélioration de la performance qui sert à changer vers le mieux.

1.3.1. Analyser les causes de sous-performance²

Pour les responsables opérationnels, la productivité des machines et le bon emploi de la main-d'œuvre sont des cibles prioritaires, le TRS (taux de rendement synthétique) est l'indicateur de productivité des machines, le plus sévère et probablement le plus répandu. En effet, si la valeur du TRS donne une indication immédiate de la performance globale, savoir

¹ VOYER, (P): Op.cit. pp. 128, 83, 84.

² HOHMANN, (C) : **Technique de productivité**, Editions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2009, pp. 140,141.

sur quels leviers agir pour l'améliorer suppose une analyse préalable de chacun de ses constituants.

La compréhension des causes de perte de performance utilise les méthodes et les outils de résolution de problèmes avec pour l'analyse, les outils phares décrits dans la première section du premier chapitre que sont le diagramme de Pareto et le diagramme Causes-effet, y en a aussi d'autres outils comme le lean, le six-sigma et les 5S.

Après la détermination des causes de sous-performance, des actions correctives doivent prendre en charge pour améliorer la performance de l'entreprise.

1.3.2. Comment améliorer¹ ?

L'amélioration de la performance par l'éradication des gaspillages relève en bonne partie des techniques de résolution de problèmes (un écart par rapport à une situation souhaitée), notre problème est l'écart entre la performance réelle et la performance désirée.

Pour résoudre les problèmes, il est préférable de suivre une logique reposée sur une bonne pratique :

- a.** Se rendre sur le terrain pour recueillir des faits et des informations ;
- b.** Remonter des faits aux causes racines, valider celles-ci sur le terrain, et les classer par ordre d'importance;
- c.** Apporter une solution en agissant sur les causes racines.

Les différentes méthodes de résolution de problèmes utilisent toutes cette logique en proposant un nombre variable d'étapes pour y parvenir. Voici quelques exemples :

- a. PDCA** : planifier, déployer, contrôler, aller plus loin (améliorer);
- b. DMAICS** : définir, mesurer, analyser, implémenter, contrôler, standardiser;
- c. CORDA** : comprendre/choisir, observer, réfléchir, décider, agir;
- d. CARREDAS** : choisir, analyser, rechercher les causes, rechercher les solutions, essayer, décider, agir, suivre.

¹ HOHMANN, (C) : Op.cit, pp. 141,142.

Section 02 : Les aspects globaux et les caractéristiques de la performance opérationnelle

Comme nous avons déjà vu, la performance de l'entreprise englobe plusieurs formes. La présente section se focalise sur la performance opérationnelle, sa définition, ses aspects globaux et ses caractéristiques.

2.1. Le management stratégique et le management opérationnel :

Le concept de management est très vaste, il prête à confusion. Un manager peut être un directeur général, un chef d'équipe, comme il peut être un stratège financier. Ci-après on va faire la distinction entre le management stratégique et le management opérationnel.

2.1.1. Le management stratégique :

Le management stratégique concerne les orientations de l'entreprise, la fixation des objectifs la stratégie met en œuvre afin de les réaliser, en prendre en considération l'environnement et de la structure organisationnelle de l'entreprise.

Le management stratégique renvoie aux fonctions de direction d'entreprise, il n'est pas centré sur l'animation des hommes. Son rôle est de définir¹:

- a. Les orientations de l'entreprise, ses objectifs et ses stratégies ;
- b. Le système de contrôle lui permettant de suivre et de piloter les résultats ;
- c. La structure organisationnelle la mieux adaptée.

Donc le management stratégique est le niveau des décisions qui engage l'entreprise à long terme. Un stratège est un visionnaire qui détermine les axes principaux de l'entreprise pour garder sa pérennité.

2.1.2. Le management opérationnel :

Le management opérationnel est considéré comme l'ensemble des décisions prises quotidiennement pour atteindre les objectifs fixés préalablement. Dans une entreprise généralement, le niveau opérationnel est celui de la hiérarchie intermédiaire.¹

¹ RAMOND, (P) : **Le Management opérationnel Direction et Animation des équipes**, 3^{ème} ED, Edition MAXIMA, Paris, 2004, p.15.

Le management opérationnel base sur la gestion des différents processus de l'entreprise, c'est une vision plus interne centrée sur l'organisation, par contre le management stratégique concerne la gestion de marché par la stratégie, c'est une vision externe.

2.1.3. Les 10 principes² essentiels du management opérationnel :

Le management opérationnel, s'appuie sur 10 principes essentiels pour développer l'implication individuelle et renforcer la cohésion d'équipe afin d'accroître les performances de l'unité (Le responsable opérationnel, son adjoint, et ses collaborateurs) :

- 1- Mener des diagnostics portant sur les réalisations de l'unité, son fonctionnement interne et la maturité professionnelle des collaborateurs ;
- 2- Définir des objectifs et des indicateurs de mesure de la performance, clairs, pertinents et acceptés ;
- 3- Définir et hiérarchiser les tâches devant être réalisées par chaque collaborateur ;
- 4- Répartir les tâches de manière équilibrée et adaptée tant sur le plan qualitatif que quantitatif ;
- 5- Mettre en place des méthodes et des procédures de travail souples, légères et permettant de larges délégations ;
- 6- Suivre et contrôler les résultats obtenus tant sur le plan individuel que collectif ;
- 7- Informer régulièrement et de manière interactive ;
- 8- Former ses collaborateurs « sur le tas », pour transmettre son savoir, son savoir-faire et son savoir-être et mener des entretiens de bilan réguliers ;
- 9- Apprécier et valoriser les résultats obtenus par chaque collaborateur ;
- 10- Faire participer les personnes concernées aux prises de décision (consultation, concertation, co-décision).

2.1.4. Les 8M du management opérationnel³ :

Les branches de l'arbre de la création de valeur peuvent être rapprochées des 8M du management, ils sont comme des balles avec lesquelles les managers jonglent en permanence.

- a. **Moyens monétaires** : nécessaires à la production, dépendant de l'établissement des budgets. Le temps, lié à l'argent, est également à gérer avec attention.

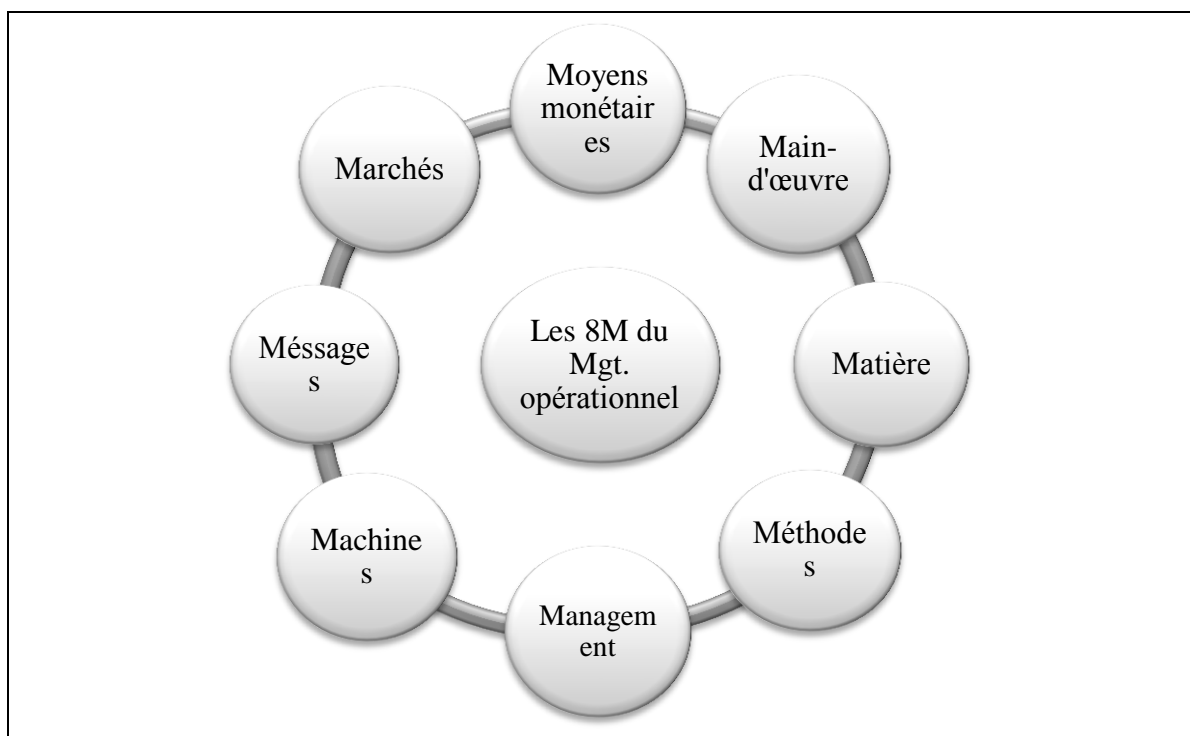
¹ VINARD, (P) : **Les grands principes du management**, ND, p.5.

² RAMOND, (P) : Op.cit. pp. 30,31.

³ HOHMANN, (C) : Op.cit. p.74

- b. **Main-d'œuvre** : véritable ressource qu'il faut sélectionner, former et encadrer avec attention. L'investissement dans cette ressource doit se compléter d'une exigence de performance et de son contrôle.
- c. **Matière** : selon les organisations, les achats, les approvisionnements, le stockage et la qualité des matières sont sous la responsabilité des cadres opérationnels. L'utilisation rationnelle des matières durant leur transformation, puis la préservation des produits finis leur incombent également.
- d. **Méthodes** : ce terme générique recouvre le choix des moyens de production et l'optimisation de l'emploi des ressources.
- e. **Management** : ce sont les structures et les activités nécessaires au bon fonctionnement, comme la planification.
- f. **Machines** : une maintenance adéquate assure la disponibilité des machines.
- g. **Messages** : la communication et la synchronisation entre les services et les individus.
- h. **Marchés** : la connaissance nécessaire des marchés et des segments de marché, ainsi que de leurs contraintes, sur lesquels l'entreprise se positionne.

Figure N° 02 : Les 8M du management opérationnel



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données au-dessus.

2.2. La performance opérationnelle au sein d'une entreprise :

La finalité économique d'une entreprise est de dégager une performance opérationnelle positive. Cette performance se traduit en terme économique par un résultat positif. Un résultat positif est pour une entreprise le moyen d'attirer et de rémunérer les capitaux dont elle a besoin pour se financer et d'assurer son développement.¹

2.2.1. Définition :

La performance opérationnelle de l'entreprise sert à s'assurer que les interventions effectuées sont pertinentes et de bonne qualité². Elle concerne le fonctionnement quotidien de l'entreprise, c'est l'activité de terrain. La performance opérationnelle peut se manifester par la qualité des processus qui représente un moteur de la création de la valeur ajoutée pour l'entreprise.

En effet, la performance opérationnelle de l'entreprise indique sa capacité d'être à la fois efficace et efficiente, c.-à-d. être capable de réaliser les objectifs stratégiques tracés en moindre coût.

2.2.2. L'entreprise opérationnellement performante :

Une entreprise est opérationnellement performante, si elle donne une priorité aux trois axes suivants qui aident à l'amélioration de la performance opérationnelle :

- a. Rationaliser les coûts :** l'entreprise doit fortement minimiser ses coûts pour être efficiente.
- b. Optimiser les processus :** l'optimisation des processus est un moyen d'améliorer le rendement et la productivité d'une entreprise, tout en gardant un niveau important de la qualité, et donc satisfaire les besoins et les attentes des clients en réduisant les délais de réponses avec la prestation d'un service régulier.

La transformation des organisations : généralement les entreprises ont l'habitude de déterminer une stratégie et de mettre en œuvre de nouveaux systèmes opérationnels. Elles trouvent des difficultés dans traduction de la stratégie en réalisation. En effet, la démarche de transformation constitue un choix stratégique pour l'entreprise.

¹ BACHY, (B) et HARACHE, (C) : **Toute la fonction management**, Edition DUNOD, Paris, 2010, p.29.

² VOYER, (P): Op.cit, p.86.

2.2.3. Les caractéristiques de la performance opérationnelle :

La performance opérationnelle se spécifie par plusieurs caractéristiques que sont citées dans les points suivants :

- a. La performance opérationnelle se base sur les activités quotidiennes de l'entreprise et non pas sur le résultat.
- b. Elle s'assure que les interventions effectuées sont pertinentes et de bonne qualité¹.
- c. L'amélioration constante de la performance opérationnelle est une condition nécessaire, mais non suffisante pour le maintien d'un avantage concurrentiel durable.²

2.2.4. Les vecteurs de la performance opérationnelle :

La performance opérationnelle est axée sur les trois vecteurs suivants, la productivité, la compétitivité et la performance :

- a. **La productivité** : la productivité constitue le rapport entre la production réalisée (de biens ou de services) et les moyens mis en œuvre pour sa réalisation. Ainsi, elle permet de mesurer l'efficacité de ces moyens.³
- b. **La compétitivité** : l'entreprise doit disposer de la capacité à créer et conserver une clientèle, en trouvant des actions qui lui permettent d'augmenter son efficacité et son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel⁴.
- c. **La performance** : la performance est liée à des objectifs préalablement définis par l'entreprise où elle doit les atteindre en moindre coût, et donc la performance peut se présenter par la relation valeur-coût.

2.2.5. Développer la performance opérationnelle :

Renforcer l'efficacité opérationnelle d'une entreprise, c'est produire plus avec une bonne qualité, tout en assurant une capacité d'adaptation à l'environnement et un déploiement rapide de la stratégie de l'entreprise. Les dix bonnes pratiques suivantes aident l'entreprise à développer sa performance opérationnelle :

¹ VOYER, (P): Op.cit. p.86.

² GIRAUD, (F) et Alii : Op.cit. p.340.

³ <https://www.l-expert-comptable.com/a/532106-la-productivite-au-sein-d-une-entreprise.html>, (Consulté le 25/04/2018 à 17 :38).

⁴ MEIER, (O) : Op.cit. p.32.

- a. La sélection et l'identification des objectifs : définir les objectifs de court et moyen terme permet de diminuer l'incertitude et dessiner la voie de performance.
- b. Un classement des objectifs selon la priorité : pour instaurer une dynamique du succès, il est mieux de focaliser sur des objectifs prioritaires.
- c. Développement des bons outils de pilotage : construire un système de reporting clair pour évaluer régulièrement la performance de l'entreprise.
- d. Alignement des processus et de l'organisation de l'entreprise sur ses objectifs : Déclinez vos objectifs en enjeux opérationnels puis en processus de traitement et enfin en unités contributives.
- e. Utilisation de la nouvelle technologie : utiliser la nouvelle technologie va accroître la productivité et la collaboration des équipes.
- f. Le choix de collaborateur selon la mission : analyser les compétences disponibles pour optimiser l'allocation des ressources.
- g. Le développement du potentiel de l'équipe : la maximisation de la valeur contributive de l'équipe à travers le développement des compétences techniques et relationnelles.
- h. Capitaliser sur les compétences acquises : la construction d'une base d'expérience solide et partagée permet de répondre mieux et plus rapidement aux défis de demain.
- i. Mis en place d'une démarche d'amélioration continue : la recherche d'une progression permanente permet à l'entreprise d'être plus compétitive.
- j. Assurer la promotion du succès : Communiquer efficacement permet de renforcer la crédibilité du management.

2.3. La performance opérationnelle via la nouvelle norme ISO 9001 :2015

Toute entreprise cherche l'efficacité et l'efficience de ses activités qui nécessitent une définition, gestion, mesure et amélioration des processus afin d'améliorer la qualité et maîtriser les délais tout en diminuant les coûts et les risques.

2.3.1. L'approche processus :

Nous avons déjà parlé de l'approche processus dans la troisième section du premier chapitre et nous avons dit que la nouvelle norme de l'ISO 9001 vient de renforcer l'approche processus.

L'approche processus consiste à gérer les activités de l'entreprise sous forme de processus reliés fonctionnant comme un système cohérent afin d'obtenir des résultats cohérents et prévisibles de manière plus efficace et efficiente. Cette approche permet à l'entreprise de tourner vers le client pour répondre à des exigences de compétitivités avec une flexibilité, une qualité de service et notamment une réduction des coûts.

Pour un processus, la détermination de ses entrées et ses sorties et même la mise en place des indicateurs, aide l'entreprise à bien déterminer et maîtriser les risques et les opportunités et donc améliorer sa performance.

Dans la nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001, il est demandé de :

- a. Déterminer les éléments d'entrée et de sortie de chaque processus :** L'organisme doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continu un système de management de la qualité, y compris les processus nécessaires et leurs interactions, en accord avec les exigences de la présente norme internationale. L'organisme doit déterminer les éléments d'entrée requis et les éléments de sortie attendus pour ces processus (§ 4.4.a) ;
- b. Définir et maîtriser les risques produits et clients :** les risques et les opportunités qui ont un impact sur la conformité des produits et des services et sur l'aptitude à améliorer la satisfaction du client sont déterminés et pris en compte (§ 5.1.2.b) ;
- c. Mis en place des indicateurs de performance :** déterminer et appliquer les critères et les méthodes (y compris la surveillance, les mesures et les indicateurs de performance associés) nécessaires pour assurer le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ces processus (§ 4.4.c) ;
- d. Déterminer et assurer les ressources nécessaires aux processus et attribuer les responsabilités :** déterminer les ressources nécessaires pour ces processus et s'assurer de leur disponibilité et attribuer les responsabilités et autorités pour ces processus (§ 4.4.1.d et e) ;

- e. **Évaluation de la performance** : la nouvelle norme exige la surveillance, la mesure, l'analyse et l'évaluation des processus. L'organisme doit déterminer les méthodes de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation nécessaires pour assurer la validité des résultats (§ 9.1.1.b) ;
- f. **L'amélioration** : les exigences liées à l'amélioration sont regroupées dans le dixième chapitre de la présente norme. L'organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître la satisfaction du client (§10.1). L'amélioration du fonctionnement des processus est importante pour l'entreprise afin de satisfaire les exigences clients et être performant.

2.3.2. La maîtrise opérationnelle :

La nouvelle norme ISO 9001 vient de renforcer la maîtrise des opérations de l'entreprise en ajoutant :

- a. **La maîtrise des opérations** : planification et maîtrise opérationnelle (§ 8.1).
- b. **La maîtrise des risques opérationnels** : prendre en compte les risques et opportunités (§ 4.4.f). Puis la mise en œuvre des actions correctives pour l'amélioration ;
- c. **Conception et développement des produits** : lors de la conception et du développement de produits et services ou ultérieurement, l'organisme doit identifier, passer en revue et maîtriser les modifications apportées, pour s'assurer qu'elles n'aient pas d'impact négatif sur la conformité aux exigences (§ 8.3.6).
- d. **La production et la prestation des services** : l'organisme doit maîtriser les modifications relatives à la production ou à la prestation de services, afin d'assurer la conformité aux exigences (§ 8.5.6).
- e. **Libération des produits et services** : L'organisme doit vérifier que les exigences relatives aux produits et services ont été satisfaites. La libération des produits et services au client ne doit pas être effectuée avant l'exécution satisfaisante de toutes les dispositions planifiées, sauf approbation par une autorité compétente et, le cas échéant, par le client (§ 8.6).

En effet, la nouvelle norme ISO 9001 vient de renforcer l'approche processus combinée avec l'approche risque, ce qu'il va permettre de bien maîtriser les activités quotidiennes de

l'entreprise et de développer sa capacité de maîtrise opérationnelle et donc une amélioration de sa performance opérationnelle.

Section 03 : Les outils et les indicateurs de la mesure de performance opérationnelle

Pour piloter et mesurer la performance opérationnelle de ses activités, l'entreprise fait appel à des outils et des indicateurs opérationnels que nous allons les traiter dans cette section.

3.1. Les outils de pilotages de la performance opérationnelle :

Généralement parmi les outils de pilotage de performance opérationnelle les plus utilisés on trouve le tableau de bord prospectif, opérationnel et tableau de bord de performance. Nous avons déjà donné la définition d'un tableau de bord dans la section précédente, mais maintenant nous allons voir les types de tableaux de bord utilisés dans le pilotage de la performance opérationnelle de l'entreprise.

3.1.1. Tableau de bord prospectif :

Le Tableau de Bord Prospectif (TBP) est appelé aussi le tableau de bord équilibré ou en anglais Balanced Score Card (BSC). Il permet de prendre en compte des indicateurs non financiers (taux de fidélisation, qualité...) stratégiquement importants et d'assigner des priorités claires¹.

Le TBP a été proposé par KAPLAN et NORTON, il permet aux dirigeants d'évaluer la contribution de chacune d'elles à la réponse aux attentes des clients actuels et futurs, les efforts à accomplir pour renforcer le potentiel interne et les investissements qu'il faut faire dans les hommes, les systèmes et les procédures pour améliorer la performance².

Généralement le tableau de bord prospectif offre des réponses auteur des quatre questions suivantes :

- a. Est-ce que les capitaux engagés offrent une rentabilité suffisante pour l'entreprise ?
- b. Les produits et les services offerts répondent-ils aux attentes des clients ?

¹ ALAZARD, (C) et SÉPARI, (S) : **Contrôle de gestion**, 2^{ème} ED, Edition DUNOD, Paris, 2010, p.621.

² COBBOLD, (I) et LAWRIE (G): **The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool**, PMA Conférence, cité par LANANI, (R) :L'apport de la mise en place d'un système de prévention des risques pour l'amélioration de la performance opérationnelle de l'entreprise, Boston, USA, Mai 2002.

- c. Pour les décideurs internes, sur quels processus faut-il exceller pour satisfaire les clients et selon quels critères ?
- d. Pour assurer son évolution à long terme, l'entreprise possède-t-elle un niveau de compétence et une capacité à innover permettent de garantir son développement à moyen terme ?

3.1.2. Tableau de bord opérationnel :

Le Tableau de Bord Opérationnel (TBO) est destiné aux responsables opérationnels. Il leur communique des données essentielles au contrôle à court terme. C'est un véritable outil d'autocontrôle. Un tableau de bord opérationnel est établi dans un délai très bref et avec une périodicité élevée, ce qui permet aux responsables d'exécuter rapidement des actions correctives. Le TBO peut être quotidien, hebdomadaire ou au maximum mensuel.

Construire un tableau de bord opérationnel est un travail de réflexion assez simple, mais indispensable. Les responsables opérationnels sous la supervision de leur direction doivent présenter des points essentiels en basant sur la stratégie de l'entreprise (les ventes, coûts qualité, délais...etc.), pour chacun d'entre eux des paramètres sont identifiés :

- Indicateurs de performance : pour évaluer la performance des activités ;
- Indicateurs de pilotage : pour mesurer l'état d'avancement des activités et es opérations.

Donc, le tableau de bord opérationnel aide les responsables opérationnels dans leur pilotage des activités quotidiennes, il permet de suivre permanent en continu des opérations et de prendre des décisions de routine et tactiques, il contient des indicateurs d'activités, de coût de rentabilités...etc.

3.1.3. Tableau de bord de performance :

Le tableau de bord de performance est encore peu présent dans les entreprises, son objectif est plus global dans la mesure où il ne se limite pas à l'estimation du passé ni à des décisions correctives à court terme, mais fournit une vision globale. Il permet de passer de l'opérationnel au stratégique, du court au moyen terme. Il donne à l'entreprise les moyens de construire un vrai système d'évaluation de la performance et de création de valeur¹.

¹ CABANE, (P) :L'essentiel de la finance à l'usage des managers, 2^{ème} ED, Editions d'Organisation, Paris, 2004, p.308.

Selon **Voyer**, l'approche des tableaux de bord permet la sélection et la définition de mesures et d'indicateurs, l'établissement des cibles de performance, la sélection des outils appropriés de reportage et le suivi régulier de la performance correspondant aux cibles¹.

3.2. Le pilotage de la performance opérationnelle par processus :

Les processus permettent de fédérer les moyens autour d'objectifs de performance. Un processus doit, par définition, offrir un service à des clients internes ou externes. La stratégie doit être traduite au niveau de chaque processus en termes de ressources affectées, nature de service ou produits offerts et objectifs de performance².

Le pilotage de la performance par processus contribue directement et simplement à la mise en œuvre opérationnelle de la compétitivité de l'entreprise au travers des risques encourus et des ressources engagées, notamment humaines.

S'enquérir de la performance de l'entreprise revient à s'intéresser à la performance de ses processus. Avec des processus identifiés, cartographiés, modélisés et dont les performances sont mesurées, il est alors possible d'atteindre cet objectif stratégique tracés³.

3.2.1. Modéliser ses processus favorise l'amélioration des performances, mais ne doit pas être une fin en soi⁴ :

La modélisation favorise la maîtrise des processus ce qui contribue à l'amélioration de leur performance. Elle offre :

- a. une approche qualitative du fonctionnement de l'entreprise ;
- b. un vecteur de communication (interne ou externe) du fait de la communauté de langage ;
- c. une traçabilité des actions ;
- d. une identification des fonctions à automatiser dans le système informatique ;
- e. un support de réflexion pour le dimensionnement des ressources, la revue critique des pratiques, l'analyse des risques, l'identification fine des coûts...

¹ VOYER, (P): Op.cit. p.128.

² MOLHO, (D) et FERNANDEZ-POISSON, (D): **Tableau de bord outil de performance**, Editions d'organisation, Paris 2009, p.82.

³ <https://www.journaldunet.com/solutions/expert/46106/la-performance-des-processus---comment-et-pourquoi.shtml>, (consulté le 30/04/2018 à 00 :05)

⁴ Ibid.

Mais il ne faut pas non plus perdre de vue que modéliser n'est pas une fin en soi. Le sujet principal est bel et bien la mise en place de l'organisation efficiente qui gèrera in fine, la bonne exécution des processus.

3.2.2. Les objectifs de pilotage de performance par processus :

Les objectifs visés par l'entreprise à travers le pilotage de la performance par processus sont les suivants :

- a. Améliorer l'efficacité des processus en les rendre plus simple et en diminuant les couts, les gaspillages, les délais et les réclamations ;
- b. Maitriser les risques à l'aides d'une cartographie des processus, et la définition et le suivi des contrôles permanents et périodiques ;
- c. Maîtriser et optimiser les interrelations entre processus ;
- d. Améliorer la satisfaction des clients du processus en favorisant les solutions les plus intégrées pour le client ;
- e. Rendre les processus plus flexibles en diminuant les stocks, les travaux en cours et le retard ou l'absence des informations des décisions.

3.3. Les facteurs clés de pilotage de performance opérationnelle :

Pour assurer une performance opérationnelle de ses activités, l'entreprise doit maitriser le pilotage de la performance ce qui nécessite les facteurs clés suivants :

- a. La mesure de la productivité à partir du calcul de l'indice de création de valeur ajoutée ($\text{vente} - (\text{matière première} + \text{sous-traitance}) / \text{heures de travail}$). Cette étape permet de voir si l'entreprise est capable de créer une valeur ajoutée ;
- b. L'identification et l'élimination de toutes sortes de gaspillage comme les activités qui ajoutent des coûts supplémentaires sans créer de la valeur ajoutée ;
- c. Les responsables doivent suivre et gérer la performance en permanent à l'aide des tableaux de bord et des indicateurs.

3.4. Les 3 grands indicateurs de performance opérationnelle¹ :

Selon BACHY et HARACHE, l'analyse de la performance va permettre de mesurer l'efficacité économique de l'entreprise sur son secteur d'activité. Trois grands indicateurs synthétisent la performance opérationnelle : le chiffre d'affaires, l'excédent brut d'exploitation et le résultat net.

- a. **Le chiffre d'affaire** : Il représente l'indicateur financier de mesure de l'évolution de l'activité. Son but est de mesurer la croissance réelle de l'entreprise, Il sera également toujours pertinent de comparer l'évolution aux autres acteurs du secteur.
- b. **L'excédent brut d'exploitation (EBE)** : Il se calcule en déduisant du chiffre d'affaires l'ensemble de charges d'exploitation décaissées. Cet indicateur est au cœur de la performance opérationnelle, il permet :
 - f. d'analyser la tendance de la profitabilité opérationnelle ;
 - g. de se situer par rapport à des entreprises opérant sur le même secteur d'activité ;
 - h. de donner au manager d'une unité opérationnelle un indicateur financier indépendant de l'outil industriel et de son mode de financement.
- c. **Le résultat net** : Il est l'indicateur de la création de richesse de l'entreprise pour ses actionnaires. On exprime généralement le résultat net en pourcentage du chiffre d'affaires.

3.5. Les indicateurs de la performance opérationnelle quotidienne :

Selon Voyer, dans la gestion quotidienne, les indicateurs² peuvent être la représentation de mesures de :

- a. **Quantité** : le nombre de..., le volume de..., le taux de...
- b. **Qualité** : la valeur perçue dont la mesure en est qualitative (par exemple, le degré de conformité des interventions aux besoins : élevé, moyen, bas), ou fait par échelonnage (échelle de 1 à 5 : très bon, bon, moyen, etc.), ou la « valeur d'usage » relative « de bien meilleurs services que l'an passé » tiré de la mesure de perceptions ou d'opinions.
- c. **Montant** : l'aspect monétaire (par exemple, le coût en dollars, le bénéfice), les frais de..., l'aspect « unité monétaire » des ressources ou des efforts nécessaires pour

¹ BACHY, (B) et HARACHE, (C): Op.cit. pp.29-31.

² VOYER, (P) : Op.cit. p.62.

assurer un service (par exemple, les « équivalents temps complet »), la « valeur d'échange » d'un service ou d'un produit, etc.

- d. **Temps (délais et fréquence)** : le temps de production, d'attente, le pourcentage de services fournis à temps, le retard, la longueur des listes d'attente, la fréquence des rencontres, etc.

La combinaison entre certains indicateurs précédents nous donne d'autres indicateurs comme :

- a. **Le coût unitaire (prix de revient)** : le rapport entre les coûts et la quantité produite ;
- b. **Le rendement** : le rapport entre la quantité produite et les coûts ;
- c. **Le rythme** : le rapport entre la quantité et l'unité de temps.

Il existe aussi d'autres indicateurs de mesure de la performance opérationnelle, nous pouvons citer les Key Performance Indicator (**KPI**¹) :

- a. **Taux de Rendement Synthétique (TRS)** : En multipliant la disponibilité, la performance et la qualité, vous obtenez un score pour l'efficacité globale de votre équipement. Le TRS présente une image précise de l'efficacité de votre processus de fabrication. Et, il rend facile le suivi des améliorations de ce processus au fil du temps ;
- b. **La capacité** : Le coût effectif de la possession et de l'entretien de l'équipement est diminué lorsque cet équipement est utilisé à pleine capacité. En mesurant la production réellement produite par l'équipement de l'entreprise et en la comparant à ce qui pourrait être produit, nous comprenons l'efficacité des opérations ;
- c. **Coût ou pourcentage de temps d'arrêt (True Downtime Cost – TDC)** : En calculant le coût de temps d'arrêt et en identifiant des améliorations associées, les entreprises peuvent réaliser des gains de temps et d'argent, ainsi que des réductions des gaspillages ;
- d. **Rendement Global Cumulé (Rolled Throughput Yield – RTY)** : Pour estimer la santé des opérations, le RTY est un KPI notamment intéressant parce qu'il renseigne sur la performance du processus général en une seule mesure.

¹ <https://blog.kostango.com/5-indicateurs-cle-pour-la-performance-operationnelle/>, (consulté le 24/04/2018 à 17 :40)

On peut rajouter d'autres indicateurs utilisés dans la mesure de la performance opérationnelle au sein des entreprises :

- a. Productivité opérationnelle¹** : La productivité opérationnelle est à rapprocher de l'efficacité et du rendement. Elle exprime le volume de production horaire ou par employé, formalisée de manière statique ou dynamique par le ratio [quantité de sortie(s)/quantité entrée(s)].

Tableau N° 01 : Indicateurs de productivité opérationnelle selon les fonctions

Finance	Commercial	Informatique
revenu /employé	nombre de contacts/vendeur/mois	nombre de points de fonction/employé/mois.
VA /employé	nombre d'offres /vendeur /mois	
nombre d'écritures comptables contrôlées /employé		

Source : Elaborer par nous-mêmes à partir du livre de JAULENT, (P) et QUARES, (M-A): Op.cit. p.14.

- b. Le taux de qualité (TQ)²** : Cet indicateur est directement lié à la qualité des produits fabriqués, on peut le calculer comme suit :

$$\text{TQ} = \text{temps utile} / \text{temps net} = \text{nombre de pièces bonnes} / \text{nombre de pièces réalisées}$$

- c. Le taux de performance (TP)³** : Il mesure les écarts de performance du moyen dus aux variations de cadence (sous ou sur vitesse) et aux micro-arrêts :

$$\text{TP} = \text{temps net} / \text{temps de fonctionnement}$$

- d. Disponibilité opérationnelle (DO)⁴** : Il s'appelle aussi le taux de disponibilité, il mesure les pertes dues aux arrêts propres et aux arrêts induits :

$$\text{DO} = \text{temps de fonctionnement} / \text{temps requis}$$

Donc, afin de savoir quel est le niveau de performance opérationnelle maîtrisé par l'entreprise, elle s'appuie généralement sur le calcul d'un ensemble des indicateurs opérationnels, et en se basant sur les résultats de ces calculs, elle va mettre des actions correctives s'il est nécessaire pour améliorer sa performance.

¹ JAULENT, (P) et QUARES, (M-A): Op.cit. p.14.

² <https://www.mes-trs.fr/trs-oeo/autres-indicateurs/>, (Consulté le 25/04/2018 à 20 :17)

³ Ibid.

⁴ Ibid.

Conclusion :

À la fin de ce chapitre, on peut retirer que la performance d'une entreprise est un concept très complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure.

La performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions et s'appuyer sur ses facteurs déterminants pour l'améliorer.

Le niveau de performance opérationnelle est le résultat de l'optimisation des facteurs de productions, de l'utilisation des ressources disponibles, du contrôle et de l'optimisation des coûts, ainsi que de la qualité des produits et services vendus aux clients. Le pilotage de la performance opérationnelle est un facteur clé de succès pour délivrer les résultats d'un plan stratégique.

CHAPITRE

III

L'apport de la nouvelle certification dans l'amélioration de la performance opérationnelle chez Schneider

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.

Section 02 : Le passage de la certification ISO 9001 :2008 à l'ISO 9001 : 2015 chez SEA

Section 03 : L'analyse de la performance opérationnelle chez SEA lors du passage à la nouvelle version de l'ISO 9001.

Introduction :

Après deux chapitres théoriques, dont le premier traite la notion de la qualité et l'évolution de la certification 9001, d'autre part, nous avons expliqué dans le deuxième chapitre, la notion de performance opérationnelle au sein de l'entreprise.

À travers le troisième chapitre qui est subdivisé en trois sections, nous allons étudier la relation entre la certification ISO 9001 :2015 et l'amélioration de la performance opérationnelle afin de répondre à notre problématique. Pour cela nous avons effectué deux études de cas pendant notre stage.

La première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil (SEA).

La deuxième sera réservée à l'adaptation du système de management de la qualité de SEA aux nouvelles exigences de la dernière version de l'ISO 9001 pour obtenir la certification de cette version.

Et enfin, la troisième section abordera, l'analyse de la performance opérationnelle à travers la mesure des indicateurs. Cette étude couvre la durée de 2014 au premier trimestre de 2018 afin de comparer la performance opérationnelle avant et pendant le passage à la nouvelle version de l'ISO 9001. Et on finira le chapitre par des recommandations et des suggestions.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Nous allons sacrer cette section à la présentation de l'organisme d'accueil, où au début nous allons présenter le groupe Schneider et puis la société Schneider Electric Algérie.

1.1. Présentation du groupe Schneider :

Schneider Electric (SE) est un groupe industriel français à dimension internationale, qui fabrique et propose des produits de gestion d'électricité, des automatismes et des solutions adaptées à ces métiers, le groupe offre des solutions intégrées pour de nombreux segments de marchés pour rendre l'énergie sûre, fiable, efficace, productive et verte.

L'un des leaders mondiaux le groupe SE est présent dans plus de 100 pays et possède plus de 250 sites de production avec plus de 170 000 collaborateurs qui s'engagent auprès des individus et des organisations, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires record de 26,6 Milliards d'euros en 2015.

1.1.1. Historique :

En 1836, dans une petite ville en bourgogne (Creusot), les deux frères Eugène et Adolphe Schneider participent à la Révolution industrielle en fondant l'entreprise Schneider et Cie. Schneider innove dans les secteurs de la métallurgie et de la sidérurgie, et devient rapidement l'un des leaders européens dans les domaines de l'armement. Par la suite Schneider innove et se lance sur le marché encore balbutiant de l'électricité, plus de 180 ans d'existence le groupe est passé par les étapes suivantes :

Tableau N° 01 : Historique du groupe Schneider Electric

Date	Évènement
1836	Devenue spécialiste de l'armement, la société se lance sur le marché émergent de l'électricité
1891	La société se développe en Allemagne et en Europe de l'Est grâce à l'Union européenne industrielle et financière (UEIF).
1919	La société se développe en Allemagne et en Europe de l'Est grâce à l'Union européenne industrielle et financière (UEIF).
1949	Une restructuration en profondeur, sous la houlette de Charles Schneider, se déroule après la Seconde Guerre mondiale
1975	Le groupe Schneider acquiert des intérêts dans Merlin Gerin, l'un des leaders des équipements de distribution électrique.
1981-1997	La société se détache de l'acier et de la construction navale, pour se concentrer principalement sur l'électricité par le biais d'acquisitions stratégiques
1999	Le groupe développe l'installation, les systèmes et le contrôle avec l'acquisition de Lexel, Il adopte également son nom actuel
2000-2009	Période de croissance interne et d'acquisitions sur de nouveaux segments de marché : onduleurs, contrôle de mouvement, automatisation de bâtiments et sécurité
2010-Aujourd'hui	SE renforce davantage sa position dans les applications logicielles, d'alimentation critique et de réseau électrique intelligent

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des données interne de l'entreprise

Tableau N° 02 : Les entreprises rachetées par SE

Entreprises	Activités	Date d'acquisition
Télemécanique	Automates industriels	1988
Square D	Gestion de l'électricité et automatisation	1991
Merlin Gerin	Distribution électrique	1992
Lexel	Installation des systèmes et contrôle solution	1999
APC, Clipsal, TAC, Pelco, Xantrex	L'acquisition des plusieurs entreprises	2000-2009
Areva T&D.	Distribution électrique	2010
Telvent	Contrôle et distribution électrique	2011
M&C Energy Group	Gestion de l'énergie et de conseil en Développement durable	2012
Invensys	Contrôle et automatisation	2013

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des données interne de l'entreprise

1.1.2. Les activités de SE :

L'activité principale du groupe Schneider est la gestion de l'énergie qui se résume à toutes les solutions qui permettent de faire transiter l'énergie depuis les points de production jusqu'aux points de consommation

- a. La distribution électrique :** elle consiste à rendre l'énergie électrique disponible et fiable. Ainsi, Schneider Electric ne produit pas de l'électricité, mais utilise son savoir-faire pour l'acheminer, la transformer et la sécuriser. SE est le numéro 1 mondial de la distribution électrique sur l'ensemble de son offre. Premier en gestion d'énergie, bâtiment distribution, optimisation de l'énergie, sécurité électrique.
- b. Les automatismes :** Schneider Electric fait partie des leaders mondiaux en automatismes et contrôle. Elle est le numéro 1 mondial dans le contrôle industriel exemple : détecteur de mouvement ; numéro 3 mondial en automatismes exemple : robot d'usine ; numéro 4 mondial en automatismes du bâtiment.

1.1.3. Les clients de Schneider Electric :

Schneider Electric vend très peu au grand public. Le groupe passe en général par des intermédiaires dont le savoir-faire est indispensable, pour la mise en place et le bon fonctionnement d'une offre très technique. C'est par leur entremise que les produits seront intégrés et diffusés sur les marchés. Les principaux clients de SE sont :

a. Les distributeurs :

Les distributeurs de matériel électrique représentent plus de 50 % des ventes totales du groupe et 70 % de l'offre cataloguée. Ils sont répartis sur 15 000 points de vente dans le monde. Cette catégorie inclut les distributeurs locaux, les grossistes et distributeurs professionnels non spécialisés et de grands groupes internationaux.

b. Les tableaux :

Les tableaux réalisent et vendent des tableaux électriques de distribution ou de contrôle-commande, principalement destinés aux marchés du bâtiment, de l'énergie et des infrastructures. Les tableaux achètent des appareillages de basse et moyenne tension (par exemple disjoncteurs), et des tableaux préfabriqués. Leurs principaux clients sont les installateurs (présentés ci-après). Il y a plus de 20 000 tableaux dans le monde.

c. Les installateurs :

L'élaboration de solutions répondant précisément aux besoins des utilisateurs finaux s'effectue en étroite collaboration avec les installateurs.

d. Les intégrateurs de systèmes :

Les intégrateurs de système installent les automatismes chez les utilisateurs

e. Les constructeurs de machines (OEMs) Original Equipment Manufacturer :

De l'emballage aux machines textiles, les constructeurs de machine ou OEMs cherchent à optimiser la performance et la maintenance de leurs machines, pour leurs clients.

f. Les énergéticiens :

Les énergéticiens sont les producteurs et les distributeurs d'électricité.





g. Les grands comptes :

Les grands comptes sont des clients qui ont choisi Schneider Electric comme partenaire privilégié, SE traite aujourd'hui avec plus de 70 grands comptes.

1.1.4. Les marchés de Schneider Electric :

Le tableau ci-après représente les principaux marchés du groupe Schneider Electric

Tableau N° 03 : Les principaux marchés de Schneider Electric

Marché	Secteurs	La fonction de SE
Marché des bâtiments 	Hôpitaux, centres commerciaux, bureaux	SE propose la rénovation des réseaux électriques des bâtiments ou des projets nouveaux au travers de solutions produits en alimentation et distribution électrique basse tension ; en gestion des utilités comme l'éclairage, la ventilation, les ascenseurs ; en contrôle moteur pour les escalators, etc. En plus des produits, Schneider Electric offre des services tels que de l'optimisation des coûts.
Marché de l'énergie et des infrastructures 	Transport et distribution d'électricité, de gaz, de pétrole et d'eau, aéroports, ports, tunnels, métros, infrastructures de télécommunication et de traitement de données	La fonction de Schneider Electric sur ce marché est d'assurer la qualité de l'électricité, de fiabiliser son transport et sa distribution, de garantir la disponibilité et la sécurité des infrastructures, d'optimiser la gestion des installations.
Marché résidentiel 	Résidences individuelles et collectives	La fonction de Schneider Electric sur ce marché est de proposer des produits qui permettent la distribution électrique, la gestion de l'éclairage, de la température, le multimédia, la communication homme-machine, etc.
Marché de l'industrie 	Agroalimentaire, emballage, automobile, pharmaceutique, aéronautique, cimenterie,	La fonction de Schneider Electric sur ce marché est de distribuer l'électricité, d'optimiser son utilisation, d'améliorer la productivité, d'assurer la sécurité, la qualité et la traçabilité sur les sites et les lignes de production.

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base du manuel de MQ

1.1.5. Le programme de Schneider Electric :

Schneider Electric : présente son nouveau programme d'entreprise « Schneider Is On » à sa journée Investisseurs où les dirigeants de la société ont présentés le nouveau programme d'entreprise pour 2015-2020, « Schneider Is On » et partagés la stratégie de croissance du Groupe, les priorités opérationnelles et les objectifs financiers.

Le spécialiste mondial de la gestion de l'énergie et des automatismes

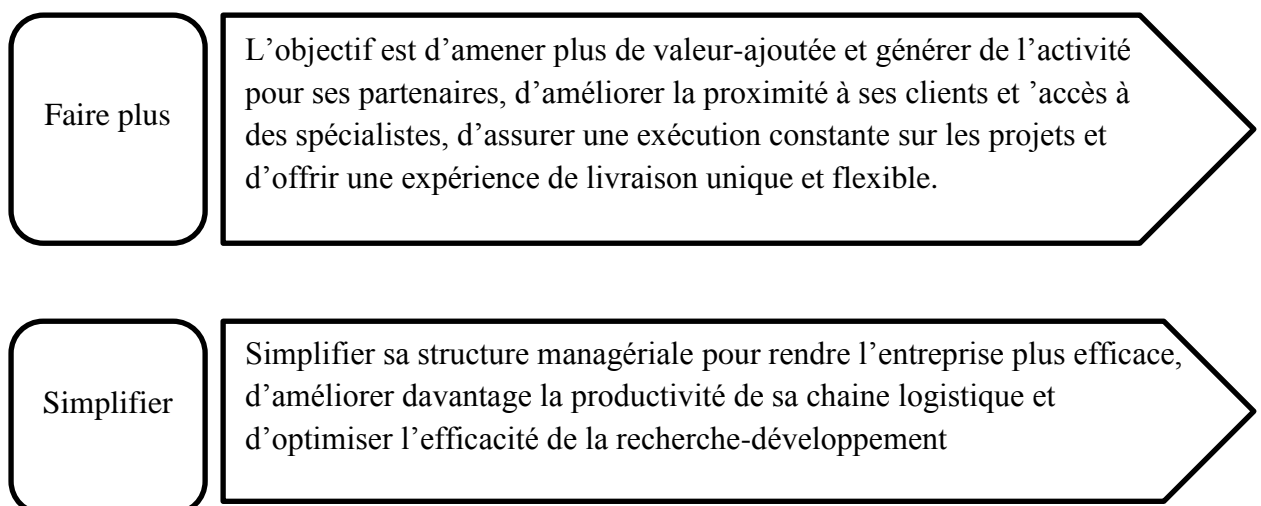
Spécialiste mondial de la gestion de l'énergie et des automatismes, Schneider Electric développe des technologies et solutions de haut niveau pour rendre l'écosystème de ses clients sûr, fiable, efficace et durable. Le Groupe investit largement dans la technologie, afin de soutenir l'innovation et la différenciation, avec un engagement fort en développement durable.

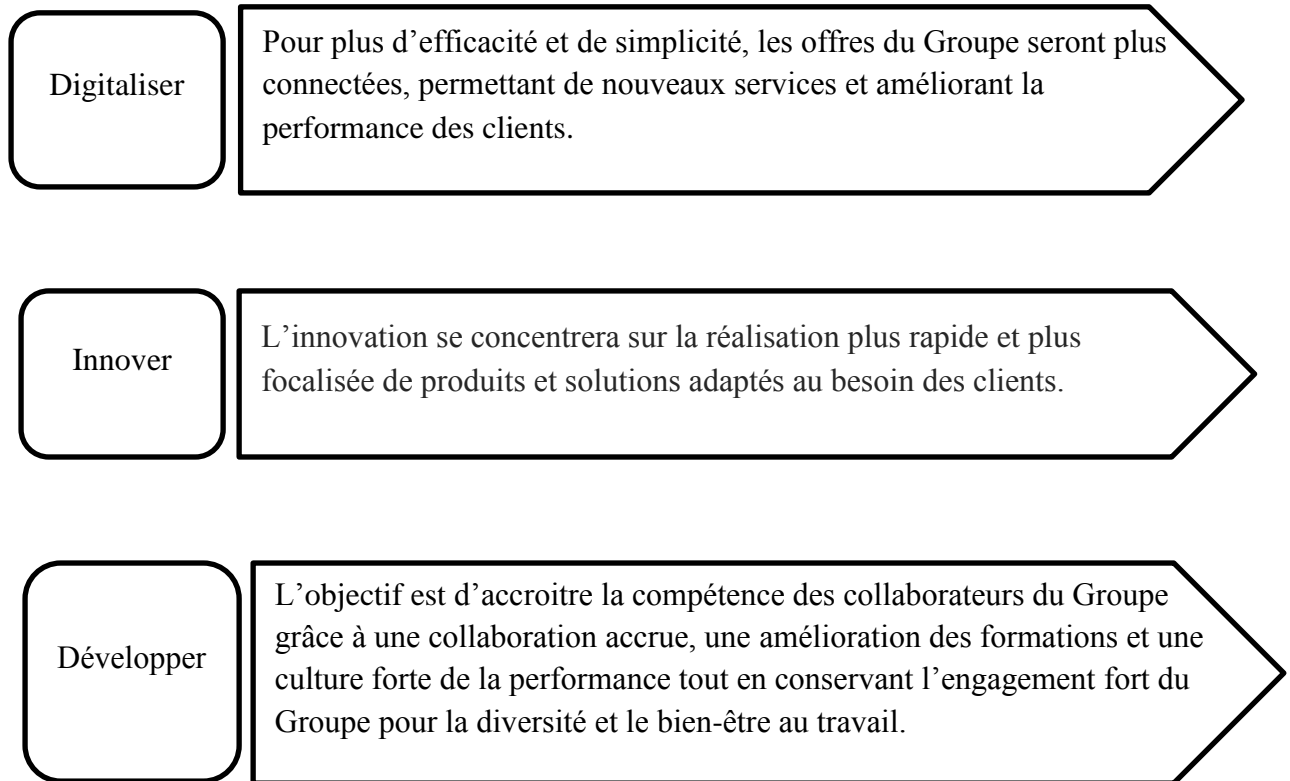
Le Groupe a mis en place des fondations solides : quatre activités avec un leadership mondial, un portefeuille de technologies intégrées tout comme son modèle économique et sa structure commerciale, une supply-chain globalisée, des marchés finaux diversifiés et une couverture géographique équilibrée. S'appuyant sur ces fondations, Schneider Electric poursuivra son objectif continu de croissance profitable et de création de valeur.

Le nouveau programme d'entreprise « Schneider Is On » est structuré autour de cinq initiatives pour apporter plus de valeur à ses clients et ses actionnaires.

Le nouveau programme d'entreprise pour 2015-2020 « Schneider Is On » s'appuie sur les bases solides de Connect et se structure autour de cinq initiatives pour apporter plus de valeur à ses clients. SE a pour objectif avec cette initiative de générer l'activité pour ses partenaires, d'améliorer la proximité à ses clients et l'accès à des spécialistes, d'assurer une exécution constante sur les projets et d'offrir une expérience de livraison unique et flexible.

Figure N° 01 : Les 5 objectifs du programme « Schneider Is On »





Source : Réaliser par nous-mêmes

1.2. Présentation de Schneider Electric Algérie (SEA) :

Schneider Electric est présente en Algérie de plus de 50 ans à travers différentes marques, Schneider Electric Algérie (SEA) est spécialiste dans la gestion de l'énergie, de l'industrie et des infrastructures.

Tableau N° 04 : L'implantation de SE en Algérie

Année	Évènements
1975	Pénétration des produits de Schneider Electric sur le marché algérien
1994	Création du bureau de liaison
2002	Ouverture de la 1 ^{ère} filiale d'une société internationale en Algérie Création d'une unité de production et d'équipements MT
2010	Ouverture de l'unité de production et d'équipement MT à Ouled fayet

Source : Document interne de l'entreprise


Aujourd'hui SEA possède

- 2 agences régionales (Alger, Oran)
- 1 Réseau de 40 partenaires (Distributeurs, Tableautiers, Système Intégrateurs)
- Une équipe de 219 collaborateurs
- 1 Centre de Distribution local + 1 Entrepôt de 2500m² + 300m² (Objectif à janvier 2016 : 6000m²)
- 1 Institut de Formation Agrée par l'État
- 1 Centre d'Excellence SEA

1.2.1. Profil de Schneider Electric Algérie :

La fiche technique de SEA est déterminée dans le tableau suivant :

Tableau N° 05 : Profil de Schneider Electric Algérie

Raison sociale	Schneider Electric Algérie
Désignation	Direction générale
Adresse du siège	N°2 Bis, route d'Ouled Fayet 16320 Alger Delly Ibrahim
Forme juridique (statut)	SPA
Tél et Fax du siège	Tél : +213(0) 213 689 00 Fax : +213(0) 213 619 27
Site web	www.algerie.schneider-electric.com
Logo	
Domaine d'activité	Domaine de l'énergie et de l'électricité
Capital	30 000 000 DA
Nom du PDG (président cluster)	Akli brihi

Source : Elaboré par nous-mêmes a la base des documents internes de l'entreprise.

1.2.2. Mission et vision de SEA :

Mission : Aider les personnes à tirer le meilleur de leur énergie. Nous aidons les personnes et les organisations à tirer le maximum de leur énergie afin d'être plus productives et respectueuses de l'environnement.

Vision : Un monde où l'on peut faire plus en utilisant moins de ressources de notre planète. Nous croyons en notre futur et à la possibilité de trouver des solutions qui nous permettront d'assurer notre croissance tout en réduisant notre impact sur l'environnement.

1.2.3. Offre de Schneider Electric Algérie :

Schneider Electric Algérie propose une offre intégrée de produits, services et solutions qui rendent l'énergie Sûre, Fiable, Efficace, Productive et Verte.

- Sûre : transformer et distribuer l'énergie en toute sécurité
- Fiable : Éviter les coupures d'électricité et les fluctuations de la qualité.
- Efficace : Mesurer et contrôler l'énergie, automatiser, fournir des diagnostics exacts.
- Productive : Gérer les processus, améliorer la gestion et la communication des utilités de toutes les infrastructures.
- Verte : Rendre la connexion avec des sources d'énergie renouvelables facile, fiables, et économiques

Produits : En tant que spécialiste de la gestion d'énergie, Schneider Electric Algérie offre une large gamme de produits présents dans les segments suivants :

- Automatismes et Contrôle
- Moyenne tension – Automatisation et gestion des réseaux électriques
- Distribution électrique
- Systèmes d'Installations et de Contrôle
- Automatismes et sécurité du bâtiment
- Énergie sécurisée et refroidissement
- Énergie renouvelable

Services : Les experts de Schneider Electric Algérie sont à l'écoute des besoins spécifiques des clients et proposent une offre complète de services.

- Service sur site : Améliorer votre performance tout au long du cycle de vie de vos installations ;
- Service Professionnel : Utiliser la technologie pour améliorer votre efficacité et vos communications tout en rendant accessibles les marchés actuels et futurs de manière plus rapide et compétitive ;
- Formation : Soyez compétitifs en participant à aux formations de SEA.

Solutions : Chaque jour, Schneider Electric Algérie s'appuie sur ses compétences mondiales dans les technologies de l'information, la gestion de l'énergie, l'automatisation, et d'autres encore pour livrer des solutions simplifiées à nos clients industriels, tertiaires et résidentiels.

1.2.4. Politiques de Schneider Electric Algérie :

SEA a des engagements envers ses clients et ses parties intéressées, elle a engagé dans une démarche de Qualité, environnement, santé et sécurité et une responsabilité sociétale.

1.2.5. Principaux marchés, clients et Partenaires sur le marché de l'énergie et des infrastructures :

SEA offre les processus de contrôle et de surveillance, l'alimentation et la distribution, la surveillance et le contrôle énergétique, la gestion des services publics, la gestion intelligente des réseaux électriques. Les principaux clients sont des services publics d'électricité, de l'eau et des usines de traitement des déchets, les investisseurs du secteur public, l'infrastructure pétrolière et gazière, le secteur maritime.

a. Sur le marché de l'industrie

SEA se concentre sur l'automatisation et le suivi des processus de fabrication du traitement de l'eau, des mines et des infrastructures.

Les principaux clients sont les sociétés d'Ingénieries, les intégrateurs de systèmes, les constructeurs de machines, les grandes industries, les tableautiers, les distributeurs de matériel électrique et les clients finaux.

b. Sur le marché des données et des centres de réseaux

SEA fournit des solutions complètes pour les centres de données et des solutions d'alimentation sans coupure pour les systèmes critiques

Les principaux clients vont des PME aux multinationales en passant par les administrations, hôpitaux, etc. Toute entreprise pour qui la disponibilité des données et la qualité de l'énergie sont critiques.

c. Sur le marché des bâtiments

Schneider Electric Algérie est spécialiste des systèmes de gestion des bâtiments.

Les principaux clients sont les promoteurs, les bureaux d'études, les intégrateurs de systèmes, les installateurs-tableautiers, les distributeurs de matériel électrique, les sociétés d'exploitation et clients finaux.

d. Sur le marché résidentiel

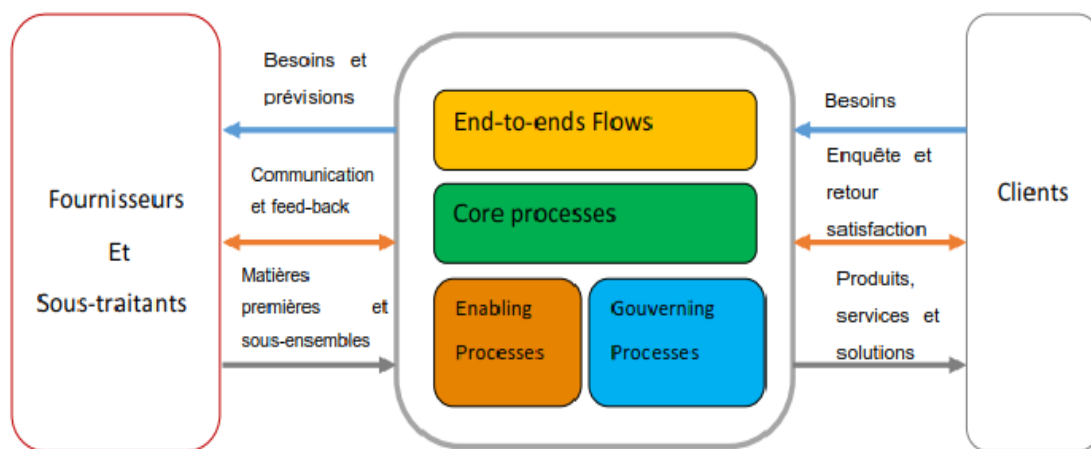
SEA offre des produits des solutions et des services pour les maisons individuelles et pour les appartements.

Les principaux clients sont les architectes, les maîtres d'ouvrage, les constructeurs de logements, les artisans, les distributeurs de matériels électriques, les grandes surfaces de bricolage et les clients finaux.

1.2.6. Chaîne de valeur de l'entreprise :

La chaîne de valeur de l'entreprise SEA est un ensemble d'activités qui de bout en bout crée un résultat pour le client. Son but est de satisfaire et ravir le client.

Figure N° 02 : La chaîne de valeur de l'entreprise SEA



Source : Schneider Electric manuel qualité SE v 03, année 2013, page 13

1.2.7. Les processus de SEA :

SEA suit une approche basée sur les processus pour manager ses activités. Pour ce faire elle a défini une cartographie des Processus (voir l'annexe N° 03).

Pour bien comprendre, ci-dessous c'est la description des processus de SEA :

- a. **Les flux End-to-End** : Connectent entre eux les processus pour établir des scénarios complets de traitement des commandes.
- **Transactionnel (BM1)** : l'ensemble des business modèles (produit, service, solution).
- **Projet clients CPP (BM2)** : Le flux complet de livraison d'une solution à un client inclut une méthodologie de vente solution, l'exécution et le management du projet l'intégration et la livraison de la solution et le transfert vers les services
- **Field services (BM3)** : le flux complet de livraison des services à la base installée, inclut la vente, la planification, l'exécution et la clôture des prestations ; les projets

d'exécution des services et la détection de nouvelles opportunités de vente à l'occasion des visites sur site.

b. Processus de Réalisation : Concernent les livrables de base de l'entreprise et offrent de la valeur directement aux clients externes.

- **Processus de Création de l'Offre (PR1)** : fournit les directives pour innover, lancer et gérer les produits, les solutions et les services, tout au long du cycle de vie, pour répondre aux besoins des clients et ainsi maintenir la position de leader à long terme.
- **CR-Processus Marketing (PR2)** : offre, tout au long du cycle de vie du client, un portefeuille clair et attractif au prix optimal, à travers de larges et synergiques canaux d'accès; étends la notoriété et la préférence de SEA en fournissant une communication stratégique et tactique sur nos marchés cibles en utilisant tous les médias disponibles.
- **CR-Processus de Vente (PR3)** : génère les commandes clients et le chiffre d'affaire pour les produits, services et solutions.
- **Opérations, Sécurité, Actifs (PR4)** : fournit les produits physiques aux clients, dont la fabrication, l'approvisionnement et la gestion des stocks.
- **Services Clients (PR5)** : fournit des services aux clients : maintenance, dépannage, installation et conseil, formations, etc....
- **Exécution Projet Clients (PR6)** : fournit des solutions complètes aux clients.
- **Support clients CCC (PR7)** : point de contact avec les clients, la résolution rapide et efficace de toutes les demandes et la communication proactive aux clients.

c. Processus Support : fournissent les ressources, les infrastructures et supportent les Processus Cœurs.

- **Finance, Contrôle, Relations Externes (PS1)** : gère et contrôle les actifs financiers de l'entreprise, y compris toutes les transactions et déclarations financières.
- **Ressources Humaines (PS2)** : fournit et développe les ressources humaines afin de répondre aux besoins de l'entreprise.
- **Gérer la technologie de l'information (PS3)** : crée et livre des services IT rentables qui supportent les processus opérationnels de Schneider Electric.

d. Les Processus de Gouvernance : fixent les règles et donnent une orientation pour tous les autres processus.

- **Développement de la Satisfaction & Fidélité Client (PG1)** : capte l'expérience du client avec SEA, gère les problèmes spécifiques détectés à travers leurs commentaires,

construits et partage les analyses sur les améliorations prioritaires, conduit les actions pour fournir une expérience client de qualité supérieure et différenciatrice.

- **Gérer les Processus, Concevoir les Organisations (PG2)** : développe, déploie des processus pour répondre aux besoins QHSE du business et de ses clients.
- **I2P / Amélioration continue (PG3)** : Résout les réclamations clients et les problèmes qualité, afin de les corriger définitivement et de prévenir la récurrence des problèmes sous-jacents dans un concept d'amélioration continue.
- **Stratégie, Planification et Suivi (PG4)** : développe, met en œuvre et gère la stratégie afin d'atteindre les buts et les objectifs du business.

Section 02 : Le passage de la certification ISO 9001:2008 à l'ISO 9001:2015 chez SEA

Depuis nombreuses années Schneider Electric Algérie s'est engagée en faveur de la qualité, en s'installant un centre de distribution locale pour mieux servir ses clients, puis, elle a intégré localement des cellules moyennes tension (MT) pour réduire les délais de livraison des commandes de ses clients.

Cette section est réservée à la certification ISO 9001 au sein de SEA et les nouvelles exigences mis en place lors de la transition à l'ISO 9001 version 2015.

2.1. La certification ISO 9001 au sein de Schneider Electric Algérie :

Afin de satisfaire ses clients et d'assurer la qualité de ses produits et services, Schneider Electric Algérie s'est lancé dans une démarche de certification de son système de management de la qualité où elle a obtenu son premier certificat ISO 9001 : 2000 le 19 février 2006. Depuis, SEA n'a pas cessé de développer son engagement en faveur de la qualité.

En 2012, Schneider Electric Algérie a basculé de la version 2000 à la version 2008 de la norme ISO 9001, et l'a renouvelé en août 2015. Cette certification s'applique aux activités suivantes :

- Assemblage et vente de cellules moyenne tension ;
- Vente et distribution de produits électriques basse tension ;
- Vente d'ensembles d'équipements, produits et services ;
- En distribution électrique ;
- Vente et mise en œuvre d'automatismes industriels et contrôle industriel ;

- Formation et Maintenance d'équipement.

Les organisations disposent d'une période de transition de trois ans à compter de la publication de la nouvelle version, donc pour SEA, le basculement est pour cette année 2018.

2.2. Adapter le SMQ de SEA aux principales exigences de l'ISO 9001 version 2015 :

Lors du passage à l'ISO 9001 :2015, SEA essaye d'adapter son système de management de la qualité selon les principales exigences de ce nouveau référentiel ISO 9001 :2015.

2.2.1. La connaissance de l'organisme et de son contexte :

La nouvelle exigence de la norme ISO 9001 : 2015 (chapitre 4) sert à déterminer les enjeux externes et internes de l'organisme, ces enjeux sont pertinents par rapport aux objectifs et orientations stratégiques de l'organisme, comme ils peuvent avoir un effet positif ou négatif sur la capacité de l'organisme à atteindre les résultats attendus de son SMQ.

En effet, il est utile d'étudier l'environnement de SEA et de connaître le contexte dans lequel elle évolue. Pour cela nous avons choisi l'outil PESTEL (Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique, Légale) pour identifier les enjeux internes et externes, et l'outil SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) qui détermine en interne : les forces et les faiblesses, et en externe : les opportunités et les menaces.

Tableau N° 06 : L'analyse PESTEL/SWOT de SEA

Enjeux externes	Opportunités	Menaces	Forces	Faiblesses
Politique	<ul style="list-style-type: none"> - Partenaire commercial entre France et l'Algérie - Soutien gouvernemental 	<ul style="list-style-type: none"> - Changement de réglementation - Dévaluation du dinar algérien 	<ul style="list-style-type: none"> - Veille réglementaire - Une convention de partenariat pour la création de filières de formation d'excellence 	<ul style="list-style-type: none"> - Dissolution et perte de projet à cause de considérations politiques - Blocage des importations
Économique	<ul style="list-style-type: none"> - Conquête de nouveaux marchés - Inauguration de deux usines et trois centres de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Nouvelles réglementations économiques - Croissance de taux d'inflation - Croissance taux de change 	<ul style="list-style-type: none"> - Performance financière - Rationalisation des dépenses - Augmenter la satisfaction client et ainsi les fidéliser 	<ul style="list-style-type: none"> - Pertes des partenaires clés - Faible capacité de production
Socioculturel	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement de SEA dans des actions humanitaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflits internes et externes - Culture spécifique à chaque région 	<ul style="list-style-type: none"> - Déploiement des principes de RSE à tous les niveaux de l'entreprise - Lancer des programmes de sensibilisation et de formation régulièrement - Équilibre travail et loisir 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des nouvelles recrues insuffisantes - Résistance au changement - Augmentation du turnover (départ de personnes clefs)
Technologique	<ul style="list-style-type: none"> - Une technologie développée par rapport aux concurrents - Nouveaux brevets 	<ul style="list-style-type: none"> - Les mutations technologiques et commerciales - Impact des changements technologiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise du système d'information par le personnel - Rend l'efficacité urbaine en utilisant la technologie avec des solutions éprouvées et testées 	<ul style="list-style-type: none"> - Rupture technologique - Vitesse d'obsolescence des innovations très élevée
Écologique	<ul style="list-style-type: none"> - Participer à la protection de l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> - Image de la marque - Paiement des taxes 	<ul style="list-style-type: none"> - Certifié la norme iso 14001 - Offrir une meilleure solution dans le domaine de la rationalisation de la 	<ul style="list-style-type: none"> - Pollution - Dégradation de l'environnement avoisinant

			consommation de l'énergie - Réduction des émissions	
Légal	- Propriété industrielle - Droit des contrats	- Contrainte légale trop lourde et normes instables - Imitation et contrefaçon de produits SE	- Certification des systèmes - Certification des personnes - Protection des consommateurs	- Créer des charges supplémentaires - Accès restreints à certains marchés
Enjeux internes	Opportunités	Menaces	Forces	Faiblesses
Performance globale de SEA	-Délocalisation et élargir la gamme de production		- Programme Schneider is On - Siège de l'entreprise - Amélioration continue de la performance sociétale et environnementale de l'entreprise	- Résistance au changement - Augmentation des conflits interpersonnels - Stress au travail
Compétences et Connaissances		- Perte des compétences clés de l'entreprise	- Le développement de la compétence locale - Le transfert de la technologie. - Employés jeunes, dynamiques et compétents - Institut de formation agréé par le Ministère de la formation professionnelle	- Cout de formation élevée
Valeurs			- Esprit d'équipe - Leadership - Qualité	
Culture			- Culture de collaboration : travailler ensemble - Culture de la Compétence : être le meilleur. - Culture du Contrôle : avoir et garder le contrôle	

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des données fournis par l'entreprise

2.2.2. Identification des parties intéressées de SEA et leurs besoins et attentes :

L'identification des parties intéressées (parties prenantes) est une exigence de la nouvelle version de l'ISO 9001 :2015. Ces parties prenantes sont tous les acteurs concernés par l'activité de l'entreprise et qui peuvent avoir une influence sur sa performance.

En compte des critères de détermination des parties intéressées comme la surveillance des besoins, des attentes et de la satisfaction des clients, l'analyse comparative (benchmarking), la surveillance du marché, les enquêtes auprès des clients ou des utilisateurs, et aussi en collaboration avec les responsables des processus, nous avons identifiés les parties intéressées ainsi que leurs besoins et attentes.

Tableau N° 07 : Les parties intéressées de SEA, leurs besoins et attentes

Parties Intéressées	Interne/Externe	Besoins et attentes
Clients	Externe	<ul style="list-style-type: none"> -Disponibilité des différentes collections des produits - Livraison en temps réel - Service après vents - Confidentialité - Rapport qualité/prix
Personnel	Interne	<ul style="list-style-type: none"> - Bon condition et environnement du travail - Plus d'avantages sociaux - Santé et sécurité au travail - Formation - Une gestion des carrières motivante
Fournisseurs sous-traitants	Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des délais de passation de commande et de paiement - Établir une relation gagnant gagnant - Bénéfice mutuel et pérennité
Écoles et universités	Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l'accès à l'emploi des étudiants de l'université (logique RSE ou d'égalité de chance) - Partager les expériences et mettre l'accent sur le lien (emploi de demain/formation) - Faciliter les rencontres (enseignants entreprises) et les formes d'échanges
Les organismes de certifications et de	Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Fourniture des informations sur les normes et la réglementation - Accompagner les entreprises dans leur

normalisation		démarche de certification
Les banques	Externe	- Remboursement des emprunts et paiement des intérêts
Les investisseurs	Interne	- Réalisent des profits sous forme des dividendes - Rentabiliser les sommes qu'ils ont investies dans l'entreprise.
Concurrents	Externe	- Une concurrence saine et loyale - Innover ensemble - Mieux satisfaire les clients
Les organisations de formation	Externe	- Contribuer au développement économique et culturel et à la et la promotion sociale des salariés - Relations mutuelles et bénéfiques
État	Externe	- Paiement des impôts et des taxes - Respecter la loi et la réglementation - Création d'emploi - Prévention de l'environnement
Associations non lucratives	Externe	- Respect de l'environnement - lutter contre l'exclusion
Management/direction	Interne	- Performance de l'entreprise - Respect des exigences - Réponse aux besoins et attentes des clients
Citoyen	Externe	- Dire la vérité - Répondre à leur besoin
Médias	Externe	- Aider pour construire leur reportage radio ou télévisé - Apportez la matière au journaliste qui lui permet de travailler et de remplir ses objectifs - Établir un lien professionnel
Le groupe SE	Interne	- Améliorer la performance du groupe - Trouver des solutions rapides et efficace
Les assurances	Externe	- Collaborent avec les entreprises pour réduire les effets négatifs d'un accident ou de la fermeture de tout ou partie de l'entreprise - S'engagent à combattre toute fraude et tentative de fraude

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des données fournis par l'entreprise

Figure N° 03 : Cartographie des parties intéressées



Source : Elaboré par nous-mêmes

2.2.3. Renforcement de l'approche processus :

L'approche processus permet à l'entreprise de visionner son activité comme un système coordonné, et d'atteindre des résultats cohérents, prévisibles, efficaces et efficients, afin de satisfaire le client.

La version 2015 de la norme ISO 9001 renforce la notion de l'approche processus et incite les entreprises à respecter les exigences relatives à cette approche pour créer de la valeur ajoutée des processus. Ces exigences sont citées dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 08 : Les exigences de l'approche processus selon la version 2008 et 2015 de la norme ISO 9001

Exigences concernant les processus selon ISO 9001 Version 2008	Exigences concernant les processus selon ISO 9001 Version 2015
<p>4. Système de management de la qualité</p> <p>4.1 Exigences générales</p> <p>L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la présente Norme internationale. L'organisme doit</p> <ul style="list-style-type: none"> a) déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme; b) déterminer la séquence et l'interaction de ces processus; c) déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus; d) assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus; e) surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus; f) mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus. 	<p>4.4 système de management de la qualité et ses processus</p> <p>L'organisme doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continu un système de management de la qualité, y compris les processus et leurs interactions, en accord avec les exigences de la présente Norme internationale.</p> <p>L'organisme doit déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme et doit</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Déterminer les éléments d'entrée requis et les éléments de sortie attendus pour ces processus ; b) Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ; c) Déterminer et appliquer les critères et les méthodes (y compris la surveillance, les mesures et les indicateurs de performance associés) ; d) Déterminer les ressources nécessaires pour ces processus et s'assurer de leur disponibilité ; e) Attribuer les responsabilités et autorités pour ces processus ; f) Prendre en compte les risques et

	<p>opportunités tels que déterminés conformément aux exigences de (6.1 : actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités)</p> <p>g) Évaluer ces processus et mettre en œuvre toutes modifications requises pour s'assurer que ces processus produisent les résultats attendus ;</p> <p>h) Améliorer les processus et le système de management de la qualité.</p>
--	---

Source : ISO 9001 : 2008 et ISO 9001 :2015

2.2.4. La gestion des risques et des opportunités :

La nouvelle version de la norme ISO 9001 intègre la notion de gestion des risques et des opportunités dans les exigences à prendre en compte dans un système de management de la qualité.

Cette norme n'exige pas une certaine méthode d'analyse des risques et opportunités, mais c'est à l'entreprise de choisir la méthode qu'elle convient, elle peut se reporter à l'ISO 31000 qui fournit des lignes directrices sur le management du risque.

Les processus d'une entreprise ne comportent pas le même niveau du risque. Certaines conséquences peuvent être très graves, voire fatales.

Parmi les différentes techniques d'analyse des risques, nous avons choisi l'AMDEC (analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité), cette méthode permet d'identifier, de prévenir et au moins de réduire les risques de défaillance d'un système, d'un processus ou d'un produit.

Pour bien comprendre, nous avons effectué une analyse AMDEC sur un des processus de réalisation de Schneider Electric Algérie qui est le CCC (Customer Care Center), c'est le processus qui représente le point de contact avec les clients, la résolution rapide et efficace de toutes les demandes et la communication proactive aux clients. En premier lieu nous avons

identifié l'échelle de gravité, la fréquence et la détectabilité des risques ainsi que les types des actions à faire, puis nous avons effectué l'analyse.

Tableau N° 09 : Grille d'évaluation des risques

Gravité	Fréquence	Détectabilité	Note
Insignifiant	Rare	Facilement détectable	1
Marginal	Occasionnel	Moyennement détectable	2
Critique	Probable	Difficilement détectable	3
Catastrophique	Fréquent	Indétectable	4
Risque	Actions à faire		Couleur
Inacceptable >= 16	Actions immédiates		
Indésirable 8 à 15	Actions d'amélioration à court terme		
Acceptable 4 à 5	Actions d'améliorations à prévoir à moyen terme		
Négligeable <= 3	Pas d'actions immédiates, maintien du niveau de maîtrise actuel		

Source : Elaboré par nous même

Le tableau ci-après représente l'analyse des modes de défaillances, de leurs effets et de leurs criticités de processus CCC :

Tableau N° 10 : Analyse AMDEC du processus CCC

Risque	Cause	Effet	F r é q u e n c e	D é t e c t é n e	G r a v i t é	C r i t i c i t é	Actions à faire
Informations remises au client erronées (prix ...)	le CCC n'utilise pas tous les outils à leur disposition	Perte des clients	3	1	4	12	Développer la communication avec les partenaires : lancer une communication sur les outils comme le site internet de SEA où tous les catalogues de SEA sont disponibles

Responsabilité inconnue et non définie	Absence de communication entre le CCC et les collaborateurs en local	Maltraitance des réclamations clients	2	2	2	8	Renforcer les rencontres entre le CCC et le pays local
Déperdition d'informations, non-respect des procédures	Pas de formation des nouvelles équipes CCC, Turnover au sein de l'équipe CCC et c'est l'équipe actuelle qui forme verbalement les nouvelles recrues	Rupture dans le processus	3	1	3	9	Informers le pays local des nouveaux membres du CCC afin de partager les procédures

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des données fournis par l'entreprise

En effet, l'intégration de l'approche processus permet à SEA :

- D'accroître des performances durables dans un environnement incertain, SEA doit surveiller, mesurer, analyser et revoir régulièrement ses processus ;
- D'évaluer la capacité actuelle de ses processus ;
- D'analyser et de connaître son environnement ;
- De mise en place des actions correctives.

Section 03 : L'analyse de la performance opérationnelle chez SEA lors du passage à la nouvelle version de l'ISO 9001

Comme nous avons vu dans le chapitre précédent, la performance opérationnelle peut se manifester par la qualité des processus qui représente un moteur de la création de la valeur ajoutée pour l'entreprise. En effet la performance opérationnelle est la capacité de l'entreprise à maîtriser ses opérations quotidiennes et atteindre les objectifs à court terme et donc maîtriser ses processus et améliorer leur performance.

Schneider Electric Algérie met en place des KPIs au niveau global pour contrôler la Satisfacation Client, la Qualité et le Développement Durable. Ces KPIs sont directement liés aux activités et processus clefs de SEA afin d'analyser et améliorer leurs performances et ils agissent comme un vecteur majeur pour assurer la culture de l'amélioration permanente. Au niveau de cette section, nous allons mesurer et analyser la performance opérationnelle de SEA à travers les trois indicateurs suivants :

- Délais de livraison: On Time Delivery at Customer Door (OTDC) ;
- Customer overall experience : Customer Net Promoter Score (CNPS) ;
- Interactions Clients: Customer Care Center-Net Satisfaction Score (CCC-NSS).

La période de notre étude est de 2014 jusqu'au premier trimestre de 2018 sachant que SEA a renouvelé la certification ISO 9001 :2008 en juillet 2015, donc elle est dans la dernière année de validité de cette certification (3 ans) et elle doit basculer à la 9001 :2015 cette année (2018), pour cela elle a commencé la préparation au passage à la nouvelle version en 2016 et maintenant son système qualité est conforme aux nouvelles exigences de la norme, et elle est prête de faire le passage à la nouvelle version de la norme.

3.1. Analyse de performance des délais de livraison :

Pour analyser la performance des délais de livraison, Schneider Electric Algérie mis en place l'indicateur OTDC (On Time Delivery at Customer Door) ou le délai de livraison à la porte du client (nom de lieu de destination). Il est calculé par la formule suivante :

$$OTDC = NLDC / LTD$$

- NLDC : Nombre de lignes complètes livrées, dans le délai, à des clients externes avec la date de livraison effective égale ou inférieure à la date de référence OTDC.
- LTD : Nombre de lignes complètes pour être livrées à des clients externes dans le délai.

Target (Objectif) : SEA doit atteindre le pourcentage **97%** pour l'OTDC.

Le tableau suivant représente les taux des délais de livraison à la porte du client (OTDC) par trimestre de l'année 2014 jusqu'au premier trimestre de l'année 2018.

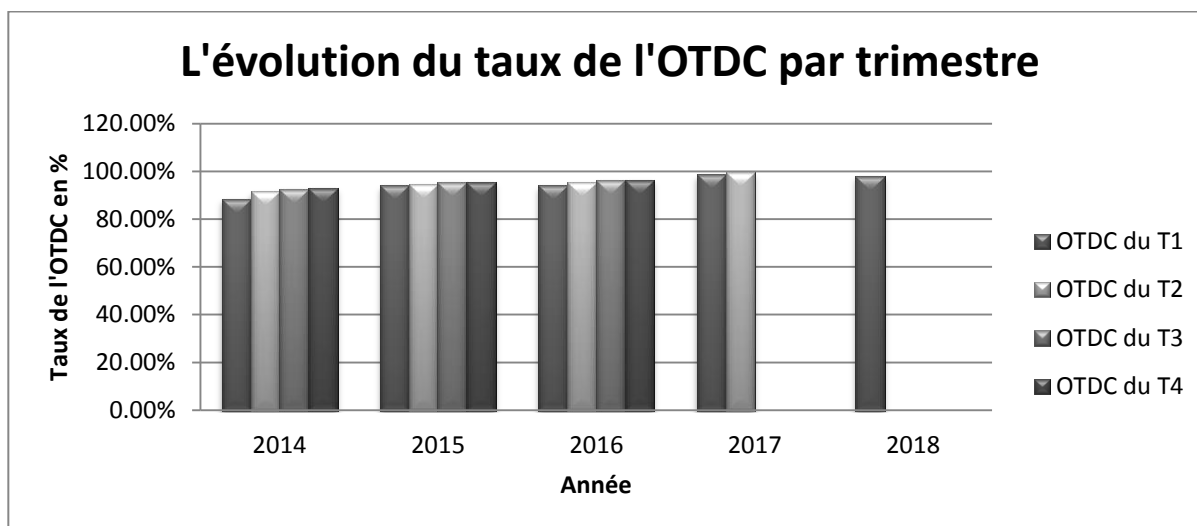
Tableau N° 11 : Taux d'OTDC par trimestre de 2014 au 2018

Année	OTDC			
	Trimestre (1)	Trimestre (2)	Trimestre (3)	Trimestre (4)
2014	88.50 %	91.60 %	92.70 %	93.10 %
2015	94.10 %	94.50 %	95.60 %	95.60 %
2016	94.00 %	95.50 %	96.30 %	96.50 %
2017	98.60 %	99.57 %	NA	NA
2018	98.01 %			

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base du tableau de bord qualité KPI.

Pour faciliter l'analyse et l'interprétation des données de tableaux, nous allons les présenter dans le graphique ci-après :

Graphique N° 01 : Évolution de l'OTDC par trimestre de 2014 au 2018



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des données du tableau ci-dessus

3.1.1. Interprétation et analyse :

- Le graphique montre une évolution de la performance des délais de chaque trimestre où on remarque une hausse de 3.1 % entre T1 et T2 de 2014 ;
- La performance de livraison continue à accroître par des taux très faibles, l'OTDC reste toujours au-dessous de l'objectif (97%) à cause des :
 - Problèmes en interne comme le manque sur livraison, la rupture du stock, et d'autres problèmes de transit.
 - Problème national comme, la nouvelle législation douanière (août, septembre 2015 et février 2016) et la licence d'importation (tel produit ne peut pas s'importer).
- En T1-2017, l'OTDC a dépassé l'objectif par 1.6% puis 0.97% entre T1 et T2 grâce aux actions correctives mises en place pour faire face aux problèmes confrontés, on peut citer :
 - L'anticipation des réclamations clients en l'informant des retards de livraison avant les délais prévus et la fixation d'une autre date de livraison.
 - Une communication des clients sur la nouvelle loi douanière.
 - Une maîtrise au niveau du transport.
- Pour le T3 et T4 de 2017, l'OTDC non appliqué ;

- En T1-2018 l'OTDC reste au-dessus de l'objectif malgré qu'il a enregistré une diminution, mais non significative.

Pour suivre l'évolution de la performance de livraison et faciliter la comparaison entre la période avant le passage à la nouvelle version de l'ISO 9001 et pendant le passage nous avons calculé l'OTDC annuel, les résultats sont représentés dans le tableau suivant :

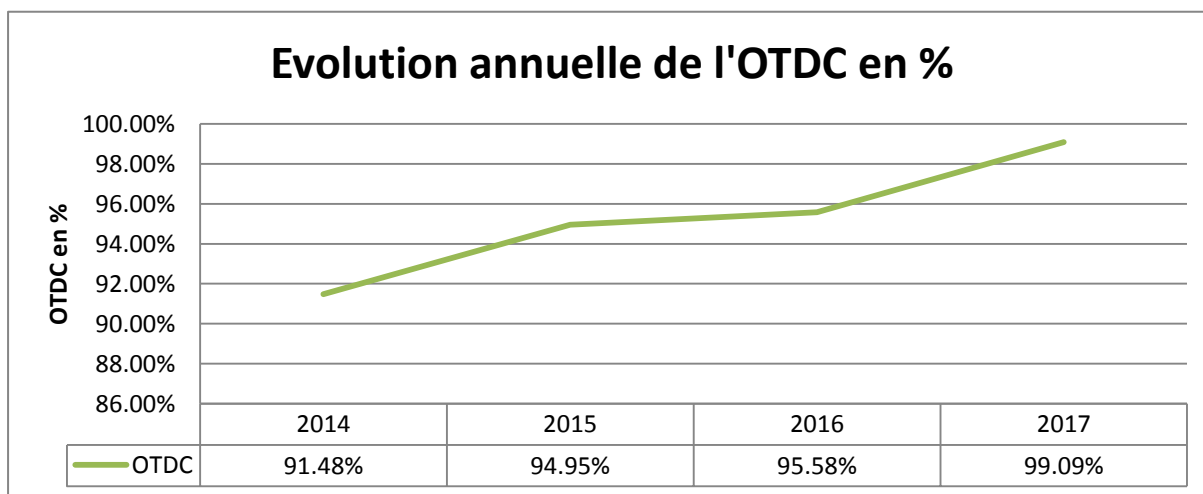
Tableau N° 12 : Taux annuel de l'OTDC

Année	Avant le passage		Pendant le passage	
	2014	2015	2016	2017
OTDC (97%)	91.48 %	94.95 %	95.58 %	99.09 %

Source : Elaboré par nous-même sur la base du tableau de bord qualité KPI

Afin de faciliter l'analyse et l'interprétation des données de tableaux, nous allons les présenter dans le graphique suivant :

Graphique N° 02 : Évolution annuelle de l'OTDC



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base du tableau ci-dessus

D'après le graphique, il est clair que l'OTDC a connu une amélioration significative entre 2014 et 2015, mais il est au-dessous de l'objectif par -2.05%, à cause de plusieurs facteurs comme :

- Des dysfonctionnements rencontrés en interne de SEA ;
- Environnement externe de l'entreprise est instable (nouvelles lois et réglementation...).

Pendant le passage, on a constaté que les délais sont maîtrisés mieux qu'avant, d'où l'OTDC est augmenté de 95.58% au 99.09%, SEA a dépassé l'objectif par 2.09%.

Cette augmentation est impactée par l'application des nouvelles exigences de l'ISO 9001 :2015 telles que la détermination et la gestion des risques et opportunités notamment ceux qui sont liés à la livraison et aussi la bonne connaissance du contexte interne et externe de l'entreprise.

3.1.2. Focus sur les problèmes logistiques en analysant les réclamations clients par ordre logistique :

Pour bien identifier les causes des problèmes logistiques de SEA, nous allons faire une analyse des réclamations clients insatisfaits par la logistique en T1-2016, les résultats sont représentés sur le tableau suivant :

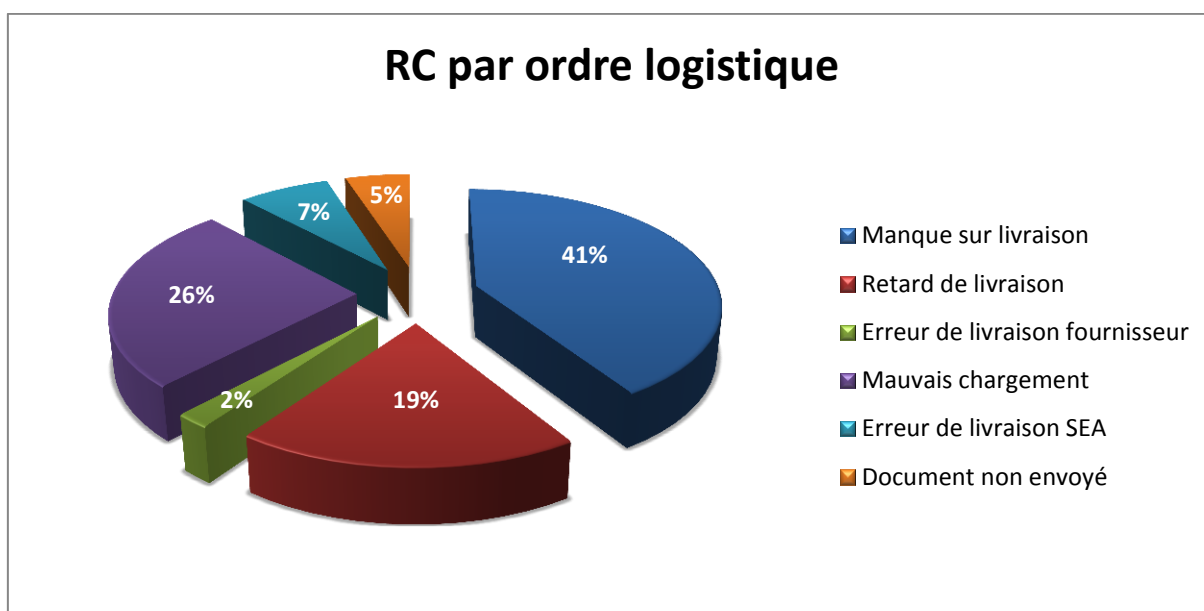
Tableau N° 13 : Réclamations clients par ordre logistique

Réclamation client	Taux de RC	Réclamation client	Taux de RC
Manque sur livraison	41 %	Mauvais chargement	26 %
Retard de livraison	19 %	Erreur de livraison SEA	07 %
Erreur de livraison fournisseur	02 %	Document non envoyé	05 %

Source : Revue de Direction 2016 de SMQ, Santé Sécurité et Environnement.

Pour faciliter l'interprétation des données de tableaux, nous allons les présenter dans le graphique suivant :

Graphique N° 03 : Réclamations client par ordre logistique



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des données du tableau ci-dessus

Analyse et interprétation :

Selon le graphique nous remarquons que la plupart des réclamations clients sont liées au manque sur livraison plus les retards de livraison soit un total de 67%, puis vient le mauvais chargement de marchandise par 26%.

Pour faire face aux ces problèmes, il est préférable que l'équipe logistique mette met en place les actions suivants :

- Revoir le processus de contrôle à la réception des produits pour régler le problème de manque sur livraison.
- Pour le retard de livraison, anticiper les réclamations clients en l'informant des retards de livraisons avant les délais de livraison.
- Revoir la procédure de préparation des colis pour éviter les problèmes de mauvais chargement.

3.2. Analyse de la satisfaction client à partir du CNPS :

Le CNPS (Customer Net Promoter Score) est un indicateur de la probabilité de recommandation d'une entreprise, produit, marque ou service par ses clients ou utilisateurs. SEA a mis en place cet indicateur pour savoir le niveau de satisfaction et de fidélité de ses clients. Le CNPS est calculé par la formule suivante :

$$\text{CNPS} = \% \text{ Promoteurs} - \% \text{ Détracteurs}$$

En posant aux clients la question « Recommanderiez-vous SEA à votre entourage ? » nous pouvons les classer en 3 catégories sur une échelle de 0 à 10.

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Détracteurs					Passifs			Promoteurs	

- % Promoteurs = nombre de promoteurs / la totalité des clients répondants à la question.
- % Détracteurs = nombre de détracteurs / la totalité des clients répondants à la question.

Target (Objectif) : SEA doit atteindre le pourcentage **69%** pour le CNPS.

Le tableau ci-dessous représente les taux de CNPS par trimestre de l'année 2014 jusqu'à l'année 2017 :

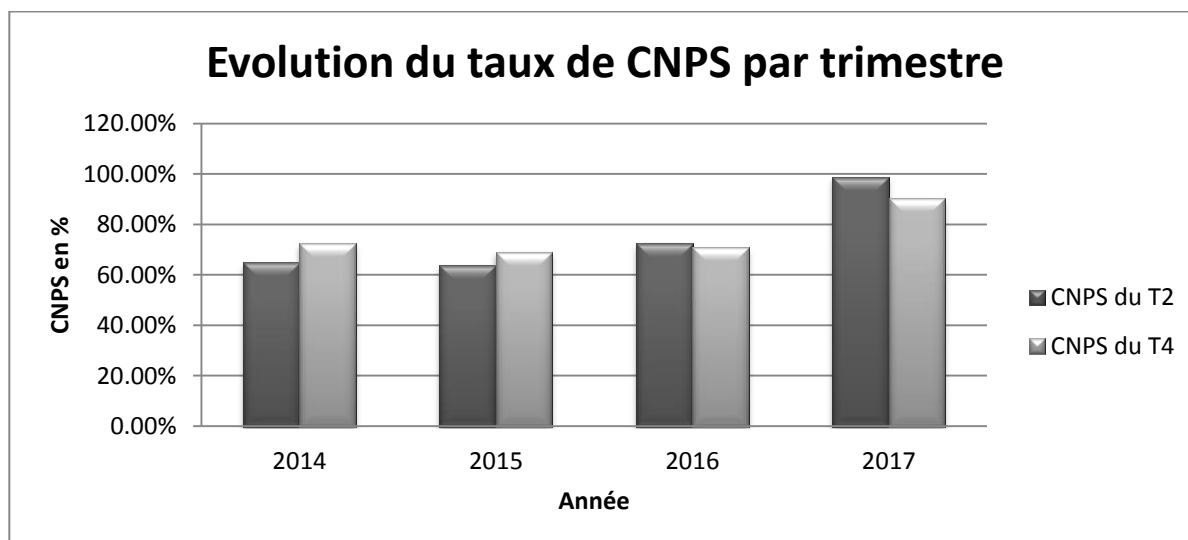
Tableau N° 14 : Taux du CNPS par trimestre de 2014 au 2017

CNPS				
Année	Trimestre (1)	Trimestre (2)	Trimestre (3)	Trimestre (4)
2014	NA	65.00 %	NA	72.60 %
2015	NA	63.80 %	NA	69.10 %
2016	NA	72.60 %	NA	70.80 %
2017	NA	98.80 %	NA	90.23 %

Source : Tableau de bord qualité KPI.

Pour faciliter l'analyse et l'interprétation des données de tableaux, nous allons les présenter dans le graphique ci-après :

Graphique N° 04 : Évolution du CNPS par trimestre de 2014 au 2017



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des données du tableau ci-dessus

3.2.1. Interprétation et analyse :

- Le graphique affiche une évolution de la satisfaction client de SEA par trimestre, on remarque que le taux de CNPS est augmenté par 7.6 % en T4-2014 par rapport au T2 de la même année en effet il atteint 72.60% contre un objectif de 69% ;
- En T2-2015 le CNPS a connu le taux le plus bas 63.80% qui est au-dessous de l'objectif, juste après on remarque une augmentation en T4-2015 et T2-2016 ;
- En Q2-2017 le CNPS atteint le taux le plus élevé 98.80% contre une chute de 8.57% en T4-2017, mais il reste toujours au-dessus de l'objectif.

Pour une bonne analyse, il faut voir la tendance du CNPS selon les segments, et puis choisir les 3 premiers segments qui posent les problèmes les plus importants et mettre en place des actions correctives. Le tableau suivant représente la tendance du CNPS pour T2-2016 :

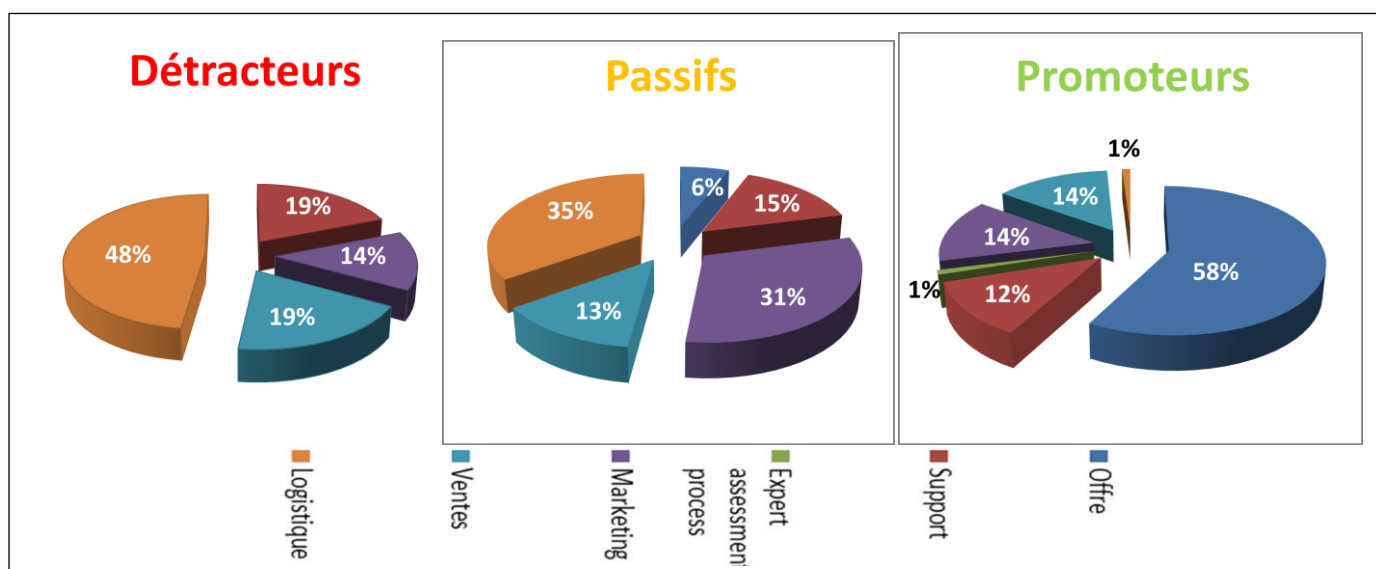
Tableau N° 15 : Tendance du CNPS selon les segments et les catégories des clients pour T2-2016

	Offre	Support	Expert assessment process	Marketing	Ventes	Logistique
Détracteurs		19 %		14 %	19 %	48 %
Passifs	6 %	15 %		31 %	13 %	35 %
Promoteurs	58 %	12 %	1 %	14 %	14 %	1 %

Source : Revue de direction 2016 de SMQ, Sécurité Santé et Environnement.

Pour faciliter l'interprétation des données de tableaux, nous allons les présenter dans le graphique ci-après :

Graphique N° 05 : Tendance de CNPS selon (segments et catégorie client) de T2-2016



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base du tableau ci-dessus

Analyse et interprétation :

- D'après le graphique on remarque que l'insatisfaction des clients (détracteurs) dû à trois segments principaux :
 - La logistique est le segment qui pose plus de problèmes par un pourcentage de 48% (retard des délais de livraison, la non-réception de marchandise, erreur dans

la livraison et l'attribution des produits lors de la préparation et du chargement...);

- Le support client par un pourcentage de 19% à cause de la mauvaise formation des équipes CCC sur l'utilisation des outils de digitalisation ;
 - Et pour le troisième segment, on trouve les ventes par un pourcentage de 19% à cause des prix non compétitifs de SEA (prix relativement élevé pour le consommateur algérien) et l'existence des produits de contrefaçon dans le marché avec des prix moins chers (produits chinois).
- De l'autre côté, les clients promoteurs sont très satisfaits par les trois segments suivants :
 - L'offre, par un pourcentage de 58% à cause de la bonne qualité, la fiabilité et la diversification des offres de Schneider Electric Algérie (produits, services et solutions) ;
 - Les ventes d'où 14% des clients sont satisfaits.
 - Le support clients, au contraire aux clients détracteurs on trouve 12% des clients promoteurs sont satisfaits par le service du support client, ils ont passé une bonne expérience de prise en charge de leurs réclamations.

Comme les détracteurs sont les clients qui contribuent la diminution du CNPS, SEA se focalise sur cette catégorie et essaye de mettre en place des actions correctives pour régler les problèmes de détracteurs et améliorer le CNPS ce qui implique une hausse significative dans la satisfaction client.

Pour simplifier la comparaison de l'évolution du CNPS entre la période avant le passage à la nouvelle version de l'ISO 9001 et pendant le passage, nous avons calculé le CNPS annuel, les résultats sont représentés dans le tableau suivant :

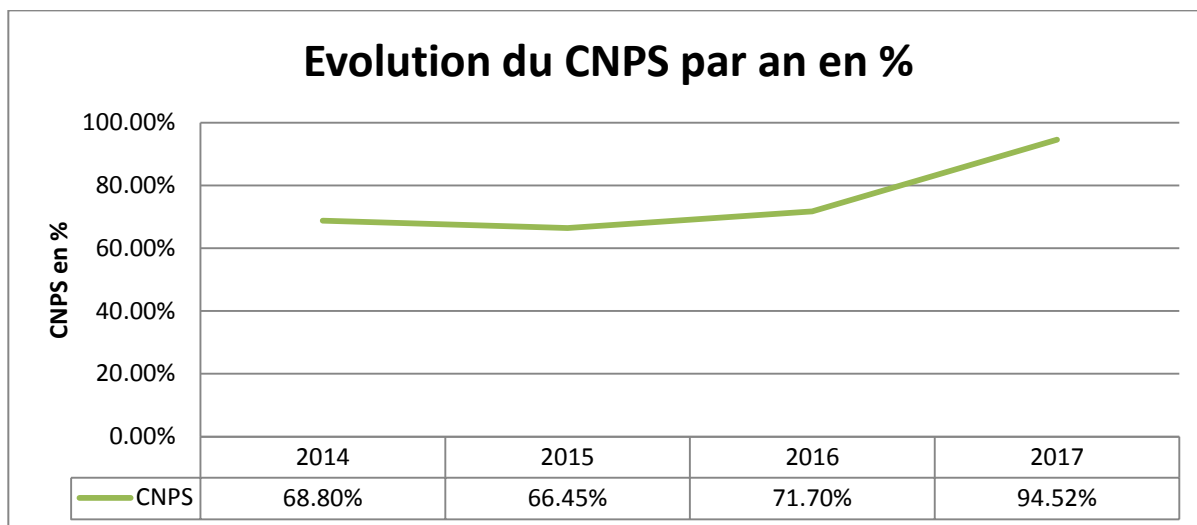
Tableau N° 16 : Taux annuel du CNPS

Année	Avant le passage		Pendant le passage	
	2014	2015	2016	2017
CNPS (69%)	68.80 %	66.45 %	71.70 %	94.52 %

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base du tableau de bord qualité KPI

Afin de faciliter l'analyse et l'interprétation des données de tableaux, nous allons les présenter dans le graphique ci-après :

Graphique N° 06 : Évolution annuelle du CNPS



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des données du tableau ci-dessus

Analyse et interprétation :

Le graphique représente le taux annuel de l'évolution de la satisfaction client avant et pendant le passage à la 9001 :2015. On a constaté que le CNPS est au-dessous de l'objectif en 2014 et en 2015, cette insatisfaction est liée aux problèmes logistiques, maltraitance des réclamations clients par le support CCC et aussi les prix non compétitifs de SEA.

À partir de 2016 le CNPS a accru au-dessus de l'objectif jusqu'à 25.52% de plus durant l'année de 2017. Cette amélioration due à une diminution des clients détracteurs contre une augmentation des promoteurs.

Pour satisfaire ses clients, SEA respecte le principe de l'orientation client à travers la collecte et l'exploitation des informations pour une bonne détermination des besoins et attentes de ses clients. Elle identifie les dysfonctionnements qui causent l'insatisfaction client et essaye de mettre des actions de progrès. En plus, elle intègre tous les maillons de la chaîne de valeur afin de satisfaire ses clients.

3.3. Analyse de la performance du support client :

Pour analyser la performance du support client (le point de contact avec les clients et de traitement de leurs demandes et réclamations, situé en Egypte), SEA a mis en place l'indicateur CCC-NSS (Customer Care Center Experience-Net Satisfaction Score) qui mesure la performance du CCC telle que perçue par le client. Il évalue la satisfaction des clients en

fonction de leur expérience d'une résolution de cas de CCC spécifique. Il est calculé par la formule suivante :

$$\text{CCC-NSS} = \% \text{ très satisfait} - \% \text{ insatisfait}$$

En posant aux clients la question : « selon votre expérience la plus récente avec l'équipe de service à la clientèle, comment évalueriez-vous votre satisfaction globale sur cette interaction, sur une échelle de 0 à 10 où 0 signifie complètement insatisfait et 10 signifie complètement satisfait? ».

- % Très satisfait : clients répondants du 9 à 10 / la totalité des clients répondants à la question.
- % Insatisfait : clients répondants du 0 à 6 / la totalité des clients répondants à la question.

Target (Objectif) : SEA doit atteindre le pourcentage **40%** pour le CCC-NSS.

Le tableau ci-dessous représente les taux de CCC-NSS par trimestre de l'année 2014 jusqu'au premier trimestre de l'année 2018.

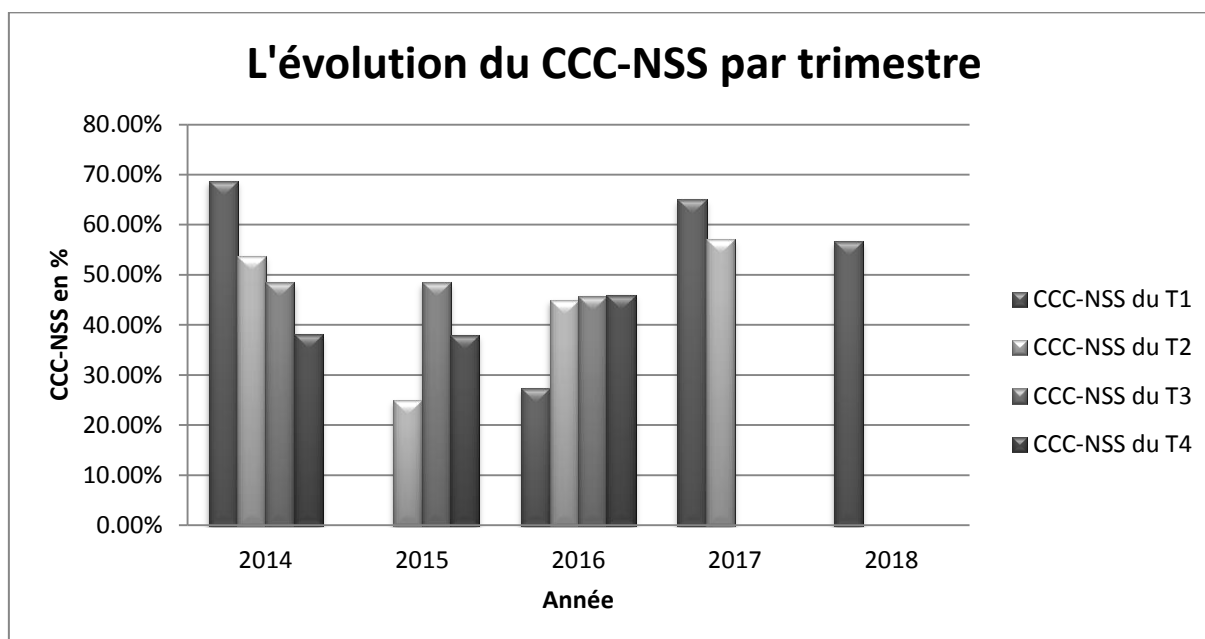
Tableau N° 17 : Le taux du CCC-NSS par trimestre de 2014 au 2018

Année	CCC-NSS			
	Trimestre (1)	Trimestre (2)	Trimestre (3)	Trimestre (4)
2014	68.75 %	53.77 %	48.41 %	38.10 %
2015	NA	25.00 %	48.40 %	38.00 %
2016	27.30 %	45.00 %	45.80 %	46.00 %
2017	65.00 %	57.10 %	NA	NA
2018	56.63 %			

Source : Tableau de bord qualité KPI.

Afin de faciliter l'analyse et l'interprétation des données de tableaux, nous allons les présenter dans le graphique ci-après :

Graphique N° 07 : L'évolution du CCC-NSS par trimestre de 2014 au 2018



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des données du tableau ci-dessus

3.3.1. Interprétation et analyse :

- D'après le graphique de l'évolution de la performance du support client, on remarque une chute importante à partir de T1-2014 jusqu'au T1-2015, soit une diminution du CCC-NSS de 68.75% à 25% (-43.75%). Cette diminution est liée à des problèmes en interne de SEA et en externe :
 - Interne : les intervenants locaux ne répondent pas au CCC, d'où ce dernier ne reçoit pas des réponses surtout les demande de prix, demandes d'enregistrement d'une commande spécifique. Donc c'est un problème d'absence de communication entre les collaborateurs locaux et le CCC.
 - Externe : le problème est en interne du CCC en Egypte, d'où le taux de turnover est très élevé, et les nouvelles équipes ne font pas de formations sur les outils de digitalisation.
- Le CCC-NSS est augmenté à 48.40% et a atteint l'objectif en T2-2015, mais il reste toujours instable à cause des problèmes présentés avant et il a diminué en T1-2016 au-dessous de l'objectif.
- À partir de T2-2016, l'CCC-NPS a connu une certaine stabilité au-dessus de l'objectif, il a augmenté jusqu'à 65% en T1-2017 à cause des actions suivantes :
 - Des réunions fréquemment organisées entre le CCC et les collaborateurs locaux ;

- Mettre en place un lien de partage entre le CCC et chaque pays pour le partage des informations et des nouvelles mises à jours ;
- Informer le pays local des nouveaux membres du CCC afin de leur partager les procédures ;
- Une forte communication sur les outils digitalisation ;
- Une centralisation des demandes clients vers CCC/Zone ;
- Ne pas clôturer les demandes jusqu'à la satisfaction des clients.

Dans le tableau suivant nous avons calculé le CCC-NSS annuel pour simplifier la comparaison de son évolution entre la période avant le passage à la nouvelle version de l'ISO 9001 et pendant le passage, les résultats sont les suivants :

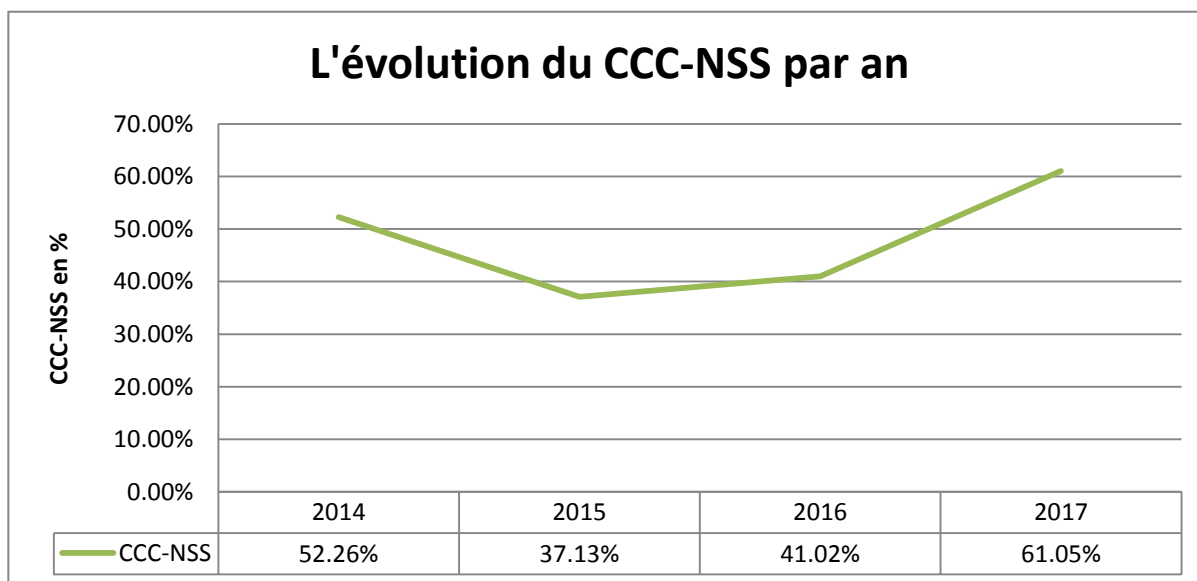
Tableau N° 18 : Le taux annuel du CCC-NSS

Année	Avant le passage		Pendant le passage	
	2014	2015	2016	2017
CCC-NSS (40%)	52.26 %	37.13 %	41.02 %	61.05 %

Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base du tableau de bord qualité KPI

Pour faciliter l'analyse et l'interprétation des données de tableaux, nous allons les présenter dans le graphique suivant :

Graphique N° 08 : L'évolution annuelle du CCC-NSS en %



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base du tableau ci-dessus

Analyse et interprétation :

Le graphique affiche l'évolution de la performance du support client avant et pendant le passage à la nouvelle norme 2001 :2015 à travers l'évolution du taux annuel du CCC-NSS.

D'après le graphique on a constaté que le CCC-NSS a connu trois principales phases, dont la première est de 2014 au 2015 où la performance du support client est dégradée jusqu'au-dessous de l'objectif et les clients sont insatisfaits de traitement de leurs demandes, cette insatisfaction due à des problèmes internes et externes comme on a vu en détaille.

Au cours de la deuxième phase entre 2015 et 2016, le CCC-NSS a connu une stabilité, il atteint l'objectif, mais il reste encore une insatisfaction de certains clients en fonction de leur expérience d'une résolution de cas par le CCC.

Lors de la dernière phase 2016-2017 qui est pendant le passage, le CCC-NSS est dans une progression significative, il a dépassé l'objectif grâce à des actions correctives mises en place pour diminuer le temps de traitement des demandes et des réclamations clients et augmenter leur satisfaction auprès de service du support à la clientèle.

3.4. Synthèse des résultats :

Être efficace et efficiente est l'objectif majeur des entreprises, chacune cherche l'amélioration de sa performance pour maximiser ses bénéfices et renforcer sa position dans le marché. Schneider Electric Algérie ne néglige pas cette notion, elle donne une grande importance à la performance et elle a mis en place des indicateurs pour l'évaluer.

Durant notre étude de cas, nous avons concentré sur trois indicateurs pour analyser la performance des activités et des processus de SEA, que sont : l'OTDC pour mesurer les délais de livraison, le CNPS pour la probabilité de recommandation de SEA par ses clients, et enfin le CCC-NSS qui mesure la satisfaction des clients en fonction de leur expérience d'une résolution de cas par le support client (CCC).

Les indicateurs que nous avons traités ont une relation directe avec le client vu que « l'orientation client » est le premier principe de la nouvelle norme ISO 9001 :2015 en plus de la satisfaction client qui est une exigence de cette norme.

En effet, SEA est en cours d'être certifié par la dernière version de l'ISO 9001 l'ensemble de son système documentaire est conforme aux exigences de la norme et elle est près d'obtenir la certification avant la fin de 2018.

D'après l'analyse des indicateurs, nous avons constaté que SEA souvent atteint les objectifs tracés, surtout durant les dernières années (2016-2017,2018), d'où l'OTDC a connu un taux de 99.09% contre un objectif de 97%. De sa part, le CNPS a atteint 94.52% contre un objectif de 69%. Et enfin, le CCC-NPS a touché 61.05% versus l'objectif de 40%. Cette période représente l'intervalle du passage à la nouvelle version de l'ISO 9001 :2015, qui est considérée comme une révision technique de l'ISO 9001 :2008.

L'approche risque est l'une des principales nouveautés de cette 5^{ème} version, elle invite l'entreprise à la détermination et la gestion des risques et opportunités, cette approche mettre en place une maîtrise préventive afin de limiter les effets négatifs et d'exploiter au mieux les opportunités lorsqu'elles se présentent.

3.5. Suggestions et recommandations :

À travers notre étude, notre analyse des indicateurs, nos recherches et nos remarques sur SEA, nous essayons de proposer les suggestions et recommandations suivantes :

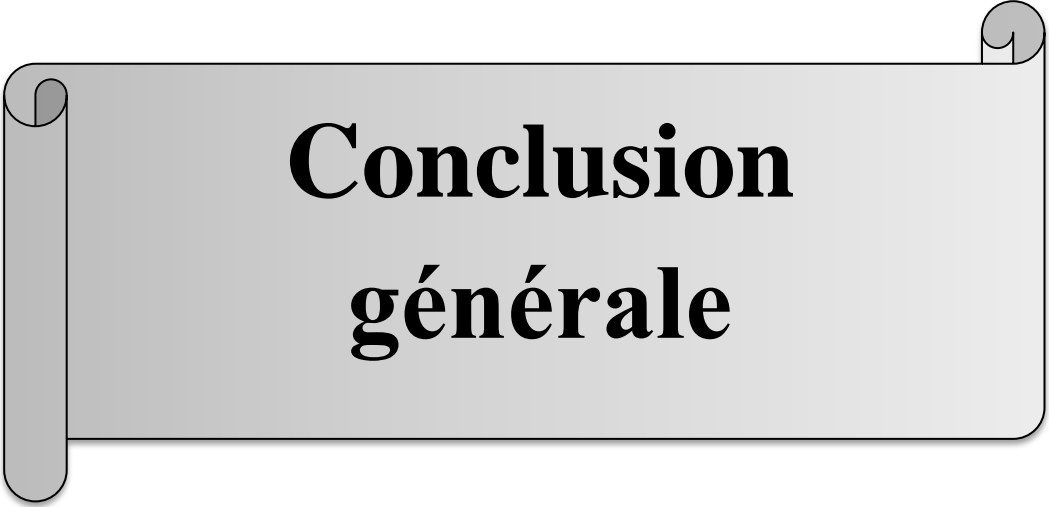
- Améliorer la gestion des relations client en développant d'autres outils qu'elles seront utiles pour la bonne conduite et un meilleur fonctionnement de l'entreprise ;
- Réduire les délais de traitement de réclamations clients, en renforçant la communication avec ce dernier et en mettre en place un plan de formation efficace selon les besoins du personnel du CCC;
- Maîtriser les délais de livraison en analysant les causes de retard et mettant des actions correctives ;
- Développer la gestion des risques à travers la méthode AMDEC processus au niveau de l'ensemble des processus de SEA ;
- La réalisation des enquêtes de satisfaction auprès des toutes les parties intéressées que ce soit : fournisseur; distributeurs ; actionnaire, partenaire... etc.
- Faire connaître les grandes lignes de la norme ISO 9001 :2015 aux employés afin d'éviter une résistance du changement et assurer une bonne implication du personnel (3^{ème} principe de l'ISO 9001 :2015)
- Favoriser la communication à tous les niveaux de SEA.

Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons essayé de traiter la relation entre les principaux points abordés dans les chapitres précédents à travers deux études de cas.

Dans de la première étude empirique, nous avons adapté le système de management de la qualité de SEA aux nouvelles exigences de la présente version de la norme ISO 9001. D'autre part, la deuxième étude empirique a été orientée vers l'analyse de la performance opérationnelle de SEA à travers la mesure des indicateurs.

À la fin du chapitre nous pouvons conclure que la certification ISO 9001 :2015 est un moyen de mettre en place une pratique de standardisation qui réduira les erreurs et augmentera l'efficacité opérationnelle, chose qui aura certainement plusieurs retombées positives telles que le développement et la croissance de l'entreprise, une meilleure gestion des risques...etc.



**Conclusion
générale**

Conclusion générale :

De nos jours, les exigences du marché ouvert à la concurrence des pays émergents permettent à la qualité et au management par la qualité de décrocher une importance place comme critère de décision pour la signature de nouveaux contrats ou la pérennisation de marchés existants.

En effet, le système de management de la qualité aide les entreprises à répondre aux exigences des clients, et leur donnera probablement la dimension internationale par un retour aux standards internationaux en matière de management et de performance.

Aujourd'hui, les entreprises font appel à la certification qualité pour garantir une bonne maîtrise de leur système de management qualité, cette certification demande l'implication de tout le personnel de l'entreprise pour qu'elle soit réussite, chaque individu doit pouvoir apporter sa propre contribution en mettant en œuvre ses compétences.

Les entreprises certifiées à la norme ISO 9001 doivent prendre en considération toutes les modifications et les mises à jour apportées à cette norme afin de se conformer aux nouvelles exigences apportées et ainsi développer sa performance. Cette notion de performance représente l'objectif primordial des entreprises.

À travers notre modeste travail, nous avons essayé d'étudier la relation entre la certification ISO 9001 :2015 et la performance opérationnelle qui garantit et assure la survie à long terme des entreprises.

En effet, c'est le cas de Schneider Electric Algérie, elle est certifiée ISO 9001 : 2008 et maintenant, elle est en cours d'obtenir la certification de la nouvelle version ISO 9001 : 2015. Afin de répondre à notre problématique, nous avons procédé à une analyse des indicateurs de performance mis en place par SEA, pour voir l'apport du passage sur l'évolution de ces indicateurs.

Les résultats chiffrés dégagés via le cas pratique et les propos théoriques étudiés nous ont permis de retirer des éléments de réponses à la confirmation ou l'infirmité des hypothèses de recherche :

La première hypothèse : « La norme ISO 9001 :2015 rend une entreprise plus performante, en combinant une approche processus intégrant le cycle PDCA et une approche

par les risques à tous les niveaux de l'entreprise » cette hypothèse est **confirmée**, vu que l'approche processus bien renforcée dans la dernière révision de l'ISO 9001, cette approche est un outil puissant pour optimiser les performances du fonctionnement de l'organisme, d'autre part l'approche risque qui est l'apport le plus important de cette version, permet à l'entreprise de mettre en place une maîtrise préventive afin de limiter les effets négatifs et d'exploiter au mieux les opportunités lorsqu'elles se présentent.

La deuxième hypothèse : « La performance opérationnelle est mesurée par des indicateurs liés aux opérations quotidiennes de l'entreprise », cette hypothèse est **confirmée**, nous avons trouvé que la performance opérationnelle est mesurée à travers plusieurs indicateurs comme les KPI (Key Performance Indicator). En plus, la nouvelle version de la norme ISO 9001 :2015 a introduit tout un chapitre sur l'évaluation de la performance

La troisième hypothèse : « Le passage à la norme ISO 9001 version 2015 contribue à améliorer la performance opérationnelle », cette hypothèse est **confirmée**, d'après l'analyse des indicateurs, nous avons constaté une amélioration de la performance de SEA.

Cette amélioration est le résultat de l'application des exigences de la nouvelle norme ISO 9001 :2015 telle que la meilleure compréhension du contexte dans lequel l'entreprise évolue et une bonne prise en compte des risques pouvant perturber l'atteinte des objectifs sans oublier la saisie des opportunités qui se trouve dans l'environnement.

Par ailleurs, comme tout travail de recherche scientifique ne s'est déroulé pas sans difficultés et sans limites, la confidentialité de l'information interne était notre première difficulté, ainsi que la contrainte du temps qui nous a un peu limités.

Pour conclure, nous tenons à préciser que nous n'avons pas la prétention de confirmer que les recherches effectuées lors de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle soient complètes, néanmoins nous espérons que notre travail inspirera d'autres recherches à l'avenir, nous pouvons proposer quelques thèmes :

- Création d'un outil de management du risque selon la norme iso 31000 : 2009 en vue de préparer le passage à la version 2015 de l'ISO 9001.
- L'ISO 9001 version 2015 : Évolution ou révolution.



Bibliographie

Ouvrages :

- ALAZARD, (C) et SÉPARI, (S) : Contrôle de gestion, 2ème ED, Edition DUNOD Paris, 2010.
- BACHY, (B) et HARACHE, (C) : Toute la fonction management, Edition DUNOD Paris, 2010.
- BAROUCH, (G) : Améliorer votre efficacité, AFNOR et Éditions Livres à Vivre 2010.
- CABANE, (P) : L'essentiel de la finance à l'usage des managers, 2ème ED, Editions d'Organisation, Paris, 2004.
- CANARD, (F) : Management de la qualité, LEXTENSO éditions, Paris, 2009.
- CATTAN, (M) : Pour une certification qualité gagnante, Edition AFNOR, 2009.
- DURET, (D) et PILLET, (M) : Qualité en production de l'ISO 9000 à six sigmas, éditions d'organisation, 3ème édition, Paris, 2005.
- ERNOUL, (R) : Le grand livre de la qualité, édition AFNOR, Paris, 2010.
- Fernandez, (A) : Les nouveaux tableaux de bord des managers, Edition EYROLLES 2008.
- GAPILLOUT, (I) : La qualité avec l'ISO 9001 :2015 et plus encore, Edition VYATIOSYS, 2015.
- GIRAUD, (F) et Alii : Contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2ème ED GUALINO éditeur, Paris, 2005.
- GRATACAP, (A) et MEDAN, (P) : Management de la production, 3ème Ed, Edition DUNOD, Paris, 2009.
- HOHMANN, (C) : Technique de productivité, Editions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2009.
- JAULENT, (P) et QUARES, (M-A) : Pilotez vos performances, 2ème ED, Edition AFNOR, Paris, 2008.
- KAMISKE, (F.G) et BRAUER, (J-P) : Management de la qualité de A à Z, édition MAISSON, Paris, 1994.
- KHEMAKHEM, (A) : La dynamique du contrôle de gestion, Edition DUNOD, Paris 1992.

- KOVALEVSKY, (O) : Optimiser le pilotage de vos processus avec la méthode SOCLE, Edition AFNOR, 2010.
- LALOUX, (G) : Le management de la maintenance selon l'ISO 9001 :2008, Edition AFNOR, 2009.
- LONGIN (P) et DENET (H) : Construisez votre qualité, 2ème Ed, Edition DUNOD Paris, 2008.
- LORINO, (P) : Méthodes et pratiques de la performance, Edition d'organisation Paris 1998.
- MARGERAND (J) et GILLET-GOINARD (F) : Manager la qualité pour la première fois, éditions d'organisation.
- MICHEL, (X) et Alii : Management des Risques pour un Développement Durable édition DUNOD, Paris, 2009.
- MOLHO, (D) et FERNANDEZ-POISSON, (D) : Tableau de bord outil de performance, Editions d'organisation, Paris 2009.
- OZIKI, (K) et ASAKA, (T) : Les outils de la qualité, édition AFNOR gestion, Paris 1992.
- RAMOND, (P) : Le Management opérationnel Direction et Animation des équipes 3ème ED, Edition MAXIMA, Paris, 2004.
- ROESSLINGER, (F) et SIEGEL, (D) : Management stratégique et le management de la qualité, Edition AFNOR, 2015.
- Source : BAZINET, (M) et NISSAN, (D) : l'ISO 9001 en marche, Edition AFNOR 2014.

Dictionnaires :

- Dictionnaire de management de projet, édition AFNOR, Paris, 2010.
- MEIER, (O) : Dico du manager, 500 clés pour comprendre et agir, Edition DUNOD Paris, 2009.

Travaux universitaires :

- COBBOLD, (I) et LAWRIE (G): The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool, PMA Conférence, cité par LANANI, (R) :L'apport de la mise en place d'un système de prévention des risques pour l'amélioration de la performance opérationnelle de l'entreprise, Boston, USA, Mai 2002.

- VOYER, (P) : Tableaux de bord de gestion et indicateur de performance, presse de l'université du Québec, 2ème édition, 2006, p.113.

Normes :

- La norme ISO 9001 :2008
- La norme ISO 9001 : 2015
- La norme ISO 9000 :2015

Webographie :

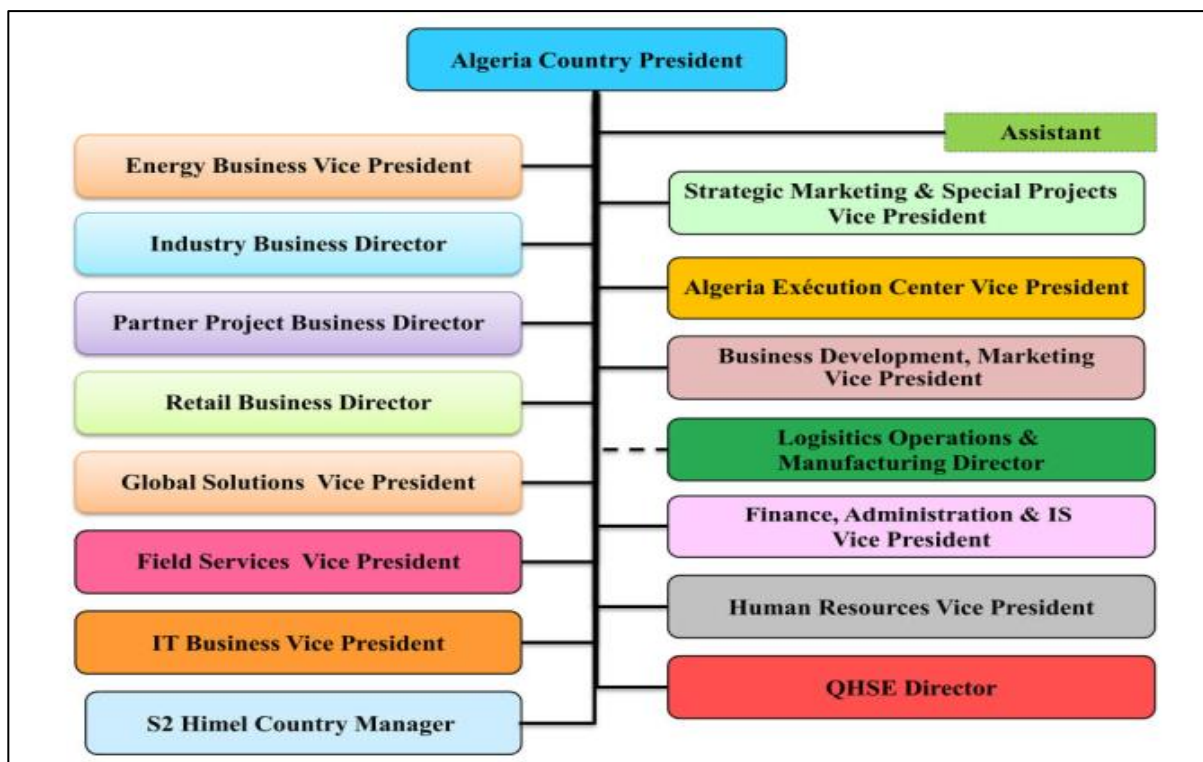
- Dictionnaire en ligne, <http://www.larousse.com/>, (consulté le 01/03/2018 à 17h02).
- <http://www.3-0.fr/accueil-doc-dd/les-labels-et-les-normes/les-normes-iso>, (Consulté le 11/03/2018 à 13h50).
- https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_9001__moving_from_2008_to_2015.pdf, (consulté le 14/03/2018 à 22h12).
- <https://lemag.bureauveritas.fr/nouvelle-norme-iso-9001-les-trois-changements-a-connaître/>, (consulté le 31/03/2018).
- <https://fr.linkedin.com/pulse/lapproche-par-les-risques-dans-la-norme-iso-90012015-oueslati>, (consulté le 06/04/2018 à 20h15).
- <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1management/chapitre-3-definition-et-evaluation-de-la-performance.html>, (consulté le 11/04/2018 à 19h46).
- <https://www.google.com/search?query=Le+triangle+de+la+performance> (consulté le 11/04/2018 à 20h16).
- https://www.memoireonline.com/10/10/3964/m_Diagnostic-financier-et-performance-dune-entreprise-en-Cote-dIvoire18.html, (consulté le 16/04/2018 à 10:13).
- <http://www.argon-consult.com/fr/expertises/finance/pilotage-de-la-performance-operationnelle>, (consulté le 17/04/2018 à 10:51).
- <Http://www.entrepreneuraquitaine.fr/comment-mesurer-la-performance-dune-entreprise>, (Consulté le 18/04/2018 à 17:18).
- <http://www.performancezoom.com/entbord.php>, (Consulté le 20/04/2018 à 10 :23).
- <https://www.l-expert-comptable.com/a/532106-la-productivite-au-sein-d-une-entreprise.html>, (Consulté le 25/04/2018 à 17 :38).
- <https://www.journaldunet.com/solutions/expert/46106/la-performance-des-processus--comment-et-pourquoi.shtml>, (consulté le 30/04/2018 a 00 :05).

- <https://blog.kostango.com/5-indicateurs-cle-pour-la-performance-operationnelle/>, (consulté le 24/04/2018 à 17 :40).
- <https://www.mes-trs.fr/trs-oe/autres-indicateurs/>, (Consulté le 25/04/2018 à 20 :17).

Annexes :

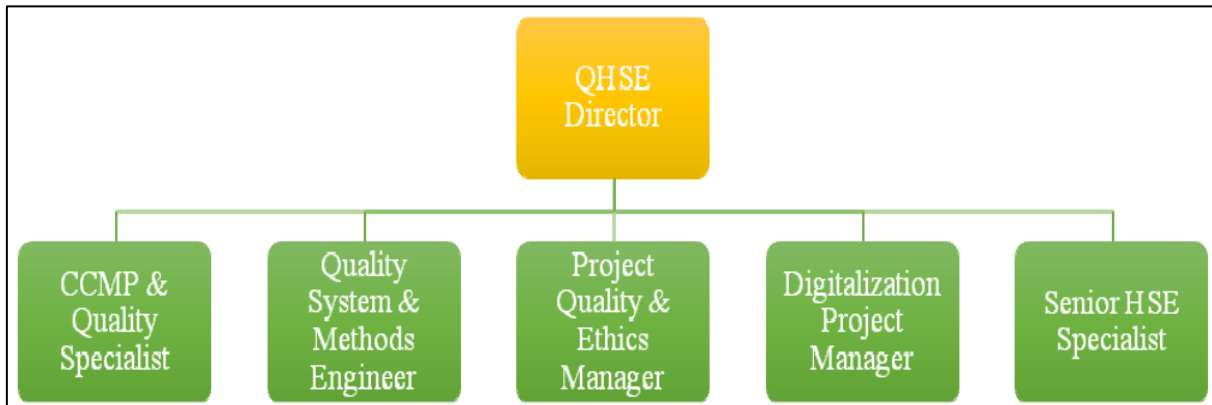
N° de l'Annexe	Intitulé
Annexe N° 01	L'organisation de Schneider Electric Algérie
Annexe N° 02	Organigramme du département QHSE et Satisfaction des clients
Annexe N° 03	La cartographie des processus de SEA
Annexe N° 04	Le certificat ISO 9001 :2008
Annexe N° 05	Politique qualité chez SEA
Annexe N° 06	Politique environnement chez SEA
Annexe N° 07	Politique santé et sécurité chez SEA

Annexe N° 01 : L'organisation de Schneider Electric Algérie



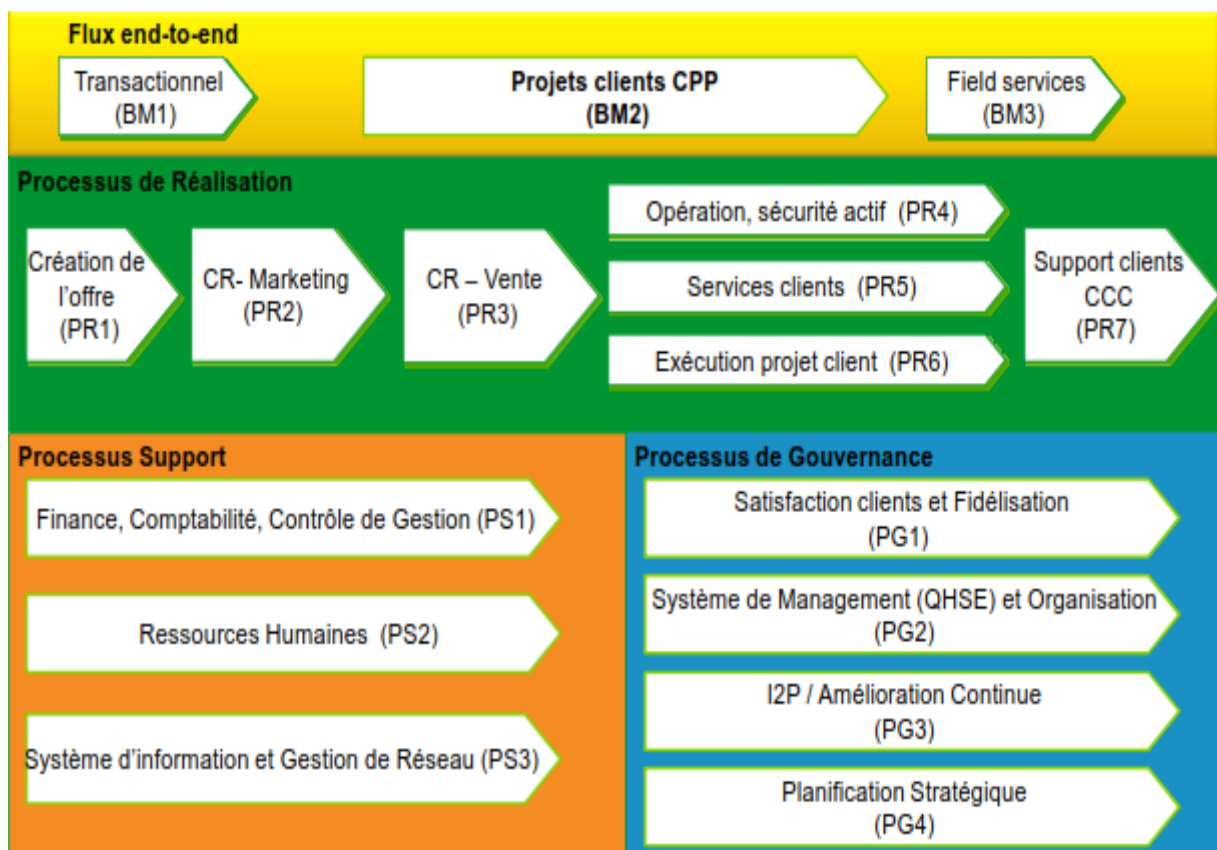
Source : document interne de l'entreprise.

Annexe N°02 : Organigramme du département QHSE et Satisfaction des clients



Source : Manuel de Management SEA, Rév H, p.18.

Annexe N° 03 : La cartographie des processus de SEA



Source : Manuel de Management SEA, Rév H, p.20.

Annexe N° 04 : Le certificat ISO 9001 :2008



afaq

Certificat
Certificate

N°2006/26439.3

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :
AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by:

SCHNEIDER ELECTRIC ALGERIE

pour les activités suivantes :
for the following activities:

**VENTE ET DISTRIBUTION DE PRODUITS ELECTRIQUES BASSE TENSION.
ASSEMBLAGE ET VENTE DE CELLULES MOYENNE TENSION.
VENTE D'ENSEMBLES D'EQUIPEMENTS, PRODUITS ET SERVICES
EN DISTRIBUTION ELECTRIQUE.
VENTE ET MISE EN OEUVRE D'AUTOMATISMES INDUSTRIELS ET CONTROLE INDUSTRIEL.
FORMATION. MAINTENANCE D'EQUIPEMENTS.**

**SALE AND DISTRIBUTION OF LOW-VOLTAGE ELECTRICAL PRODUCTS.
ASSEMBLY AND SALE OF MEDIUM-VOLTAGE CUBICLES.
SALE OF EQUIPMENT PACKAGES, PRODUCTS AND SERVICES IN ELECTRICAL DISTRIBUTION.
SALE AND IMPLEMENTATION OF INDUSTRIAL AUTOMATION SYSTEMS
AND INDUSTRIAL CONTROL.
TRAINING COURSES, EQUIPMENT MAINTENANCE.**

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2008

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

2 Bis Route d'Ouled Fayet CHERAGA 16320 ALGER ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour) :
This certificate is valid from (year/month/day)

2016-01-06

Validité (ans) :
Validity (years) :

2018-08-08

Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL

M. AUGEREAU-LANDAIS

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL S.A. - Avenue Louis Pasteur 16320 Chéragas - Algérie - 16320 Elms - Tunisie

afnor

Source : document interne de l'entreprise

Annexe N° 05 : Politique qualité chez SEA

Politique Qualité Chez Schneider Electric, la **satisfaction** de nos **clients** est notre priorité numéro un

- > Nous nous engageons à apporter à nos clients un service unique et différenciateur
 - Nous nous assurons de l'excellence de nos solutions, produits et services,
 - Nous réglons les problèmes de nos clients avec professionnalisme,
 - La qualité de nos prestations est irréprochable sur tout le territoire national,
 - Nous nous conformons aux obligations applicables.
 - > Nous développons une culture exemplaire centrée sur nos clients
 - La satisfaction de nos clients passe avant toute autre priorité,
 - Nous savons écouter nos clients et nous agissons en conséquence,
 - Nous honorons nos engagements,
 - Nous communiquons de manière proactive et transparente.
 - > Nous responsabilisons et formons nos collaborateurs à refuser tout compromis en matière de qualité
 - Nos managers montrent l'exemple,
 - Nos collaborateurs bénéficient de l'autonomie requise pour développer leur sens des responsabilités,
 - Nous planifions, contrôlons et progressons sans cesse grâce à des outils et méthodologies performants.
- La politique qualité est déclinée selon 3 axes principaux :
- L'amélioration continue dans les domaines de la satisfaction des clients,
 - La satisfaction et l'engagement du personnel,
 - La performance de notre offre et l'amélioration de nos processus.

La véritable mesure de la qualité, c'est la satisfaction de nos clients



Akli BRIHI
Moghreb Cluster Président

Akli Brihi
Président
Schneider Electric Algérie

Life Is On **Schneider**
Electric

Annexe N° 06 : Politique environnement chez SEA

Notre Politique Environnement

L'ambition de Schneider Electric Algérie est de :

- > **Réduire** l'impact environnemental de ses produits et solutions, sur l'ensemble de leur cycle de vie, notamment en optimisant leur consommation d'énergie et de ressources naturelles et en proposant des solutions de recyclage en fin de vie.
- > **Offrir** des services respectant l'environnement, et aider nos clients à optimiser l'utilisation de l'énergie.
- > **Minimiser** l'impact environnemental de ses sites, notamment en réduisant leurs consommations de ressources naturelles, les déchets et les émissions liés à leurs activités et en utilisant les meilleures techniques disponibles (BAT : Best Available Techniques).
- > **Associer** ses collaborateurs, ses fournisseurs et ses partenaires à sa démarche d'amélioration continue pour, avec ses clients, mieux répondre aux attentes de la société.

En cohérence avec ses Principes de Responsabilité, Schneider Electric Algérie s'engage à :

- > **Respecter** les prescriptions environnementales applicables et aller au-delà quand c'est pertinent.
- > **Concevoir** des produits et solutions respectueux de l'environnement selon un processus d'eco-conception.
- > **Offrir** à ses clients des produits et solutions qui assurent sécurité, efficacité énergétique et respect de l'environnement.
- > **Conjuguer** innovation et amélioration continue pour relever les nouveaux défis environnementaux.
- > **Promouvoir** la prise en compte de l'environnement par la formation de leurs et le développement de réseaux de compétences pour faciliter l'utilisation de meilleures pratiques.
- > **Améliorer** sa performance environnementale de manière continue pour servir, aujourd'hui et demain, aussi bien les communautés que les utilisateurs de ses produits, son personnel, ses clients et ses actionnaires.
- > **Rendre compte** à toutes les parties prenantes de l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement.
- > **Contribuer** au développement durable de la Planète.

Nous nous engageons pour notre planète

Christophe BEGAT
President Country SEA



Schneider
Electric

Christophe BEGAT
Président
Schneider Electric Algérie

Annexe N° 07 : Politique santé et sécurité chez SEA

Politique Santé et Sécurité



Ensemble, nous protégeons notre Santé et notre Sécurité

Dans le cadre de nos activités professionnelles, nous voulons assurer le meilleur niveau de Santé-Sécurité à nos collaborateurs et nos intervenants extérieurs.

La prise de risque, dans le domaine de la santé et de la sécurité de nos collaborateurs, n'est pas acceptable. Les dirigeants, les collaborateurs et les intervenants extérieurs de l'entreprise doivent appliquer ou faire appliquer, les mesures de prévention définies pour éviter les accidents de travail et les maladies professionnelles.

Nous voulons être reconnus comme une référence en matière de Santé et de Sécurité au Travail. Les managers locaux sont responsables et encouragés à améliorer continuellement le niveau de santé et de sécurité de leurs équipes. Chaque unité doit clairement les missions et niveaux de responsabilité dans son organisation. Tous les parties prenantes (clients et sous-traitants, fournisseurs et sous-traitants...) sont impliqués dès lors que la Santé et la sécurité est en jeu. En outre, nous partageons les bonnes pratiques et nous tirons les enseignements de tout accident ou incident.

La formalisation d'un Système de management Santé-Sécurité garantit l'amélioration continue de nos pratiques.

Le système de management est basé sur une évaluation périodique des risques, sur la conformité aux exigences locales et réglementaires, et sur des programmes de prévention actifs.

Un système de management Santé-Sécurité est un levier efficace pour résister à l'externalisation, préserver la performance.

Cela nous permet de faire des objectifs annuels réalistes et atteignables.

Notre politique et nos engagements clés sont définis au niveau global et adaptés à chaque contexte local.

En cohérence avec nos « Principes de responsabilité » et la déclaration de la santé et sécurité par l'Organisation Mondiale de la Santé, la direction Santé et Sécurité du groupe est responsable de la déclinaison des directives globales. Ces directives incluant les exigences réglementaires pour l'ensemble des entités du Groupe, elles sont adaptées et déployées localement, par les équipes locales et tiennent compte des exigences réglementaires spécifiques à chaque pays.

« Je compte sur l'implication active de chacun d'entre vous pour qu'ensemble, nous assurions la Santé et la Sécurité de tous ! »

* Les activités en état de conseil sont des activités, notamment celles de conseil, qui ne sont pas soumises au règlement de sécurité du chantier.



Mr. Billot
Country President





Source : Document interne de l'entreprise.

Remerciement

Dédicace

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des graphiques

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : Le cadre conceptuel de la qualité	06
Section 01 : Généralités sur le management de la qualité et son évolution	07
1.1. La qualité : concept, définition et évolution.....	08
1.1.1. Définition de la qualité.....	08
1.1.1.1. Définition selon le dictionnaire.....	08
1.1.1.2. Définition selon les organisations.....	08
1.1.1.3. Définition selon les experts de la qualité.....	09
1.1.2. Les trois types de la qualité.....	09
1.1.2.1. La qualité implicite.....	10
1.1.2.2. La qualité proposée.....	10
1.1.2.3. La qualité innovante.....	10
1.1.3. Les objectifs de la qualité.....	10
1.1.3.1. La fidélisation des clients.....	10
1.1.3.2. L'amélioration des performances.....	10
1.1.3.3. La mobilisation du personnel	10
1.1.4. Les formes de la qualité.....	11
1.1.4.1. La qualité externe	11
1.1.4.2. La qualité interne.....	11

1.1.4.3.	La non-qualité	11
1.1.5.	L'évolution du concept de la qualité	12
1.1.5.1.	Le contrôle de la qualité.....	13
1.1.5.2.	L'assurance qualité.....	13
1.1.5.3.	La qualité totale	14
1.2.	Le système de management de la qualité.....	14
1.2.1.	Définition de SMQ	15
1.2.2.	Les composantes d'un SMQ.....	15
1.2.2.1.	La planification de la qualité.....	15
1.2.2.2.	La maîtrise de la qualité.....	15
1.2.2.3.	L'assurance de la qualité.....	16
1.2.2.4.	L'amélioration de la qualité.....	16
1.2.3.	La roue de Deming (PDCA)	17
1.2.4.	Les avantages du système de management de la qualité	17
1.2.4.1.	Les avantages internes à l'entreprise.....	18
1.2.4.2.	Les avantages externes à l'entreprise.....	18
1.3.	Les outils de la qualité.....	19
1.3.1.	Les outils de la première génération.....	19
1.3.1.1.	La feuille de relevés.....	19
1.3.1.2.	Le diagramme de concentration de défauts.....	20
1.3.1.3.	L'histogramme.....	20
1.3.1.4.	Le diagramme d'ISHIKAWA.....	20
1.3.1.5.	Le diagramme de Pareto.....	21
1.3.1.6.	La carte de contrôle.....	22
1.3.1.7.	Le diagramme de corrélation.....	22
1.3.2.	Les outils de la deuxième génération.....	23
1.3.2.1.	Le QQQQCP/C ?	23
1.3.2.2.	Le déballage des idées et le brainstorming	24

1.3.2.3. Le diagramme des affinités	24
1.3.2.4. Le vote pondéré	25
1.3.2.5. Le diagramme des forces et des faiblesses	25
Section 02 : Contexte générale de la norme ISO 9001 et sa révision...	25
2.1. La normalisation et la certification	25
2.1.1. La normalisation.....	25
2.1.1.1. Définition des normes ISO	25
2.1.1.2. L'utilité de la normalisation	26
2.1.1.3. Les organisations de normalisation.....	26
2.1.1.4. La norme ISO 9001 et son évolution.....	27
2.1.2. La certification.....	29
2.1.2.1. Définition de la certification	29
2.1.2.2. Types de certification	29
2.1.2.3. Les acteurs de la certification	30
2.1.2.4. La certification ISO 9001 entre intérêts et limites...	30
2.2. Principes de management de la qualité.....	31
2.3. Comparaison entre l'ISO 9001:2008 et l'ISO 9001:2015.....	33
2.3.1. Le contexte stratégique de l'entreprise	33
2.3.2. Identification des risques et des opportunités.....	33
2.3.3. L'adoption d'une nouvelle structure (HLS).....	33
Section 03 : L'approche processus et l'approche risque.....	34
3.1. L'approche processus.....	34
3.1.1. Qu'est-ce qu'une approche processus ?.....	34
3.1.1.1. Définition du processus :.....	35
3.1.1.2. Définition de l'approche processus.....	35
3.1.1.3. La cartographie de l'entreprise.....	36
3.1.1.4. Typologie des processus.....	37
3.1.2. L'évolution de l'approche processus dans les différentes	

versions des normes ISO 9001.....	37
3.2. L'approche risque.....	37
3.2.1. Qu'est-ce qu'une approche risque ?.....	38
3.2.2. Les avantages de l'approche par les risques	38
3.2.3. Méthodes d'analyse des risques.....	38
3.2.4. Les principales exigences de la norme ISO 9001:2015 relatives aux risques et opportunités.....	39
Chapitre II : Notions essentielles sur la performance opérationnelle...	41
Section 01 : Concepts fondamentaux de la performance d'entreprise...	42
1.1. Notions fondamentales sur la performance de l'entreprise.....	42
1.1.1. Définition de la performance.....	42
1.1.2. Les indices d'appréciation de la performance.....	43
1.1.2.1. L'efficacité	43
1.1.2.2. L'efficience.....	44
1.1.2.3. La pertinence	44
1.1.3. Typologie de la performance de l'entreprise.....	45
1.1.3.1. La performance financière	45
1.1.3.2. La performance organisationnelle	45
1.1.3.3. La performance économique	46
1.1.3.4. La performance commerciale	46
1.1.3.5. La performance stratégique	46
1.1.3.6. La performance sociale	47
1.1.3.7. La performance opérationnelle.....	47
1.1.4. Les facteurs de la performance.....	47
1.2. La mesure de la performance.....	48
1.2.1. Comment mesurer la performance de l'entreprise ?.....	48
1.2.1.1. Les indicateurs de performance.....	48
1.2.1.2. Les tableaux de bord.....	49

1.2.2. Les objectifs de la mesure de performance.....	50
1.3. L'amélioration de la performance.....	50
1.3.1. Analyser les causes de sous-performance	50
1.3.2. Comment améliorer ?.....	51
Section 02 : Les aspects globaux et les caractéristiques de la performance opérationnelle.....	52
2.1. Le management stratégique et le management opérationnel.....	52
2.1.1. Le management stratégique	52
2.1.2. Le management opérationnel	52
2.1.3. Les 10 principes essentiels du management opérationnel	53
2.1.4. Les 8M du management opérationnel.....	53
2.2. La performance opérationnelle au sein d'une entreprise.....	55
2.2.1. Définition.....	55
2.2.2. L'entreprise opérationnellement performante.....	55
2.2.3. Les caractéristiques de la performance opérationnelle.....	56
2.2.4. Les vecteurs de la performance opérationnelle	56
2.2.5. Développer la performance opérationnelle.....	56
2.3. La performance opérationnelle via la nouvelle norme ISO 9001 : 2015.....	57
2.3.1. L'approche processus.....	58
2.3.2. La maîtrise opérationnelle.....	59
Section 03 : Les outils et les indicateurs de la mesure de performance opérationnelle.....	60
3.1. Les outils de pilotages de la performance opérationnelle.....	60
3.1.1. Tableau de bord prospectif	60
3.1.2. Tableau de bord opérationnel	61
3.1.3. Tableau de bord de performance.....	61
3.2. Le pilotage de la performance opérationnelle par processus.....	62

3.2.1. Modéliser ses processus favorise l'amélioration des performances, mais ne doit pas être une fin en soi	62
3.2.2. Les objectifs de pilotage de performance par processus.....	63
3.3. Les facteurs clés de pilotage de performance opérationnelle	63
3.4. Les 3 grands indicateurs de performance opérationnelle	64
3.5. Les indicateurs de la performance opérationnelle quotidienne.....	64
Chapitre III : L'apport de la nouvelle certification dans l'amélioration de la performance opérationnelle chez Schneider.....	68
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	69
1.1 Présentation du groupe Schneider.....	69
1.1.1. Historique.....	70
1.1.2. Les activités de SE.....	71
1.1.3. Les clients de Schneider Electric.....	72
1.1.4. Les marchés de Schneider Electric.....	73
1.1.5. Le programme de Schneider Electric.....	74
1.2. Présentation du Schneider Electric Algérie (SEA).....	75
1.2.1. Profil de Schneider Electric Algérie.....	76
1.2.2. Mission et vision de SEA.....	76
1.2.3. Offre de Schneider Electric Algérie.....	77
1.2.4. Politiques de Schneider Electric Algérie.....	78
1.2.5. Principaux marchés, clients et Partenaires sur le marché de l'énergie et des infrastructures.....	78
1.2.6. Chaîne de valeur de l'entreprise.....	79
1.2.7. Les processus de SEA.....	79
Section 02 : Le passage de la certification ISO 9001 :2008 à l'ISO 9001 : 2015 chez SEA.....	81
2.1. La certification ISO 9001 au sein du Schneider Electric Algérie...	81
2.2. Adapter le SMQ de SEA aux principales exigences de l'ISO 9001	

version 2015.....	82
2.2.1. La connaissance de l'organisme et de son contexte.....	82
2.2.2. Identification des parties intéressées de SEA et leurs besoins et attentes.....	85
2.2.3. Renforcement de l'approche processus.....	87
2.2.4. La gestion des risques et des opportunités.....	89
Section 03 : L'analyse de la performance opérationnelle chez SEA lors du passage à la nouvelle version de l'ISO 9001.....	91
3.1. Analyse de performance des délais de livraison (OTDC).....	92
3.1.1. Interprétation et analyse.....	93
3.1.2. Focus sur les problèmes logistiques en analysant les réclamations clients par ordre logistique.....	95
3.2. Analyse de la satisfaction client à partir du CNPS.....	96
3.2.1. Interprétation et analyse.....	97
3.3. Analyse de la performance du support client.....	100
3.3.1. Interprétation et analyse	102
3.4. Synthèse des résultats.....	104
3.5. Suggestions et recommandations.....	105
Conclusion générale.....	107
Bibliographie.....	111
Annexes.....	114