

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences
commerciales**

Option : Management et Entreprenariat

THEME

**Le management de la qualité, un outil d'amélioration de
la performance économique de l'entreprise**

Etude de Cas : NADPHARMADIC PRODUCTION

Elaboré par :

M. Aymene BOUANANE

Encadré par :

M^{elle} .Radia MECHTOUR

Enseignante à EHEC Alger

4^{ème} promotion

Septembre 2017

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences
commerciales**

Option : Management et Entreprenariat

THEME

**Le management de la qualité, un outil d'amélioration de
la performance économique de l'entreprise**

Etude de Cas : NADPHARMADIC PRODUCTION

Elaboré par :

M. Aymene BOUANANE

Encadré par :

M^{elle} .Radia MECHTOUR

Enseignante à EHEC Alger

4^{ème} promotion

Septembre 2017

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A mes précieux parents pour leur sacrifices, leur confiance, leur encouragement, et leur soutien pendant tout ma vie, Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.

A mes chères sœurs pour m'avoir apporté un support morale, je les souhaite beaucoup de réussite.

A toute ma famille

A tous mes amis

À toutes les personnes qui m'ont encouragé pour la réalisation de ce mémoire, je vous présente mes sincères gratitude

Remerciement

*Je remercie tout d'abord Allah, le tout puissant, de m'avoir accordé santé,
force et
Courage pour accomplir ce travail.*

*Je tiens a remercie énormément mes parents, ma famille, mes amis, pour
leur soutien et encouragement durant l'élaboration de ce travail.*

*Je remercie particulièrement mon encadreur pédagogique Melle radia
mechtour, pour avoir accepte de diriger ce travail, sa disponibilité, son
aide, et ses conseils qui m'ont été utiles pour l'élaboration de mon travail.*

*Mes remerciement s'adressant également a mon encadreur de stage Mme
M.mokhbi responsable assurance qualité, de m'avoir accueillir dans son
équipe, ses orientations, ses explications sur nos questions, m'ont aidé dans
mon travail de recherche.*

*Aussi, je tiens a remercie et exprimer mes gratitudes, au personnels de
NADPHARMADIC dans différents service pour leur collaboration et leur
hospitalité durant notre période de stage, plus particulièrement la
direction technique.*

*Et, que tous ceux qui ont contribué, par ailleurs, de près ou de loin à la
Réalisation de ce travail trouvent ici l'expression de ma gratitude et de
mes
remerciements.*

La liste des figures

Numéro	Titre de figure	Page
N°1-1	le niveau de satisfaction de client en termes des attentes et perceptions de produit	10
N°1-2	la relation entre les quatre concepts de la qualité	11
N°1-3	le diagramme de Pareto	21
N°1-4	le diagramme d'Ishikawa	22
N°3-1	l'organigramme de l'organisme d'accueil	63
N°3-2	l'évolution de chiffre d'affaire entre 2013-2016	78
N°3-3	l'évolution de la valeur ajouter entre 2013-2016	79
N°3-4	l'évolution de résultat net entre 2013-2016	80

La liste des tableaux

Numéro	Titre de tableau	Page
N°2-1	les différents indicateurs de mesure de la performance économique	41
N°3-1	les produits commercialisés par NADPHARMADIC	61
N°3-2	Nombre d'effectif de NADPHARMADIC	67
N°3-3	l'évolution de chiffre d'affaire entre 2013-2016	78
N°3-4	l'évolution de la valeur ajouter entre 2013-2016	79
N°3-5	l'évolution de résultat net entre 2013-2016	80
N°3-6	l'évolution des couts des matières premières utilisées entre 2014-216	81
N°3-7	l'évolution de la production entre 2013-216	82
N°3-8	l'évolution de la rentabilité économique entre 2013-2016	83

La liste des abréviations

Abréviation	signification
5M	Matière, Milieu, Méthodes, Matériel, Main d'œuvre
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets, et de leur Criticité
AMM	Autorisation de mise sur le marché
AFNOR	Association française de normalisation
BPF	Bonne pratique de fabrication
CE	Coûts d'évaluation
CEN	Comité européen de normalisation
CNQi	Coûts de non-qualité interne
CNQe	Coûts de la non-qualité externe
COQ	Coût d'obtention de la qualité
CP	Coûts de prévention
ISO	Organisation internationale de normalisation
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
QOOQCP	Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi

Résumé

De nos jours, l'entreprise se trouve dans un environnement économique qui se caractérise par une évolution de plus en plus complexe et elle doit affronter des contraintes et des menaces qui peuvent influencer sa performance et son fonctionnement, dans un tel contexte l'entreprise doit savoir gérer ces mutations dans son environnement pour son intérêt afin de survivre à long terme.

De plus, la compétitivité et la performance de l'entreprise ne dépend plus de sa capacité à produire mais de garantir que les exigences de ces clients soient satisfaites car elles représentent un axe fondamental dans la stratégie de l'entreprise, C'est dans cette optique que l'intérêt de mettre en place une démarche qualité intégrée dans un système de gestion efficient s'avère nécessaire, voire même indispensable, pour augmenter leurs performances.

Dans l'industrie pharmaceutique, la notion qualité joue un rôle important car dans une industrie qui connaît une forte concurrence, l'entreprise cherche toujours à se différencier sur le marché par l'obtention de produits de meilleure qualité, pour cela, il faut avoir un système qualité efficace qui permet de satisfaire les besoins des clients et rendre l'entreprise plus performante.

Mots clés : démarche qualité, performance, système qualité, industrie pharmaceutique, clients.

Abstract

Nowadays, the company is in an economic environment that is characterized by an increasingly complex evolution and it must confront the constraints and threats that can influence its performance and its functioning, in such a context the company must be able to manage these mutations in its environment for its interest in order to survive in the long term.

Moreover, the competitiveness and the performance of the company is no longer dependent on its capacity to produce but to ensure that the requirements of these customers are satisfied because they represent a fundamental axis in the strategy of the company, it is in this context that the interest of putting in place an integrated quality approach in an efficient management system is necessary , or even indispensable, to increase their performance .

In the pharmaceutical industry, the concept of quality plays an important role because in an industry that has strong competition, the company always tries to differentiate it on the market by obtaining the best quality products, for this, you have to have an efficient quality system that allows to satisfy the needs of the customers and make the company better performing

Key words: Quality approach, performance, quality system, pharmaceutical industry, customers.

Sommaire

Introduction Générale	1
Chapitre 1 : le cadre théorique du management de la qualité	
Section1 : généralités sur la qualité.....	6
Section 2 : le management de la qualité.....	15
Section 3 : la normalisation et la certification.....	26
Chapitre 2 : la performance économique	
Section 1 : généralités sur la performance	37
Section 2 : la performance économique.....	46
Section3 : la relation entre le management de la qualité et la performance économique.....	54
Chapitre3 : contribution du management de la qualité dans la performance économique de NADPHARMADIC-PRODUCTION	
Section 1 : présentation générale sur l'entreprise NADPHARMADIC-PRODUCTION.....	60
Section 2 : la qualité dans le secteur pharmaceutique	68
Section 3 : évaluation de la performance enregistrée par l'entreprise	78
Section 4 : la démarche méthodologique de l'enquête et présentation de résultats	85
Conclusion Générale	95



Introduction
Générale

Introduction Générale

Aujourd'hui, le contexte économique est marqué par une mondialisation des échanges et des exigences de plus en plus croissantes des consommateurs pour des produits ou services personnalisés, ainsi, la forte concurrence de plus en plus vive entre les entreprises en matière de nouvelles capacités productives, de compétences et par la complexification des connaissances, afin d'assurer leur objectifs.

Ces derniers temps, la démarche qualité est devenue une démarche essentielle au sein de plusieurs entreprises, parce qu'elle a permis à chacune d'entre elles de se différencier par un produit ou un service de bonne qualité sur un marché hyper compétitif. En effet, l'objectif d'une démarche qualité est l'obtention d'une large mobilisation et implication de tous le personnel de l'entreprise pour répondre au mieux des exigences des clients qui préfèrent des produits ou des services qui leurs offrent des meilleurs satisfactions, et par conséquent ça va permettre à l'entreprise d'être à la hauteur de leur attentes et être plus performante.

L'industrie pharmaceutique constitue l'une des plus puissantes industries au monde, en effet, c'est une des industries les plus rentables et importantes économiquement. Cette activité est exercée par les laboratoires pharmaceutiques et les sociétés de biotechnologie. Ce secteur stratégique comprend plusieurs activités telles que la recherche, la fabrication et la commercialisation des médicaments à usage humaine ou vétérinaire, ainsi durant les dernières années, cette industrie a été témoin de la propagation de développement et la commercialisation des médicaments génériques suite à l'expiration des brevets des médicaments princeps. Face à cette situation, les entreprises pharmaceutiques se trouvent dans un contexte

Concurrentielle qui les obligent à trouver des solutions plus efficaces afin de mieux se positionner sur le marché.

En Algérie, l'industrie pharmaceutique est l'un des secteurs qui se développe le mieux, et qui bénéficie de soutien et de l'encouragement de l'Etat, cette dernière incite les investisseurs locaux à créer leur propre unité de production pour le but de faire de l'Algérie une plate forme de production de génériques et satisfaire les besoins au niveau du marché national et par conséquent réduire la facture des importations. De ce fait, les entreprises pharmaceutiques algériennes se trouvent face à une concurrence accrue et ils doivent s'adapter à cet environnement pour s'imposer sur la marche, en effet, l'aptitude à l'adaptation nécessite certains mécanismes qui doivent être mis en œuvre et permettent de mieux couvrir tout les aspects de l'industrie pharmaceutique algérienne.

C'est dans cette optique que nous avons proposé notre thème intitulé « le management de la qualité, un outil d'amélioration de la performance économique de l'entreprise », en prenant comme cas d'étude l'entreprise NADPHARMADIC PRODUCTION, cette dernière est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des produits pharmaceutiques.

Le choix de notre thème s'est basé sur quelques facteurs qu'ils nous motivent à le traiter, parmi ces facteurs on trouve que le thème de recherche est adéquat avec notre spécialité car nous voulons élargir nos connaissances managériales, ainsi, l'importance de la pratique du management de la qualité dans les entreprises afin de réaliser les meilleures performances.

L'objectif de notre étude consiste à mettre en évidence l'importance et la nécessité d'adoption d'une démarche qualité au sein de l'entreprise, et les résultats qui peuvent en découler.

Introduction Générale

Pour cela, la problématique de notre travail s'articule autour de la question principale suivante :

« Dans quelles mesures le management de la qualité peut-il contribuer à l'amélioration de la performance économique de l'entreprise ? »

Afin d'apporter une meilleure réponse à notre problématique quelques questions secondaires sont jugées utiles à les formuler à savoir :

- Quelles sont les indicateurs qui permettent d'apprécier la performance économique ?
- Est-ce que la politique qualité de l'entreprise va la permettre d'améliorer sa position concurrentielle ?
- Le management de la qualité a-t-il un impact positif sur l'amélioration de la performance économique de l'entreprise ?

Afin de mieux répondre à notre problématique, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

- Les indicateurs qui peuvent apprécier la performance économique sont à la fois des indicateurs financiers et non-financiers
- La politique qualité est un moyen pour l'entreprise pour améliorer sa position concurrentielle
- Le management de la qualité a un impact positif à l'amélioration de la performance économique de l'entreprise.

Concernant la méthodologie de notre recherche, nous avons opté pour une méthodologie basée sur une démarche descriptive et analytique divisée comme suit :

- En premier lieu, la revue de la littérature, pour la collecte des informations nécessaires pour notre travail, nous sommes basés sur des différents ouvrages, articles scientifiques spécialisés, travaux universitaires qui traitent la qualité, et la documentation en ligne à travers les sites spécialisés.
- En deuxième lieu, nous avons procédé à l'analyse et l'interprétation des différents indicateurs de performance de l'entreprise, puis, nous avons effectué des entretiens avec quelques responsables de l'entreprise afin de bénéficier de leur expérience dans le domaine et pouvoir collecter les informations nécessaires aptes à nous fournir des réponses à nos interrogations.

Notre travail est structuré en trois chapitres, présentés comme suit :

Le premier chapitre est consacré au cadre théorique du management de la qualité, à savoir les concepts de la qualité puis en va traiter le management de la qualité, ces différents principes, outils et méthodes et la normalisation et la certification.

Le deuxième chapitre on va traiter le concept performance économique, et ses indicateurs, puis, la relation entre le management de la qualité et la performance économique de l'entreprise.

Introduction Générale

Le troisième chapitre est consacré à notre étude de cas, dans une première partie en va présenter l'organisme d'accueil, puis en va parler de la qualité dans le secteur pharmaceutique ainsi que l'évaluation de la performance enregistrée et enfin en va présenter une analyse et interprétation des résultats de notre enquête.

**Chapitre 1 : Le Cadre
Théorique Du Management De
La Qualité**

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

Introduction

Aujourd'hui , la notion de la qualite est devenue très importante pour toute entreprise dont la principale preoccupation est de repondre aux besoins et attentes de ces clients et elle devient un veritable outil strategique pour faire face aux nouveaux enjeux de l'entreprise , de plus , la qualite est considéré comme un axe important qui va permettre à l'entreprise de mieux se positionner sur le marché .

Dans ce chapitre , nous allons presenter le cadre théorique du management de la qualite à travers trois section , la premiere section portant sur des généralites liées au concept de la qualite , en suite , la deuxieme section qui traitera le management de la qualite , et enfin , la troisieme section qui traitera la normalisation et la certification .

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

Section 1 : Generalites sur la qualite

Dans cette section, nous allons présenter les différentes définitions de la qualité, puis une historique sur la qualité, ainsi que les niveaux de la qualité et ces différents enjeux.

1. La Qualite

1.1. Definition de la qualite

La qualité est une notion extrêmement difficile à définir car elle n'a pas, à l'évidence, le même sens pour chacun. Il s'agit d'une notion relative qui nécessite néanmoins d'être défini de manière à lui permettre d'être reconnue et évaluée.

Il existe plusieurs définitions qui nous aident à aborder les différents aspects de la qualité pour mieux appréhender cette notion, parmi ces définitions on trouve :

Selon les experts de la qualité¹, ils définissent la qualité comme suit :

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

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 »

PVANDEVILLE : définit la qualité à travers le produit et dit que « le produit de bonne qualité est donc celui qui donne aussi complète satisfaction que possible à son utilisateur tant par ses performances techniques que par son prix, sa disponibilité, sa sécurité d'emplois, sa durée de vie, sa facilité d'entretien et son délai d'acquisition »

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

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

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

D'après les définitions des experts on remarque que le concept de la qualité est liée a plusieurs variable telle que la conformité aux spécifications, la satisfaction de besoin du client

Tandis que La norme ISO 9000 version 2000² « principes essentiels et vocabulaire», la définit comme ceci : « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées »

Selon M. Christophe Bindi, directeur général d'Axess qualité cabinet conseils en management, la qualité est : « c'est avant tout être capable de fournir la juste réponse aux besoins du client. Mais c'est aussi, travailler avec des moyens adaptés, une organisation méthodique et formalisée de façon adaptée, avec le souci permanent de mieux faire. C'est un état d'esprit qui repose sur le goût du

¹ Kamiske, (F) et Brauer, (J-P) : « Management de la qualité de A à Z, Ed MASSON », Paris, 1994, P17-22.

² « La norme ISO 9000 version 2000 », édition weak, paris, février 2001, p23.

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

travail bien fait, l'esprit d'équipe et une capacité personnelle de remise en cause pour être plus performant ».¹

Donc, la qualité a pour objectif principale de produire des biens et des services qui peuvent répondre aux exigences exprimés par les clients.

2. Historique de la qualité

Première étape : la focalisation sur le contrôle qualité des produits²

La Qualité moderne est née au début de l'industrialisation, à l'aube du XXe siècle et a été d'abord basée sur les « standards de fabrication ». Tandis que la fabrication artisanale créait une relation instantanée, directement dépendante du savoir-faire entre l'ouvrier et ses réalisations, les techniques industrielles devaient engendrer une distance considérable entre l'opérateur et le produit.

Pour l'ouvrier, la relation de l'artisan à sa création disparaît. Les produits sont multipliés, fabriqués en série par des centaines, quelquefois des milliers de personnes, toutes mobilisées pour créer un seul objet. Passé des mains de l'artisan aux gestes répétitifs de l'ouvrier, l'objet manufacturé subit une notable déperdition de qualité.

La réponse fut d'élaborer des standards de fabrication et d'inspecter systématiquement chacun des produits réalisés. Cela fut un moment extraordinaire pour le développement de l'industrie mondiale et la satisfaction des besoins du client.

Il revient à Frederick Winslow Taylor d'avoir exprimé la nécessité d'établir de grandes règles préalables à une multiplication cohérente des produits : c'est l'organisation scientifique du travail (OST). Simultanément, on institue le contrôle et l'inspection de toutes les pièces produites, afin d'établir leur conformité ou leur non-conformité par rapport aux normes de fabrication. Le produit devait correspondre à un certain cahier des charges, plus ou moins implicite du client.

Walter-Andrew Shewart perfectionne les applications tayloristes en inventant la statistique destinée à contrôler les activités de l'entreprise. Il ne s'agit plus de vérification exhaustive et à l'unité des pièces produites (sauf dans quelques cas bien spécifiques), mais d'une statistique probabiliste.

William-Edwards Deming élève de Shewart, exploite remarquablement les idées de statistiques appliquées à la production au ministère de la Guerre. Grâce à sa méthode, l'industrie de l'armement enregistre d'énormes progrès.

L'utilisation de statistiques existantes permettait de garantir une certaine qualité du produit. Les plans d'échantillonnage permettaient d'estimer la qualité des lots produits à partir d'un échantillon représentatif du produit. Le contrôle statistique appliqué aux produits remplaçait graduellement l'inspection classique.

¹ http://www.axess-qualite.fr/qualite_m.html consulte le 9/4/2017 a 21 :30

² Autissier (d) Mougin(y)Segot (j), « mesurer la performance de la fonction qualité, édition d'organisations », 2010, p50

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

Deuxième étape : l'assurance qualité¹

Les exigences pressantes des consommateurs et la complexité croissante de la production ont poussé les industriels vers les années 50 et 60 à abandonner progressivement la notion de contrôle pour adopter celle de l'assurance, le contrôle ne doit pas intervenir seulement dans la phase finale de production, mais doit être intégré dans tous les processus de la fabrication, ou l'on assure que les tâches ont été bien exécutées de manière à obtenir finalement un nombre très réduit de pièces défectueuses.

Pour ce faire, des spécialistes qualité apportant leur savoir-faire tout au long de la chaîne de production en s'attachent à la fois à la qualité des procédés et à la qualité des produits finis et semi-finis. Les défaillances sont identifiées rapidement là où elles sont apparues et donc là où elles coûtent le moins cher pour les éliminer, ce qui va amener l'entreprise à réduire sensiblement ses coûts.

Le terme assurance qualité est apparu aux États-Unis après 1945 dans les contrats passés par le ministre de la défense et les industriels d'armement, il recouvre tous les éléments de preuve qui permettront de démontrer que l'entreprise est apte à satisfaire les exigences minimales de ses partenaires.

A travers l'assurance de la qualité, le nombre des contrôleurs est limité, en effet, chaque étape de production évalue elle-même la qualité qui sera livrée à l'étape suivante, et ainsi de suite jusqu'à la sortie du produit.

L'assurance qualité permet :

- De déterminer les objectifs qualité afin de mieux répondre aux besoins du marché
- De certifier le personnel de production pour son aptitude à exécuter les processus selon les standards de qualité
- De maintenir en permanence l'évaluation de la qualité, en étudiant les causes des défauts et de définir les actions correctives
- D'établir et d'étudier les techniques de contrôle appliquées sur la production

Troisième étape : le management de la qualité total²

À partir des années 70-80, l'évolution de la compétition industrielle impose une redéfinition des déterminants de la stratégie des entreprises, Le système de production de masse indifférenciée de la période tayloriste-fordiste se voit confronté à des changements qualitatifs de la demande. De nouvelles formes d'organisation se développent constituant le système de production de masse flexible.

Il s'agit pour les entreprises de proposer un ensemble varié de produits et de les renouveler en permanence afin de servir différents marchés, de ne plus simplement réduire les coûts mais de

¹ Zefra (b), « la compétitivité des entreprises algériennes : approche par la normalisation et le management qualité, une étude comparative », mémoire de magister management, université d'Oran, Oran, 2014, p78

² Canard (f), « master pro, management de la qualité », édition l'extenso, Paris, 2009, p183

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

réduire également les risques, de créer de la valeur pour le client, d'assurer une qualité des produits et services par opposition à une production de masse.

La qualité devient alors un véritable avantage concurrentiel, et un des facteurs clés de performance conditionné par l'implication de la direction générale et l'adhésion de toute l'entreprise.

La démarche comprend désormais quatre éléments majeurs :

- l'implication de toutes les fonctions dans la démarche qualité ;
- la participation des salariés à tous les niveaux ;
- l'objectif d'amélioration continue ;
- une attention constante à la perception de la qualité par les consommateurs (en termes de qualité du produit mais aussi de délais et de prix).

Les années 80/90 sont marquées par l'apogée du TQM. L'occident s'inspire à présent des méthodes japonaises de la qualité et de leur mode de diffusion dans les entreprises, ce que l'on appelle à l'époque « le miracle japonais ». Les écrits et les conférences des pères fondateurs Deming, Juran, Crosby... connaissent un succès considérable.

Puis, à partir des années 1990/2000, la qualité s'internationalise avec de façon concomitante, la généralisation dans tous les pays et tous les secteurs économiques des normes ISO, la prolifération des référentielles qualités ainsi que la mise en place de prix nationaux et internationaux de la qualité.

3. Les niveaux de la qualité

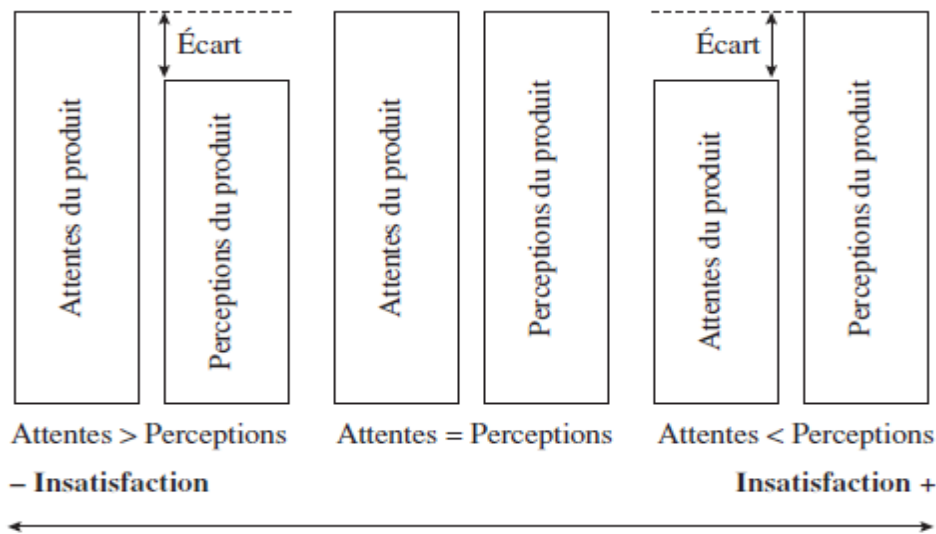
3.1. La qualité pour le client : repose sur deux critères¹

- **La satisfaction du client** : un produit (service) de qualité n'est pas nécessairement un produit (service) « haut de gamme », présentant de « hautes performances », ayant un prix élevé mais un produit (service) qui satisfait le client.
- **Une qualité attendue/une qualité perçue** : La qualité pour le client résulte de la comparaison entre : ce qu'il attend, le client attend qu'un produit (service) possède un certain nombre de caractéristiques (la qualité attendue), et ce qu'il perçoit, une fois le produit (service) conçu et réalisé, le client perçoit des caractéristiques qu'il compare à ses attentes (la qualité perçue).

¹ Canard (f), op.cit, p16-p17

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

Figure N° 1-1 : le niveau de satisfaction de client en termes des attentes et perceptions de produit



Source : Canard Frédéric, master pro management de la qualité, p 17

La figure indique que si le client perçoit un produit (service) comme égal ou supérieur à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme bonne ou élevée : le client est satisfait ou très satisfait, Si le client perçoit un produit (service) comme inférieur à celui qu'il attend, alors la qualité est perçue comme mauvaise, et il y a insatisfaction.

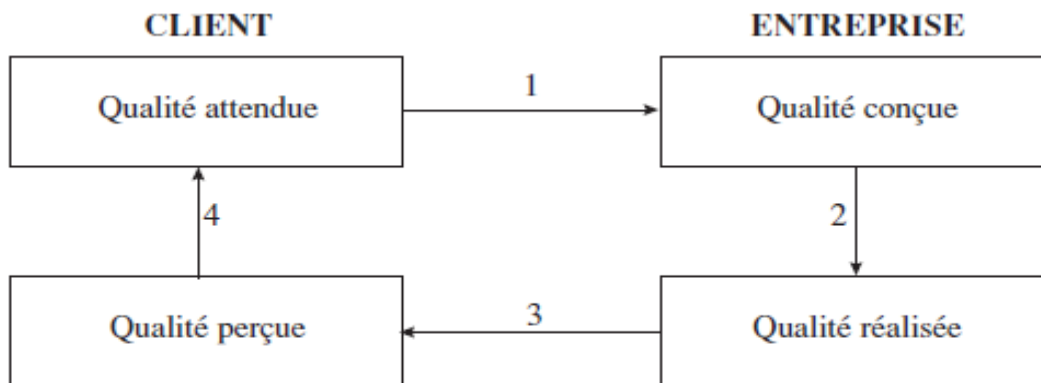
3.2. La qualité dans l'entreprise¹ :

- **La conformité du produit à des spécifications** : La qualité peut se définir dans l'entreprise comme la réponse à un objectif de conformité du produit (service) à des spécifications, c'est-à-dire à des documents précisant clairement les caractéristiques du produit aux différentes étapes de son élaboration.
- **Une qualité conçue/une qualité réalisée** : Pour une entreprise, la qualité est le résultat d'un mécanisme en deux temps, ce qu'elle conçoit, les spécifications établies lors de la conception doivent correspondre aux attentes du client transmises par le marketing (une qualité conçue), et, ce qu'elle réalise: le produit réalisé doit respecter exactement les spécifications de conception. (une qualité réalisée).

¹ Canard (f), op.cit, p18

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

Figure N° 1-2 : la relation entre les quatre concepts de la qualité



Source : Canard Frédéric, master pro management de la qualité, p19

De cette figure, la qualité d'un produit (service) dépend de quatre étapes :

- ✓ l'entreprise conçoit le produit à partir des attentes du client ;
- ✓ l'entreprise réalise un produit conforme à la conception ;
- ✓ le client perçoit le produit réalisé par l'entreprise ;
- ✓ le client compare le produit qu'il perçoit à ses attentes.

4. Les enjeux de la qualité

4.1. Les Enjeux Stratégiques ;

La qualité du produit (service) joue un rôle important dans la performance des entreprises, cette qualité va permettre à l'entreprise d'obtenir une position avantageuse sur des marchés concurrentiels. Ce rôle serait particulièrement significatif dans le cadre de différentes stratégies compétitives, notamment dans les stratégies de différenciation et de domination par les coûts permettant d'accroître la rentabilité des entreprises.

4.1.1. La différenciation¹

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

- des améliorations dans la qualité de la conception du produit (une meilleure performance, durabilité, fiabilité...) permettent à l'entreprise de différencier son produit de celui de ses concurrents, à améliorer sa réputation (par des actions publicitaires, promotionnelles, etc.) ainsi que la qualité perçue du produit par le client;

¹ Canard (f), « management de la qualité : vers un management durable 2ed », édition lextenso, paris, 2012, p49

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

- l'entreprise peut alors bénéficier d'un prix plus élevé et d'une part de marché plus importante. Ce qui a pour conséquence un profit plus important venant compenser les augmentations de coûts associées à l'amélioration de la conception (en particulier l'éventuel différentiel de coût à supporter par rapport aux concurrents compte tenu d'un prix de vente relatif supérieur).

Ainsi, Le but d'une stratégie de différenciation est d'offrir un produit (service) dont le caractère unique est perçu et valorisé par des clients appartenant à un segment de marché donné. Ainsi, l'entreprise peut fixer un prix de vente relativement supérieur à celui de ses concurrents et obtenir des profits plus élevés.

4.1.2. La domination par les coûts¹

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

Cet aspect représente un autre moyen pour l'entreprise pour être plus performante sur son marché et maintenir une position avantageuse sur le plan des coûts, Sur le plan de la qualité, l'idée principale est que la qualité du produit est importante dans la mesure où elle traduit une certaine efficacité de la production se traduisant par des améliorations de la productivité et ainsi par des réductions de coûts.

4.2. Les enjeux économiques

La (non) qualité du produit (service) coûte pour l'entreprise. La qualité n'est pas gratuite sauf à considérer le principe de perfection selon lequel chacun réalise ce qu'il entreprend de manière parfaite, du premier coup.

L'évaluation des divers coûts relatifs à la qualité est un objectif difficile à atteindre pour beaucoup d'entreprises. En effet, la plupart des managers ont tendance à sous-estimer ces coûts, soit parce qu'une analyse fine de ces coûts peut prendre du temps, soit parce que certains d'entre eux sont difficiles, voire impossible à chiffrer.

4.2.1. Le coût de la non-qualité²

Il correspond à tout ce qu'il en coûte de mal faire les choses, de ne pas bien les faire du premier coup. Il est la somme de coûts de non-qualité interne et externe.

¹ Canard (f), op.cit, p50

² Ibid, p48

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

- **Les Coûts de non-qualité interne (CNQi) :** Ils désignent toutes les dépenses résultant du fait que le produit n'est pas conforme aux spécifications. Ce sont des coûts constatés à l'intérieur de l'entreprise, avant que le produit n'atteigne le client.

Exemple : Les rebuts, les retouches, les accidents du travail

- **Les Coûts de la non-qualité externe (CNQe) :** Ce sont aussi toutes les dépenses résultant du fait que le produit n'est pas conforme aux spécifications. En revanche, ce sont des coûts détectés à l'extérieur de l'entreprise, chez le client.

Exemple : les pertes de clientèle, les remboursements, les coûts liés au traitement des réclamations.

$$CNQ = CNQi + CNQe$$

- Ainsi, il faudrait ajouter des coûts indirects, ces derniers sont très importants et dont le management a le plus besoin, mais ils sont « inconnus, impossibles à évaluer ».

Exemple : une insuffisante de motivation du personnel, une perte d'image de marque de l'entreprise

En général, la non-qualité externe coûte plus cher que la non-qualité interne car plus tôt le produit non-conforme est détecté, moins il coûte à l'entreprise. En particulier, la réparation d'un défaut en usine coûte en moyenne quatre fois moins cher que la réparation du même défaut en clientèle.

4.2.2. Le coût d'investissement dans la qualité¹:

Il représente tout ce que l'on dépense pour assurer un niveau de qualité conforme aux spécifications. Il est la somme de coûts d'évaluation et de prévention.

- **Les Coûts d'évaluation (ou de détection) (CE) :** Ce sont les coûts associés à des activités d'évaluation du produit à différentes étapes allant de la conception jusqu'à la livraison. Ils peuvent se définir aussi comme les dépenses engagées pour vérifier la conformité des produits aux spécifications, c'est-à-dire pour financer la recherche des défauts. Ce sont essentiellement des coûts de contrôle relativement faciles à évaluer.

Exemple : Les salaires et charges liés aux contrôles, vérifications, inspections...

- **Les Coûts de prévention (CP) :** Ce sont les coûts associés aux activités de prévention des défauts du produit, les investissements humains et matériels engagés pour financer les actions menées au niveau des causes des défauts. Ces coûts sont difficiles à interpréter car tout ce que l'on fait pour « bien faire le produit du premier coup », pour éviter les défauts, les erreurs, les mécontentements relève d'une certaine façon de la prévention. Néanmoins, il est d'usage de compter au titre de la prévention des coûts d'activités spécifiques de caractère fonctionnel.

Exemple : Les coûts liés aux formations, et à la réalisation des audits...

¹ Canard (f), op.cit ,p55-p56

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

Pour résumer, les coûts relatifs à la qualité sont définis à travers la notion de Coût d'obtention de la qualité (COQ) comme suivant :

$$\text{COQ} = \text{coûts des anomalies internes} + \text{coûts des anomalies externes} + \text{coûts d'évaluation} + \text{coûts de prévention.}$$

Les coûts de non-qualité sont les plus importants. Pour réduire ces coûts et réduire ainsi l'ensemble des coûts relatifs à la qualité, il faut identifier toutes les sources des défauts et les éliminer. Cette démarche nécessite d'augmenter les coûts d'évaluation et de prévention des défauts d'où la nécessité d'investir dans des dépenses d'évaluation et de prévention.

4.3. Les enjeux humains et sociaux :

La qualité du produit comprend des enjeux humains car elle contribue à la sécurité ainsi qu'à la protection des consommateurs comme des travailleurs. L'idée est qu'un produit conçu et réalisé conformément aux spécifications ne provoque de dommages ni à ceux qui conçoivent et réalisent le produit, ni à ceux qui l'utilisent.

La qualité présente également des enjeux sociaux car, outre les aspects économiques évoqués plus haut, elle permet une amélioration du bien-être des individus grâce à une meilleure adéquation des produits et services à leurs attentes.

- **La sécurité du produit** : Elle est une des dimensions de la qualité et fait l'objet de réglementations et de normes rendues parfois obligatoires car concernant directement la protection des personnes : nombreuses normes sur la sécurité des produits alimentaires... Des milliers de normes sont également utilisées pour protéger la santé de la population et sa sécurité ainsi que pour préserver l'environnement.
- **L'environnement** : Il est comme la sécurité du produit, très lié au domaine de la qualité. L'idée est là encore qu'un produit conçu et réalisé en conformité aux spécifications ne doit pas avoir de conséquences négatives sur la qualité de l'environnement (qualité de l'air, de l'eau, etc.) ni provoquer de bruits et autres nuisances lors de son élaboration.
- **Qualité/environnement/sécurité** : Les trois thèmes qualité, environnement et sécurité sont liés. Ils ont notamment en commun la prévention de dysfonctionnements:
 - de non-conformités (qualité) ;
 - de pollutions (environnement) ;
 - d'accidents (sécurité)

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

Section 2 : le management de la qualité

1. Les fondements généraux de management de la qualité

1.1. Définition de management de la qualité :

Pour la norme iso 9000 version 2000, le management de la qualité est définie comme « activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.»¹

Le management de la qualité peut être aussi défini comme l'ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les mettent en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité.

2. Les principes composants de management de la qualité

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit envisager les différentes contraintes possibles, fournir aux opérateurs des consignes définissant la marche à suivre et préciser les responsabilités. La définition de sa politique, sa traduction en objectifs et en moyens sont les principales composantes du management de la qualité.

2.1. La planification de la qualité

La planification de la qualité se définit comme « La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir les objectifs qualités et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité »²

La planification de la qualité³ est établie pour ;

- définit les objectifs stratégiques de la direction (position de leader, augmentation des bénéfices, etc.) et les exigences de qualité au niveau du produit (implication du personnel, diminution des retours clients, situation par rapport à la concurrence, etc.) ;
- prépare la mise en œuvre du système de management de la qualité (basée sur une approche processus par exemple) ;
- élabore des plans qualité (activités spécifiques liées à un produit ou une activité comme par exemple un plan formation, une démarche six sigma, etc.) ;
- essaie d'améliorer la qualité (démarche d'amélioration continue, partenariat avec les fournisseurs, etc.).

¹ Duret (d) et pillet (m), qualité en production de l'iso9000 a six sigma 3ed, édition d'organisation, paris, 2005, p43

² NF EN ISO 9000 :2000, « système de management de la qualité-principe essentielle et vocabulaire », AFNOR, France, p.9.

³ Ibid, p44

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

2.2. la maîtrise de la qualité

Comme les besoins des clients progressent sans cesse, il faut que le système qualité soit basé sur des technologies, des savoir-faire et des moyens à la hauteur de la demande. On parlera de « satisfaire aux exigences pour la qualité ».

L'entreprise doit veiller à mémoriser, en permanence, son « vécu » de manière à enraciner le savoir-faire et développer le professionnalisme. C'est à cette condition qu'elle pourra affronter des challenges de plus en plus difficiles.

Il est conseillé aux entreprises d'adopter une approche processus (entrée, sortie, interactions) pour maîtriser la qualité (processus technique ou administratif). Cela permet de bien identifier pour chaque opérateur, chaque service son produit, ses clients (internes ou externes) et ses fournisseurs.

À partir de cette analyse, il sera possible d'associer au processus une démarche type « roue de Deming ou Plan, Do, Check, Act ».

- Planifier : en fonction des objectifs clients (entrée), du contexte de production et du retour client.
- Faire : à l'aide de nos ressources
- Vérifier : les écarts éventuels des produits (sortie)
- Agir : rendre plus robuste le processus et si possible le rendre plus performant¹

Le cycle PDCA de Deming s'applique à toutes les situations et à tous les domaines où la maîtrise de la qualité est souhaitée. Il s'agit d'un modèle universel qui couvre toutes les activités relatives à la maîtrise de la qualité, ainsi qu'à l'assurance de la qualité et à l'amélioration de la qualité.

En résumé, la maîtrise de la qualité vise :

- la conformité (s'assurer que l'on a fait ce qui est demandé sans excès de zèle),
- le professionnalisme (bien faire du premier coup),
- le souci de quantifier (faire des mesures pour se situer par rapport aux objectifs intermédiaires et finals),
- la responsabilité (de chacun, liée au plaisir de travailler dans l'entreprise et du travail bien fait)

2.3. l'assurance qualité

L'assurance de la qualité est « l'ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité ».²

L'importance de posséder la confiance de ses interlocuteurs est vitale pour une entreprise. Partis de ce postulat, les managers ont recherché des procédés visant à garantir à la fois la qualité et la

¹ Duret (d) et pillet (m), op.cit, p45

² CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996, p7

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

régularité de leurs prestations. Pour satisfaire ses clients et assurer ses performances, l'entreprise a mis en place un système appelé : l'Assurance Qualité. Pour que cette démarche soit efficace, elle doit s'appliquer à tous les groupes concernés par le fonctionnement de l'organisation :

- Les clients, utilisateurs, consommateurs ;
- Les salariés (conditions de travail, fonctionnement interne, informations)
- Les fournisseurs (conditions de collaboration, progression commune)

Ce concept d'Assurance Qualité sert à la fois des objectifs internes et externes :

- En interne, l'Assurance Qualité vise à donner confiance en sa stratégie à la direction et maintenir le niveau de compétence de l'entreprise.
- En externe, elle permet d'obtenir la confiance des clients.

2.4. L'amélioration de la qualité

L'ISO 9000 version 2000 définit l'amélioration de la qualité comme « la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité »¹.

Une amélioration de la qualité sous entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir. A chaque interface entre le client et les services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions.

Les résultats d'amélioration de la qualité sont beaucoup :

- une meilleure connaissance des besoins des clients et une meilleure anticipation de leurs futurs besoins
- une meilleure image de l'entreprise
- un personnel plus responsabilisé, se sentant mieux reconnu et plus motivé;

3. les principes de management de la qualité

3.1. l'orientation client

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes.

Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client. Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables de l'organisme.

L'orientation client permet de :

¹ NF EN ISO 9000 :2000, « système de management de la qualité-principe essentielle et vocabulaire »,AFNOR, France, p.9.

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

- Cerner et comprendre les besoins et les attentes du client
- Mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats
- Exposer les besoins et les attentes du client dans tout l'organisme

3.2. Le leadership

À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectives qualités de l'organisme.

Le leadership permet de¹ :

- Etablir une vision claire du futur de l'organisme
- Définir des objectifs et des cibles réalisables
- Fournir au personnel les ressources et la formation nécessaires et la liberté d'agir de manière responsable

3.3. Implication de personnel

La force vive d'un organisme reste les personnes qui le composent. Il convient donc de s'assurer de leur implication et motivation.

Les avantages de l'implication de personnel sont :

- Personnel motivé, impliqué et engagé pour l'organisme
- Innovation et créativité pour atteindre les objectifs de l'organisme
- Participation de tout le personnel à l'amélioration continue.

3.4. Approche processus

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent.

Parmi les avantages de ce principe² :

- Coûts et durées de cycle réduits par l'utilisation efficace des ressources
- Résultats améliorés, cohérents et prévisibles
- Focalisation sur les opportunités d'amélioration et classement par ordre de priorité.

3.5. Management par approche système

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

¹ https://www.academia.edu/26918092/les_8_Principes_de_management_de_la_qualit%C3%A9 consulte le 11/04/2017 à 15 :10

² https://www.academia.edu/26918092/les_8_Principes_de_management_de_la_qualit%C3%A9 consulte le 11/4/2017 à 15 :10

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

Parmi les avantages de ce principe :

- Intégration et alignement des processus qui permettront d'atteindre au mieux les résultats désirés
- Conférer aux parties intéressés la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme.
- Aptitude à focaliser les efforts sur les processus clés.

3.6. Amélioration continue

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

Parmi les actions que l'entreprise doit faire :

- Encourager la définition d'objectifs d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme.
- Instruire et former le personnel à tous les niveaux sur la façon d'appliquer les outils et méthodes de base pour atteindre les objectifs d'amélioration
- Développer et déployer des processus pour mettre en œuvre les projets d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme.
- Suivre, passer en revue et auditer la planification, la mise en œuvre, la réalisation et les résultats des projets d'amélioration.

Parmi les avantages de l'amélioration continue¹ on a :

- Réduction des coûts par l'élimination de la reproduction des anomalies rencontrées et de l'apparition des anomalies potentielles
- Maîtrise des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs de l'organisme.
- Meilleure réactivité face aux opportunités d'amélioration.

3.7. Approche factuelle pour la prise de décision

Avant de prendre une décision, il faut s'assurer de la fiabilité de la source des données et les informations.

Ce principe permet de :

- Mettre en place des indicateurs et tableaux de bord
- Analyser les données selon des méthodes appropriées y compris les techniques statistiques
- Assurer l'exactitude, la protection, la fiabilité et l'accessibilité des données à ceux qui en ont besoin.

¹ http://www.innorpi.tn/Fra/les-principes-et-avantages-de-la-norme-iso-90012008_11_118 consulté le 13/4/2017 à 11 :00

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

3.8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

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

Les avantages de ces principes :

- Augmentation de la capacité à créer de la valeur pour l'entreprise et ses fournisseurs par le partage des ressources et des compétences et par le management des risques liés à la qualité
- Compréhension commune des objectifs et des valeurs par l'entreprise et ses fournisseurs

4. Les outils et les méthodes de management de la qualité ;

Afin de s'assurer de sa qualité, l'entreprise passe par l'utilisation des outils et de méthodes qui lui permettent de résoudre un ou des problèmes dans une situation donnée.

4.1. Les outils de la qualité

4.1.1. Le diagramme de Pareto¹

Le diagramme de Pareto est un graphique à colonnes qui présente les informations par ordre décroissant et fait ainsi ressortir le ou les éléments les plus importants qui expliquent un phénomène ou une situation. Autrement dit, le diagramme de Pareto fait apparaître les causes les plus importantes qui sont à l'origine du plus grand nombre d'effets.

La popularité du diagramme de Pareto provient d'une part parce que de nombreux phénomènes observés obéissent à la loi des 20/80, et que d'autre part si 20% des causes produisent 80% des effets, il suffit de travailler sur ces 20% là pour influencer fortement le phénomène. En ce sens, la loi de Pareto est un outil efficace de prise de décision.

Dans un environnement industriel, les points d'amélioration potentiels sont quasi innombrables. On pourrait même améliorer indéfiniment, tout et n'importe quoi.

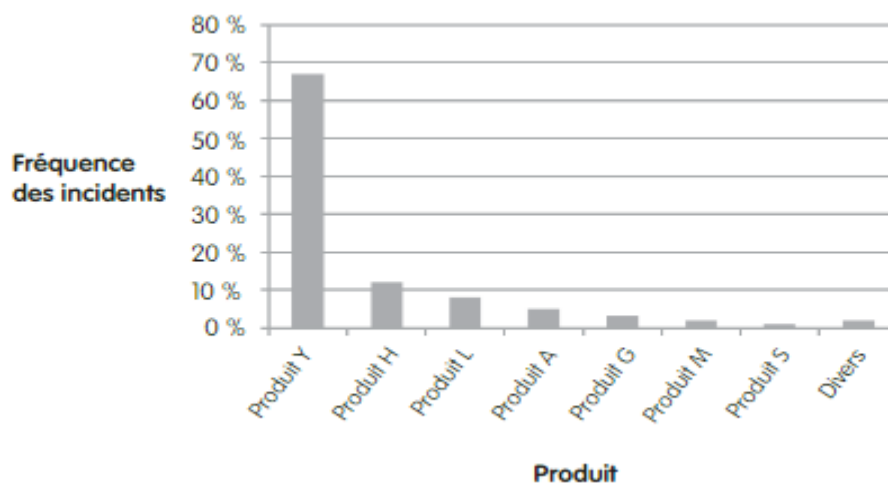
On pourrait même améliorer indéfiniment, tout et n'importe quoi. Les illustrations de l'utilisation de la loi de Pareto sont aussi nombreuses que variées, citons à titre d'exemples :

- pour aider à la décision et déterminer les priorités dans des actions
- classer les articles à stocker et en déterminer le mode de gestion (il est courant de s'apercevoir que seuls 20% des articles contribuent à 80% du chiffre d'affaires).
- les suivis qualité; 20% des causes représentent 80% de l'ensemble des défauts.
- analyse d'un processus : seuls 20% des opérations accumulent 80% de la valeur ajoutée...

¹ <http://www.ouati.com/gestion-diagramme-pareto.php> consulté le 10/4/2017 à 18 : 20

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

Figure N° 1-3 : le diagramme de Pareto



Source : Gillet-Goinard (f) et Seno (b) ,le grand livre de responsable qualité ,éditions d'organisations ,paris,2011 ,p285

4.1.2. le diagramme d'Ishikawa

L'analyse de Pareto a permis de connaître les problèmes les plus importants. Il faut maintenant identifier les causes. Le diagramme en arête de poisson s'appelle aussi diagramme causes-effets ou diagramme d'Ishikawa.

Le diagramme en arête de poisson se construit – en règle générale – après un « déballage d'idées » (brainstorming) qui permet de collecter un maximum d'idées. On regroupe sur une figure en forme d'arête de poisson l'ensemble des familles de causes possibles de l'effet étudié. Sur chaque ramification, on note les causes, les sous-causes, etc.

Ce schéma permet au groupe de se construire une représentation collective des relations entre les causes et l'effet engendré. Il permet également d'en faire une classification.

Cet outil doit être largement utilisé après une phase de déballage d'idées pendant laquelle on a nécessairement quelques redondances. Ce type de schéma permet de classer les idées du groupe, de faire disparaître les redondances et de faire apparaître les éventuels oubliés.¹

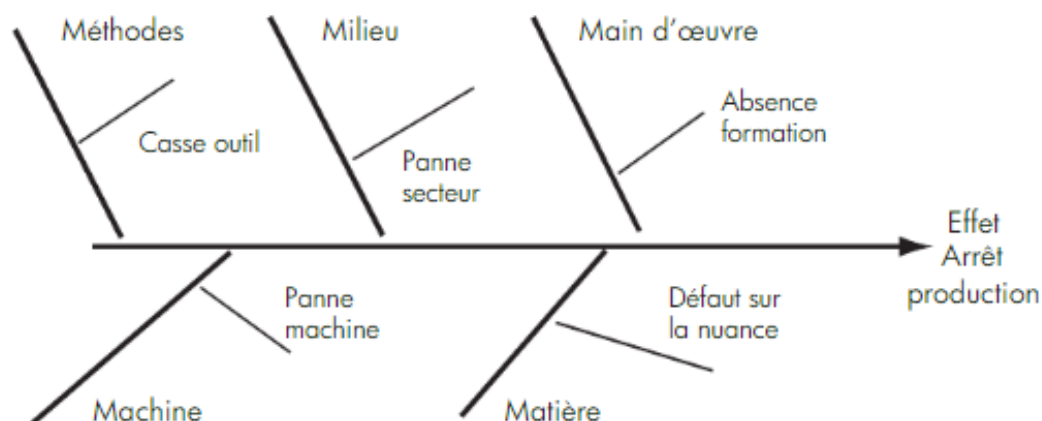
Kaoru Ishikawa classe les différentes causes d'un problème en 5 grandes familles , les 5M. :

- Matière : les différentes matières premières utilisées, ...
- Milieu : le lieu de travail, son aspect, son organisation physique...
- Méthodes : les procédures, le flux d'information...
- Matériel : les équipements, machines, outillages, pièces de rechange...
- Main d'œuvre : les ressources humaines, les qualifications du personnel

¹Duret (d) et pillet (m), op.cit, p133

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

Figure N°1-4 : le diagramme d'Ishikawa



Source : Duret (d) et pillet (m), qualité en production de l'iso 9000 à six sigma 3ed, éditions d'organisations, paris, 2005, p134

4.1.3. Le brainstorming¹

Il a un rôle essentiel dans la résolution de problème. Le travail de groupe coûte cher, il faut donc qu'il soit efficace pour être rentable. Un déballage d'idées bien animé permet de gagner un temps précieux. Le principe de base du déballage d'idées est de réunir un groupe pluridisciplinaire, afin de provoquer la créativité par l'émulation mutuelle.

Le déballage d'idées doit toujours commencer par l'écriture claire de l'objectif de l'étude. Cet objectif devant être accepté consensuellement. Pendant le déballage d'idées, chaque membre du groupe évoque tous les éléments concernant le sujet qui lui passent par la tête. La critique des idées est interdite pendant le déballage, elle viendra en son temps. Pour être efficace, un animateur doit inscrire sur des papiers les éléments au fur et à mesure qu'ils sortent, et les afficher sur un mur à l'aide d'un adhésif repositionnable. Il est très important d'éviter la manie des tableaux papier, qui ne permettent pas de structurer efficacement le travail après le déballage. Dans un premier temps, les papiers sont collés en désordre sur le mur et énoncés clairement afin de donner des idées aux autres membres du groupe.

En général, il n'est pas très utile de poursuivre pendant très longtemps le déballage. Souvent, bien conduit, une demi-heure à une heure suffit largement.

4.1.4. La méthode QQQQCP²

Le QQQQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi) est un moyen très simple pour analyser aussi complètement que possible un sujet donné ou remettre en cause une situation.

¹ Duret (d) et pillet (m), op.cit, p137-p138

² Ernoul(r), « le grand livre de la qualité », édition afnor, 2010, p62

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

Il apparaît que le nombre de situations où cette méthode peut aider est très grand. Elle est également particulièrement bien adaptée au travail en groupe.

La méthode consiste à répondre systématiquement aux questions :

- QUI est concerné, responsable, avec quel niveau de formation ou de compétence, etc. (caractéristiques, nombre...)?
- de QUOI s'agit-il, de quel(s) objet(s), de quelle(s) action(s), etc. (objet, nature, quantité, etc.)?
- OÙ? lieu, distance, etc.?
- QUAND? à quel moment, fréquence, combien de temps, etc.?
- COMMENT réaliser? (matériel, équipement, moyens nécessaires, etc.)
- POURQUOI réaliser une telle action, etc.?

4.2. Les méthodes de la qualité

4.2.1. La méthode AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets, et de leur Criticité)¹

Outil qualité d'analyse préventive permettant d'identifier et de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillance avant qu'ils ne surviennent. L'AMDEC est une méthode rigoureuse de travail en groupe, très efficace grâce à la mise en commun de l'expérience et des connaissances de chaque participant.

On peut faire :

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

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

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

L'indice de criticité est obtenu par le produit des trois notes : $C = G \times O \times D$

Plus la criticité est importante, plus la défaillance considérée est préoccupante. Lorsque la criticité dépasse la limite prédéfinie par le groupe, ce dernier recherche les actions d'amélioration possibles pour la ramener à un niveau acceptable en jouant sur :

- la gravité (exemple : la gravité d'une fuite de carburant sera diminuée par la mise en place d'un bassin de rétention),

¹ <http://www.axess-qualite.fr/outils-qualite.html> consulte le 14/4/2017 à 22 :00

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

- l'occurrence (exemple : en augmentant la fiabilité d'un composant, en jouant sur la maintenance préventive ...),
- la non détection (exemple : en mettant en place des outils de contrôle et de surveillance, en formant les contrôleurs ...).

4.2.2. La méthode kaizen

En japonais le mot « KAIZEN » signifie amélioration, améliorations sans gros moyens, en impliquant tous les acteurs des directeurs aux opérateurs et en utilisant surtout le bon sens commun. La démarche japonaise repose sur des petites améliorations faites jour après jour, mais permanentes, c'est une démarche graduelle et douce qui s'oppose au concept plus occidental de réforme brutale du type « on jette tout et on recommence avec du neuf ».

Le Kaizen tend à inciter chaque travailleur à réfléchir sur leurs lieu et poste de travail et à proposer des améliorations. Donc contrairement à l'innovation, le Kaizen ne demande pas beaucoup d'investissements financiers, mais une forte motivation de la part de tout le personnel.

En conséquence, plus qu'une technique de management, le Kaizen est une philosophie, une mentalité devant être déployée à tous les niveaux de l'entreprise. La bonne mise en œuvre de ce principe passe notamment par :

une réorientation de la culture de l'entreprise. La mise en place d'outils et concepts comme la roue de Deming (cycle PDCA), les outils du TQM (gestion globale de la qualité), un système de suggestion efficace et le travail en groupe. La standardisation des processus. Un programme de motivation (système de récompense, satisfaction du personnel...). Une implication active du management pour le déploiement de la politique. Un accompagnement au changement, lorsque le passage au Kaizen représente un changement radical pour l'entreprise.

Toute la philosophie du Kaizen réside dans cette phrase : « Fais le mieux, rend le meilleur, améliore le même s'il n'est pas cassé, parce que si nous ne le faisons pas, nous ne pouvons pas concurrencer ceux qui le font »¹.

Si le système Kaizen est performant, il conduira à une amélioration :

- De la qualité des produits ou des services commercialisés,
- De la productivité et des délais de production,
- Des conditions de travail et de l'implication des travailleurs.

¹ <http://www.qualiteonline.com/question-60-en-quoi-consiste-la-methodologie-kaizen.html> consulte le 17/4/2017 a 11 :40

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

4.2.3. Le benchmarking¹

Le benchmarking est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.

Le benchmarking consistera à « trouver, au niveau mondial, l'entreprise ou les entreprises qui réalisent de la manière la plus performante un processus ou une tâche donnée, d'aller l'étudier et d'adapter ensuite ce processus à sa propre entreprise.

Pour une entreprise, il s'agit de se comparer aux « leaders » qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques en interne s'améliorent.

¹ <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/outils-d-evaluation-le-benchmarking> consulte le 15/4/2017 a 17:25

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

Section 3 : la normalisation et la certification

1. La normalisation

Les normes font aujourd'hui partie de notre environnement quotidien : définissant les spécifications techniques des produits, des procédés et des services, ainsi que les conditions d'interopérabilité des systèmes, elles facilitent notre vie de tous les jours. Les normes sont une composante essentielle de l'infrastructure industrielle mondiale qui soutient les activités économiques. Elles prennent aussi en compte les besoins sociétaux et favorisent ainsi l'émergence de références partagées par tous, pour un développement durable¹.

1.1. Définition de la normalisation

Le législateur algérien a défini la normalisation dans la loi n° 16-04 du 19 juin 2016 relatif a la normalisation comme étant « l'activité propre à établie face à un des problèmes réels et potentiels, des dispositions destinées à un usage commun et répété, visant l'obtention de degré optimale d'ordre dans un contexte donné »²

Tandis que , Le décret français no 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation définit la normalisation comme « une activité d'intérêt général qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques, relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des organisations.

Elle vise à encourager le développement économique et l'innovation tout en prenant en compte des objectifs de développement durable »³.

1.2. Définition de la norme

Une norme est essentiellement une façon convenue de faire quelque chose. Il peut s'agir de la fabrication d'un produit, de la gestion d'un processus, de la prestation d'un service ou la fourniture de matériel. Les normes couvrent une vaste gamme d'activités réalisées par des organisations et utilisées par leurs clients.

La norme peut se définit comme « un document, établi par consensus et approuvée par un organisme de normalisation reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des ligne directrice ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »⁴

¹ <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/international/la-normalisation-au-service-de-l-innovation> consulte le 17/4/2017 a 13 :21

² le journal officiel du 19 juin 2016, la loi 16-04 modifie et complète la loi 04-04 du 23 juin 2004 relative à la normalisation

³ <http://bivi.afnor.org/notice-details/la-normalisation-un-outil-strategique-au-service-des-organisations/1294990> consulte le 19/4/2017 a 10 :15

⁴ M .hassnaoui, (M) et autres : « guide de qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation », édition G.A.L, Alger, 2004, P .7.

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

Une norme permet de :

- Définir un langage commun entre les acteurs économiques : producteurs, utilisateurs et consommateurs,
- Définir le niveau de qualité, de sécurité, de moindre impact environnemental des produits, services et pratiques,
- D'harmoniser les bonnes pratiques.

1.3. Les caractéristiques de la norme¹

- **Un document de référence :**
La norme comme un document de référence permettant de définir de la terminologie, de décrire des produits et des services, des méthodes de mesure de ces produits et services ainsi que des règles d'organisation des entreprises. Une norme se définit également à travers des résultats que doivent atteindre des produits/services ou des moyens que doivent mettre en place les entreprises.
- **Le résultat d'un consensus :**
Une norme se distingue d'un standard dans la mesure où, d'une part, son contenu doit faire l'objet d'une reconnaissance par tous et, d'autre part, les méthodes qu'elle décrit et les moyens qu'elle préconise sont reproductibles.
Une norme est le fruit d'un consensus entre les experts représentatifs d'un domaine particulier et d'un ensemble de parties intéressées (entreprises, organisations professionnelles, organisations de consommateurs, pouvoirs publics...).
- **Les normes sont, en majorité, d'application volontaire :**
Les normes sont facultatives. Ce ne sont ni des règlements, ni des lois. Elles comportent des exigences qui vont au-delà du seul respect de la réglementation. Elles sont exceptionnellement, pour des raisons d'ordre public, rendues obligatoires dans certains domaines comme la santé, la sécurité et l'environnement.

1.4. Les types des normes²

On peut distinguer les normes par leur contenu ou leur structure

1.4.1. Selon le contenu

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

¹ Canard (f) : « master pro management de la qualité », édition l'extenso, paris ,2009 p101

² Ibid , p103-p104

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

- **Les normes de spécifications :**
Ces normes fixent les caractéristiques des produits (services) ainsi que des seuils de performance à atteindre. Elles constituent 40 % des normes.
- **Les normes de méthodes d'essais et d'analyse :**
Elles indiquent comment mesurer les caractéristiques des produits (services) définies par les normes de spécifications. Ce sont 30 % de l'ensemble des normes.
- **Les normes d'organisation :**
Elles décrivent des règles d'organisation et de fonctionnement des entreprises. Elles ne concernent que 3 % des normes mais sont largement reconnues. Elles définissent des exigences concernant la conception et la réalisation des produits (services) et, plus largement, portent sur l'organisation et le management de l'entreprise. De ce point de vue, elles s'attachent moins au résultat final (produit/service) qu'à la maîtrise des moyens pour le réaliser. Néanmoins, l'évolution récente de ces normes tend vers une plus grande prise en compte des résultats.

1.4.2. Selon leur structure

- **Les normes de moyens :**
Elles apportent des garanties sur des manières de faire en décrivant les moyens à mettre en œuvre pour que le produit réponde à des caractéristiques définies.
- **Les normes de résultats :**
Elles décrivent de façon précise les caractéristiques exigées du produit (service) et non les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

1.5. Les organismes de normalisation

1.5.1. Organisation internationale de normalisation (ISO)¹

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est le premier producteur de Normes internationales d'application volontaire dans le monde. Ces normes établissent des spécifications de pointe applicables aux produits, aux services et aux bonnes pratiques, pour accroître l'efficacité de tous les secteurs de l'économie. Élaborées dans le cadre d'un consensus mondial, elles aident à supprimer les obstacles au commerce international.

L'ISO élabore des Normes internationales. Fondée en 1947, elle a depuis lors publié plus de 19 000 Normes internationales dans presque tous les domaines technologiques et économiques. De la sécurité des aliments aux ordinateurs, de l'agriculture aux soins de santé, les Normes internationales de l'ISO influent sur la vie de chacun.

¹ <http://www.qualite-management.com/iso--organisation-internationale-de-normalisation-.htm> consulte le 21/4/2017 à 20:40

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

1.5.2. Le Comité européen de normalisation (CEN)

Le CEN¹ a été créé en 1961, son siège est à Bruxelles. Il est composé des organismes de normalisation des pays membres de l'Union Européenne 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 pour lesquels les organismes sont respectivement le CENELEC et l'ETSI.

L'objectif du CEN est l'harmonisation des législations nationales qui s'est réalisée, à partir de 1984, dans le cadre de ce que l'on a appelé la « nouvelle approche », permettant d'accélérer la législation commune et de simplifier les textes et les procédures. Des directives fixent des niveaux « d'exigences essentielles » garantissant la sécurité des produits, la santé et l'environnement, et laissent aux industriels la responsabilité de développer les solutions techniques qui remplissent ces exigences.

1.5.3. L'Association française de normalisation (AFNOR)

Créée en 1926, AFNOR² est une association régie par la loi de 1901, composée de près de 2 500 entreprises adhérentes. Sa mission est d'animer et de coordonner le processus d'élaboration des normes et de promouvoir leur application.

Reconnue par les pouvoirs publics - qui ont confié au Ministère chargé de l'industrie un rôle de coordination interministérielle et de contrôle - AFNOR est le noyau central du système français de normalisation. Rassemblant autour d'elle tous les grands acteurs socio-économiques, elle est à l'écoute de leurs besoins et collabore étroitement avec les 25 bureaux de normalisation et autres instances professionnelles. Elle développe une collection de normes répondant à leurs objectifs stratégiques.

Société de service, AFNOR a développé, pour les entreprises en particulier, une gamme de prestations qui - de la diffusion des normes à la certification en passant par la formation - permet de façon concrète l'insertion de la norme dans le développement des entreprises.

1.5.4. L'institut Algérien de Normalisation (IANOR)

L'institut Algérien de Normalisation (IANOR)³ a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 modifié et complété par le Décret exécutif Décret exécutif n° 11-20 du 25 janvier 2011.

La mission de l'IANOR est d'animer cette activité de normalisation et de répondre aux attentes des acteurs économiques et d'anticiper l'évolution de leurs besoins, et pour cela, L'IANOR a constitué

¹ Canard (f), op.cit, p106

²<https://www.iso.org/fr/member/1738.html> consulte le 18/4/2017 a 14:05

³http://www.ianor.dz/Site_IANOR/index.php consulte le 18/4/2017 a 18 :25

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

une équipe pluridisciplinaire expérimentée autour de quatre grands métiers au service des entreprises et collectivités pour :

- Elaborer les référentiels demandés par les acteurs économiques
- Aider les acteurs à accéder aux référentiels normatifs
- Aider les acteurs à appliquer les référentiels normatifs
- Proposer une offre de certification

Ces missions engagent l'IANOR dans tous les secteurs économiques, et notamment dans tous les domaines autres les nouvelles technologies, en s'appuyant sur de nouvelles normes, construisent le monde de demain.

La vision de l'IANOR est de :

- Rendre le système algérien de normalisation plus performant
- Mobiliser toujours d'avantage tous les partenaires de la normalisation
- Assurer la compétitivité et l'influence du système algérien de normalisation dans le contexte arabe et international
- Valoriser la dimension économique et stratégique de la normalisation et de la certification

2. La certification

De nos jours et face à la concurrence accrue sur le marché, chaque entreprise cherche à se distinguer et se différencier du lot, Ainsi, la certification qui est délivrée par des organismes indépendants spécialisés, est une des manières les plus adaptées pour arborer sa différenciation et son respect des normes reconnues dans son domaine, En effet, être certifié est synonyme pour le consommateur, de qualité garantie. La certification est ainsi l'un des éléments à promouvoir et à mettre en évidence dans la communication.

2.1. Définition de la certification

La certification selon Jean Michel Monin « une démarche volontaire visant à faire attester officiellement du respect d'un référentiel qualité préalablement défini, cette attestation est apportée par un organisme indépendant du client et du fournisseur »¹

Une autre définition de la certification est « la constatation délivrée par un organisme faisant autorité, que les exigences de la norme sont appliquées. Elle donne confiance au client en l'aptitude de l'entreprise à s'approvisionner en fournitures conformes à ce qui est convenu »²

¹ Monin (jm), « la certification qualité dans les services », éditions afnor, paris, 2001, p178

² Laudoyer(g), « certification iso 9000 un moteur pour la qualité », éditions organisation, paris 1998, p66

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

2.2. Les types de certification

- **La certification du produit industriel¹**

La certification d'un produit industriel concerne directement ses caractéristiques, essentiellement sa sécurité d'utilisation et son aptitude à l'emploi auxquelles se sont ajoutées récemment des caractéristiques comme son impact sur l'environnement. Il s'agit d'une certification de résultat qui s'adresse avant tout au client/utilisateur final. Elle a pour objet de permettre aux entreprises de valoriser leurs produits industriels en se différenciant par rapport à leurs concurrents. Elle constitue pour le client final une garantie, un critère de choix parmi différentes offres.

- **Les certifications de produits alimentaires²**

Les certifications de produits alimentaires traduisent des stratégies différentes de signalement de la qualité aux consommateurs. On peut distinguer les signes de qualité officiels des signes de qualité indépendants. Les premiers ont été créés par les pouvoirs publics dans un but de lisibilité de l'offre et de crédibilité des contrôles. Les seconds sont issus d'organismes privés.

- **Les certifications de services³**

La certification de service suit la même logique que la certification de produit dans la mesure où elle est établie sur la base d'une norme de résultat. Elle pose toutefois le problème de l'évaluation de la qualité du service en tant que résultat à atteindre.

Pour un service, les caractéristiques concernent le plus souvent, l'accueil, l'information des clients, la sécurité des clients, la réponse aux attentes de la clientèle, le règlement des litiges, etc.

- **La certification d'un système de management⁴**

Alors que la certification de produits atteste des niveaux de performance et de qualité des produits fabriqués ou des services fournis, la certification de système couvre essentiellement la maîtrise des processus qui permettent la réalisation de ces produits ou services. Une telle certification a pour objet d'attester que l'organisme met 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.

- **La certification des personnes⁵**

Ce type de certification est délivré pour attester de la compétence d'une personne pour remplir une fonction ou exécuter une tâche donnée, au regard de critères préétablis.

¹ Canard (f) : « management de la qualité : vers un management durable 2ed », édition lextenso, paris, 2012, p126

² Ibid, p130

³ Ibid, p140

⁴ Cattan(m), « Pour une certification qualité gagnante - Premiers pas vers la qualité totale », AFNOR Éditions, Paris – 2009, p43

⁵ Ibid., p39

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

La certification des personnes n'est pas à ce jour très développée et ne fait pas encore partie, sauf cas particulier, des priorités des organismes. Néanmoins, il faut bien reconnaître que cela apparaîtra, à courte échéance, comme un complément indispensable des certifications produits, services et systèmes. Il suffit pour s'en convaincre de voir la place de plus en plus importante que tient la compétence des personnes dans le bon déroulement d'un processus. Il ne faut pas espérer un management de la qualité efficace sans une bonne maîtrise des compétences.

2.3. Les acteurs de la certification¹

La démarche de certification comprend 3 acteurs qui sont :

- **L'accréditation**

L'accréditation vise à garantir l'impartialité des organismes de certification, la validité de leurs processus et leurs compétences. Dans le principe, l'accréditation est un choix et non une obligation. Mais rares sont les organismes certificateurs sérieux qui ne cherchent pas à obtenir une accréditation.

Il ne s'agit plus ici de s'assurer uniquement de la bonne application d'une norme et de ce que l'organisme examiné dispose d'une organisation adéquate, mais de vérifier aussi que l'organisme dispose des compétences techniques dans un domaine donné.

La demande d'accréditation faite par un organisme doit préciser :

- la portée d'accréditation souhaitée, à savoir le ou les domaines pour lesquels l'activité de certification de l'organisme demande à bénéficier de l'accréditation ;
- Le périmètre d'accréditation qui complète la portée de l'accréditation par l'indication du ou des secteurs géographiques où les activités de certification sont exercées.

- **L'organisme certificateur**

Il 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.

On distingue deux types de certifications :

- la certification par seconde partie : dans ce cas, le donneur d'ordre (généralement un grand acheteur) procède, pour son propre compte, à l'évaluation du système de management de son fournisseur. Cette évaluation se traduit au moins par un agrément interne et, plus rarement, par la délivrance complémentaire d'un certificat qui sera « mis sur la place publique ». À noter que le donneur d'ordre n'est que très exceptionnellement accrédité.
- la certification tierce partie : dans ce cas les auditeurs sont indépendants des clients et de l'organisme audité. L'organisme tiers n'atteste que l'organisation qualité examinée satisfait aux exigences d'une norme.

¹ Cattan(m), op.cit, p25-p29

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

- **L'organisme candidat à la certification**

C'est encore aujourd'hui le plus souvent une entreprise industrielle. Ceci est dû en grande partie au fait que les normes ont été pendant longtemps davantage adaptées à ce secteur qu'à tout autre. Cela vient aussi de ce que les grands donneurs d'ordre ont considéré que la certification était un bon moyen de s'assurer de la qualité des systèmes d'assurance de la qualité mis en œuvre par leurs fournisseurs. Cette exigence des donneurs d'ordre ayant fait boule de neige, elle explique en partie la proportion importante de certificats délivrés dans le secteur industriel.

Plus récemment, les entreprises de service se sont mises sur les rangs et l'on peut penser qu'elles rattraperont petit à petit leur retard.

Dans le domaine public et administratif, l'application de systèmes de management de la qualité est encore rare et, a fortiori, les certifications peu nombreuses, même si la mise en œuvre de systèmes de management de la qualité n'est plus une exception.

2.4. Avantages et inconvénient de la certification

2.4.1. Les avantages¹

- Au niveau du management: Un fil conducteur pour maîtriser la mise en œuvre de la stratégie et son pilotage sur la base d'indicateurs d'efficacité et de performance avérés.
- Au niveau des clients: Un moyen de définir des objectifs concrets à tous les niveaux pour répondre aux attentes des clients qu'ils soient externes ou internes.
- Au niveau de l'entreprise: Une approche processus favorisant le découplage et amenant une vision globale du fonctionnement de l'entreprise (ou de l'activité concernée)
- Au niveau des collaborateurs: Une démarche transversale, qui mobilise les équipes autour d'un projet d'amélioration permanente..

2.4.2. Les inconvénients

La certification coûte cher pour l'entreprise, parce qu'elle demande un investissement, ce dernier ne peut être rentabilisé qu'au bout d'un temps assez long.

¹<http://fr.viadeo.com/fr/groups/detaildiscussion/?containerId=002wo1q0g3gls3s&forumId=002cfdvo64i7noc&action=messageDetail&messageId=002lv57mpfqdmyy> consulté le 12/5/2017 à 15 :51

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

Conclusion

le présent chapitre nous a permis de mieux comprendre les notions liées à la qualité, de management de la qualité , ainsi que la normalisation et la certification .

Ainsi, la mise en place d'une démarche qualité au sein de l'entreprise va permettre de s'assurer du bon fonctionnement de toutes ces activités et donc être plus performante.

En effet, la démarche qualité peut être considérée comme un état d'esprit, qui nécessite la conscience et l'implication de toutes les personnels de l'entreprise afin de développer la notion de la qualité.



**Chapitre 2 : La Performance
Economique**

Chapitre 2 : La Performance Economique

Introduction

Comme la qualité, la définition du concept de la performance est une chose complexe parce qu'elle nécessite l'explication du contenu qui recouvre ce concept.

Pour l'entreprise être performante est primordial afin d'assurer sa pérennité et conserver sa place dans le marché, et dans cet environnement économique cela n'est pas une chose facile, c'est pour ça l'entreprise cherche toujours à se tenir au courant de ces évolutions pour améliorer ces fonctions pour avoir une meilleure performance.

Donc, pour ce deuxième chapitre nous aborderons la performance de l'entreprise à travers trois sections, la première section traitera des généralités sur la performance, la deuxième section sera consacrée à la performance économique, et enfin dans la troisième section nous mettrons en exergue le lien qui existe entre le management de la qualité et la performance économique.

Chapitre 2 : La Performance Economique

Section 1 : Généralités sur la performance

A travers cette section en va essayer de cerner le concept de la performance , en commençant par les différentes définitions d'auteurs , puis les notions voisines de performance et les caractéristiques et les types de performance , et enfin nous allons voir les indicateurs de performance .

1. Définition de la performance

Selon Patrick Gilbert et Marina charpentier : « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis.»¹

A partir de cette définition, on note que, les objectifs fixes par l'entreprise ne peut se réalisent que si cette dernière soit performante.

CHANDLER définit la performance comme étant : « l'association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise .l'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnent sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin... »²

Alors que la performance est une affaire de perception selon BOISLANDELLE³ , elle est relative à son utilisation, il a constaté que le terme de la performance véhicule des sens différents selon les utilisateurs:

- **La performance et le résultat de l'action**

La mesure de la performance peut être entendue comme la mesure des résultats obtenus.

Il s'agit de la gestion du sens le plus courant et le plus pertinent, dans ce même sens la performance exprimée le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par une organisation, la performance est évaluée grâce à des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de résultat.

Les indicateurs peuvent exprimer un rapport entre un résultat obtenu et des moyens mis en œuvre (ils mesurent dans ce cas des degrés d'efficacité), aussi, ils peuvent exprimer un rapport entre un résultat obtenu et un objectif visé (ils mesurent dans ce cas un degré d'efficacité),

- **La performance est l'action**

Celle qui mène au succès elle est entendue ici comme un processus, une mise en actes de compétences qui ne sont que des potentialités.

¹ Mucha (I), mémoire professionnel « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises, université de Reims, 2010, p13

² CHANDLER (D), « organisation et performance des entreprise », Edition d'Organisation, Paris, 1992, p.21.

³ BOISLANDELLE, (H), « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outil », Edition Economica, Paris, 1998, p318-p319.

Chapitre 2 : La Performance Economique

- **La performance est succès**

Elle est alors en fonction des représentations de la réussite qui sont spécifiques aux organisations et aux acteurs donc. Dans le même esprit une contre-performance est un résultat médiocre décevant.

Ainsi, la performance dans l'entreprise peut être définie comme étant tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance sauf si cela améliore le ratio valeur/coût ou le solde valeur -coût.

Cependant, le couple valeur-coût n'apparaît que lorsque des produits et des services sont mis en vente. Il apparaît donc trop tard pour aider à piloter les activités de l'entreprise. Alors, pour contribuer à l'amélioration du couple valeur-coût, il faut d'abord traduire ce couple en éléments d'appréciation plus tangibles c'est-à-dire décrire en termes globaux comment l'entreprise dans son ensemble crée et créera de la valeur en offrant quels produits et services, à quels clients, en assumant quelles activités en interne ...

Il faut donc traduire le couple valeur-coût en objectif stratégiques plus concrets et d'en concevoir les évolutions futures. C'est à partir de ces objectifs stratégiques qu'on tentera de définir des règles d'action concrètes dans les diverses activités de l'entreprise.¹

Donc d'après les définitions citées au dessus, ils nous montrent que la performance est associée à plusieurs variables telle que l'efficacité, le couple valeur/cout, les objectifs..... pour les résumer on peut définir la performance comme l'aptitude à atteindre les objectifs fixés à travers l'optimisation des moyens mis en œuvre.

2. La performance et notions voisines

Quelle que soit la définition de la performance, cette dernière est associée à quatre principes fondamentaux² :

2.1. La cohérence

Elle traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens.

2.2. la pertinence

Elle met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement, la pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeurs) et les attentes de marché.

¹ <http://performancezoom.com/performance-entreprise.php> consulter le 21/04/2017 à 20:36

² Djedjiga (k) , « l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise », mémoire de magister, université Mouloud Mammeri , tizi ouzou ,2015, p101

Chapitre 2 : La Performance Economique

2.3. L'efficacité

Elle concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre.

Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou du moins estimé), l'objectif devra en effet correspondre à un choix, présentant les caractéristiques suivantes :

- Il traduit une recherche de cohérence par rapport à la mission et à la vocation de l'organisation
- Il s'inscrit dans un horizon temporel de moyen ou long terme
- Il s'accompagne d'une part de la définition du résultat attendu à cette échéance et d'autre part de l'étude de la situation de départ, de façon à pouvoir identifier le parcours intermédiaire réalisé
- Il est mesurable, et doit donc donner lieu à l'élaboration d'indicateurs ou d'indices.
- L'efficacité met en relation les résultats obtenus et les objectifs fixes

2.4. L'efficience

Cette dernière met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés (ou les coûts engendrés), et permet de répondre à des questions telles que « est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? » ou « les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable »

3. Caractéristiques de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants¹ :

3.1. La performance constitue un support des jugements.

Elle est souvent définie par des critères conformes à la présentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure.

« Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent »²

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise, pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client, la qualité des services rendus.

¹ Ouacherine (H), « gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère, INC, 2003, p 37-38

² SAULQUIN (J), « gestion des ressources humaines et performance des services », revue de gestion des ressources humaines, N°36, juin 2000, p 20.

Chapitre 2 : La Performance Economique

3.2. La performance est un concept évolutif (dans le temps) :

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, les facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement.

« Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, et organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres. Ces combinaisons sont multiples et changent au cours du temps. »¹

3.3. La performance est riche de composantes antinomiques :

Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires². Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

De la nature des choses, tout élément de la performance est soit complété ou influencé par un autre élément interne ou externe à son acquisition, car les activités de l'entreprise sont indissociables.

Si la dimension économique reste dominante, une entreprise peut à un stade particulier de son évolution ou en fonction de la personnalité de son dirigeant, donner la priorité à telle dimension (ressources humaines, satisfaction des groupes externes..).

3.4. La performance comme indicateur de pilotage

La performance se définit par une approche globale de la performance de nombreux auteurs proposant aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comparant les indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples.

« Seuls les critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément. »³

4. Types de performance

4.1. Performance organisationnelle

Dans un contexte organisationnel, la performance se définit comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'entreprise et/ou aux attentes des parties prenantes. Elle porte sur la qualité, la quantité, les coûts et le temps.

¹ Gharbi (J), « Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action, in revue gestion des ressources Humaines », revue N° 35 Mai 2000, p. 37.

² Lebas (M), « qui il faut définir la performance, In revue française de comptabilité », revue n°269, juillet/aout, 2002, p.139.

³ Saulquin (J-Y), op.cit., p .21.

Chapitre 2 : La Performance Economique

Pour atteindre les objectifs fixés, l'entreprise doit faire les bonnes choses (efficacité), bien faire les choses (efficacité), au bon moment (temps), au coût/bénéfice optimal (économie).

Pour Michel kalika, La performance organisationnelle est définie comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique»¹

Ainsi, il y'a quatre facteurs qui conditionne la performance selon kalika :

- Le respect de la structure formelle : le non respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : c'est la capacité de l'entreprise à s'adapter à l'évolution de son environnement

4.2. Performance sociale

La performance sociale² est la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines. Pour cela, elle doit s'assurer de leur bien-être. Concrètement, l'organisation va mettre en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail ou la rémunération afin de donner envie aux salariés de s'investir. La performance sociale est également stratégique afin de soigner l'image que l'organisation renvoie à son environnement.

L'efficacité des actions mises en place afin d'améliorer les aspirations des collaborateurs est évaluée grâce à l'analyse des indicateurs sociaux, qui portent sur les différents domaines de la ressource humaine (les effectifs, la formation, le recrutement...). Ils permettent des comparaisons dans le temps et entre les organisations. En interne, ils servent de base à la discussion et à la négociation

Avec les collaborateurs ; en externe, ils sont utiles pour communiquer sur le climat social de l'organisation.

Il existe de très nombreux indicateurs, parmi lesquels on peut citer :

- le nombre de recrutements par an ;
- le nombre moyen d'années de présence dans l'entreprise ;
- le turnover des collaborateurs ;
- le taux de démission annuel ;
- le taux d'absentéisme ;

¹ http://www.memoireonline.com/07/09/2250/m_Relation-entre-la-participation-budgetaire-et-la-performance-organisationnelle-validation-empiriqu9.html consulte le 23/04/2017 a 09 :42

² https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/sciences-gestion/viser-le-cours/qu-est-ce-qu-une-organisation-performante-1stmg_sdg_08 consulte le 23/04/2017 a 12 :10

Chapitre 2 : La Performance Economique

- le budget consacré à la formation ;
- la rémunération moyenne du personnel...

Les informations qui permettent de calculer ces différents indicateurs proviennent de sources variées. Les données peuvent être issues des documents comptables et administratifs de l'entreprise, mais également d'une enquête auprès du personnel ou d'une évaluation globale, via un audit.

4.3. Performance concurrentielle¹

La performance concurrentielle c'est la compétitivité qu'a l'entreprise dans son environnement (secteur d'activité). L'organisation doit construire une base solide lui permettant de s'imposer vis-à-vis de ses concurrents. Ici la notion de performance renvoi à la position de l'entreprise dans son environnement en plus de sa capacité d'autofinancement.

L'environnement doit être déterminant pour celle-ci. Toutes les stratégies que va élaborer la société doit se référer à la réalité concurrentielle de son domaine d'activité. L'entreprise réfléchit alors sur tous les avantages que son activité peut générer pour occuper la meilleure position possible dans son marché et vis-à-vis de ses concurrents. Cela se traduit par des techniques pour lui permettant de s'améliorer en termes d'image, de coût, de différenciation du produit ou service pour lequel elle gagne de la valeur financière.

Selon le milieu, le challenger cherche aussi à s'adapter à tous les changements que peut subir cet environnement. L'orientation vers la performance concurrentielle, amène l'entreprise à faire des efforts pour le développement de stratégies d'innovation, de partenariat avec d'autres entités, de R&D en vue d'influer positivement sur son environnement.

4.4. Performance commerciale²

C'est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Ainsi définie, il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits. La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise.

Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, et le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise

Pour que cette performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer la qualité et les moyens mis en œuvre pour l'assurer, la satisfaction des clients, le service aux clients et les conseils qui leur sont donnés, le service associé au produit tangible en raison du fait que ce service

¹ <https://fr.linkedin.com/pulse/performance-et-mouhamed-diop> consulte le 19/04/2017 a 10 :25

² Bertrand (s-b), « perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en afrique », la revue des sciences de gestion ,n°241,2010/1,p119

Chapitre 2 : La Performance Economique

est source de valeur pour le consommateur, une orientation client totale et une innovation permanente .

5. Les facteurs de la performance

Les facteurs de performance représentent les éléments clés d'une entreprise, ils sont considérés comme étant stratégiques essentiels à la réalisation de la performance.

Les facteurs sont les suivants¹:

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services.
- Les missions et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- Les produits doivent être efficaces et efficaces.
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.
- Les technologies d'informations, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales.
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et ils doivent partager les mêmes valeurs.
- Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client.
- Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût qui doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

6. Les indicateurs de performances

6.1. Définition de l'indicateur

Définition générale : Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualité selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation².

Définition spécifique : un indicateur de performance est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du

¹ Boudersa (d), « le role de la logistique de distribution dans l'amelioration de la performance commerciale de l'entreprise », mémoire de master ,kolea,2016,p46

² Voyer (p), « tableaux de bord d gestion et indicateurs de performance 2ed », edition presse de l'université de Québec, canada, 2006,p86

Chapitre 2 : La Performance Economique

décideur. Cette action ou cette réaction peut être de ne rien faire. Mais il s'agit là d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification conduisant à l'action zéro¹.

Les indicateurs de performances peuvent être classés en 3 catégories selon le rôle qu'ils jouent² :

- **Les indicateurs d'alertes :**

Signalent un dysfonctionnement, donc un état anormal impliquant des actions réparatrices, au contraire, leur silence indique un état normal

- **Les indicateurs d'équilibrations :**

Signalent l'avancement par rapport aux objectifs, ils peuvent induire des actions correctives, dans le cas le plus grave, ils peuvent aussi remettre en cause l'objectif si celui-ci se relève impossible à atteindre

- **Les indicateurs d'anticipation**

Informent sur le système dans son environnement et permettent de reconsidérer la stratégie choisie.

6.2. Les qualités pour définir un bon indicateur

Un bon indicateur³ doit être :

- pertinent : porter sur les bons enjeux, ceux qui sont cohérents avec la stratégie de l'entreprise ;
- accessible : l'accès aux informations et leur traitement doivent pouvoir se faire à un coût raisonnable;
- ponctuel : l'indicateur doit être disponible à temps ;
- lisible : il doit être aussi facile que possible à comprendre et interpréter ;
- contrôlable : il doit correspondre à une réelle possibilité d'action et de réaction de la part de ceux qui le suivent ;
- finalisé : un objectif doit lui être attaché

7. La mesure de la performance :

La mesure de la performance fait appel à un critère ou bien un indice, ce dernier est une expression quantitative des objectifs et les résultats de l'entreprise. Ainsi il remplit plusieurs fonctions qu'on peut résumer comme suit⁴ :

- Il sert de point de départ à la planification et à la prévision dans l'entreprise.

¹ Alain (f) , « les nouveaux tableaux de bord des managers « Le projet Business Intelligence clés en main » 6ed »,édition eyrolles ,paris,2013,p257

² Ibid ,p259-p260

³ Mottis (n) ,le contrôle de gestion 2ed , édition Ems ,paris ,2006,p108

⁴ Ouachrine (H), op.cit, p32-p33.

Chapitre 2 : La Performance Economique

- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion, dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée.
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité,) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches.
- Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise
- S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques.
- Il constitue un régulateur de l'alimentation de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus seront les primes distribuées au personnel élevées, ainsi se verra augmentée la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise.
- Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.
- L'indice de performance est considéré comme un champ de réception des événements et des informations. Il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement, il reçoit et transmet des informations.

Donc, le principal but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et ses partenaires d'une part, et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise, d'autre part. Elle permet d'intégrer le personnel aux objectifs de l'entreprise et d'assurer son adhésion au projet de cette dernière.

L'indice de performance est considéré comme un champ de réception des événements et des informations. Il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement, il reçoit et transmet des informations.

Chapitre 2 : La Performance Economique

Section 2 : la performance économique

Dans le domaine de l'économie, la « performance économique » est un concept protéiforme qui est appliqué à une entreprise, un secteur économique, un pays... et qui invoque (sans exhaustivité) par exemple la compétitivité, l'efficacité énergétique, l'économie de ressources à services identiques ou par rapport à un objectif, le nombre d'emplois créés, ou encore le produit intérieur brut, ou le chiffre d'affaires.

Pour une entreprise, L'approche économique de la performance repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces objectifs traduisant les attentes des propriétaires dirigeants, donc, ils sont souvent énoncés en termes économiques et financiers.

1. Définition de la performance économique

Pour Pluchart¹, la performance économique est qualifiée de performance financière, dans le langage managérial, la performance économique mesure la valeur ajoutée créée par un projet, un processus, un système, une fonction, un groupe d'acteurs, ou par l'ensemble de l'entreprise et /ou de son réseau.

Et pour Fatima bader² (doctorante au CEROG), la performance économique peut se représenter par la rentabilité et la compétitivité, on entend par la rentabilité le rapport entre les revenus d'une société et les sommes qu'elle a mobilisées pour les obtenir. Elle constitue un élément privilégié pour évaluer la performance de l'entreprise, et par la compétitivité, la capacité de l'entreprise à maintenir ou à accroître ses parts de marché, et son aptitude à satisfaire les attentes des consommateurs en faisant face aux actions des concurrents.

Ainsi, la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre ces objectifs s'appuyant sur la performance économique réalisée durant une période donnée.

La performance économique³ peut être mesurée à partir de la variation de l'activité et de la rentabilité des investissements et des ventes. La compréhension de la performance économique peut aussi provenir d'une analyse éclairée du compte du résultat, En effet, le bénéfice net (ou la perte nette) est une mesure finale de la rentabilité de l'entreprise qui permet aux actionnaires et aux analystes financiers d'apprécier la performance d'une entreprise.

De plus, on peut distinguer une performance économique non quantifiable, cette performance on peut la mesurer par la position concurrentielle ou la qualité totale réalisée dans l'entreprise.

La position concurrentielle de l'entreprise peut se représenter par la part de marché qu'elle détient par rapport au d'autres concurrents, tandis que, la qualité totale pour l'entreprise se réalise à travers une amélioration continue de la qualité de ces produits / services offert à ces clients, et la nécessité de l'implication de tous les personnels dans les activités de l'entreprise.

¹ Pluchart (J-J), « le management durable de l'entreprise : la performance de l'entreprise socialement responsable », édition arnaud franel, imprimé en France, 2011, p.104.

² Peretti (J-M) et Cerdin (J-L), « performance économique et performance sociale à l'heure de la RSE, Marrekech », 2005, p59

³ http://www.memoireonline.com/05/07/463/m_impact-erp-performance-cas-igl9.html consulté le 2/5/2017 à 12 :23

Chapitre 2 : La Performance Economique

2. La mesure de la performance économique

De façon globale, la performance économique d'une entreprise se mesure sur deux facteurs¹ : l'aspect financier et organisationnel. Chacun de ces facteurs a une influence avérée sur l'autre et de façon systémique.

2.1. L'aspect financière de l'entreprise

Il s'agit de mesurer l'assise financière de l'entreprise à travers un certain nombre de dimension tels que son chiffre d'affaire , son évolution, ses différents indices comptables tirés du compte de résultats et du bilan, ses charges d'investissement et d'exploitation et de sa performance boursière (cours boursier). Cet aspect s'intéresse à la rentabilité, à l'autonomie financière et à la structure d'endettement de l'entreprise.

2.2. L'aspect organisationnel de l'entreprise

L'aspect organisationnelle recouvre traditionnellement les dimensions production et commerciale.

Chacune d'entre elles ayant une influence sur l'autre de sorte qu'il ne peut y avoir de vente sans production et de production sans vente.

2.2.1. La dimension productive de l'entreprise

Il s'agit de mesurer le niveau de productivité de l'entreprise à travers des indicateurs de productivité du travail et de qualité des produits et/ou services. Cette performance dépend généralement de la qualité c'est-à-dire de la conformité du produit aux besoins des clients, des délais de fabrication ou de servuction (autrement dit fabrication de service), du niveau de productivité physique, des coûts, de la technique utilisée, du niveau d'activité et de l'effet d'expérience.

2.2.2. La dimension commerciale de l'entreprise

Il s'agit de mesurer la compétitivité de l'entreprise qui dépend essentiellement du niveau des ventes, mais aussi des rapports entre partenaires et concurrents. La littérature en marketing recèle bon nombre d'études qu'il serait, ici, trop prétentieux d'aborder de façon exhaustive, néanmoins il est possible de retenir certaines conceptions basiques qui ont l'avantage d'éclairer notre propos.

D'après Porter, la compétitivité d'une entreprise se mesure par un modèle d'avantage concurrentiel. Dans ce modèle, elle doit analyser ses relations de pouvoir avec ces concurrents directs et indirects, fournisseurs et clients.

Elle doit également tenir compte des évolutions technologiques et commerciales. Cette conception à l'avantage d'asseoir la mesure sur un élément de comparaison. Ainsi, il s'agit de comparer l'efficacité commerciale d'une entreprise face à ces concurrents et d'exclure des facteurs exogènes indépendants du marché tels que la santé économique globale macroéconomique.

¹ Peretti (J-M) et Cerdin (J-L), op.cit , p637

Chapitre 2 : La Performance Economique

En peut synthétiser l'ensemble des indicateurs qui permet de mesure la performance économique dans le tableau suivant :

Tableau N °2-1 : les différents indicateurs de mesure de la performance économique

Aspect	Les indicateurs
Financière	<ul style="list-style-type: none"> - Chiffre d'affaire - Retour sur investissement - Les différents ratios rentabilité tel que la rentabilité financière ou rentabilité économique
Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Productivité de travail - Qualité du produit/service - Croissance de vente - Satisfaction des clients - Part de marche

Source : réalise par nous même

Donc, la mesure de la performance économique s'effectue a travers des indicateurs a la fois financière et non financière.

3. Définition des différents indicateurs de la performance économique :

3.1. Les soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion ont pour but d'apprécier la performance et les richesses créent par l'entreprise.

Ils se composent de :

- **La marge commerciale**

La marge commerciale¹ ne concerne que l'activité de négoce. Elle représente la ressource dégagée par l'activité commerciale de l'entreprise et permet d'apprécier l'évolution de sa politique commerciale. Elle s'exprime généralement en pourcentage du chiffre d'affaires.

La marge commerciale globale de l'entreprise peut être décomposée par ligne de produits pour une meilleure appréciation de sa composition et de son évolution dans le temps.

$$\text{Marge commerciale} = \text{ventes nettes de marchandise} - \text{cout d'achat des marchandises}$$

¹ Grandguillot (f) et grandguillot (b), l'essentiel de l'analyse financière 14ed 2016-2017, édition gualino, paris, 2016, p55

Chapitre 2 : La Performance Economique

- **la production de l'exercice**

La production de l'exercice¹ ne concerne que les activités industrielles et de services, elle évalue le niveau d'activités de production de l'entreprise

La production de l'exercice = production vendue +/- production stockée + production immobilisée

- **la valeur ajoutée**

La valeur ajoutée² mesure le poids économique de l'entreprise et son niveau de croissance, elle détermine la richesse créée par l'entreprise.

C'est l'indicateur privilégié pour apprécier l'activité économique de l'entreprise

Valeur ajoutée = marge commerciale + production de l'exercice – consommations de l'exercice

- **L'excédent brut d'exploitation (EBE)**

L'excédent brut d'exploitation³ mesure la performance économique de l'entreprise et indique la rentabilité de son activité normale indépendamment de la politique d'amortissement, du coût de l'endettement et du mode d'imposition, en outre, il exprime la capacité de l'entreprise à générer des ressources de trésorerie par son activité principale et représente ainsi un flux de fonds.

L'EBE est l'indicateur de gestion privilégié pour effectuer des comparaisons interentreprises dans le même secteur d'activité

EBE = valeur ajoutée + subventions d'exploitation – impôt, taxes et versement assimilés – charges de personnel

- **Le résultat d'exploitation**

Le résultat d'exploitation⁴ représente la ressource nette dégagée par l'activité normale de l'entreprise indépendamment de sa politique financière mais en tenant compte de sa politique d'amortissement, de dépréciations et de provisions.

¹ Grandguillot (f) et grandguillot (b), op.cit, p56

² Ibid, p56

³ Ibid, p57

⁴ Ibid, p58

Chapitre 2 : La Performance Economique

Résultat d'exploitation = EBE+reprises et transferts sur charges d'exploitation +autres produits de gestion – dotations aux amortissements, dépréciations et provisions d'exploitation – autres charges de gestion

- **Le résultat courant avant impôt**

Le résultat courant avant impôt¹ mesure la rentabilité économique et financière de l'entreprise.

Il est utile de le comparer au résultat d'exploitation pour analyser l'impact de la politique financière sur la formation du résultat

Résultat courant avant impôt =résultat d'exploitation+quotes parts de résultat sur opérations faites en commun +produits financiers–charges financières

- **Le résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel² mesure les ressources dégagées par les opérations non courantes de l'entreprise, et il n'est pas calculé à partir d'un solde précédent

Résultat exceptionnel = produit exceptionnels – charges exceptionnels

- **Le résultat net de l'exercice³**

Il indique les ressources qui restent à la disposition de l'entreprise et le revenu des associés après impôt.

Le résultat net permet aux analystes financiers et aux actionnaires d'apprécier la performance et la rentabilité de l'entreprise.

Résultat net de l'exercice = résultat courant avant impôt +/- résultat exceptionnel – participation des salariés – impôt sur les bénéfices

¹ Grandguillot (f) et grandguillot (b),op.cit, p59

² Ibid, p59

³ Ibid, p60

Chapitre 2 : La Performance Economique

3.2. Les indicateurs de rentabilité

La rentabilité représente un élément privilégié qui permet d'évaluer la performance de l'entreprise, ainsi, en distingue deux types de rentabilité, la rentabilité financière et la rentabilité économique.

3.2.1. La rentabilité économique

La rentabilité économique¹ mesure la rentabilité des capitaux investis par une entreprise, ou un groupe dans ses métiers.

Elle considère l'efficacité opérationnelle de l'entreprise dans son entier et assure à l'entreprise les bases nécessaires pour bien rémunérer les capitaux propres

Le taux de rentabilité économique prend en compte trois principales variables opérationnelles : le chiffre d'affaires total, les charges totales et les actifs utilisés.

Le ratio utilisé pour apprécier la rentabilité économique c'est le ratio ROI² (Return On Investissement), Il permet de calculer la somme acquise ou perdue au regard d'un montant initialement investi. C'est donc un outil de mesure et de comparaison pour évaluer le rendement des investissements. Ce ratio se traduit en pourcentage.

Donc, se ratio aide à prendre la bonne décision et analyser la performance de l'entreprise.

Ainsi, Il existe un autre ratio utilisé pour calculer la rentabilité économique, il s'agit de ratio ROCE (Return On Capital Employed), ce ratio mesure la rentabilité des capitaux employés qu'ils proviennent des actionnaires, ce ratio est utilisé souvent pour comparer la performance entre plusieurs entreprise dans le même secteur d'activité.

3.2.2. La rentabilité financière

La rentabilité financière³ mesure la rentabilité des capitaux propres dont dispose une entreprise ou un groupe.

Elle dépend de la rentabilité économique et des choix de financement, il est préférable qu'elle soit élevée, voire dépassée celle des placements à revenus fixe à longue échéance, sinon cela signifierait que les capitaux gères par l'entreprise rapportent moins que de simples placement obligataires.

Le ratio utilisé pour apprécier la rentabilité financière c'est le ratio ROE⁴ (Return On Equity), ce ratio permet de comparer les performances de l'entreprise à la rentabilité attendue par les actionnaires, et donc apprécier son attractivité financière, il se mesure par le rapport entre le résultat net et les capitaux propres de l'entreprise.

¹ Selmer (c), « la boîte à outils du responsable financier 2ed », édition Dunod, paris, 2013, p59

² <http://www.dbfaudit.com/fr/actualites/fiches-conseils/232-qu-est-ce-que-le-roi-retour-sur-investissement.html>
consulte le 9/4/2017 à 10 :17

³ Ibid , p61

⁴ Giraud(f)et sauplic(o),naulleau(g),delmond(m-h),bescos(p-l), « contrôle de gestion et pilotage de la performance »
2ed,édition galino,paris,2004,p78

Chapitre 2 : La Performance Economique

3.3. La productivité

Dans l'industrie, la productivité désigne le ratio entre une quantité produite et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. Il s'agit d'un paramètre fondamental d'analyse, de gestion et de prise de décision¹.

La productivité est nécessaire dans tous les secteurs d'activité, mais plus particulièrement dans les entreprises les plus exposées à la concurrence, soit pour simplement assurer leur survie soit pour créer ou financer un avantage concurrentiel et affermir leur compétitivité.

Pour mesurer la productivité, il existe plusieurs méthodes et ça se dépend de but qu'on fixe en mesurant la productivité, on peut distinguer deux catégories² :

Les mesures de la productivité mono factorielles : elles rapportent une mesure de production à une mesure d'un seul facteur de production.

Les mesures de la productivité multifactorielles : rapportent une mesure de la production à un ensemble de facteurs de production.

3.4. Le chiffre d'affaire

Le chiffre d'affaire pour une entreprise représente la somme des ventes des produits ou les prestations des services à ces clients, il peut être calculé pour n'importe quelle période, souvent de façon mensuelle, trimestrielle ou annuelle.

Le chiffre d'affaire constitue le premier indicateur qui permet d'évaluer la performance des ventes de l'entreprise et de déterminer ses parts de marchés dans un secteur d'activité.

Sachant que, le chiffre d'affaire est un indicateur pertinent de l'activité de l'entreprise mais non de sa rentabilité. Un chiffre d'affaire élevé n'est pas forcément accompagné d'un bon taux de rentabilité. Donc, afin de réussir une bonne analyse, l'étude du chiffre d'affaire d'une entreprise doit nécessairement être annexée d'une étude de la rentabilité.

3.5. Part de marché

La part de marché³ d'un service ou d'un produit désigne le rapport entre les ventes de ce produit ou de ce service réalisées par une entreprise et les ventes totales de ce même produit ou de ce même service réalisées sur le marché par l'ensemble des entreprises.

La part de marché est un indicateur clé pour une entreprise. Elle lui permet de se situer sur le marché, de connaître sa position, celle de ses produits et de ses services par rapport à ceux des entreprises concurrentes.

¹ Hohman (c), techniques de productivité « comment gagner des points de performance », éditions d'organisations, paris, 2009, p7

² Schreyer (p) et pilat(d), « mesurer la productivité », revue économique de l'OCDE, n°33,2001/2, p138

³ <http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/16592/part-de-marche-definition-calcul-traduction.html> consulte le 9/5/2017 à 13 :35

Chapitre 2 : La Performance Economique

Le calcul de la part de marché d'une entreprise permet de déterminer ses performances et de la classer dans l'une des trois catégories d'entreprises : les leaders, les suiveurs ou les spécialistes.

Le calcul de la part de marché :

Pour calculer la part de marché globale d'une entreprise, c'est-à-dire sa position par rapport à l'ensemble de la concurrence, il convient de faire le rapport entre le chiffre ou le volume d'affaires de l'entreprise par rapport au chiffre ou au volume d'affaires de l'ensemble du secteur :

Part de marché globale = chiffre ou volume d'affaires de l'entreprise/chiffre ou volume d'affaires de l'ensemble du secteur

La part de marché relative, c'est-à-dire la position d'une entreprise par rapport à un seul de ses concurrents est calculée de la manière suivante :

Part de marché relative = chiffre ou volume d'affaires de l'entreprise/chiffre ou volume d'affaires de l'entreprise concurrente

3.6. L'image de l'entreprise

L'image peut être définie comme « un Jugement de valeur portée par un individu sur une entreprise, un produit ou une marque. L'image est un élément à part entière de la valeur ajoutée perçue. Elle provient de la combinaison d'idées reçues, de valeurs réelles, de sentiments affectifs, d'impressions objectives ou subjectives, conscientes ou inconscientes, et contribue à la formation de la personnalité du produit, de la marque ou de l'entreprise. »¹

Toute entreprise possède une véritable identité perçue en externe par l'image qu'elle renvoie, cette dernière joue un rôle important pour l'entreprise parce qu'elle la permet de :

- Développer son chiffre d'affaire
- Valoriser les produits et les services commercialisés par l'entreprise
- Une bonne image permet a l'entreprise de se démarquer de la concurrence et de fidéliser la clientèle

¹ Lehu (j-m), « MBA, l'essentiel du management par les meilleurs professeur 2ed », édition d'organisation, paris, 2008, p169

Chapitre 2 : La Performance Economique

Section 3 : La relation entre le management de la qualité et la performance économique

Toute organisation est aujourd'hui se focalise sur la performance et l'efficience.

La logique du « toujours faire mieux » avec des ressources de plus en plus limitées se généralise dans toutes les organisations et ceci quel que soit le secteur d'activité. La qualité ne peut être à l'abri de ce principe. Il faut qu'elle contribue à la performance de l'organisation pour assurer sa pérennité.

Ce principe doit ainsi pouvoir être « démontrable » dans une organisation. Il ne suffit pas de décréter (ou d'affirmer) que la qualité contribue à la performance de l'organisation, il faut être en mesure de le démontrer de manière factuelle¹.

Parmi les avantages apportés par le management de la qualité on trouve

1. Accroître la performance interne de l'entreprise²

Le management de la qualité constitue un élément formidable pour améliorer la performance interne de l'entreprise

1.1. Accroître l'efficience des processus opérationnels

En modélisant le fonctionnement de l'entreprise sous forme de processus, en évaluant les pratiques internes par rapport aux résultats qualité obtenus et en cherchant la maîtrise préventive des seuls risques qualité significatifs, la démarche qualité induit une réflexion de fond sur l'efficience de l'entreprise.

Cela permet à l'entreprise de générer plusieurs bénéfices tel que : homogénéité des pratiques internes, simplification de tâches, suppression des contrôles inutiles, et améliorations de prestation de client.

1.2. Mobilisation et reconnaissance du personnel :

La mobilisation du personnel autour de démarche du management de la qualité, permet à l'entreprise d'une part d'atteindre un niveau d'excellence défini par un référentiel reconnu, et d'autre part l'adoption du management de la qualité représente un facteur de reconnaissance interne pour les personnels, elle donne du sens à leurs efforts et reconnaît leur compétence ainsi leur professionnalisme

1.3. Amélioration du contrôle interne et de la rentabilité

Le management de la qualité peut être une occasion d'améliorer les résultats de gestion de l'entreprise, à part ces effets commerciaux, ce type de démarche peut permettre de réaliser un

¹ Villalonga (c), un nouveau souffle pour la qualité « optimisez votre système de management de la qualité », édition afnor, paris, 2013, p101

² Derra (n) et hafaifa(a), « la contribution du management de la qualité à l'amélioration de la performance commerciale : cas SCMI », mémoire de master, alger, 2014, p59

Chapitre 2 : La Performance Economique

certain nombre d'économies comme l'optimisation des achats et limitations des coûts induits par les problèmes qualité (contrôle qualité, traitement des réclamations

2. Satisfaire les parties prenantes de l'entreprise¹

Toutes les entreprises font de la satisfaction des clients leur stratégie de base, et cela représente un excellent moyen pour l'entreprise d'initier une démarche de qualité.

La fonction qualité est garante de la relation qualité avec l'ensemble des parties prenantes. Elle intervient donc au niveau de la politique et de la stratégie de l'entreprise. L'entreprise doit réaliser sa mission et sa vision en développant une stratégie centrée sur les parties prenantes en prenant en considération le marché ou les bénéficiaires de ses prestations ainsi que la réglementation.

Dans ce cadre, la fonction qualité s'assure que la politique et la stratégie sont fondées sur les besoins et les attentes (dans le présent et pour le futur) des parties prenantes, que les décisions reposent sur la mesure, que cette stratégie est régulièrement remise à jour et qu'elle est communiquée à tous les niveaux de l'entreprise.

3. Améliorer la rentabilité de l'entreprise

La qualité a un impact direct sur la satisfaction des clients et leur fidélisation, ces deux leviers jouent sur la rentabilité de l'entreprise.

La rentabilité constitue pour l'entreprise un axe important pour assurer sa survie, et afin de réaliser cet objectif l'entreprise cherche toujours des moyens pour accroître sa production et réduire ces coûts, et c'est dans ce sens que la démarche qualité va jouer un rôle efficace, parce que cette dernière va permettre à l'entreprise de réduire les coûts liés à la non conformité dans la production ainsi, les coûts liés aux retours des clients, de traitement des réclamations clients, parce que le but c'est produire des produits de bonne qualité qui donnent une bonne image de l'entreprise auprès de ces clients, et générer des profits importants.

4. Améliorer la qualité du produit

L'amélioration de la qualité des produits ou des services offerts aux clients constitue un enjeu majeur pour l'entreprise, c'est pour cela la mise en place d'un système management de la qualité au sein de l'entreprise lui permet de produire des biens ou des services conformes aux exigences des normes et satisfaire au mieux les besoins de ces clients.

Donc, à travers cette démarche qualité l'entreprise va avoir un avantage concurrentiel sur le marché concernant la bonne qualité de ces produits ou services, ce qu'il va permettre à l'entreprise d'optimiser sa performance.

5. Améliorer sa position concurrentielle et développer ses marchés :

En fonction de la situation de l'entreprise et du secteur, l'adaptation d'un système qualité permet à l'entreprise d'avoir une reconnaissance externe.

¹ Autissier(d), mougin(y) et segot(j), mesurer la performance de la fonction qualité, éditions d'organisations, paris, 2010, p82

Chapitre 2 : La Performance Economique

Cette reconnaissance externe sera recherchée pour¹ :

- Se différencier de ses concurrents
- Créer l'accès à des nouveaux marchés
- Améliorer l'image de l'entreprise
- Renforcer le niveau de confiance des clients et valoriser la marque
- Préserver l'accès à des clients et /ou des marchés importants

De plus, le management de la qualité permet à l'entreprise de créer une différence visible vis-à-vis de la concurrence et ainsi d'obtenir plusieurs contrats nouveaux, en valorisant sa différence en termes de professionnalisme et de performance.

¹ Monin, (J- M) : La certification qualité dans les services, édition AFNOR, Paris, 2001, P.21.

Chapitre 2 : La Performance Economique

Conclusion

A travers les éléments traités dans ce chapitre , on peut conclure que le concept de performance est très important et complexe en même temps parce qu'il comporte plusieurs variables que l'on doit mettre en considération , mais tout fois sa mesure reste possible à travers un ensemble des indicateurs quantitatifs et aussi qualitatifs , ces derniers permettent de donner une vision globale sur la situation de l'entreprise et aident les dirigeants de mieux piloter l'entreprise pour atteindre ces objectifs.

**Chapitre 3 : Contribution Du
Management De La Qualité
Dans L'amélioration De La
Performance Economique De
NADPHARMADIC-
PRODUCTION**

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

Introduction

Après avoir présenté les aspects théorique de management de la qualité et la performance commerciale dans les chapitres précédent, nous allons dédier ce troisième chapitre a l'étude de cas NADPHARMADIC.

Le présent chapitre comporte quatre (4) sections qui sont :

Première section : elle est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, ses missions, les différents structures et leurs organisations.

Deuxième section : elle porte sur la qualité dans le secteur pharmaceutique.

Troisième section : elle est consacrée à l'évaluation de la performance économique de l'entreprise en examinant et identifiant les indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Quatrième section : elle traite la relation entre le management de la qualité et la performance économique et conclure avec une synthèse de résultat et les recommandations

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

Section 1 : présentation générale sur l'entreprise NADPHARMADIC- PRODUCTION

1. Présentation de l'organisme d'accueil

La Sarl NADPHARMADIC PRODUCTION est un laboratoire de production pharmaceutique des génériques créé par devant le notaire le 27 septembre 2005 et enregistré sous le n°00508218 doté d'un capital social de 3 000 000 DA et son siège social est situé dans la zone industrielle el rhumel.

Son capital social a enregistré une augmentation pour devenir à 100 000 000 DA par acte n°47 du 08/04/2007 et une autre augmentation en 2017 pour devenir à 550 000 000 DA.

La Sarl NADPHARMADIC PRODUCTION est dirigée par Mr BENDJABEUR Nadir Gérant Principale & président directeur général.

La création de l'unité de production était dictée par l'obligation assésée aux importateurs des produits pharmaceutiques après quelques années de bénéfice des autorisations d'importation octroyées par les pouvoirs publics, la construction de l'unité de production, pour compte ou en partenariat conformément aux articles 30 et 31 de l'arrêté du 30 octobre 2008 du ministre de la santé fixant les conditions techniques à l'importation des produits pharmaceutiques.

L'unité de production de la SARL NADPHARMADIC fut inaugurée après l'investissement et la réalisation des installations industrielles le 19 décembre 2011 par le ministre de la santé.

Les investissements réalisés consistent ;

- Deux lignes de fabrication (formes sèches + forme liquide) une d'elle financée par le CPA
- Deux lignes de granulations une d'elle financée par le CPA
- Deux enrobeuses, une d'elle financée par le CPA
- Deux lignes de conditionnement (primaire et secondaire) une d'elle financée par le CPA
- Ensacheuse
- Ligne injectable
- Laboratoire d'analyses physico-chimie
- Dépôt de stockage
- Locaux administratifs

Dès sa création, et contrairement à ses concurrents, NADPHARMADIC-PRODUCTION s'est lancée directement dans la production de médicaments en Full-process « fabrication à partir de la matière première »¹, en évitant le passage par le conditionnement du vrac ou la fabrication à partir des pré-mix, s'alignant ainsi au rang des vrais industriels pharmaceutiques.

- Le Full-process consiste en une vraie industrie pharmaceutique, capable de réaliser des validations de process et d'assurer ainsi une répétabilité de production.
- Garantir une meilleure assurance de la qualité des produits fabriqués.

¹ <http://nadpharmadic.net/nadproduction/nadpharmadic-production.html> consulté le 5/5/2017 à 15 :09

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

- Assurer une traçabilité totale de la vie du médicament depuis la matière première.
- Formation d'un personnel qualifié capable de relever des défis industriels à long terme.
- Sur un plan économique, le coût de revient des médicaments fabriqués en full-process est moindre que celui des médicaments conditionnés à partir du vrac ce qui permet d'assurer aux patients une meilleure accessibilité aux soins.

2. Les produits fabriqués par NADPHARMADIC-PRODUCTION

La Sarl NADPHARMADIC-PRODUCTION qui est spécialisée dans la production des produits pharmaceutiques génériques, elle commercialise une gamme de produits appartenant aux différentes classes thérapeutiques.

Sa gamme de produits est représentée dans le tableau suivant :

Tableau N°3-1 : les produits commercialiser par NADPHARMADIC PRODUCTION

Classes thérapeutiques	Produit /Dosage	DCI
CARDIOLOGIE/ METABOLISME	HYSARTAN 50mg	LOSARTAN 50mg
	HYSARTAN 100mg	LOSARTAN 100mg
	CO-HYSARTAN50mg/12.5mg	LOSARTAN50mg- HYDROCHLOROTHIAZID E 12.5mg
	CO-LIPIRINAD 80mg/12.5mg	VALSARTAN80mg- HYDROCHLOROTHIAZID E 12.5mg
	CO-LIPIRINAD 160mg/25mg	VALSARTAN160mg- HYDROCHLOROTHIAZID E 25mg
	LIPOSTATINE 10mg	ATORVASTATINE 10mg
	LIPOSTATINE 20mg	ATORVASTATINE 20mg
	GLUCONAD 850mg	METFORMINE 850mg
DOULEUR / ETAT GRIPPAL	PLANADIX EXTRA 500mg/65mg	PARACETAMOL500mg- CAFEINE 65mg
	PLANADIX ADVANCE37.5mg/325mg	TRAMADOL37.5mg- PARACETAMOL 325mg
	PLANADIX RHUME	PARACETAMOL- PSEUDOEPHEDRINE
	PLANADIX CONFORT PLUS	CODEINE+PARACETAMO L
ANTI- INFLAMMATOIRE S	UBACTIVE 200mg	IBUPROFENE 200mg
	UBACTIVE 400mg	IBUPROFENE 400mg
	UBACTIVE 600mg	IBUPROFENE 600mg
	NADCORTYL 5mg	PREDNISONE 5mg
	PREDNICORT 5mg	PREDNISOLONE 5mg
	PREDNICORT 20mg	PREDNISOLONE 20mg

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

	FLURBINAD 100mg	FLURBIPROFENE 100mg
RHUMATOLOGIE	NADLORIC 100mg	ALLOPURINOL 100mg
INFECTOLOGIE	MYCINAD 250mg	AZITHROMYCINE 250mg
	MYCINAD 500mg	AZITHROMYCINE 500mg
	LOXANAD 250mg	CIPROFLOXACINE 250mg
	LOXANAD 500mg	CIPROFLOXACINE 500mg
GASTROLOGIE	LACTUNAD 10g/15ml	LACTULOSE 10g/15ml
	LEVOSPASME 80mg	PHLOROGLUCINAL 80mg
ALLERGOLOGIE	NADEC 10mg	CETIZIRINE 10mg
NEURO- PSYCHIATRIE	OLANZAPINE NAD 10mg	OLANZAPINE 10mg
	RISPERNAD 1mg	RISPERIDONE 1mg
	RISPERNAD 2mg	RISPERIDONE 2mg
	RISPERNAD 4mg	RISPERIDONE 4mg
	PAROXINAD 20mg	PAROXETINE 20mg
	ANXIENAD 1mg	LORAZEPAME 1mg
	EGORIE 250mg	LEVETIRACETAM 250mg

Source : service assurance qualite

3. Les principales missions de la NADPHARMADIC-PRODUCTION :

L'unité NADPHARMADIC-PRODUCTION a plusieurs missions à couvrir, on peut les présenter comme suit¹ :

- La mise en œuvre d'une stratégie technico-règlementaire et d'accès au marché national (choix et priorité des dossiers)
- L'enregistrement des produits NADPHARMADIC-PRODUCTION auprès des autorités compétentes (MSPRH, LNCPP) de façon à permettre leur mise sur le marché algérien
- Faire le suivi des dossiers d'enregistrement tout au long de la vie du produit (pré- et post-AMM)
- L'enregistrement et la protection des noms de marque auprès de l'I.N.A.P.I (Institut National Algérien de la Propriété Industrielle)
- L'élaboration et la soumission des dossiers de remboursement (dossiers de transparence) auprès du Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale
- L'élaboration et la validation des textes et mentions légales figurant sur les différents B.A.T (packagings)
- L'élaboration et la vérification des mentions légales devant figurer sur les vignettes
- La codification des produits pharmaceutiques auprès des organismes compétents (GS1)

¹ <http://nadpharmadic.net/nadproduction/nadpharmadic-production.html> consulte le 6/5/2017 à 11 :28

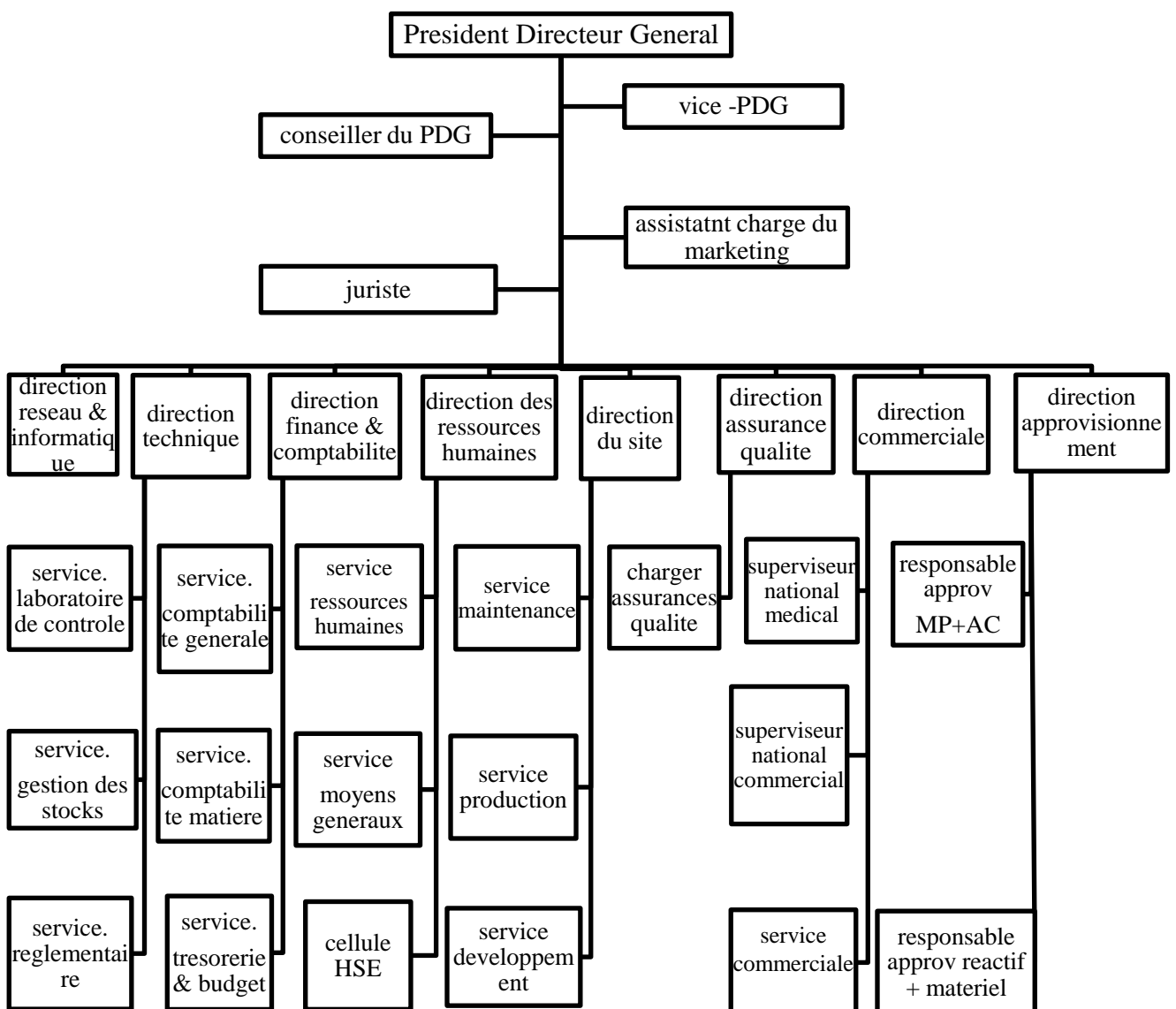
Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

4. Structure de NADPHARMADIC-PRODUCTION

Dans cette partie, nous allons présenter l'organigramme de l'entreprise et les différentes missions de chaque département.

Organigramme Du NADPHARMADIC-PRODUCTION

Figure N°3-1 :l'organigramme de l'organisme d'accueil



Source : département ressources humaines

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

Les missions de différentes parties :

- **Président directeur général** : il a pour missions de
 - Etablir les stratégies d'évolutions et de développement de l'entreprise
 - Il prend les décisions importantes dans l'administration de son entreprise
 - Il analyse en permanence l'activité de son entreprise

- **Direction informatique et réseau** : elle a pour mission de
 - Elaboration de la stratégie et de la politique informatique.
 - Configurer et mettre à jour le matériel à intégrer au réseau.
 - D'assurer la protection des systèmes informatiques de l'entreprise par la mise en place de mécanismes mutualisés de défense contre les virus et les programmes informatiques malveillants.

- **Direction technique** : elle comprend
 - **Le laboratoire de contrôle de qualité** : ces missions sont
 - effectue des opérations pour s'assurer de la qualité des matières premières, produits intermédiaires, et les produits finis,
 - il travaille en parallèle avec le service production en effectuant des opérations d'analyse physico-chimique et micro biologique.

 - **le département gestion des stocks** : parmi les missions de ce département
 - contrôler les entrées et les sorties des matières premières et articles de conditionnement
 - faire des fiches de stocks et les maintenir à jour,
 - suivre les règles d'hygiène et de sécurité pour avoir des bonnes conditions de stockage.

 - **le département affaires réglementaire** : parmi ces missions
 - l'enregistrement des produits auprès des autorités compétentes de façon à permettre leur mise sur le marché algérien
 - le renouvellement des autorisations de mise sur le marché,
 - répondre aux demandes exprimées par les différentes autorités de régulation,
 - La révision et le contrôle qualité/conformité des documents réglementaires.

- **Direction finances et comptabilité** : elle comprend
 - **le département comptabilité générale** : ce département s'occupe de

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

- l'enregistrement des opérations liées à la vente, l'achat, l'acquisition des investissements,
 - il s'occupe aussi des factures qui sont destinées aux clients et celle qui proviennent des fournisseurs des matières premières.
- **le département comptabilité matière** : parmi ces activités :
- le calcul des coûts des matières premières et articles de conditionnement
 - faire des fiches qui permettant de connaître les coûts des produits finis.
- **le département trésorerie & budget** :
- il s'occupe de la gestion de trésorerie et analyse son évolution,
 - s'assure de l'alimentation régulière des comptes bancaires de l'entreprise et le règlement des dettes de l'entreprise.
- **Direction des ressources humaines** : ces missions peuvent être résumées comme suit :
- Concevoir une politique de gestion et de pilotage des ressources humaines de l'entreprise.
 - Elaborer des plans de formations pour ces employés pour s'assurer de leur qualification.
 - Maître en place des procédures à l'intérieur de l'entreprise que doivent être respectées par l'ensemble des employés.
 - La gestion efficace des moyens affectés à l'entreprise.
- **Direction du site** : elle comprend
- **Service maintenance** : ce service effectue plusieurs opérations qui permettent de conserver la capacité du matériel utilisé à tous les niveaux de l'entreprise, et spécifiquement dans la zone de production pour garantir la continuité et la qualité des produits fabriqués.
- **Service production** : ce service a pour missions, de fabriquer les produits pharmaceutiques et de respecter les délais de réalisation du programme de la production, et s'assurer de l'application des procédures de fabrication conformément aux normes.
- **Direction assurance qualité**

Cette direction a pour mission de définir et mettre en œuvre la politique qualité de l'entreprise. Ainsi, elle élabore et s'assure du respect des procédures, et organise des audits qualité sur les sites de production.

- **Charger d'assurance qualité** : parmi les missions de charger d'assurance qualité :
- S'assurer de l'application des réglementations en vigueur, des Bonnes Pratiques de Fabrication,
 - Actualiser les systèmes et les outils qualité en fonction de leurs évolutions.

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

- Mettre en place et maintenir des indicateurs de suivi de la qualité des produits fabriqués. vérifier et approuver la conformité de chaque lot de production,
- Identifier et diagnostiquer les dysfonctionnements et/ou les anomalies et proposer des solutions correctives.
- planifier et mettre en œuvre des audits qualité.

➤ **Direction commerciale**

– **Superviseur national médical** : a pour rôle de :

- Proposer et mettre en œuvre la stratégie de visite médicale permettant d'atteindre les objectifs définis.
- Veiller au respect de la planification et de l'organisation de la visite médicale sur le terrain
- Garantir l'utilisation optimale de l'outil de suivi de l'activité de visite médicale.
- Fixer les objectifs quantitatifs et qualitatifs de ses Directeurs Régionaux.
- Évaluer les performances et les compétences individuelles et proposer des plans de formation.

– **Superviseur national commercial** : son rôle est de :

- Représenter l'entreprise auprès des clients.
- Promouvoir l'image et la notoriété de l'entreprise.
- Participer à la définition de la politique commerciale, à partir de la stratégie de l'entreprise.
- Contrôler et valider les rapports de tournée effectués par les délégués commerciaux.
- Diriger et d'accompagner l'équipe commerciale dans son action sur le terrain conformément à la politique commerciale validée.

– **Service commercial** : ces activités sont :

- La présentation de la politique commerciale aux équipes de la force de vente
- Le suivi des commandes, de la facturation et des comptes clients (litiges, invendus...)
- L'analyse des résultats et de la rentabilité des produits par rapport aux objectifs et mise en place d'actions correctives

– **direction approvisionnement** : son rôle est de :

- Conseiller et accompagner la direction dans la mise en place de la politique d'achats et la fixation d'objectifs d'optimisation de coûts, qualité et délais
- Négocier avec les fournisseurs les conditions d'approvisionnement en termes de coût, qualité, délai, conditions de paiement...
- Mettre en place et suivre les indicateurs de son activité

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

5. Le personnel de NADPHARMADIC PRODUCTION

L'entreprise dispose d'un effectif de 290 employés, ses employés sont repartis dans différent direction, le tableau ci-dessous résume leurs répartitions :

Tableau N°3-2 : nombre d'effectif de NADPHARMADIC PRODUCTION

Direction	Nombre d'effectif
Direction générale	4
Direction de site	126
Direction technique	31
Direction assurance qualité	6
Direction finance et comptabilité	4
Direction commerciale	7
Direction ressources humaines	48
Direction approvisionnement	4
Force de vente	58
Service informatique	2
Total	290

Source : département ressources humaines

- La direction générale est constituée du président directeur générale, et du vice PDG, ainsi que du conseiller du PDG et le juriste.
- Le nombre d'effectif de la direction de site se repartit entre trois services, le service de maintenance, le service de production et le service recherche et développement.
- Le nombre d'effectif du service technique se repartit entre trois services, service de laboratoire de contrôle qualité, le service gestion de stock et le service affaires réglementaires.

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

Section 2 : la qualité dans le secteur pharmaceutique

L'industrie pharmaceutique est un secteur qui regroupe des activités de recherche, de développement, de fabrication et de commercialisation des médicaments pour la médecine humaine et animale. L'ensemble de ces activités se déroule sous un haut niveau d'assurance de la qualité et dans un cadre réglementaire très strict.

Le haut niveau d'assurance de la qualité est régulièrement évalué par les autorités compétentes qui sont en charge de vérifier la sûreté, l'efficacité et la qualité des produits de santé fabriqués. Pour cela, elles s'appuient sur des référentiels et des textes de loi.

En Algérie, L'industrie pharmaceutique s'est fixée l'objectif d'améliorer les mécanismes permettant d'assurer l'attractivité de l'investissement local et étranger avec l'objectif d'assurer la couverture du marché par la production locale, afin de réduire la facture des importations et devenir une plate forme de production génériques, Le secteur en Algérie a connu un très fort taux de croissance.

1. Définition du produit pharmaceutique

Le produit pharmaceutique¹, est défini par la loi algérienne n° 85.05 du 16 février 1985, Modifiée par la loi N°90.17 du 31 juillet 1990 relative à la protection et à la promotion de la santé, comme suit:

- Art. 169. - Au sens de la présente loi, les produits pharmaceutiques comprennent les médicaments, les réactifs biologiques, les produits chimiques officinaux, les produits galéniques, les objets de pansement et tous autres produits nécessaires à la médecine humaine et vétérinaire.
- Art. 170. - On entend par médicament, toute substance ou composition présentée comme possédant des propriétés curatives ou préventives à l'égard des maladies humaines ou animales, tous produits pouvant être un diagnostic médical ou de restaurer, corriger, modifier leurs fonctions organiques.
- Art. 171. - Sont également assimilés à des médicaments:
 - les produits d'hygiène et produits cosmétiques contenant des substances vénéneuses à des doses et concentrations supérieures à celles fixées par arrêté du ministre chargé de la santé;
 - les produits diététiques ou destinés à l'alimentation animale qui renferment des substances non alimentaires leur conférant des propriétés sur la santé humaine.

2. Les brevets dans l'industrie pharmaceutique

Un brevet est un droit de propriété intellectuelles sur une invention, les droits de propriété intellectuelle sont accordés à des personnes physiques ou morales sur des créations mentales.

¹ Ministère de l'industrie, de PME, et de la promotion de l'investissement, rapport sectorielle n°1 l'industrie pharmaceutique, janvier 2011, p23

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

Le brevet confère à son détenteur le droit d'empêcher les autres de fabriquer, d'utiliser, d'imposer ou de vendre cette invention dans le pays ou elle est brevetée, l'attribution de brevet est régie par les lois nationales de chaque pays, ces lois sont influencées par les lois internationales.

D'après l'OMS, un médicament breveté est habituellement commercialisé sous un nom exclusif ou un nom de marque qui est réservé exclusivement au titulaire du brevet sur l'invention.

Dans l'industrie pharmaceutique¹, il existe trois types de brevet :

- La molécule chimique, l'invention portant sur un médicament ne peut être valablement brevetée que si elle a pour objet un produit, une substance ou une composition présentée pour la première fois comme constituant un médicament.
- Le brevet de synthèse : le procédé de fabrication d'un produit peut être protégé.
- Le brevet de formulation : il porte sur la forme, la formulation galénique, les associations avec d'autres principes actifs.

Ces deux derniers types peuvent prendre le relais du brevet portant sur la molécule et prolonger ainsi la protection du produit. Ils représentent donc des stratégies de protection contre les concurrents qui souhaiteraient produire des génériques de ces principes. Cependant, le brevet ne constitue pas une garantie de qualité du médicament : seule l'AMM assure l'efficacité et la sécurité d'utilisation du médicament.

3. Formes juridiques des médicaments :

Il existe trois formes juridiques de médicaments², qui peuvent être classés selon des catégories de produits suivants :

- Produits éthiques : ces molécules sont protégées par un brevet, dont la durée est de 15-20 ans, durant cette période, aucune autre entreprise ne peut les copier, leur prix est élevé;
- Génériques : la formulation des médicaments éthiques est tombée dans le domaine public, la concurrence s'en empare, les prix chutent ;
- OTC (Over The Counter) : ces molécules ne nécessitent pas d'être prescrites par le médecin, elles peuvent être achetées directement en pharmacie ou, pour certaines, en grande surface, leurs prix sont élevés mais leur marché reste restreint.

4. Les principaux acteurs de l'industrie pharmaceutique en Algérie :

Ces acteurs qui interviennent dans l'industrie pharmaceutique en Algérie sont :

4.1. Les acteurs au plan approvisionnement, distribution et commercialisation :

¹ Ministère de l'industrie, de PME, et de la promotion de l'investissement, rapport sectorielle n°1 l'industrie pharmaceutique, janvier 2011, p8

²Ibid., p8

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

- **Les pharmaciens** : ils ont un rôle important dans le sphère de distribution et commercialisation
- **La pharmacie centrale des hôpitaux** : concernant la distribution de médicaments dans les différentes structures de sante publique, elle se fait d'une manière exclusive par la pharmacie centrale des hôpitaux, en cas de rupture, due notamment au non recouvrement des créances auprès de ses structures, elle a des répercussions sur leur gestion et sur la qualité de soin.
- **La distribution** : cette fonction joue un rôle stratégique dans l'économie, parce qu'elle permet d'assurer la correspondance, la liaison et l'adéquation entre les besoins de marche et les différentes offres provenant des producteurs.

4.2. Les acteurs de prescriptions :

C'est le rôle de médecin de décider le traitement médical et le niveau de consommation pour le malade.

Ainsi, certains médicaments peuvent être délivrés sans ordonnance médicale, à la suite d'une simple demande auprès du pharmacien qui vérifiera néanmoins le bien fondé de la demande et formulera des recommandations et conseils de bon usage, alors d'autres, les plus nombreux exigent la production d'une prescription

Les règles de prescriptions, édités et contrôlés par les autorités de santé publique, sont adaptées au statut des prescripteurs, et aux divers types de médicaments.

Pour le prescripteur, il doit être persuadé par l'utilité et l'efficacité de produit pour qu'il conseille le malade à l'utiliser.

Donc, les médecins sont les véritables clients des laboratoires pharmaceutiques dans ce marché.

4.3. La sécurité sociale :

Le rôle de la sécurité sociale est déterminant dans le financement de la consommation des médicaments.

4.4. Le syndicat professionnel :

Il existe un plusieurs syndicats en fonction des activités et des intérêts recherchés notamment :

- Le syndicat national des praticiens de santé publique
- Le syndicat algérien de l'industrie pharmaceutique (SAIP)
- L'union nationale des opérateurs de la pharmacie (UNOP)
- Le syndicat des professeurs en sciences médicales

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

4.5. Associations des malades :

Ces principaux objectifs sont :

- La défense des droits des malades
- L'organisation de journée d'information et d'activités culturelles
- La solidarité avec les malades pour lutter contre la maladie
- La participation à l'organisation de la prise en charge

5. Bonnes pratiques de fabrication des médicaments à usage humain

5.1. le système qualité pharmaceutique chez NADPHARMADIC PRODUCTION :

La gestion de la qualité est un large concept qui couvre tout ce qui peut, individuellement ou collectivement, influencer la qualité d'un produit. Elle représente l'ensemble des dispositions prises pour garantir que les médicaments sont de la qualité requise pour l'usage auquel ils sont destinés.

Pour NADPHARMADIC PRODUCTION, La gestion de la qualité doit intégrer les bonnes pratiques de fabrication,

Ces derniers s'appliquent aux étapes du cycle de vie, depuis la fabrication des médicaments expérimentaux, le transfert de technologie, la fabrication commerciale jusqu'à l'arrêt du produit.

Ainsi, ce système qualité adapté par NADPHARMADIC PRODUCTION doit garantir que :

- La réalisation du produit est obtenue en concevant, planifiant, mettant en œuvre, maintenant et améliorant continuellement un système qui permet la mise à disposition constante de produits de qualité appropriée ;
- La connaissance du produit et du procédé est gérée pendant toutes les étapes du cycle de vie ;
- Les médicaments sont conçus et développés en tenant compte des exigences des bonnes pratiques de fabrication ;
- Les opérations de production et de contrôle sont clairement décrites et les bonnes pratiques de fabrication adoptées ;
- Les responsabilités de la direction sont définies sans équivoque;
- Des dispositions sont prises pour que la fabrication, l'approvisionnement et l'utilisation de matières premières et des articles de conditionnement soient corrects, pour la sélection et le suivi des fournisseurs, et pour vérifier que chaque livraison provient de la chaîne d'approvisionnement approuvée
- Un état de maîtrise est établi et maintenu en développant et en utilisant des systèmes efficaces de surveillance et de contrôle de la performance des procédés et de la qualité du produit ;

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

- Les résultats de la surveillance des produits et des procédés sont pris en considération pour la libération des lots, dans l'investigation des déviations, et en vue de mettre en place des actions préventives pour éviter de potentielles déviations dans le futur.
- Les médicaments ne sont ni vendus ni distribués tant qu'une personne qualifiée n'a pas certifié que chaque lot de production a été produit et contrôlé conformément aux exigences de l'autorisation de mise sur le marché et de toute autre réglementation portant sur la production, le contrôle et la libération des médicaments.
- Des dispositions satisfaisantes sont prises pour garantir, dans la mesure du possible, que les médicaments sont stockés, distribués puis manipulés de façon à en préserver la qualité pendant toute leur période de validité.

5.2. Bonnes pratiques de fabrication des médicaments¹

Les bonnes pratiques de fabrication des médicaments constituent un des éléments de la gestion de la qualité qui garantit que les produits sont fabriqués et contrôlés de façon cohérente, selon les normes de qualité adaptées à leur usage et requises par l'autorisation de mise sur le marché, l'autorisation d'essai clinique ou les spécifications du produit.

Les bonnes pratiques de fabrication s'appliquent à la fois à la production et au contrôle de la qualité. Les exigences fondamentales des bonnes pratiques de fabrication sont les suivantes :

- Tous les procédés de fabrication sont clairement définis, systématiquement revus à la lumière de l'expérience et montrent qu'ils sont capables de produire de façon répétée des médicaments de la qualité requise et conformes à leurs spécifications ;
- Les étapes critiques de la fabrication et toutes les modifications importantes sont validées.
- Tous les moyens nécessaires à la mise en œuvre des BPF sont fournis, y Compris :
 - un personnel qualifié et formé de façon appropriée ;
 - des locaux convenables et suffisamment spacieux ;
 - du matériel et des services adéquats ;
 - des produits, récipients et étiquettes corrects ;
 - des procédures et instructions approuvées, conforme au système qualité pharmaceutique ;
 - un stockage et des moyens de transport appropriés.
- Les procédures sont mises en œuvre correctement et les opérateurs sont formés dans ce sens.
- Des relevés sont établis manuellement et/ou avec des appareils d'enregistrement, pendant la fabrication ; ils prouvent que toutes les étapes requises par les procédures ont effectivement été suivies et que, qualitativement et quantitativement, le produit obtenu est conforme à ses spécifications.

¹ Guide des bonnes pratiques de fabrications , bulletin officiel n°2015/12 bis , fascicule spéciale ,février ,2016

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

- Toutes les déviations significatives sont enregistrées de façon détaillées et examinées, dans le but d'en déterminer la cause et de mettre en œuvre des actions correctives et préventives appropriées.
- Des dossiers de fabrication et notamment de distribution sont établis en vue de retracer l'historique complet d'un lot ; ils sont rédigés de façon claire et restent facilement accessibles.
- Un système de rappel est organisé pour le cas où il s'avérerait nécessaire de rappeler un lot de produit ;

5.3. Personnel

Pour garantir une qualité supérieure de ces produits, NADPHARMADIC PRODUCTION donne une grande importance à la qualification de ces personnels, et fournit les ressources adéquates et suffisantes pour mettre en œuvre et maintenir à jour le système de gestion de la qualité et améliorer continuellement son efficacité.

Tous les membres du personnel doivent être sensibilisés aux principes des bonnes pratiques de fabrication qui les concernent, et pour cela, NADPHARMADIC PRODUCTION doit s'assurer de la formation initiale et continue de ces personnels que ce soit les personnes qui travaillent dans les zones de productions, zones de stockages, dans les laboratoires de contrôle ou toute autre personne dont les activités pourraient présenter une influence sur la qualité des produits.

De plus, elle a mis en place des procédures relatives à la santé, l'hygiène, et l'habillement que tous les personnels doivent respecter surtout dans les zones de fabrications, et de contrôle.

5.4. Locaux et matériels

Ces locaux et matériels sont situés dans un environnement qui tenant compte des mesures prises pour protéger la fabrication, et leur conception et leur utilisation doivent tendre à minimiser les risques d'erreurs et à permettre un nettoyage et un entretien efficace en vue d'éviter les contaminations, dont les contaminations croisées, le dépôt de poussières ou de saletés et, de façon générale, toute atteinte à la qualité des produits.

Dans la zone de fabrication, les locaux sont disposés selon un ordre logique des opérations de fabrication effectuées et selon des niveaux de propreté requis, et l'espace réservé à la fabrication et au stockage en cours de production permet de ranger de façon ordonnée et logique le matériel et les produits afin que les risques de confusion entre les différents médicaments ou leurs constituants soient minimum, d'éviter la contamination croisée et de diminuer le risque d'omission ou d'erreur dans le déroulement de toute étape de fabrication ou de contrôle.

Dans la zone de stockage, elle est d'une taille suffisante en vue de s'assurer de bonnes conditions de stockage et qui permet de stocker des différentes catégories de produits : matières premières et

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

articles de conditionnement, produits intermédiaires, vrac et finis, produits en quarantaine, libérés, refusés, retournés ou rappelés.

Dans la zone de contrôle qualité, Les laboratoires de contrôle sont séparés des zones de production. Ceci est particulièrement important pour les laboratoires de contrôle des produits biologiques, microbiologiques en vue d'éviter les confusions et les contaminations croisées.

5.5. Documentation

Une bonne documentation constitue un élément essentiel du système d'assurance de la qualité et est primordiale pour assurer la conformité des opérations aux exigences BPF.

Les différents types de documents et supports sont définis au sein du système de gestion de la qualité du fabricant. La documentation peut exister sous des formes variées, incluant les supports papier, électroniques ou photographiques.

L'objectif principal du système documentaire utilisé est d'établir, de contrôler, de surveiller et d'enregistrer toutes les activités qui influent – directement ou indirectement– sur tous les aspects de la qualité des médicaments.

Le système de gestion de la qualité se comporte des instructions suffisamment détaillées pour faciliter la compréhension partagée des exigences en complément d'un enregistrement suffisant des différents processus et l'évaluation de toute observation afin de pouvoir démontrer la mise en œuvre des différentes exigences au cours du temps.

Deux principaux types de documents sont utilisés pour gérer et enregistrer la conformité aux BPF : les instructions et les enregistrements / rapports. L'application de bonnes pratiques documentaires appropriée doit être mise en œuvre en fonction du type de document.

Des contrôles appropriés sont être mis en œuvre pour garantir la précision, l'intégrité, la disponibilité et la lisibilité des documents. Les instructions ne doivent pas comporter d'erreur, et doivent être disponibles par écrit. Le terme « écrit » signifie que ces documents sont enregistrés ou présentés sur un support à partir duquel les données peuvent être restituées sous une forme directement lisible.

5.6. Production

Concernant les opérations de production, elles suivent des procédures bien définies et elles répondent aux principes de bonnes pratiques de fabrication en vue d'obtenir des produits de la qualité requise et correspondant à leurs autorisations de fabrication et de mise sur le marché.

Pour s'assurer de l'application des procédés relatives a la production, l'entreprise a met en ouvre des moyens spéciales en vue de faire des opérations de contrôles et évaluations et à définir des mesures techniques et organisationnelles afin d'éviter les risques de contamination croisée.

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

Lorsqu'il s'agit d'une modification importante de processus de fabrication, elle doit faire l'objet d'une validation.

Si lors du contrôle, se trouve des écarts dans le procédé de fabrication ou des défauts sur le produit, elles sont enregistrées dans les documents qu'ils conviennent et les responsables ouvrent une investigation pour savoir les causes et mettront en place des actions correctives pour éviter la récurrence de cette cause.

5.7. Contrôle de la qualité

Le contrôle de la qualité concerne l'échantillonnage, l'établissement de spécifications et l'analyse, ainsi que l'organisation, l'établissement des documents et des procédures de délibération qui garantissent que les essais nécessaires et appropriés ont bien été effectués, que les matières premières et articles de conditionnement ne sont pas libérés en vue de leur utilisation, ni les produits libérés en vue de leur vente ou de leur distribution, avant que leur qualité n'ait été jugée satisfaisante.

Le contrôle de la qualité ne se limite donc pas aux activités de laboratoire, mais doit participer à toutes les décisions qui peuvent concerner la qualité du produit.

Les exigences fondamentales du contrôle de la qualité sont les suivantes :

- Des installations adéquates, du personnel formé et des procédures autorisées sont disponibles pour l'échantillonnage, le contrôle et l'analyse des matières premières, des articles de conditionnement, des produits intermédiaires, vrac et finis, et le cas échéant, pour la surveillance des paramètres environnementaux en ce qui concerne les bonnes pratiques de fabrication ;
- Des échantillons de matières premières, des articles de conditionnement, des produits intermédiaires, vrac et finis sont prélevés selon des méthodes approuvées et par du personnel autorisé ;
- Des relevés sont établis manuellement et/ou par des appareils d'enregistrement prouvant que les procédures requises pour l'échantillonnage, le contrôle et l'analyse sont effectivement appliquées.
Toutes les déviations sont enregistrées de façon détaillée et examinées;
- Les produits finis contiennent des principes actifs pharmaceutiques conformes à la formule qualitative et quantitative de l'autorisation de mise sur le marché ou l'autorisation d'essai clinique. Ils ont la pureté requise, sont contenus dans l'emballage correct et sont correctement étiquetés ;
- Des relevés sont établis à partir de l'examen des résultats et des contrôles des matières premières, des articles de conditionnement, des produits intermédiaires, vrac et finis, en vue d'être comparés aux spécifications.

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

L'évaluation du produit comporte un examen et une revue des documents de fabrication appropriés ainsi qu'une évaluation concernant les déviations par rapport aux procédures définies;

- Aucun lot de produit n'est libéré pour la vente ou la distribution avant qu'une personne qualifiée n'ait certifié qu'il répond aux exigences des autorisations appropriées,

5.8. Activités externalisées

Toute activité couverte par le guide des BPF qui est externalisée, doit être définie de manière appropriée, convenue et contrôlée afin d'éviter tout malentendu susceptible de conduire à un travail ou un produit de qualité insuffisante.

Un contrat est établi entre l'entreprise et le sous-traitant précisant leurs responsabilités respectives et les processus de communication concernant les activités externalisées. Les aspects techniques du contrat doivent être établis par des personnes compétentes, possédant des connaissances appropriées en matière de sous-traitance d'activités et de bonnes pratiques de fabrication. Toutes les dispositions concernant les activités externalisées doivent être conformes aux réglementations en vigueur et à l'autorisation de mise sur le marché du produit concerné, et agréées par les deux parties.

Le contrat précise clairement qui réalise chaque étape de l'activité externalisée.

L'entreprise fournir au sous-traitant toute les informations et connaissances nécessaires à la réalisation correcte des opérations sous contrat, conformément aux réglementations en vigueur et à l'autorisation de mise sur le marché du produit concerné.

L'entreprise s'assure que le sous-traitant est pleinement conscient de tous les problèmes associés au produit ou au travail demandé qui pourraient constituer un risque pour ses locaux, matériels, personnel ou d'autres composants ou produits.

5.9. Réclamations et rappels de médicaments

Afin de mieux traiter les réclamations qu'elle reçoit, NADPHARMADIC PRODUCTION a met en place un système pour enregistrer, investiguer, et examiner les réclamations concernant un médicament supposer défectueux, ainsi qu'un système qui permet de retirer efficacement et rapidement ces médicaments du circuit de distribution.

Toute réclamation concernant un produit défectueux ou suspect de l'être est enregistrée avec tous les détails originaux communiqués, puis faire l'objet d'une enquête approfondie, en suivant des procédures écrites qui décrivant les mesures à prendre y compris la nécessité d'envisager un rappel, Le responsable du contrôle de qualité doit participer à l'examen de l'enquête.

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

L'entreprise informe les autorités compétentes dans les meilleurs délais en cas de défaut qualité confirme avec le médicament et qui nécessite un rappel de produit ou l'instauration d'une restriction de sa distribution.

5.10. Auto-inspection

Le but de l'auto-inspection est d'évaluer le respect des BPF par l'entreprise dans tous les aspects de la production et du contrôle de la qualité. Le programme d'auto-inspection est conçu de façon à pouvoir découvrir toute faiblesse éventuelle dans la mise en œuvre des BPF et à recommander les mesures correctives nécessaires.

Des auto-inspections se déroulent de façon indépendante et approfondie, par des personnes compétentes de l'entreprise et désignées à cet effet. Des audits indépendants effectués par des experts externes peuvent également s'avérer utiles.

Toutes les auto-inspections sont faire l'objet d'un compte rendu. Les rapports comprennent toutes les observations faites pendant les auto-inspections et, le cas échéant, des propositions de mesures correctives.

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

Section 3 : Evaluation de la performance enregistrée par la NADPHARMADIC-PRODUCTION

Nous allons présenter dans cette section, une analyse des résultats à partir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise NADPAHRAMDIC PRODUCTION pour la période 2013-2016.

1. Les indicateurs quantitatifs

1.1. Chiffre d'affaire

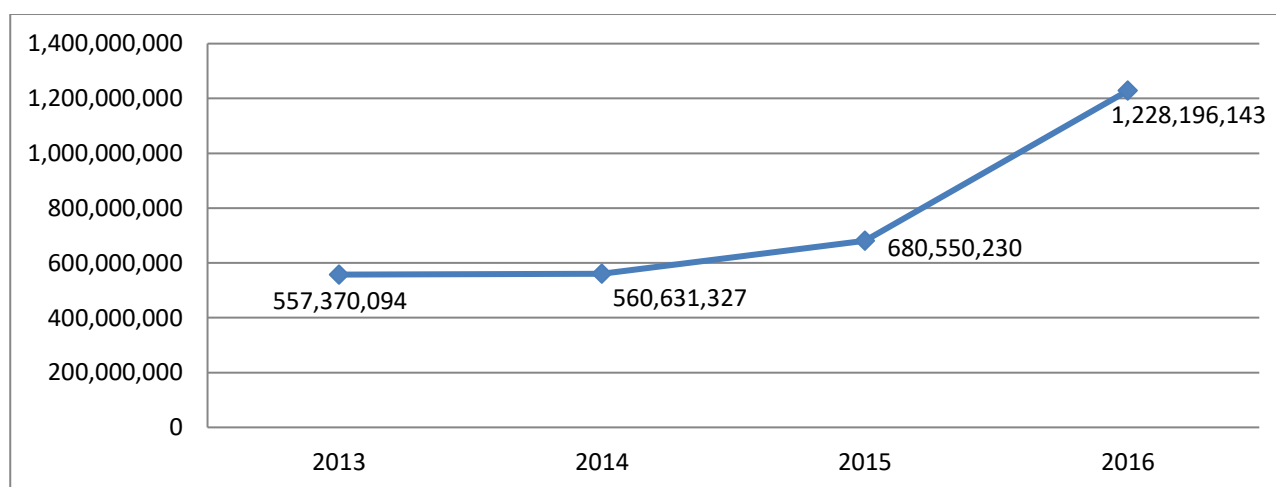
A travers le tableau ci-dessous, on va montrer l'évolution de chiffre d'affaire de l'entreprise durant la période 2013-2016.

Tableau N°3 -3 : l'évolution de chiffre d'affaire entre 2013-2016

Année	Chiffre d'affaire	Evolution	% d'évolution
2013	557 370 094	-	-
2014	560 631 327	3 261 233	0,58 %
2015	680 550 230	119 918 903	21,38 %
2016	1 228 196 143	547 645 913	80,47 %

Source : direction de finances et comptabilité

Figure N°3-2 : l'évolution de chiffre d'affaire entre 2013-2016



Source : réalise par nous même à l'aide d'Excel

D'après le tableau au dessus , nous remarquons que le chiffre d'affaire de NADPAHRAMDIC PRODUCTION a connu une évolution durant la période 2013-2016. En 2014 , l'entreprise a

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

enregistrer une augmentation légère de 0.85% par rapport à l'année 2013, pour l'année 2015 l'entreprise a pu évoluer son chiffre d'affaire pour 21.38%, puis elle a doublé son chiffre d'affaire en 2016 et réalise une évolution de l'ordre de 80.47% par rapport à l'année 2015.

D'après notre discussion avec le responsable finance et comptabilité, on a conclu que cette évolution de chiffre d'affaire est le résultat d'une politique efficace suivie par l'entreprise, à travers l'augmentation des quantités produits, l'amélioration de la qualité de ces produits, savoir acquérir des nouveaux marchés, les conventions signées avec des différents distributeurs qui permettent de mieux satisfaire la demande accrue des clients.

1.2. La valeur ajoutée

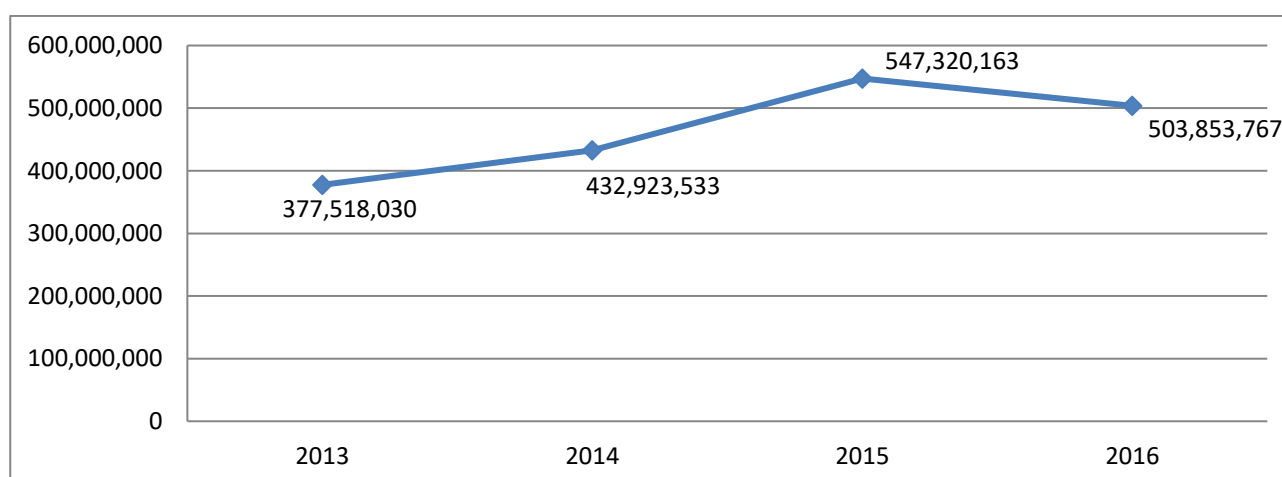
Pour connaître l'évolution enregistrée de la valeur ajoutée dans l'entreprise, on a élaboré le tableau suivant :

Tableau N° 3-4 : l'évolution de la valeur ajoutée entre 2013-2016

Année	Valeur ajoutée	évolution	% d'évolution
2013	377 518 030	-	-
2014	432 923 533	55 405 503	14.67 %
2015	547 320 163	114 396 630	26.42 %
2016	503 853 767	-43 466 396	-7.94 %

Source : direction finances et comptabilité

Figure N°3-3 : l'évolution de la valeur ajoutée entre 2013-2016



Source : réalisée par nous-même à l'aide d'Excel

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

Comme nous montre le tableau , L'entreprise a enregistré une valeur ajoutée estimée à 377 millions de DA dans l'année 2013 , cette valeur ajoutée a augmenté durant l'année 2014 de 14,67% pour arriver à un montant de 433 millions de DA, puis en 2015, l'entreprise a enregistré une autre augmentation de 26,42% avec un montant de 547 millions de DA , mais l'année 2016 a été marquée par une baisse de la valeur ajoutée de 7,94% .

La valeur ajoutée est un indicateur financier qui exprime la création de richesse d'une entreprise, du fait de ses activités courantes, elle diffère du chiffre d'affaire car elle lui retranche les coûts intermédiaires, selon le responsable finance et comptabilité, la valeur ajoutée dans NADPHARMADIC PRODUCTION a connu une évolution progressive durant ces dernières années car elle est le résultat de certains facteurs importants tels que la rationalité dans l'utilisation des ressources mis en œuvre, aussi, l'entreprise a pu maîtriser ces coûts durant les étapes de production

1.3. le Résultat net

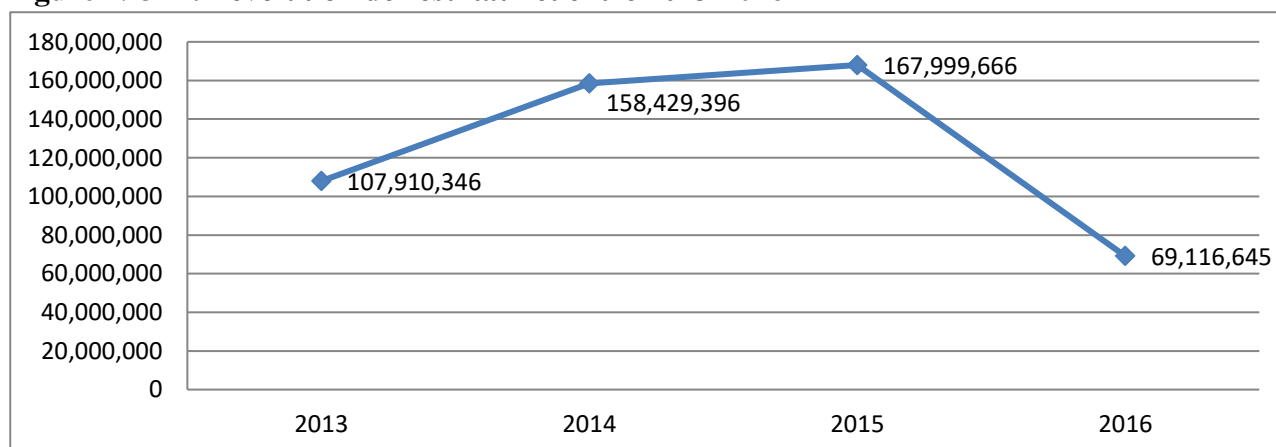
Le résultat net enregistré par NADPHARMADIC PRODUCTION pour la période 2013-2016 est présenté dans le tableau suivant :

Tableau N° 3-5 : l'évolution de résultat net entre 2013-2016

Année	Résultat net	évolution	% d'évolution
2013	107 910 346	-	
2014	158 429 396	50 519 050	46,81%
2015	167 999 666	9 570 270	6,04 %
2016	69 116 645	-98 883 021	-58,85 %

Source : direction finances et comptabilité

Figure N°3-4 : l'évolution de résultat net entre 2013-2016



Source : réalisée par nous même à l'aide d'Excel

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

D'après le schéma, NADPHARMADIC PRODUCTION à réaliser un résultat net de 107 millions DA en 2013, ce résultat à augmenter durant l'année 2014 de 46,81% pour un montant de résultat de 158 millions DA.

Pour l'année 2015 , l'entreprise a enregistré une légère évolution estimé a 6,04% par rapport à l'année 2014 , mais l'année 2016 affiche une diminution considérable de résultat net de 58.85%, le responsable finance et comptabilité nous explique que cette dernière est le résultat de quelque éléments comme l'augmentation de la masse salariale au sein de l'entreprise car elle a effectué une grande démarche de recrutement et aussi le montant des amortissements concernant les nouveaux matériels mis en place dans la fabrication ,ce qui va permettre à l'avenir d'améliorer le niveau de production chez NADPHARMADIC PRODUCTION et mieux assurer la réalisation des demandes clients dans un temps réduit et maintenir la qualité de leur produit .

1.4. Les couts des matières premières utilisées

A travers le tableau suivant, nous allons illustrer l'évolution des couts des matières premiers durant la période 2014-2015 :

Tableau N°3-6 : l'évolution des couts des matières premiers utilisé entre 2014-216

	Année				
	2014	2015		2016	
	Montant	Montant	%	Montant	%
Principes actifs+excipients	232 334 632,17	284 316 836,22	22,37%	456 370 530,31	60,51%
Articles de conditionnement	157 869 289,46	119 712 332,32	-24.16%	151 403 557,70	26,47%
Total des couts	390 203 921,5	404 029 168,5	3,5%	607 774 088	50,42%

Source : direction finances et comptabilité

En 2014 , l'entreprise a enregistré un montant global des couts de matières premiers estimés à 232 millions DA , ce montant a augmenté en 2015 d'un taux de 3,5% et pour un cout global estimé à 404 million DA en raison de l'augmentation des montants de principes actifs et les excipients à 22,37% .

En 2015 , le cout global des matières a connu une autre évolution de 50,42% par rapport à l'année 2014 pour arriver à un montant de 607 millions DA à cause de l'augmentation du montant des principes actifs et les excipients d'un taux de 60,51% (456 million DA) , du l'autre cote , le montant des articles de conditionnements a enregistré une évolution lui-même d'une 26,47% pour un montant de 151 millions DA.

Avoir un produit de qualité supérieur est le résultat d'un système qualité efficace, d'après la responsable assurance qualité , NADPHARMADIC PRODUCTION a accordé dans un premier lieu

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

une grande importance aux matières premières utilisées dans la fabrication de ces médicaments, elle insiste sur l'application des procédures définies dans les BPF dans tout les processus liée à l'approvisionnement de ses matières premières pour avoir des bonnes conditions de stockage , de plus , elle fait des commandes des matières premières auprès des fournisseurs qu'ils sont renommés pour leur réputation et qui s'implantent dans différents pays du monde , ainsi , l'entreprise est désireuse d'avoir des bonnes relations avec ses fournisseurs afin de mieux négocier lors des achats et réduire ses frais .

1.5. La production

Nous allons montrer l'évolution de la production chez NADPHARMADIC PRODUCTION durant la période 2013-2016 dans ce tableau :

Tableau N°3-7 : l'évolution de la production entre 2013-2016

Année	Quantité	Evolution	% évolution
2013	1 784 271	-	-
2014	3 430 827	1 646 556	92,28%
2015	4 193 277	762 450	18,18%
2016	4 844 448	651 171	15,52%

Source : direction finances et comptabilité

Comme nous le montre le tableau, l'entreprise affiche une évolution dans la quantité produite entre 2013 et 2016.

En 2014, la production de l'entreprise a été marquée par une hausse importante soit un taux de 92,28% par rapport à l'année 2013, en 2015 et 2016, l'entreprise a continué de renforcer ses capacités de production en réalisant des taux d'évolutions considérables estimés à 18,18% en 2015 et 15,52% en 2016 .

A travers notre discussion avec la responsable assurance qualité, on a conclu que cette progression dans la production est le résultat d'une politique bien claire de l'entreprise, à savoir l'amélioration de son système de production en se basant sur un personnel qualifié, des matériaux de fabrication et de contrôle à haute gamme, ainsi que, répondre au besoin de ces clients par l'introduction des nouveaux produits sur le marché concernant plusieurs classes thérapeutiques.

1.6. La rentabilité économique

Afin de connaître l'évolution enregistrée de la rentabilité économique dans NADPHARMADIC PRODUCTION, on a élaboré ce tableau :

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

Tableau N°3-8 : l'évolution de la rentabilité économique entre 2013-2016

Année	% RE
2013	5,45%
2014	7,33%
2015	8,16%
2016	4,20%

Source : direction finances et comptabilité

D'après les données du tableau, on remarque que NADPHARMADIC PRODUCTION affiche une évolution légère du taux de rentabilité économique, elle a enregistré un taux de 5,45% en 2013, puis ce taux a augmenté à 7,33% en 2014 et 8,16% en 2015, en 2016 elle affiche un taux réduit de rentabilité égale à 4,20%.

D'après le responsable finance et comptabilité, ces taux réduits de rentabilité sont justifiés par l'engagement de l'entreprise à plusieurs investissements notamment l'extension de son site de fabrication et cela nécessite beaucoup de financement auprès de la banque.

2. Les indicateurs qualitatifs

2.1. La fidélisation des clients

L'entreprise NADPHARMADIC PRODUCTION s'engage auprès de plusieurs clients, en première place elle a signé des conventions avec des multiples grossistes, ces derniers permettent de mieux gérer l'opération de distribution des médicaments, aussi elle travaille avec les cliniques privées, les pharmacies, ainsi que, les établissements publics tels que les hôpitaux, les polycliniques étatiques, et la CNAS.

NADPHARMADIC PRODUCTION donne beaucoup d'importance à ces clients car ils représentent un axe majeur pour elle, c'est pour cela qu'elle vise toujours de construire une relation durable avec eux basée sur la confiance et le partage des intérêts afin de les fidéliser, elle met à leur disposition une équipe des agents commerciaux qui peuvent répondre à toutes leurs questions concernant la disponibilité des produits, le délai de livraison soit par voie téléphonique ou par voie électronique (e-mail) et des fois leur rendre une visite directe, et d'un autre côté elle vise à acquérir des nouveaux clients pour renforcer sa position sur le marché.

Ainsi, afin de mieux satisfaire ces clients, l'entreprise a mis en place des procédures de traitement des réclamations clients, ces derniers sont occupés à la fois par le service commerciale et le service assurance qualité, les deux services ont des instructions à suivre lors de la réception de réclamation, on commence par l'enregistrement de la réclamation, puis lancer des investigations afin de déterminer les causes de défaut qualité (revue du log-book des réclamations pour

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

vérifier si le produit fait l'objet de réclamation similaire ou autre lot fait l'objet de réclamation similaire , la revue du dossier de lot ,la revue des log-book de maintenance) , en suite , ils mettent en place un plan d'action qui comprend les opérations a effectué pour régler se problème ainsi que des actions préventives pour éviter la récurrence des mêmes problèmes.

2.2. L'image de l'entreprise

En tant qu'une entreprise des produits pharmaceutiques, la NADPHARMADIC PRODUCTION possède une capacité de production importante et un personnel qualifié qui ont une expérience dans ce domaine, ce qui lui permettra d'élargir sa gamme des produits génériques.

Le secteur des produits pharmaceutiques est connu par une forte concurrence , c'est pour ca que l'entreprise NADPHARMADIC PRODUCTION donne une grande importance à son image afin de mieux se positionner par rapport à ces concurrents , et cela se traduit en premier lieux par le respect de ses engagements commerciaux auprès de ces clients parce que ces derniers constituent l'éléments essentiels de la stratégie commerciale de l'entreprise et la satisfaction de leur besoins et les fidéliser est l'objectif principale de sa stratégie .

D'un autre cote, les études des marches réalisés par l'entreprise ont montre que les produits fabriqués au sein de la NADPHARMADIC PRODUCTION possèdent une bonne réputation sur le marché par rapport à leur qualité supérieur ainsi la gamme de produits quelle commercialise permet de ce différencier par rapport aux concurrents existant ce qui un autre point positive pour l'entreprise et l'incite toujours à continue d'améliorer la qualité de ces produits et crée un lien de confiance avec ces clients.

Donc, la NADPHARMADIC PRODUCTION dispose d'une bonne image de marque qui lui permettra de confronter avec confiance les concurrents existant sur le marche de produit pharmaceutique.

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

Section 4 : la démarche méthodologique de l'enquête et présentation des résultats

A travers cette section, nous allons présenter en premier lieu la technique que nous avons utilisée pour recueillir les informations nécessaires pour répondre à notre problématique et en deuxième lieu nous présentons les résultats de notre enquête.

1. Démarche de l'enquête

Chaque travail scientifique nécessite une démarche méthodologique, dans notre cas, l'enquête est de type qualitatif, cette dernière permet d'apporter un éclaircissement sur le sujet abordé, est une réponse à la problématique posée.

1.1. Choix de la méthode de l'enquête

Afin de collecter les informations nécessaires qui nous permettent de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses, nous avons opté pour l'entretien individuel semi-directif comme outil de recherche.

L'entretien individuel semi-directif est une technique de recueil de l'information qui se déroule entre deux personnes face à face (l'enquêteur et le répondant). C'est un outil simple et rapide d'utilisation, dont les ressources nécessaires à sa réalisation restent abordables.

Nous avons choisi un entretien semi-directif comme un outil de recueil des informations, parce que ce type se caractérise par le fait qu'il laisse à l'interviewer un espace assez large pour donner son point de vue ce qui permet d'enrichir les réponses.

Aussi, un autre avantage pour l'entretien semi-directif est que ce dernier est plus structuré que l'entretien non-directif, parce qu'il s'appuie sur un guide d'entretien qui comprend des thèmes à aborder sous forme d'axes bien précis.

Un entretien est défini comme étant : « Une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défenses qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leurs pensées. »¹

Il existe plusieurs types d'entretiens, le choix d'un type dépend de la nature de thème traité, ainsi que, l'objectif poursuivi dans l'enquête. Nous pouvons distinguer trois types d'entretiens² :

- L'entretien directif : c'est la forme d'interview où le degré de liberté est le plus réduit, dans cette situation l'interviewer pose une série de questions prédéfinies avec un choix de réponses limitées, Les résultats de ce genre d'entretiens se rapprochent de ceux issus des enquêtes par questionnaires.

¹ Thietard(R) et Coll(A), « Méthode de recherche en management », 2ème édition, DUNOD, Paris, 2003, p235.

² Ouacherine (H) et Chabani (S), « guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales », Taleb Impression, Alger, 2013, pp72-74.

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

- L'entretien non-directif : consiste à permettre aux interviewés de s'exprimer librement sur un sujet, sans privilégier un mode d'approche ou d'orienter leurs réponses par des interrogations.
Cet entretien n'exige pas l'élaboration d'un guide d'entretien. Il convient aux sujets caractérisés par leur globalité.
- L'entretien semi-directif : plus structuré qu'un entretien non directif, l'interviewé oriente la discussion grâce à un guide d'entretien comprenant des questions préétablies.

1.2. Les étapes de l'entretien

Afin d'assurer le bon déroulement de nos entretiens, nous avons jugé utiles de respecter les étapes suivant :

- La préparation de d'entretien : en premier lieu, il faut choisir les personnes interviewe, en deuxième lieu, il faut rédiger le guide d'entretien qui comprend l'ensemble des thématiques a abordé durant l'entretien.
- La réalisation de l'entretien : au début de l'entretien , il faut présenter le cadre et les objectifs de notre étude pour les personnes interviewes , ensuite , suivre les étapes énoncées dans le guide d'entretien , et pour bien exploiter ces entretiens , il est utile de commencer par des questions ouvertes pour lancer le discours puis les questions spécifiques qui nous permettent de touche le cœur de l'entretien et avoir des réponses qui peuvent nous aide dans la résolution de notre problématique .
- Analyse des donnes recueillies : âpres avoir collecté les données nécessaires auprès des interviewes, une synthèse récapitulative doit être effectuée avec l'interviewé pour avoir son avis sur le compte rendu réalisé et s'il y'a quelque chose qui peut être ajouté.

1.3. Les personnes interviewent :

Le choix des personnes interviewes est un élément déterminant afin de collecter des informations pertinentes dont nous avons besoin pour notre étude.

Sur cette base on va interroger quatre personnes qui ont une relation avec notre thème de recherche, ces personnes sont présentés comme suit :

- Responsable assurance qualité, année d'ancienneté au sein de l'entreprise : 2 ans, le sexe : femme
- Superviseur national commercial, année d'ancienneté au sein de l'entreprise : 7ans, le sexe homme
- Directeur régional commercial, année d'ancienneté au sein de l'entreprise : 5ans, le sexe : homme
- responsable finance et comptabilité, année d'ancienneté au sein de l'entreprise : 3ans, le sexe : homme

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

1.4. Difficultés de la recherche :

Durant notre période de stage, nous avons eu l'occasion d'apprendre plusieurs tâches qui se déroulent au sein de l'entreprise, mais de l'autre cote nous avons eu certaines difficultés parmi ces derniers nous pouvant citer :

- La confidentialité de certains documents et l'accès difficile à quelques sources d'information.
- La difficulté de trouver une plage horaire qui convient quelques responsables pour répondre à nos interrogations et l'indisponibilité de certains responsables.

2. Traitement et analyse des résultats de l'entretien

Des qu'on finit les entretiens avec les personnes interviewées, on se retrouve avec plusieurs informations qui doivent être traitées d'une manière qui nous permette d'avoir des réponses précises a nos questions.

Dans cette partie, nous allons essayer de résumer les réponses des interviewées a nos questions, ainsi, l'analyse des résultats peut être présenté comme suit ;

Axe 1 : le management de la qualité, un axe fondamental au sein de l'entreprise

Question 1 : Quel est le rôle de la démarche qualité adoptée par NADPHARMADIC PRODUCTION ?

Réponse 1 : d'après la responsable assurance qualité , la démarche qualité est positionnée comme un axe centrale autour duquel toutes les actions réalisés au sein de l'entreprise sont articulés , ainsi , la NADPHARMADIC PRODUCTION s'est engagée dans la démarche qualité pour faire face aux exigences de l'environnement et aux différents enjeux économiques ,donc , l'entreprise veille a fournir et mettre à disposition les moyens et matériaux nécessaires et de bonne qualité pour garantir la qualité et la disponibilités de ses produits .

Commentaire : en peut dire que la démarche qualité représente un élément important pour l'entreprise NADPHARMADIC PRODUCTION afin d'avoir des produits pharmaceutiques de bonne qualité qu'il lui permette de s'imposer sur le marché.

Question 2 : de quelle manière l'adoption d'une démarche qualité au sein de NADPHARMADIC PRODUCTION joue un rôle sur son développement ?

Réponse 2 : la responsable assurance qualité a répondu , la démarche qualité permet de contrôler tous les éléments qui , individuellement ou collectivement , influencent la qualité de nos produits , et par conséquent garantir leur qualité , elle ajoute , en surveillant le processus tout entier , depuis l'acquisition d'une substance pharmaceutique de qualité jusqu'à sa transformation en un produit fini mis a la disposition du consommateur , non seulement , le but est d'assurer à l'usager un produit qui satisfait l'ensemble des spécifications et des normes établies tout au long de sa durée de conservation et à toutes les étapes de l'approvisionnement , et qui sans danger , efficace et de bonne qualité , de plus , cette démarche permet aussi de prévenir les pertes enregistrées (matériel ,temps..)

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

suite à la déclaration de produits non conformes en fin de chaîne , que se soit pour des solutions de retraitement ou de destruction .

Commentaire : la démarche qualité poursuivie par l'entreprise a pour objectif générale de hausser la fiabilité de leurs produits offerts aux clients en respectant les normes de fabrication d'une part et de mieux maîtriser les coûts de production d'une autre part, ainsi , l'entreprise doit impliquer tout les personnels aux différents niveaux car ils représentent un vecteur de croissance et de succès .

Question 3 : quel sont les objectifs visés par l'entreprise en matière de qualité ?

Réponse 3 : pour la responsable assurance qualité, les objectifs visés peuvent être déterminés comme suit :

- Fabriquer une gamme de produit diversifiés de bonne qualité et efficient qui répond aux attentes de nos patients.
- Améliorer l'implication du personnel et leur bien être afin d'avoir un environnement de travail adéquat qui augmente leur productivité.
- Avoir une bonne réputation sur le marché à travers la bonne qualité de nos produits, ce qui va lui permettre de mieux se positionner.

Commentaire : on peut noter que, les objectifs sont déterminés selon un plan stratégique développé par la direction générale et qui s'adapte au différent changement de l'environnement mais la direction insiste sur la concentration des efforts pour atteindre les buts fixes.

Question 4 : quelle est la valeur apportée par le système assurance qualité pour votre entreprise ?

Réponse 4 : la responsable assurance qualité affirme que l'assurance qualité est une fonction primordiale dans l'entreprise au regard des exigences qu'elle se trouve face à elles , c'est pour cela ,que l'entreprise a apporté une importance d'avoir un système qualité qui doit être conforme avec les normes de bonnes pratiques de fabrication , se système qualité va garantir que nos produit sont fabriqués en respectant les normes internes et internationales de qualité en termes de matériels, de personnel,de documentation ,de procédés, de contrôle ,de stockage et livraison . D'un autres cote, se système va permettre à l'entreprise de mieux s'adapter aux changements qui se déroulent dans leur environnement.

Commentaire : d'après cette réponse , l'assurance qualité relève un élément indispensable au sein de l'entreprise, d'où vient l'importance accordée par l'entreprise au respect des normes du guide des bonnes pratiques de fabrication afin de s'assurer de l'efficacité de ce système et de fabriquer des produits de bonne qualité .

Axe 2 : l'importance de la performance économique de l'entreprise

Question 1 : qu'est ce que la performance économique selon vous ?

Réponse 1 : pour les deux responsables du service commercial soit le superviseur national commercial ou le directeur régional commercial ils voient la performance économique d'un cote commercial , ca veut dire , la performance commerciale , pour eux la développement de l'entreprise dépend fortement de sa performance commerciale donc sa capacité à satisfaire les exigences de ces

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

clients en offrant des produits de qualité qui répondent de leur besoins, et pour arriver à ce but l'entreprise veille à mettre en œuvre un plan d'action efficace qui comprend la stratégie commerciale à poursuivre en prenant en compte les stratégies de leur concurrents sur le marché , afin de conserver , et viser à développer sa par de marche .

Tandis que le responsable finance et comptabilité , il voit la performance économique d'un cote financier , ca veut dire , la performance financière , selon lui , l'entreprise est performant si elle a la capacité à pouvoir atteindre son objectif financier qui peut être présenté par la maximisation de création de valeur en assurant sa rentabilité au moyen de sa production .

Commentaire : d'après les réponses des responsables , en note que la performance économique de l'entreprise se décompose en deux performance ,il y'a la performance commerciale et la performance financière , et chaqu'une de ces performances représente pour l'entreprise un enjeu majeur donc elle va mettre en place tout les moyens nécessaires que se soit des personnels compétents , les matériels ... , afin de s'assurer de la réalisation de ces objectifs fixes , de plus , durant les entretiens avec les responsables , ils insistent pour que l'entreprise soit performant économiquement , les deux performances (commerciale et financière) doivent être complémentaire les un des autres car au final ils ont un objectif commun pousser le développement de l'entreprise en avant et crée la richesse .

Question 2 : quel sont les indicateurs dont dispose votre entreprise qui permettent d'apprécier la performance économique ?

Réponse 2 : le superviseur national commercial, le directeur régional commercial et le responsable finance et comptabilité ont répondu qu'ils existe plusieurs indicateurs qui peuvent mesurer la performance économique de l'entreprise NADPHARMADIC PRODUCTION, parmi ces indicateurs on trouve ; les indicateurs de rentabilités comme la rentabilité économique et la rentabilité financière , la valeur ajoutée ,le résultat d'exploitation ,le résultat net , le chiffre d'affaire , la part de marche ,le taux de satisfaction des clients , l'image de l'entreprise

Commentaire : d'après cette réponse, on remarque que les indicateurs qui permettent d'apprécier la performance économique de l'entreprise sont a la fois des indicateurs financiers comme le chiffre d'affaire, la rentabilité économique, la rentabilité financière, la valeur ajouter..., et les indicateurs commerciaux telle que l'image de l'entreprise , la part de marché , le taux de satisfaction des clients , donc, cette diversité des indicateurs ont pour objectif de donner une représentation clair sur la situation de l'entreprise par rapport à ces buts fixes et s'il y'a des écarts qu'ils doivent être corrigés pour maintenir l'efficacité de plan d'action.

Axe 3 : le lien entre le management de la qualité et la performance économique de l'entreprise

Question 1 : quels aspect de la démarche qualité de l'entreprise influent-il sur la performance de cette dernière ? Et comment ?

Réponse 1 : selon la responsable assurance qualité, les aspects influençant sur la qualité des produits et par conséquent sur la performance économique, sont préétablis par les normes internationales harmonisées (les BPF) à travers le monde, et elle a cité :

- Les équipements : par l'acquisition des équipements de bonne qualité, et faire des tests de qualification, les entretiens ... , on assure de bonnes performances machine par la réduction

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

des temps d'arrêts, de pannes, aussi des systèmes de contrôles intègres réduisant le nombre de contrôles en cours.

- Personnel : avoir une équipe disciplinée, c'est-à-dire, qui comprend des employés qualifiés, bien formés et en nombre suffisant, ainsi que, déterminer des tâches bien précises et affecter chacun des personnels à une tâche précise, tout ça va permettre de réduire les risques d'erreurs humaine et réduire le temps perdu par une mauvaise gestion des tâches.
- Documentation : ce qui est fait doit être écrit et ce qui est écrit doit être fait, cela va permet d'éviter les erreurs humaines donc réduire les pertes matériels et de temps.
- Matières : le choix et la disponibilité de matières de bonnes qualité nous assurent une qualité du produit stables pour l'ensemble des lots fabriqués, et prévient les non-conformités, c'est à dire, les pertes matériels et de temps en cas de matière de moindre qualité instables au stockage, procédés de fabrication
- Milieux : les conditions environnementales ayant un rôle dans le bon déroulement des opérations de stockage ou de fabrication (pour le produit, le personnel, les matières, les équipements), ainsi que, dans le contrôle de produit final pour éviter les non-conformités.

Dans une autre réponse à cette question , le directeur régional commercial a dit qu'un autre aspect peut influencer la performance c'est le degré de maîtrise de méthode de « full-process » , c'est-à-dire , la fabrication des produits pharmaceutiques a partir de la matière première et éviter le passage par le conditionnement de vrac , car elle représente un avantage pour l'entreprise par rapport à ces concurrents sur le marché et permet de garantir une meilleure assurance de la qualité des produits fabriqués .

Commentaire : tous ces éléments à contrôler (entre autres) constituent un investissement nécessaire et indispensable dans le cadre de la démarche qualité en vue d'aspirer à une performance économique pouvant s'allier ou concurrencer les autres produits mis sur le marché par les concurrents .ainsi , sur un plan économique, le cout de revient des produits fabriqués à partir de la méthode « full-process » est moindre que celui des médicaments conditionnés a partir de vrac .

Question 2 :est-ce que la politique qualité de l'entreprise représente un moyen pour elle pour améliorer sa position concurrentielle et développer ses marchés ?

Réponse 2 : la responsable assurance qualité nous a répondu que la politique qualité constitue un vecteur très important pour l'entreprise, Car Elle définit les grands axes fondateurs de l'entreprise à long terme en matière de qualité , ces orientations permettent par la suite d'élaborer une stratégie qualité, assigner des objectifs et des moyens associés. Elle peut comprendre différents axes internes et externes. Mais un point important est de bien assigner plusieurs indicateurs par axe. De plus , cette politique qualité va permettre à l'entreprise de lancer des nouvelles formules de produits et des nouveaux conditionnements qui comprenant certains caractéristiques pour se différencier des produits disponibles sur le marché et ça donne un avantage concurrentiel pour notre entreprise pour améliorer notre position concurrentielle sur le marché .

Tandis que, le superviseur national commercial , lui aussi s'accorde avec la responsable assurance qualité sur ce point , il répond , effectivement , notre politique qualité est un axe majeur dans la stratégie de l'entreprise , car en premier lieu notre concentration est focalisée sur notre clientèle , leur satisfaction est notre but , c'est pour cela , qu'on doit assurer une gamme complète des produits

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

et essayer de l'enrichir selon leur demande ,et veille à une meilleur disponibilité des produits sur le marché , traiter avec efficacité les réclamations de nos clients, tout ses éléments abordés nous permettent d'avoir une bonne réputation sur le marché et en conséquence mieux se positionner par rapport à nos concurrents .

Commentaire : d'après ses réponses, on peut dire que la politique qualité est indisponible pour l'entreprise et que sa bonne application sur le terrain va générer à l'entreprise plusieurs avantages telle que l'amélioration de la position concurrentielle et le développement de ses marchés et ca lui permettra d'être plus performante.

Question 3 : avez-vous constate l'impact de management de la qualité sur l'amélioration de la performance économique de votre entreprise ?

Réponse 3 : les quartes responsables interviewés ont répondu positivement par rapport à cet impact Car , la démarche qualité a apporté plusieurs changement soit au niveau interne ou externe , au niveau interne on peut citer l'augmentation de productivité , la valorisation du personnel , accroitre la valeur ajouter, au niveau externe comme l'augmentation des ventes , le renforcement de l'image de l'entreprise , la satisfaction des exigences des clients, mais ils négligent pas les obstacles qu'ils ont confrontés lors d'application de la démarche qualité comme les conflits ,le manque des moyens et des ressources, les risques financiers.... et qui peuvent influencer sur la performance économique de l'entreprise.

Commentaire : en peut dire que le management de la qualité à apporter un impact positive sur la performance économique de l'entreprise, mais tout fois, il reste une insuffisance que l'entreprise cherche à accomplir à travers l'amélioration continue de son système qualité en couvrant les 5M (matériels, milieu, maters, main d'œuvre, méthode).

3. Synthèse

A la fin de notre travail, nous allons exposer une synthèse après l'analyse des indicateurs quantitatifs et les résultats de l'enquête qualitatives, on trouve que :

- La démarche qualité représente un axe fondamental dans le développement de l'entreprise NADPHARMADIC PRODUCTION.
- L'entreprise est consciente de l'importance de la détermination des objectifs qualité pour affronter la concurrence et s'adapter aux changements qui se passent dans leur environnement.
- Le système assurance qualité garantie une meilleur planification des opérations telle que la politique qualité, les objectifs qualités, ainsi que la détermination des méthodes nécessaires pour assurer le bon déroulement du processus fabrication, ainsi que, il permet de détecter les non-conformités et savoir leur cause pour mettre en place des actions correctives afin d'obtenir des produits conformes aux BPF.

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

- L'engagement de la direction pour avoir un climat de travail convenable à travers la mise en place des moyens matériels, immatériels, et humains, un tel climat va engendrer une augmentation de productivité.
- La recherche de l'amélioration de la performance chez NADPHARMADIC PRODUCTION a tenu des résultats favorables, on peut le remarquer à travers indicateurs quantitatifs (évolution de chiffre d'affaires et la production, l'augmentation de la valeur ajoutée), et les indicateurs qualitatifs (la fidélisation des clients, renforcer l'image de l'entreprise)
- L'entreprise prend en compte tous les éléments qui peuvent influencer sur sa performance et elle a décidé de mettre en place des dispositifs de contrôles et la réalisation des actions correctives et préventives pour avoir une meilleure performance.
- Pour les responsables de NADPHARMADIC PRODUCTION, la politique qualité est un moyen pour améliorer la position concurrentielle de l'entreprise et avoir des nouveaux marchés.
- La satisfaction du client est un enjeu important, c'est pour cela le système qualité met le au centre de ces préoccupations, cette satisfaction est obtenue par la prise en compte de ses besoins et l'amélioration continue des produits pour être au niveau de leur espérance.
- La contribution de management de la qualité à l'amélioration de la performance économique de l'entreprise NADPHARMADIC PRODUCTION.

4. Suggestions

A travers les informations que nous avons traitées et interprétées, nous essayons de proposer quelques suggestions :

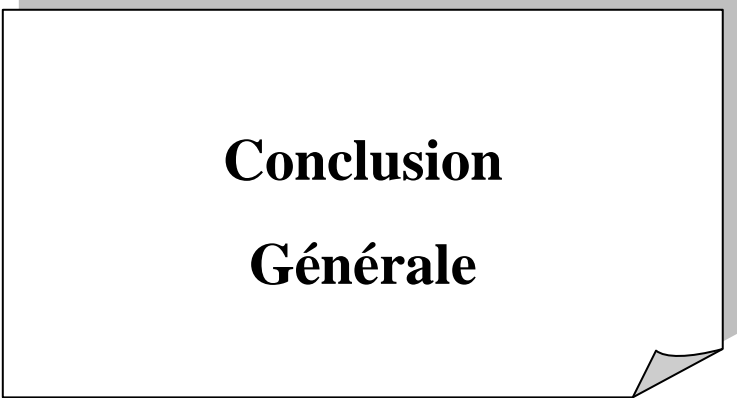
- La NADPHARMADIC PRODUCTION pourrait envisager d'entamer des procédures de certification ISO 9001, car obtenir une certification est un moyen privilégié pour elle pour faire connaître la qualité de son organisation auprès de ses clients et ses fournisseurs.
- L'urbanisation du système d'information de l'entreprise car cet élément facilitera la circulation de l'information au niveau de l'entreprise et permet au personnel de prendre les bonnes décisions dans le cadre de gestion de leurs activités.
- Trouver des méthodes et des moyens modernes pour rationaliser les coûts afin de diminuer la non qualité et augmenter sa rentabilité.
- L'entreprise devrait prendre en considération l'élargissement de son portefeuille produits par le lancement des nouveaux produits sur le marché, des produits qui appartenant à des classes thérapeutiques à grande demande comme : cardiologie, allergologie ..., car l'entreprise dispose déjà d'une structure de recherche et développement dotée d'un personnel qualifié et des équipements de haute gamme.
- La NADPHARMADIC PRODUCTION dispose d'une bonne réputation sur le marché, malgré cela, l'entreprise doit renforcer son image de marque car dans une industrie où la concurrence est très forte, elle doit préserver sa place sur le marché et satisfaire les exigences des clients.

Chapitre 3 : Contribution Du Management De La Qualité Dans L'amélioration De La Performance Economique De NADPHARMADIC-PRODUCTION

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de faire une présentation de la contribution du management de la qualité à l'amélioration de la performance économique de l'entreprise NADPHARMADIC PRODUCTION par l'analyse des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et les résultats des entretiens effectués auprès des responsables de l'entreprise.

Ces derniers nous conduisent à déduire que la qualité a un rôle indispensable pour le développement de l'entreprise et plus le niveau de la qualité augmente plus elle est performante, pour cela, les responsables de NADPHARMADIC PRODUCTION doivent avoir un objectif d'amélioration continue pour tous les processus de gestion afin d'avoir une meilleure qualité et réaliser la performance souhaitée.



**Conclusion
Générale**

Conclusion Générale

Face à la concurrence accrue dans le marché, des consommateurs de plus en plus exigeants, l'entreprise cherche à détenir un avantage concurrentiel qui lui permette d'obtenir une part importante dans le marché, à cet effet elle met à la disposition de ses clients un produit qui comprend certaines caractéristiques, un produit d'une qualité meilleure que celui des concurrents, pour cela, l'entreprise doit avoir une stratégie efficiente.

D'où l'importance d'adopter une démarche qualité au sein de l'entreprise, une démarche qui instaure une certaine méthodologie de travail et qui met la satisfaction du client au centre de ses occupations afin de gagner leur confiance, et par conséquent l'entreprise va s'assurer de sa pérennité.

Notre travail de recherche avait pour l'objectif de mettre en évidence l'importance et la nécessité d'adoption d'une démarche qualité et les résultats qui peuvent en découler qui rendent l'entreprise plus performante.

Nous avons commencé notre travail de recherche par une partie théorique où on a exploré les différents concepts clés, le premier chapitre était consacré pour le management de la qualité, le deuxième chapitre a porté sur le concept performance économique et ses indicateurs ainsi que la relation entre les deux variables, puis, l'autre partie a été consacré pour l'étude de cas qui est présenté dans le troisième chapitre, à travers ce dernier nous avons procédé à analyser les différents indicateurs de performance, ainsi, on a suivi une approche qualitative pour recueillir les données à travers des entretiens semi-directifs auprès de quelques responsables de l'entreprise pour enrichir nos réponses sur notre problématique.

Par ailleurs, l'étude que nous avons effectuée au sein de NADPHARMADIC PRODUCTION nous a mené aux résultats suivants :

Il existe plusieurs indicateurs qui peuvent mesurer la performance économique dans l'entreprise, soit des indicateurs financiers ou des indicateurs non-financiers, afin de mettre une représentation sur la situation de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés, ce qui nous amène à confirmer notre première hypothèse.

La politique qualité de l'entreprise qui fait partie de sa démarche qualité, constitue un élément important car elle comprend plusieurs axes en interne et externe qui aident les responsables à établir leur stratégie et à lancer un produit de qualité supérieur qui sera à la hauteur des attentes de leur clients cela conduit l'entreprise à avoir un avantage concurrentiel sur le marché, et par conséquent, à améliorer sa position concurrentielle ce qui nous permet de confirmer notre deuxième hypothèse.

En s'appuyant sur les résultats des indicateurs de performance et nos résultats d'entretiens effectués, le management de la qualité relève d'avoir un impact positif sur la performance économique de l'entreprise car il permet à l'entreprise dans un premier lieu d'avoir l'implication de personnel à tous les niveaux dans la démarche qualité, aussi il permet d'augmenter la production et la productivité, de plus il aide à renforcer l'image de l'entreprise et réaliser un taux d'augmentation de satisfaction des clients, nous pouvant ainsi confirmer notre troisième hypothèse.

Conclusion Générale

Cette étude nous a permis de conclure que le management de la qualité joue un rôle important dans le développement de l'entreprise surtout dans le secteur des produits pharmaceutiques dont la qualité est un élément indispensable, donc, l'entreprise doit avoir une démarche qualité efficace, cette dernière exige l'implantation d'un système qualité dont il se focalise sur la fabrication d'un produit qui répond mieux aux attentes du client, une telle démarche va rendre l'entreprise plus dynamique, plus compétitive à travers la réalisation de ses objectifs et son gain en performance.

Durant notre stage au sein de l'entreprise, nous avons eu quelques difficultés pour la collection d'informations concernant la confidentialité de certains documents dans le service commercial et le service assurance qualité d'une part, et le manque de connaissance des personnes interviewées à propos de certaines notions liées au management de la qualité et la performance économique qui nous a obligé de choisir un échantillon restreint des personnes à interviewées.

Cette période de stage reste une bonne expérience pour nous et nous a donné l'occasion d'apprendre beaucoup de choses et d'enrichir nos connaissances dans le monde professionnel.



Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

- Alain (f), les nouveaux tableaux de bord des managers « Le projet Business Intelligence clés en main » 6ed, édition eyrolles, paris, 2013
- Autissier (d) mougin(y) segot (j), mesurer la performance de la fonction qualité, édition d'organisations, 2010
- BOISLANDELLE, (H), « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outil », Edition Economica, Paris, 1998
- Cattan(m), « Pour une certification qualité gagnante - Premiers pas vers la qualité totale », AFNOR Éditions, Paris, 2009
- Canard (f), «master pro, management de la qualité », édition lextenso, paris, 2009
- Canard (f), « management de la qualité : vers un management durable 2ed », édition lextenso, paris, 2012
- CHANDLER (D), « organisation et performance des entreprise », Edition d'Organisation, Paris, 1992
- Duret (d) et pillet (m), qualité en production de l'iso9000 a six sigma 3ed, édition d'organisation, paris, 2005
- Ernoul(r), le grand livre de la qualité, édition afnor, 2010
- Giraud(f) et sauplic (o), nulleau (g), delmond (m-h), bescos (p-l), « contrôle de gestion et pilotage de la performance » 2ed, édition galino, paris, 2004
- Grandguillot (f) et grandguillot (b), l'essentiel de l'analyse financière 14ed 2016-2017, édition gualino, paris, 2016
- Hohman (c), techniques de productivité « comment gagner des points de performance », éditions d'organisations, paris, 2009
- Kamiske, (F) et Brauer, (J-P) : Management de la qualité de A à Z, Ed MASSON, Paris, 1994
- Laudoyer(g), « certification iso 9000 un moteur pour la qualité », éditions organisation, paris 1998
- Lehu (j-m), « MBA, l'essentiel du management par les meilleurs professeur 2ed », édition d'organisation, paris, 2008
- M .hassnaoui, (M) et autres : « guide de qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation », édition G.A.L, Alger, 2004
- Monin (j-m), « la certification qualité dans les services », éditions afnor, paris, 2001
- Mottis (n) ,le contrôle de gestion 2ed , édition Ems ,paris ,2006

- Pluchart (J-J), le management durable de l'entreprise : la performance de l'entreprise socialement responsable, édition Arnaud franel, imprimé en France, 2011
- Selmer (c), la boîte a outils du responsable financier 2ed, édition Dunod, paris, 2013
- Villalonga (c), un nouveau souffle pour la qualité « optimisez votre système de management de la qualité », édition afnor, paris, 2013
- Voyer (p), tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance 2ed, édition presse de l'université de Québec, canada, 2006

Reuves et périodique

- Bertrand (s-b), « perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », la revue des sciences de gestion, n°241,2010/1
- CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996
- Gharbi (J), Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action, in revue gestion des ressources humaines N° 35, Mai ,2000
- Guide des bonnes pratiques de fabrications , bulletin officiel n°2015/12 bis , fascicule spéciale ,février ,2016
- « La norme ISO 9000 version 2000 », édition weak, paris, février 2001
- Lebas (M), qui il faut définir la performance, In revue française de comptabilité, n°269, juillet/aout, 2002
- Le journal officiel du 19 juin 2016, la loi 16-04 modifie et complète la loi 04-04 du 23 juin 2004 relative à la normalisation
- Ministère de l'industrie, de PME, et de la promotion de l'investissement, rapport sectorielle n°1 l'industrie pharmaceutique, janvier 2011
- NF EN ISO 9000 :2000, « système de management de la qualité-principe essentielle et vocabulaire », AFNOR, France
- Peretti (J-M) et Cerdin (J-L), performance économique et performance sociale à l'heures de la RSE, Marrekech, 2005
- SAULQUIN (J), « gestion des ressources humaines et performance des services », revue de gestion des ressources humaines, N°36, juin 2000
- Schreyer (p) et pilat(d), « mesurer la productivité », revue économique de l'OCDE, n°33,2001/2

Travaux universitaires

- Boudersa (d), « le rôle de la logistique de distribution dans l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise », mémoire de master, kolea, 2016
- Derra (n) et hafaifa(a), « la contribution du management de la qualité a l'amélioration de la performance commerciale : cas SCMI », mémoire de master, Alger, 2014

- Djedjiga (k), « l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise », mémoire de magister, université mouloud Mammeri, tizi ousou ,2015
- Mucha (l), mémoire professionnel « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises, université de Reims, 2010
- Ouacherine (H), « gestion de la force et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère, INC, 2003
- Zefra (b), « la compétitivité des entreprises algériennes : approche par la normalisation et le management qualité, une étude comparative », mémoire de magister management, université d'Oran, Oran ,2014

Web-graphie

http://www.axess-qualite.fr/qualite_m.html

<http://bivi.afnor.org/notice-details/la-normalisation-un-outil-strategique-au-service-des-organisations/1294990>

http://www.ianor.dz/Site_IANOR/index.php

http://www.innorpi.tn/Fra/les-principes-et-avantages-de-la-norme-iso-90012008_11_118

<http://nadpharmadic.net/nadproduction/nadpharamdic-production.html>

<http://www.qualite-management.com/iso--organisation-internationale-de-normalisation-.htm>

<http://performancezoom.com/perfromance-entreprise.php>



Annexes

Annexe 1 :guide d'entretien

Ecole des hautes études commerciales

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science commerciales option management et entrepreneuriat a l'école des hautes études commerciales, notre thème de recherche porte sur « le management de la qualité, un outil d'amélioration de la performance économique d'une entreprise », nous sollicitent votre contribution de bien vouloir répondre à nos questions .Nous vous remercions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps.

Premier élément : le management de la qualité, un axe fondamental au sein de l'entreprise

1. Selon vous, Quel est le rôle de la démarche qualité adopté par NADPHARMADIC PRODUCTION ?
2. De quelle manière l'adoption d'une démarche qualité au sein de NADPHARMADIC PRODUCTION joue un rôle sur son développement ?
3. Selon vous, quel sont les objectifs vise par l'entreprise en matière de qualité ?
4. Quelle est la valeur apporte par le système assurance qualité pour votre entreprise ?

Deuxième élément : l'importance de la performance économique de l'entreprise

1. Qu'est-ce que la performance économique selon vous ?
2. A votre connaissance, quels sont les indicateurs dont dispose votre entreprise qui permettent d'apprécier la performance économique ?

Troisième élément : le lien entre le management de la qualité et la performance économique de l'entreprise

1. Quels aspects de la démarche qualité de l'entreprise influent-ils sur la performance de cette dernière ? et comment ?
2. Selon vous, est ce que la politique qualité de l'entreprise représente un moyen pour l'entreprise pour améliorer sa position concurrentielle et développer ses marches ?
3. Avez-vous constaté l'impact du management de la qualité sur l'amélioration de la performance économique de votre entreprise ?expliquez ?

Fiche signalétique :

Nom :

Poste occupe :

Prénom :

Expérience :

Table des matières

Dédicace

Remerciement

La liste des figures

La liste des tableaux

La liste des abréviations

Résumé

Abstract

Sommaire

Introduction Générale 1

Chapitre 1 : Le Cadre Théorique Du Management De La Qualité

Introduction 5

Section 1 : Generalites sur la qualite 6

1. La Qualite 6

1.1. Definition de la qualite 6

2. Historique de la qualité 7

3. Les niveaux de la qualité 9

3.1. La qualité pour le client : repose sur deux critères 9

3.2. La qualité dans l'entreprise : 10

4. Les enjeux de la qualité 11

4.1. Les Enjeux Stratégiques ; 11

4.1.1. La différenciation 11

4.1.2. La domination par les couts 12

4.2. Les enjeux économiques 12

4.2.1. Le coût de la non-qualité 12

4.2.2. Le coût d'investissement dans la qualité: 13

4.3. Les enjeux humains et sociaux : 14

Section 2 : le management de la qualité 15

1. Les fondements généraux de management de la qualité 15

1.1. Définition de management de la qualité : 15

2. Les principes composants de management de la qualité 15

2.1.	La planification de la qualité	15
2.2.	la maitrise de la qualité.....	16
2.3.	l'assurance qualité	16
2.4.	L'amélioration de la qualité	17
3.	les principes de management de la qualité	17
3.1.	l'orientation client	17
3.2.	Le leadership	18
3.3.	Implication de personnel	18
3.4.	Approche processus.....	18
3.5.	Management par approche système	18
3.6.	Amélioration continue	19
3.7.	Approche factuelle pour la prise de décision	19
3.8.	Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	20
4.	Les outils et les méthodes de management de la qualité ;	20
4.1.	Les outils de la qualité.....	20
4.1.1.	Le diagramme de Pareto	20
4.1.2.	le diagramme d'Ishikawa	21
4.1.3.	Le brainstorming	22
4.1.4.	La méthode QQQQCP	22
4.2.	Les méthodes de la qualité	23
4.2.1.	La méthode AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets, et de leur Criticité)	
4.2.2.	La méthode kaizen	24
4.2.3.	Le benchmarking.....	25
Section 3 : la normalisation et la certification		26
1.	La normalisation	26
1.1.	Définition de la normalisation.....	26
1.2.	Définition de la norme.....	26
1.3.	Les caractéristiques de la norme	27
1.4.	Les types des normes.....	27
1.4.1.	Selon le contenu	27
1.4.2.	Selon leur structure	28
1.5.	Les organismes de normalisation	28
1.5.1.	Organisation internationale de normalisation (ISO)	28

1.5.2.	Le Comité européen de normalisation (CEN).....	29
1.5.3.	L'Association française de normalisation (AFNOR).....	29
1.5.4.	L'institut Algérien de Normalisation (IANOR)	29
2.	La certification.....	30
2.1.	Définition de la certification.....	30
2.2.	Les types de certification.....	31
2.3.	Les acteurs de la certification.....	32
2.4.	Avantages et inconvénient de la certification.....	33
2.4.1.	Les avantages	33
2.4.2.	Les inconvénients.....	33
	Conclusion	34

Chapitre 2 :La Performance Economique

	Introduction.....	36
	Section 1 : Généralités sur la performance	37
1.	Définition de la performance	37
2.	La performance et notions voisines	38
2.1.	La cohérence.....	38
2.2.	la pertinence	38
2.3.	L'efficacité	39
2.4.	L'efficience	39
3.	Caractéristiques de la performance.....	39
3.1.	La performance constitue un support des jugements.	39
3.2.	La performance est un concept évolutif (dans le temps)	40
3.3.	La performance est riche de composantes antinomiques	40
3.4.	La performance comme indicateur de pilotage	40
4.	Types de performance.....	40
4.1.	Performance organisationnelle	40
4.2.	Performance sociale	41
4.3.	Performance concurrentielle.....	42
4.4.	Performance commerciale.....	42
5.	Les facteurs de la performance	43
6.	Les indicateurs de performances	43
6.1.	Définition de l'indicateur	43
6.2.	Les qualités pour définir un bon indicateur.....	44

7. La mesure de la performance :	44
Section 2 : la performance économique	46
1. Définition de la performance économique	46
2. La mesure de la performance économique	47
2.1. L'aspect financière de l'entreprise	47
2.2. L'aspect organisationnel de l'entreprise	47
2.2.1. La dimension productive de l'entreprise	47
2.2.2. La dimension commerciale de l'entreprise	47
3. Définition des différents indicateurs de la performance économique :	48
3.1. Les soldes intermédiaires de gestion	48
3.2. Les indicateurs de rentabilité	51
3.2.1. La rentabilité économique	51
3.2.2. La rentabilité financière	51
3.3. La productivité	52
3.4. Le chiffre d'affaire	52
3.5. Part de marche	52
3.6. L'image de l'entreprise	53
Section 3 : La relation entre le management de la qualité et la performance économique	54
1. Accroître la performance interne de l'entreprise	54
1.1. Accroître l'efficacité des processus opérationnels	54
1.2. Mobilisation et reconnaissance du personnel :	54
1.3. Amélioration du contrôle interne et de la rentabilité	54
2. Satisfaire les parties prenantes de l'entreprise	55
3. Améliorer la rentabilité de l'entreprise	55
4. Améliorer la qualité du produit	55
5. Améliorer sa position concurrentielle et développer ses marchés :	55
Conclusion	57
Chapitre 3 : Contribution du Management De La Qualité Dans L'amélioration de La Performance Economique de NADPHARMADIC PRODUCTION	
Introduction	59
Section 1 : présentation générale sur l'entreprise NADPHARMADIC-PRODUCTION	60
1. Présentation de l'organisme d'accueil	60
2. Les produits fabriqués par NADPHARMADIC-PRODUCTION	61
3. Les principales missions de la NADPHARMADIC-PRODUCTION :	62

4.	Structure de NADPHARMADIC-PRODUCTION	63
5.	Le personnel de NADPHARMADIC PRODUCTION	67
	Section 2 : la qualité dans le secteur pharmaceutique	68
1.	Définition du produit pharmaceutique	68
2.	Les brevets dans l'industrie pharmaceutique	68
3.	Formes juridiques des médicaments :	69
4.	Les principaux acteurs de l'industrie pharmaceutique en Algérie :	69
4.1.	Les acteurs au plan approvisionnement, distribution et commercialisation :	69
4.2.	Les acteurs de prescriptions :	70
4.3.	La sécurité sociale :	70
4.4.	Le syndicat professionnel :	70
4.5.	Associations des maladies :	71
5.	Bonnes pratiques de fabrication des médicaments à usage humain	71
5.1.	le système qualité pharmaceutique chez NADPHARMADIC PRODUCTION :	71
5.2.	Bonnes pratiques de fabrication des médicaments	72
5.3.	Personnel	73
5.4.	Locaux et matériels	73
5.5.	Documentation	74
5.6.	Production	74
5.7.	Contrôle de la qualité	75
5.8.	Activités externalisées	76
5.9.	Réclamations et rappels de médicaments	76
5.10.	Auto-inspection	77
	Section 3 : Evaluation de la performance enregistrée par la NADPHARMADIC- PRODUCTION	78
1.	Les indicateurs quantitatifs	78
1.1.	Chiffre d'affaire	78
1.2.	La valeur ajoutée	79
1.3.	le Résultat net	80
1.4.	Les couts des matières premières utilisées	81
1.5.	La production	82
1.6.	La rentabilité économique	82
2.	Les indicateurs qualitatifs	83
2.1.	La fidélisation des clients	83

2.2. L'image de l'entreprise	84
Section 4 : la démarche méthodologique de l'enquête et présentation des résultats	85
1. Démarche de l'enquête	85
1.1. Choix de la méthode de l'enquête	85
1.2. Les étapes de l'entretien	86
1.3. Les personnes interviewent :	86
1.4. Difficultés de la recherche :	87
2. Traitement et analyse des résultats de l'entretien	87
3. Synthèse	91
4. Suggestions	92
Conclusion	93

Conclusion Générale.....	95
---------------------------------	-----------

Bibliographie

Annexes

Table de matières