

# **Ecole des Hautes Etudes Commerciales**



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

**Option : affaires internationales**

**La contribution de management de qualité à la  
performance de l'entreprise à l'échelle internationale**

**Cas : SONATRACH**

Elaboré par :

ABDELWAHEB REDJEM

Encadré par :

Mme Hakima Boudifa

Maitre de conférences

2ème promotion

Septembre 2017

# *DEDICASES*

**Je dédie ce travail à mes très chers parents,  
vous avez été ma principale source de motivation et j'espère avoir la force  
d'être toujours à la hauteur de vos attentes  
aussi au a tous mes amies qui mon aider surtout groupe**

**Rachid**

## *Remerciements*

Je tiens, tout d'abord, à remercier mes professeurs pour la qualité de l'enseignement qu'ils m'ont prodigué durant ces trois années de formation ainsi que la famille pédagogique de EHEC pour leurs efforts afin que notre cursus se déroule dans les meilleures conditions.

Aussi, je souhaite adresser mes plus sincères remerciements au personnels de SONATRACH , pour m'avoir

assisté durant mon stage et pour avoir mis à ma disposition toutes les conditions nécessaires à l'élaboration de ce modeste travail.

Des remerciements très particuliers à Mdm Bouddifa , mon encadrant au sein de l'école, pour son orientation et ses précieux conseils sans lesquels ce travail n'aurait pu se dérouler dans des conditions aussi favorables.

Ma plus profonde gratitude va à mes très chers parents, pour leurs soutiens, leur présence et leur dévouement, il n'existe pas de mots assez forts pour exprimer mes sentiments envers eux.

Enfin, je tiens à remercier mes amis et tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce travail.

## Liste des abréviations

- AQI : Auditeurs Qualité Internes
- AFNOR : Association Française de normalisation
- AMDEC : Analyse de modes de défaillance de leurs effets et leur criticité
- ASQ : American Society for Quality
- AELE : Association Européenne de Libre Echange
- BPR : Business Process Reengineering
- BVQI : Bureau Veritas Quality International
- BSC : le Balanced Scorecard
- COSO : The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- CETA : Comité Electronique et de Télécommunication Algérien
- CTN : Comité Techniques de Normalisation
- CNQ : Cout de Non-Qualité
- CWQC : Company Wide Quality Control
- COFRAC : comité française d'accréditation
- CNA : Conseil National d'Accréditation
- CFROI : Cash Flow Return On Investment
- CMD : Centre de Maintenance des Dalles
- CKD : Completely Knocked Down
- CQP : Contrôle Qualité Produit
- C.A : Chiffre d'Affaire
- CNTPP : Centre National des Technologies de Production plus Propre
- Diagramme KJ : Kawakita Jiro
- DACP : Demande d'Actions Correctives et Préventives
- DID : Digital Information Display (affichage de l'information numérique)
- EVA : Economic Value Added,
- EFQM : European Fondation For Quality Management
- FD X 50-171 : Normalisation Française : indicateurs et tableaux de bord- SMQ
- IANOR : Institut Algérienne de Normalisation
- JUSE : Japan Union Of Scientists and Engineers
- ISO : International standards Organisation
- KM : Knowledge management
- LRQA : Lloyd's Register Quality Assuance
- Label HPE : Haute Performance Energétique
- Label THPE : Tres haute Performance Energétique
- LCD : Liquid Cristal Display (affichage à cristaux liquides )
- LED : Light Emitting Diodes
- MQ : Management de la Qualité
- QT : Qualité Totale

- QQQQCP : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi
- QRQC : Quick Response, Quality Control
- QFD : Quality Function Deployment
- QHSE : Qualité-Hygiène- Sécurité-Environnement
- RAS : Responsable assurance qualité
- REME : Royal Electrical and Mechanical Engineers
- RHSE : Responsable Hygiène Sécurité Environnement
- RMQ : responsable management de la qualité.
- SQ : Système Qualité
- SMQ : Système de Management de la Qualité
- SME : Système de Management Environnemental
- SKD : Software Development Kit
- SAV : Service Apres Vente
- TQM : Total Quality Management
- TQC : Total Quality Control
- TC : Comité Techniques
- TBP : Tableau de Bord Prospectif
- T - CON Board : Parties Electroniques Niveau 3
- TDB : Tableau de Bord
- TFR : Taux de Formation Réalisé

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1.1 : Organisme de normalisation .....	19
Tableau 1.2 : Signification des 5S .....	36
Tableau 2.1 : Les sources de la performance .....	66
Tableau 3.1 : Les quantités destinés au marché national .....	81
Tableau 3.2 : les destinés au marché international .....	82
Tableau 3.3 : Evolution d chiffre d'affaire .....	83
Tableau 3.4 : Importance du SMQ au sein de l'entreprise .....	86
Tableau 3.5 : Existence du service de contrôle de la qualité au sein de l'entreprise...	87
Tableau 3.6 : Existence d'une politique qualité .....	88
Tableau 3.7 : Diffusion de la politique qualité .....	89
Tableau 3.8 : Taux de formation du personnel au SMQ .....	90
Tableau 3.9 : Impact du Management de la qualité sur la communication .....	91
Tableau 3.10 : Impact du SMQ sur l'environnement de travail .....	91
Tableau 3.11 : Définition de l'impact du SMQ sur l'environnement de travail .....	92
Tableau 3.12 : la fonction du service qualité .....	93
Tableau 3.13 : L'importance de la certification .....	94
Tableau 3.14 : Impact du SMQ sur la réalisation du projet à l'extérieur de l'Algérie.	95
Tableau 3.15 : Impact du SMQ sur la de réalisation II .....	96
Tableau 3.16 : L'atteinte de la performance .....	98
Tableau 3.17 : L'impact du SMQ sur les processus .....	99
Tableau 3.18 : Importance ... l'amélioration de la performance .....	100

## **LISTE DES SCHEMAS**

Schéma n01 : La qualité externe (la qualité du produit).....	13
Schéma n02 : cout du non qualité .....	14
Schéma n03 : La roue de Deming .....	16
Schéma n04 : Le digramme d'Ishikawa (cause-effet) .....	33
Schéma n05 : les niveaux de mesure de la performance .....	67

## LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 : Modèle de Gilbert .....	55
Figure 2.2 : Les étapes de construction d'un système de pilotage .....	64
Figure 3.1 : les quantités destinées au marché national .....	82
Figure 3.2 : les quantités destinées au marché international .....	83
Figure 3.3 : Importance du SMQ au sein de l'entreprise .....	87
Figure 3.4 : Existence du service de contrôle de la qualité au sein de l'entreprise.	88
Figure 3.5 : Existence d'une politique qualité.....	89
Figure 3.6 : Diffusion de la politique qualité.....	90
Figure 3.7 : Figure 3.6 : Taux de formation du personnel au SMQ.....	91
Figure 3.8 : Impact du Management de la qualité sur la communication.....	91
Figure 3.9 : Impact du SMQ sur l'environnement de travail.....	92
Figure 3.10 : Définition de l'impact du SMQ sur l'environnement de travail .....	93
Figure 3.11 : la fonction du service qualité.....	95
Figure 3.12 : L'importance de la certification .....	96
Figure 3.13 : Impact du SMQ sur la réalisation du projet à l'extérieur de l'Algérie.	97
Figure 3.14 : Impact du SMQ sur la de réalisation II. ....	99
Figure 3.15 : L'atteinte de la performance .....	100
Figure 3.16 : L'impact du SMQ sur les processus .....	101
Figure 3.17 : Contribution du SMQ à la performance de l'entreprise .....	102
Figure 3.18 : Importance du management de la qualité dans l'amélioration de la performance .....	103
Figure 3.19 : Importance du Management de qualité dans l'amélioration de la performance II .....	104

# Sommaire

Introduction Générale .....	1
CHAPITRE 1 : les principes fondamentaux du management de la qualité.....	6
Section1 : Introduction à la qualité .....	7
Section2 : Au cœur de la qualité .....	13
Section3 : La normalisation et la certification.....	17
Section4 : Le management de la qualité .....	25
CHAPITRE 2 : généralité sur la performance.....	40
Section1 : généralités sur la performance .....	41
Section2 : les dimensions de la performance .....	46
Section3 : L’appréciation et la mesure de la performance .....	61
CHAPITRE3 : La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH .....	73
Section1 : Généralités sur SONATRACH .....	74
Section2 : La performance commercial au sein de SONATRACH .....	81
Section3 : La relation entre le management de qualité et la performance de l’entreprise.	85
Conclusion.....	104

## Résumé

Les entreprises deviennent de plus en plus conscientes que leur développement et leur compétitivité passent par l'intégration d'une démarche qualité au sein de leur organisation. Dans ce sens, la certification apparaît comme une décision stratégique de la recherche d'excellence.

La norme de management de la qualité ISO 9001 est une norme volontaire la plus utilisée dans le monde, elle se base sur le cycle PDCA pour l'amélioration des processus de l'organisation. La présente version 2015 de la norme ISO 9001 évolue selon cinq nouvelles tendances visant à appréhender davantage la performance des entreprises.

Ce mémoire vise à étudier la contribution de la nouvelle certification ISO 9001 :2015 sur l'amélioration de la performance de l'entreprise à l'échelle internationale en s'appuyant sur un sondage établi au sein de notre entreprise d'accueil Sonatrach.

**Mots clefs : ISO 9001 :2015, certification qualité, approche processus, performance de l'entreprise**

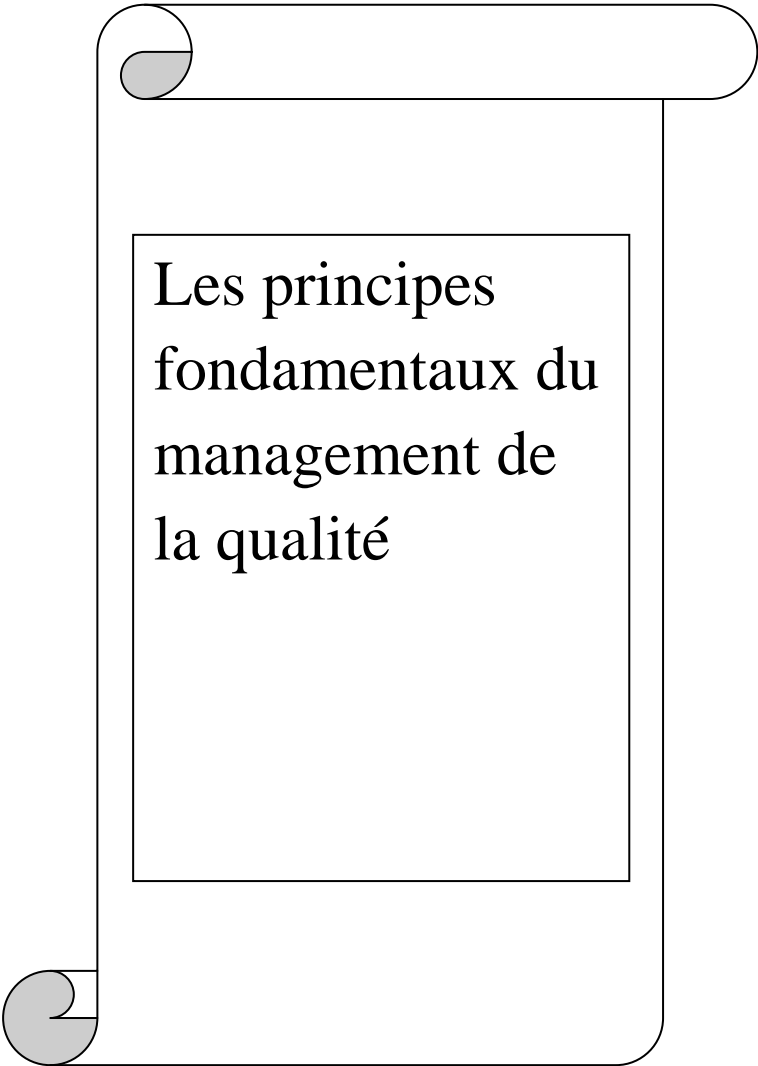
## Summary

Companies become progressively more conscious that their development and their competitiveness pass by the integration of the quality approach within their organization. In this direction, the certification seems a strategic decision of the search for excellence.

The International Standard ISO 9001 quality management systems, is the most widely standard used in the world, it is based on the PDCA cycle to improve the organization's processes. Its requirements are generic and are intended to be applicable to any organization. The current edition ISO 9001:2015 evolves with five new trends in order to improve overall performance.

This thesis aims to study the contribution of the new ISO 9001: 2015 certification on the improvement of the company's performance to the international thrust based on a survey established within our company welcomes Sonatrach.

**Keywords: ISO 9001:2015, quality certification, process approach, company performance.**

A vertical scroll graphic with a central text box. The scroll has a grey shadow on the left side, suggesting it is unrolled. The text is centered within the scroll.

Les principes  
fondamentaux du  
management de  
la qualité

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

## Introduction

La qualité est de plus en plus une variable essentielle pour toute entreprise qui propose des biens et/ou des services un marché. La qualité d'un produit couvre sa performance, mais aussi sa disponibilité. Elle est devenue un argument essentiel de choix pour les entreprises parce qu'est un critère essentiel de choix pour les clients.

C'est un facteur que les premiers doivent savoir atteindre de sorte à éviter que les seconds ne puissent la mettre en doute.

Dans ce premier chapitre nous allons présenter des principaux fondamentaux du management de la qualité la première section mettra l'accent sur les concepts de la qualité, ensuite dans la deuxième en va présenter le management de la qualité

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

## Section1 : Introduction à la qualité :

De nos jours, le discours sur la qualité est présent dans le monde économique qui est une activité en fort développement dans des multiples sociétés. La qualité peut être plusieurs choses à la fois ; elle comporte des aspects objectifs et subjectifs mais aussi matériels et immatériels. Elle est devenue plus que nécessaire pour la survie de l'entreprise, sur un marché instable et concurrentiel

### **1.1. Définition de la qualité et concepts liés à la qualité :**

#### **1.1.1 Définition de la qualité :**

Dans le dictionnaire<sup>1</sup>, la qualité a deux définitions :

- D'abord la « manière d'être, bonne ou mauvaise, de quelque chose, état caractéristique ». Par exemple, nous pouvons parler de la qualité d'une terre.
- Le second sens est «supériorité, excellence en quelque chose ». Dans ce cas ici, nous pouvons parler de la qualité d'un repas raffiné par exemple. Ce qui induit le sens que ce repas est meilleur que les autres. Une certaine hiérarchie est alors introduit dans ce contexte, la qualité fait référence à du haut de gamme

La notion de la qualité a d'abord été pensée en anglais et en japonais, et la traduction littérale en français en termes techniques séparés de leur environnement comme de leur contenu conceptuel a conduit bien souvent à des malentendus et à des échecs. Ainsi, la qualité importée « en France », par des ingénieurs conseils en organisation au retour de voyage d'études au japon, n'a d'abord été conçue que comme un moyen de se démarquer rapidement de la concurrence sans permettre la nécessaire adaptation à la culture Française. En effet, comment motiver les français à améliorer la qualité du produit de leur travail en leur proposant les cinq zéros (Délai, Défaut, Panne, Stock et Papier).

---

<sup>1</sup> Définitions issues du dictionnaire Le Petit Larousse Illustré, édition .1996. p 61

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

La norme ISO 8402/1994 définit la qualité comme étant : « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites »<sup>1</sup>.

La norme ISO 9000 version 2000 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 »<sup>2</sup>

En outre les experts de la qualité, ils définissent le terme qualité comme suit<sup>3</sup> :

- W.E.DEMING : « La qualité est le degré de satisfaction ».
- P.B.CROSBY : « C'est la conformité aux spécifications ».
- C.HERSAN : « C'est la conformité aux besoins ».
- P.LYONNET : « C'est la satisfaction des besoins appréciés par le client ou l'utilisateur ».
- J.JURAN : « C'est l'aptitude à l'emploi ».
- P. Vandeville : « le produit de bonne qualité est celui qui donne aussi complète satisfaction que possible à son utilisateur, tant par ses propriétés et ses performances techniques, que par son prix, sa disponibilité, sa sécurité d'emplois, sa durée de vie, sa facilité d'entretien et son délai d'acquisition »
- 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 ». W. Edwards DEMING ajoute dans ce sens, que la qualité signifie « la réalisation de la production demandée et respect des spécifications »<sup>4</sup>.

Donc la qualité est un outil de gestion qui permet d'aboutir à la meilleure façon de fonctionnement de l'entreprise soit au niveau interne avec les employés, soit au niveau externe avec les clients, fournisseurs et intermédiaires.

---

<sup>1</sup> LAUDOYER, (G) : « la certification ISO 9000 », édition d'organisation, Paris, 2000, p.56.

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

<sup>3</sup> KAMISKE, (F) et BRAUER, (J-P) : Management de la qualité de A à Z, Ed MASSON, Paris, 1994, P17-22.

<sup>4</sup> DEMING, (Edwards) : Qualité la révolution du management, édition Economica, Paris, 1988, p.186.

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

## 1.1.2. Définitions des concepts liés à la qualité :

### A. L'assurance qualité :

L'assurance qualité concerne un éventail plus large des activités de l'entreprise. Elle regroupe à la fois la qualité externe et interne, c'est-à-dire qu'elle aspire à satisfaire le client par qualité instantanée du produit et optimiser la capacité du producteur à assurer cette qualité dans un délai raisonnable ; en incitant entre autre ce dernier à s'approvisionner avec des matières et fournitures dans un délai en conséquence. Nous pouvons alors donner la définition de la norme ISO 8402/1994 concernant l'assurance qualité comme un « ensemble des activités préétabli et systématique mise en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité pour la satisfera aux exigences pour la qualité »<sup>1</sup>.

Ainsi, l'assurance qualité est la probabilité d'obtenir des produits correspondants au niveau de qualité requis.

### B. La politique qualité :

La politique qualité est « l'ensemble des orientations et objectifs généraux organisme concernant la qualité, tel qu'il est exprimé formellement par la direction générale au plus haut niveau »<sup>2</sup>

### C. Maitrise de la qualité :

La maîtrise de la qualité est « l'ensemble des techniques et des activités à caractère opérationnel utilisées en vue de répondre aux exigences relatives à la qualité »<sup>3</sup>

.Elle consiste en des essais effectués pendant et après la production, et destinés à assurer la conformité du produit aux exigences de la qualité. Son but est de détecter et d'éliminer les non-conformités et de supprimer les causes de la qualité de dysfonctionnement.

### D. Le système qualité :

---

<sup>1</sup> PLAUCHU, (V) et SADI, (N-E) : « mesure et amélioration des performances industrielles », édition d'office des publications universitaire, Paris, 2006, p.155.

<sup>2</sup> DURET, (Daniel) et PILLET, (Maurice) : qualité en production, édition d'organisation, Paris, 1989, p.22.

<sup>3</sup> HERSAN, (Christian) : « assurance qualité », édition technique et documentation-Lavoisier, 2 édition, Paris, 1991, p.39.

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

Le système qualité est «une structure organisationnelle des responsabilités des procédés, des ressources et moyens pour mettre en œuvre la gestion de la qualité »<sup>1</sup>. Il s'applique à toutes les activités concernant la qualité d'un produit ou d'un service. Son objectif est permettre à une entreprise d'assurer la qualité et de l'améliorer.

## 1.1.3. L'évolution de la qualité dans l'histoire :

Depuis la création de monde, l'être humain avait toujours cherché des conditions de vie meilleure pour la recherche et l'amélioration de ce qui l'entourait en matière de qualité. En effet, la qualité a toujours existé dans l'histoire des hommes, elle n'est rien d'autre qu'une évolution naturelle d'une quête interminable d'adaptation et d'amélioration continue associée aux premières préoccupations de l'homme dès son origine. A l'ère artisanale et préindustrielle, la relation entre le producteur et le consommateur était personnalisée et basée sur la confiance. Cette situation a changé avec le développement de la production commerciale en série. Celle-ci, a été associée à une forte spécialisation ce qui a conduit à une séparation entre les fonctions de production et celles de la qualité. La gestion de la qualité est un aspect de la fonction générale de gestion qui détermine la politique qualité et met en œuvre. La qualité prend tout à fait une autre signification par rapport à celle de départ qui concernait le produit lui-même ; mais la qualité aujourd'hui, va de l'approvisionnement jusqu'au service après-vente, et elle se présente à tous les niveaux que ce soit au niveau de la production ou hiérarchique, et pour chaque individu du PDG au simple ouvrier. Nous pouvons résumer l'évolution historique du concept qualité dans comme suivant :

### A. Avant le début de l'industrie L'artisanat :

La qualité du produit fini se fait en temps réel car le producteur contrôle tout le temps sa fabrication.

### B. Taylorisme ou contrôle à posteriori période de 1800 à 1917 :

C'est l'apparition des chaînes de production industrielle, qui emploient un personnel peu qualifié, mal payé, où les tâches se divisent en éléments simples et répétitifs (Taylorisme)

La qualité n'est alors liée qu'à un contrôle à posteriori.

---

<sup>1</sup> PLAUCHU, (v) et SADI, (N-E), Op.cit, p.114.

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

## **C. Emergence du Contrôle Qualité période 1930 à 1945 :**

Les services qualité sont nés, contrôlant à postériori la conformité des produits livrés ainsi que la diffusion des techniques de contrôles statistiques.

## **D. Naissance des concepts de la Qualité Totale et de l'Assurance Qualité les années**

### **50, 60 au Japon :**

La qualité est un facteur primordial dans la reconstruction de l'industrie japonaise ; « qualité par prévention » ; orientation vers les attentes des clients.

## **E. Généralisation de la Qualité Totale en Occident fin des années 70 :**

Organisation Internationale de Normalisation(ISO) adopte la première version des normes internationales d'Assurance de la Qualité de la série ISO 9000.

## **F. Le Management de la Qualité Totale (TQM) Période de 1990 à nos jours :**

Accordé à la qualité des actions plus organisationnelles et techniques, le Concept d'assurance Qualité est mis en œuvre dans de nombreuses organisations, remplacement du concept de Qualité Totale, par le concept Management de la Qualité Totale

### **1.1.3.1. Le contrôle de la qualité<sup>1</sup> :**

Désigne la « vérification de la conformité d'un produit à sa définition ou à ses spécifications ». La distinction entre ces deux notions est facile à comprendre : le « contrôle » de la qualité renvoie au domaine étroitement technique des procédés de vérification de la conformité aux normes de fabrication alors que la « gestion » de la qualité inclut aussi des activités de planification et de direction. Le contrôle de la qualité est donc un des éléments constitutifs de la gestion de la qualité.

### **1.1.3.2. L'assurance qualité<sup>2</sup>:**

---

<sup>1</sup> [http://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2guides/guides/chroniq/index-fra.html?lang=fra&lettr=indx\\_autr8xhdHYJFZzvg&page=95Mpksl\\_EhxM.html](http://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2guides/guides/chroniq/index-fra.html?lang=fra&lettr=indx_autr8xhdHYJFZzvg&page=95Mpksl_EhxM.html) (consulté le 26/04/2017)

<sup>2</sup> [http://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2guides/guides/chroniq/index-fra.html?lang=fra&lettr=indx\\_autr8xhdHYJFZzvg&page=95Mpksl\\_EhxM.html](http://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2guides/guides/chroniq/index-fra.html?lang=fra&lettr=indx_autr8xhdHYJFZzvg&page=95Mpksl_EhxM.html) (consulté le 26/04/2017)

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

Ce terme désigne, selon le *Vocabulaire de la gestion de la production*, « l'ensemble des activités prévues et systématiques, nécessaires à l'obtention d'une confiance suffisante dans le comportement satisfaisant en service d'une structure, d'un système ou d'un composant ».

En raison de ses faiblesses stylistiques, cette définition ne nous permet pas de nous faire une idée précise de la notion d'assurance de la qualité ni du rapport qu'elle entretient avec celle de contrôle de la qualité. Quelques remarques complémentaires sont donc nécessaires en vue d'apprécier les différences entre ces deux notions. Dans son acception la plus générale, l'assurance de la qualité se rapporte aux activités de planification destinées à assurer un gestionnaire ainsi que son client éventuel de la constance du niveau de la qualité d'un produit. Nous avons vu que le contrôle de la qualité, appliqué à chaque étape d'une chaîne de production, permet de vérifier dans quelle mesure un produit atteint un niveau de qualité désirable par rapport à des normes préétablies.

Cependant, ce contrôle ne concerne qu'une seule séquence de production, depuis la phase préparatoire à la fabrication jusqu'au produit fini. Qu'arrive-t-il lors de la répétition de ces séquences? Il sera nécessaire de recourir à un certain nombre de techniques permettant de vérifier si la qualité d'un produit demeure constante d'une séquence à l'autre. Non seulement la production devra-t-elle être soumise à un nouveau contrôle lors de la répétition de chaque séquence mais, de plus, et c'est là la spécificité de l'assurance de la qualité, l'ensemble du système de production, y compris les activités de contrôle, devra à son tour faire l'objet d'une évaluation en vue de maintenir une confiance adéquate en son fonctionnement. Cette évaluation aura notamment pour but de faciliter l'harmonisation des activités de contrôle réitérées et de vérifier leur fiabilité. Dans l'esprit des promoteurs de l'assurance de la qualité, le caractère prévisionnel du niveau de qualité d'un produit ne peut être assuré, aux yeux du client, que dans la mesure où des techniques de vérification des systèmes de gestion se surajoutent aux techniques de contrôle des opérations. Le client pourra, dès lors, placer sa commande à n'importe quel moment et être sûr de la permanence de la qualité du produit fourni.

### 1.1.3.3 .La qualité totale :

La qualité totale est définie comme le mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant le succès, à long terme, par

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

la satisfaction du client et a des avantages pour tous les membres de l'organisme et de la société. En ce sens, la qualité totale signifie la recherche de progrès dans l'ensemble des systèmes qui composent l'entreprise ; qu'il s'agisse du management et des techniques de gestion, des technologies de l'organisation, des relations et conditions de travail... etc. La qualité totale recherche l'implication de tous les membres d'une organisation. C'est pourquoi il est essentiel de clarifier les idées qui composent le langage commun, ces idées que l'on veut partager par tous. Relèvent souvent de trois valeurs et cinq concepts.

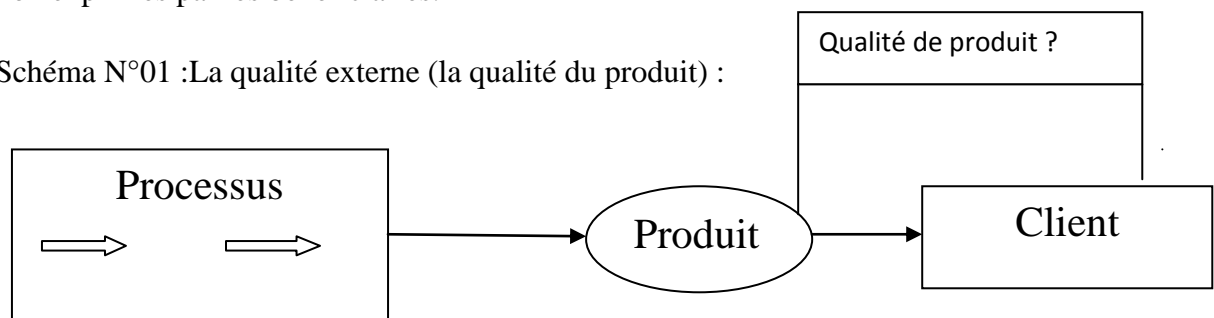
## Section 2 : Au cœur de la qualité :

### 2.1. Les niveaux de la qualité :

Nous allons développer en ce qui suit la qualité externe et la qualité interne ensuite nous allons dévoiler la non-qualité.

**2.1.1 La qualité externe :** correspondant à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs. Ce type de démarche passe ainsi par une nécessaire écoute des clients mais doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés par les bénéficiaires.

Schéma N°01 :La qualité externe (la qualité du produit) :



Source : JAMBERT, (Claude) : « L'assurance qualité les normes ISO9000 en pratique », édition d'organisation,

Paris, 1997, p8.

**2.1.2 La qualité interne :** correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et les personnels de l'entreprise. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.

## 2.1.3 La non qualité :

L'opposé de la qualité, possède également un coût .En effet il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou erreurs que de (faire bien) dès le départ. D'autre part, le coût de la non-qualité est d'autant plus important qu'elle est détectée tardivement. À titre d'illustration, réaliser à nouveau un produit défectueux coûtera au final plus du double du prix de production du produit initial s'il avait été réalisé correctement.

### 2.1.3.1 La détermination des coûts relatifs a la non-qualité :<sup>1</sup>

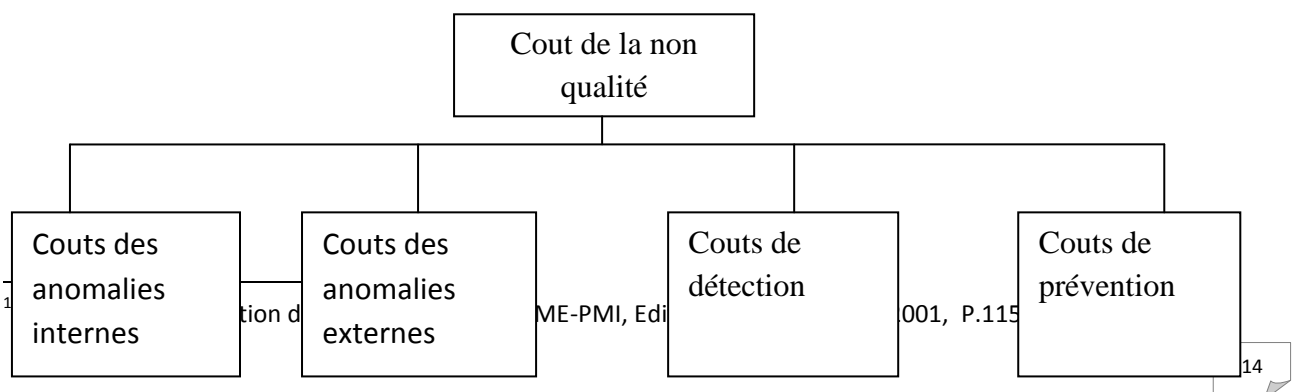
Les coûts relatifs a la qualité (parfois appelés globalement « coûts de non-qualité » ou « CNQ ») peuvent se décomposer de la manière suivante :

**A. Les coûts résultants des anomalies internes :** c'est le cout des écarts avant que le produit n'ait quitté l'entreprise (rebuts, retouches, réparations, reclassement, etc.).

**B. Les coûts des anomalies externes :** ce sont les frais (directs ou indirects) des écarts de qualité sur les produits livrés (réclamation, garantie, remise, etc.).

**C. Coûts de détection et de contrôle :** ce sont les couts qu'engendre la vérification de la conformité par des contrôles (contrôleurs, matériels, fournitures, essais, etc.).

**D. Coûts de prévention :** ce sont les couts engagés pour éviter ou prévenir les anomalies (fonction qualité, document qualité, audits, etc.).



# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

Source : **Mangement de la qualité, ISO 9000, Méthodes-Outils-Système-documentaire-évaluation-Satisfaction client, AFNOR-AVRIL 2000, Partie III, Chapitre 20, P.3**

## 2.2.Les objectifs de la qualité :

Parmi les principaux objectifs de la qualité nous pouvons citer : la fidélisation et la satisfaction des clients, l'amélioration des performances et la mobilisation du personnel, que nous allons évoquer un par un en ce qui suit :

### 2.2.1. La fidélisation et la satisfaction des clients :

L'entreprise doit procurer la meilleure qualité ou la qualité voulue pour satisfaire son client et donc le fidéliser, car il est « beaucoup plus cher d'acquérir un nouveau client que d'en conserver un ancien »<sup>1</sup>. Selon Olivier BENDER « la fidélisation de la clientèle n'est pas une affaire de hasard mais la vraie résultante d'une stratégie globale de la direction de l'entreprise visant à mettre en commun les forces vives à disposition pour plus de loyauté, plus de satisfaction, plus de facilité dans le travail, plus de profil et finalement, la création de plus de valeur pour le client et l'entreprise »<sup>2</sup>.

### 2.2.2. L'amélioration des performances :

L'un des principes de la qualité est l'amélioration permanente et continue, cela signifie qu'il faut prendre en compte les dysfonctionnements les plus en amont possible. La qualité peut être représentée par un cycle d'actions correctives et préventives, appelé « roue de Deming »

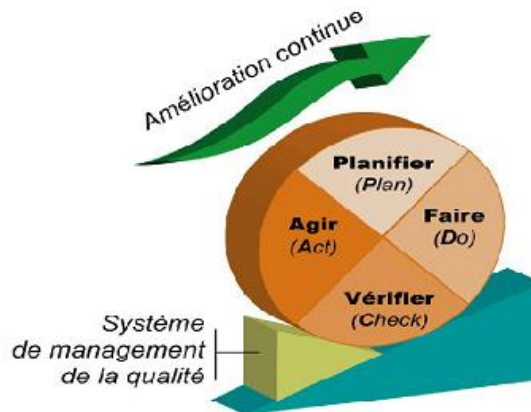
Schéma n : La roue de Deming

---

<sup>1</sup> DURET, (Daniel) et PILLET, (Maurice) : « qualité en production », édition d'organisation, Paris, 1998, p.22

<sup>2</sup> Olivier BENDER : « Introduction à la fidélisation en entreprise ».p.5

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité



Source : Christian DOUCET, La Qualité, Collection Encyclopédique Que Sais-je ?, Editions PUF, 2010, p.38

- **Plan (préparer ou planifier)** : Consiste à déterminer de façons analytiques et quantitatives les principaux problèmes du processus existant ou des activités existantes, définir un projet d'amélioration et dresser un plan d'action pour les réaliser.
- **Do (faire)** : consiste à réaliser et appliquer le plan d'action.
- **Check (vérifier ou contrôler)** : Consiste à contrôler et évaluer de façons quantitatives et qualitatives les résultats obtenus par l'application du plan.
- **Act (réagir ou agir)** : Consiste enfin à engager l'action nécessaire et décider des mesures à prendre dans le but de modifier le processus antérieur afin d'obtenir les résultats attendus par l'application d'un plan qui remplit les objectifs au début du processus.<sup>1</sup>

## 2.2.3. La mobilisation du personnel:

Alors que la course à la performance est toujours plus effrénée et plus que les pressions concurrentielles se font de plus en plus forte, la mobilisation des personnes reste un levier souvent mal exploité car, il est mal compris. L'entreprise mobilisatrice est en mesure de capter l'énergie positive de ses collaborateurs et de générer une performance supérieure. La mobilisation agit efficacement sur l'accroissement du chiffre d'affaire, l'optimisation des coûts et l'augmentation des bénéfices de l'entreprise.

## 2.3. Les enjeux de la qualité <sup>2</sup>:

<sup>1</sup> SHIBI (S), GRAHAM (A) et WALDEN (D) : ibid., p.71

<sup>2</sup> Mémoire MS1.069-14, HEC

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

Il existe plusieurs avantages qui incitent l'entreprise à recourir à la qualité ; ces avantages qu'on appelle communément enjeux. Il est, en effet clair que les enjeux de la qualité au sein de l'entreprise sont extrêmement nombreux et très diversifiés ; pour cette raisons nous allons citer les plus connus et les plus important d'entre eux classés en enjeu vers le client, enjeu économique, enjeu Humain, enjeu managérial et enjeu stratégique.

## **2.3.1. Enjeu vers le client :**

Les clients sont devenus plus exigeants, car ils ont le choix du moment que l'offre excède la demande ; Le prix s'oublie, la qualité reste. Un Client satisfait le dit à trois personnes, un client mécontent le dit à dix personnes.

## **2.3.2. Enjeu économique :**

Les Coûts de la Non Qualité sont énormes, la qualité est un outil pour éviter certains coûts ainsi que pour améliorer les performances de l'entreprise.

## **2.3.3. Enjeu humain :**

La qualité est une mentalité, une culture et un comportement à adopter par tous les acteurs d'entreprise. Elle est un bon moteur pour motiver le personnel.

## **2.3.4. Enjeu managérial :**

A travers la qualité, un dirigeant peut faire accepter des changements, expliquer, faire comprendre sa politique de management.

## **2.3.5.Enjeu stratégique :**

Réaliser et vérifier la qualité, progresser à partir des données tangibles et d'écarts constatés, prouver la qualité, instrument pour le management de l'entreprise et l'amélioration de ses activités.

## **Section03. La normalisation et la certification :**

Aucune entreprise, aucun organisme de recherche ne peut se permettre d'ignorer la normalisation. Les normes sont outils de régulation du marché mis à la disposition de l'ensemble des partenaires économiques. Elles sont utilisées par les industriels comme des

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

références incontestables, elles proposent des solutions à des questions techniques et commerciales concernant les produits et services.

## 3.1. La normalisation

Résulte d'une définition collective des parties intéressées, a un triple aspect. L'un, qualitatif, vise à définir les performances minimales qu'un produit doit fournir au cours d'un usage normal. Le second, simplificateur, consiste à éliminer les variétés superflues. Le dernier, d'ordre dimensionnel, fixe les standards de taille permettant l'interchangeabilité des produits.

La normalisation devient un instrument privilégié pour réguler les échanges de biens et services, et protéger le consommateur.

### 3.1.1. Historique de la norme :

En 1979, le comité technique TC 176 est créé à l'International Organization for Standardization (ISO). C'est en 1987 qu'une première version de norme sur la qualité est publiée sous la référence ISO 9000. En 1990, la décision est prise de réviser cette première version. Les notions de service, de processus et d'environnement devront être prises en compte. Une première phase de révision aboutit à la publication en 1994 de la version communément appelée ISO 9001:1994. En 1996, un nouveau cahier des charges est adopté pour poursuivre le travail de révision. À partir de 1998, des versions préparatoires ( Working Drafts ) vont apparaître en résultant des travaux des groupes d'experts internationaux. En 1999, des versions de travail ( Committies Drafts ) vont voir le jour pour permettre les derniers ajustements de texte. Finalement la norme officielle (International Standard) sera publiée au cours du dernier trimestre 2000. La version en langue française de l'ISO 9001:2000 a été publiée par AFNOR le 15 décembre 2000. La version 2008 de la norme 9001 Systèmes de management de la qualité – Exigences a été publiée par AFNOR le 18 novembre 2008 sous l'indice de classement X50-1311<sup>1</sup>.

### 3.1.2. Définition et objectifs de la norme :

Une norme est un document qui définit des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à

---

<sup>1</sup> Pinet, (Claude) : 10 clés pour réussir sa certification iso 9001. Edition AFNOR, Paris , 2013, pp.21-22.

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

l'emploi des matériaux, produits, processus et services. L'ISO a publié plus de 21000 Normes internationales qui peuvent être achetées auprès de l'ISO ou de ses membres<sup>1</sup>.

« Une norme est un document, établi par consensus et approuvée par un organisme de normalisation reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrice ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »<sup>2</sup>

Les normes sont élaborées par des organismes, dont les plus connus sont :

## Au niveau international :

Organismes international<sup>3</sup> :

**Tableau 1.1 : Les organismes internationaux de certification**

Forme courte	Forme longue	Secteur
<a href="#">Accellera</a>	Accellera Organization	
<a href="#">ASTM International</a>		
<a href="#">AUTOSAR</a>	(en) Automotive technology	<a href="#">Architecture logicielle de l'automobile</a>
<a href="#">BIPM</a> <ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">CGPM</a></li><li>• <a href="#">CIPM</a></li></ul>	(fr) Bureau international des poids et mesures <ul style="list-style-type: none"><li>• Conférence générale des poids et mesures</li><li>• Comité international des poids et mesures</li></ul>	

<sup>1</sup> Site internet : <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards.htm> (consulté le 02/05/2017)

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisme\\_de\\_normalisation](https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisme_de_normalisation) (consulté le 02/05/2017)

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

<a href="#">CableLabs</a>	(en) Cable Television Laboratories	
<a href="#">CEI</a>	(fr) Commission électrotechnique internationale	<a href="#">Électrotechnique</a>
<a href="#">CISPR</a>	(fr) Comité international spécial des perturbations radioélectriques	
<a href="#">Ecma International</a>	(en) Ecma International (previously called ECMA)	
<a href="#">FAI</a>	(fr) Fédération aéronautique internationale	
<a href="#">GGF</a>	(en) Global Grid Forum (Open Grid Forum)	
<a href="#">GS1</a>		
<a href="#">IBTA</a>	(en) Infiniband Trade Association	
<a href="#">IEEE</a>	(en) Institute of Electrical and Electronics Engineers	<a href="#">Technologies de l'information</a>
<a href="#">IETF</a>	(en) Internet Engineering Task Force	Technologies de l'information
<a href="#">ISO</a>	(fr) <a href="#">Organisation internationale de normalisation</a>	

Source : Bibliothèque électronique WIKIPEDIA

➤ Au niveau européen :

- Comité européen de normalisation (CEN)
- Comité européen de normalisation électrotechnique (CENELEC)

➤ Au niveau français :

- L'AFNOR (Association Française de Normalisation)
- L'UTE (Union Technique de l'Electricité).

### 3.1.3 Objectifs de la normalisation <sup>1</sup>:

<sup>1</sup> <http://www.cemac-qualite.org/normalisation/definitions-objectifs/> (consulté le 02/05/2017)

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

En vue de trouver des solutions techniques et commerciales à des problèmes qui se répètent, on peut énumérer quelques objectifs de la normalisation :

- D'améliorer la qualité des biens et des services, et le transfert des technologies.
- De réduire les entraves techniques au commerce et la non discrimination.
- De faire participer des parties intéressées à la normalisation et respecter le principe de la transparence.
- D'encourager la reconnaissance mutuelle des règlements techniques, des normes et des procédures d'évaluation à effet équivalent.
- Unifier le langage technique ; faire des économies.
- Protéger l'environnement, la santé et garantir la sécurité des biens et des personnes.
- L'harmonisation des spécifications des produits.

## 3.1.4 Les types de normes <sup>1</sup>:

On peut distinguer quatre types de normes :

- a. Les normes fondamentales définissent les règles en termes de terminologie, sigles, symboles, métrologie (ex : ISO 2108 définit l'ISBN - Numéro international normalisé du livre).
- b. Les normes de spécifications fixent les caractéristiques et seuils de performance d'un produit ou d'un service (ex : EN 2076-2 : Série aérospatiale - Lingots et pièces moulées en alliages d'aluminium et de magnésium - Spécification technique - Partie 2 - Lingots pour refusion.)
- c. Les normes d'analyse et d'essais référencent les méthodes et moyens pour la réalisation d'un essai sur un produit (ex : ISO 6506-1 : Matériaux métalliques - Essai de dureté Brinell - Partie 1 : Méthode d'essai).
- d. Les normes d'organisation ou de méthodologie, dites de "management" décrivent les fonctions et les relations organisationnelles à l'intérieur d'une entité, à travers un guide ou des lignes directrices (ex : ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité ou encore ISO 20121 : Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle).

## 3.1.5. La norme ISO<sup>1</sup> :

---

<sup>1</sup> Mémoire MS1.069-14, HEC

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

L'Organisation internationale de normalisation (International Organization for Standardization), ou ISO est un organisme de normalisation international composé de représentants d'organisations nationales de normalisation de 158 pays[2] . Cette organisation créée en 1947 a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux appelées normes ISO. Elles sont utiles aux organisations industrielles et économiques de tout type, aux gouvernements, aux instances de réglementation, aux dirigeants de l'économie, aux professionnels de l'évaluation de la conformité, aux fournisseurs et acheteurs de produits et de services, dans les secteurs tant public que privé et, en fin de compte, elles servent les intérêts du public en général lorsque celui-ci agit en qualité de consommateur et utilisateur. Le secrétariat central de l'ISO est situé à Genève, en Suisse. Il assure aux membres de l'ISO le soutien administratif et technique, coordonne le programme décentralisé d'élaboration des normes et procède à leur publication. L'ISO est le plus grand organisme de normalisation au monde. C'est une organisation non gouvernementale représentant un réseau d'instituts nationaux de 158 pays, selon le principe d'un membre par pays.

En ce qui concerne ISO 9000, elle couvre les divers aspects du management de la qualité et comprend certaines des normes les plus connues de l'ISO. Elles offrent des lignes directrices et des outils aux entreprises et organismes qui veulent que leurs produits et services soient constamment en phase avec ce que leurs clients demandent et que la qualité ne cesse de s'améliorer.

L'origine de la norme ISO 9000 date de 1979 avec la création, au sein de l'Organisation internationale de certification (ISO), d'un comité technique en charge d'élaborer des normes dans le domaine du management et de l'assurance qualité. En 1987, a établi la famille des normes ISO 9000 (ISO9001, ISO9002, ISO9003) dans le souci d'harmoniser les normes d'assurances qualité au niveau international.

La différence entre les trois normes " à certificat " porte sur le champ couvert par la certification :

---

<sup>1</sup> <http://genet.univ-tours.fr/gen002300/DONNEES/biotechs-rouges/Les%20agences%20de%20securite%20sanitaire/Normalisation/Organisation%20internationale%20de%20normalisation%20Wikipedia.pdf> (consulté le 02/05/2017)

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

L'ISO9001 : est la plus globale des trois normes, c'est l'assurance qualité de l'ensemble de l'activité de l'organisation, de la conception aux prestations associées.

L'ISO9002 : est semblable à la précédente mais ne traite pas la partie conception.

L'ISO9003 : concerne seulement le contrôle des produits qui vont être livrés aux clients.

Les normes ISO9000 ont connu deux révisions successives en 1994 et en 2000. Dans la nouvelle version les trois normes ISO 9001, 9002,9003 se sont fusionnée en une seule norme u' ISO9001"<sup>1</sup>.

La norme ISO 9001 : « La certification ISO 9001 est une reconnaissance officielle, délivrée par un des organismes certificateurs qui atteste de la conformité du système qualité de l'entreprise aux exigences d'une norme internationale de management de la qualité : la norme ISO9001 »

De cette définition on peut retenir que la norme ISO 9001 fixe des standards en management de la qualité et que les entreprises désireuses être certifiées doivent réaliser une production conforme à ses standards.

ISO 9004 : « système de management de la qualité lignes directrices pour l'amélioration des performances ». cette norme, prévue pour un usage en interne et non à des fins contractuelles, porte notamment sur l'amélioration continue des performances.

ISO 10011 : « lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou du management environnemental ».

## 3.2. La certification :

Le terme « certification » désigne la procédure qui donne aux clients l'assurance que les produits offrent une qualité et une sécurité d'utilisation irréprochables. Elle permet d'attester que ces produits sont conformes à un ensemble de spécifications techniques contenues dans une norme qui peut se résumer en quatre S : sécurité, santé, service et satisfaction. La certification se rapporte à la délivrance d'une assurance écrite (le certificat) par un organisme

---

<sup>1</sup> [http://www.memoireonline.com/06/11/4569/m\\_La-gestion-de-la-qualite14.html](http://www.memoireonline.com/06/11/4569/m_La-gestion-de-la-qualite14.html) (consulté le 03/05/2017)

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

extérieur indépendant, qui audite un système de management et vérifie qu'il est conforme aux exigences spécifiées dans la norme. Plus simplement, la certification prouve la capacité de l'entreprise à s'auto-améliorer et à maîtriser les dysfonctionnements<sup>1</sup>.

En revanche, c'est une erreur que d'utiliser le terme "accréditation" comme synonyme de certification ou d'enregistrement, parce qu'il a un sens différent, l'enregistrement signifie que l'organisme d'audit enregistre la certification dans son registre de clients. Ainsi, le système de management a été à la fois certifié et enregistré et L'accréditation se rapporte à la reconnaissance formelle par un organisme spécialisé - un organisme d'accréditation - qu'un organisme de certification est compétent pour procéder à la certification.

## 3.2.1 Définition de la certification :

On peut citer plusieurs définitions telles que : L'AFNOR(association française de normalisation) définit la certification comme étant « une assurance donnée par un écrite par un organisme qualifié et indépendant tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaine qualité spécifique résultant de spécifications énoncées dans un cahier de charge ou une norme officielle »<sup>2</sup>

La certification :« est un acte par lequel une autorité reconnue atteste de la conformité d'une organisation, d'un système, d'un produit... à un référentiel (règlement, norme...) »

La certification : « Procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'une personne, un service, un produit ou un processus, est "conforme" à des exigences spécifiées »<sup>3</sup>

## 3.2.2 Types de certification :

On peut identifier trois types de certification :

- La certification produit /Service : Constitue une certification de produit ou de service l'activité par laquelle un organisme, distinct du fabricant, de l'importateur, du vendeur ou du prestataire, atteste à la demande de celui-ci qu'un produit ou un service est conforme à des caractéristiques décrites dans un référentiel et faisant l'objet de contrôle ».

---

<sup>1</sup> ISO 9000 : 2000, « Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire »,AFNOR.

<sup>2</sup> WWW .afnor.org. ( le 04/05/2017 à 11 :20)

<sup>3</sup> [http://193.48.30.205/IMG/pdf/P-M\\_Romani.pdf](http://193.48.30.205/IMG/pdf/P-M_Romani.pdf) (consulté le 04/05/2017)

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

- La certification des systèmes de management de la qualité (SMQ) : C'est « la reconnaissance par un organisme certificateur de la conformité du système assurance d'une entreprise à la norme ISO 9001. Selon les référentiels d'assurance qualité ISO 9000. Certifier ou agréer une entreprise c'est assurer que cette dernière maîtrise ses processus de production, de contrôle, de documentation et devait logiquement fournir une qualité une qualité. Cette certification est aussi connue sous l'appellation « certification d'entreprise », elle consiste à délivrer un certificat à une entreprise après l'évaluation de ses dispositions d'assurance qualité, et cela par rapport au référentiel normalisé sur la plan international ISO 9000. La certification d'entreprise consiste à contrôler au préalable l'aptitude du fournisseur. Ce contrôle s'exerce non plus sur un produit objet d'une commande, mais sur l'organisation elle-même mise en place par le fournisseur, pour réaliser sa fabrication. Ce contrôle est effectué par une équipe d'auditeurs qualitatifs et d'auditeurs techniques
- La certification du personnel : Ce type de certification est délivré pour attester de la compétence professionnelle d'une personne à remplir une fonction ou exécuter une tâche donnée, au regard de critères préétablis.

## Section04. Le management de la qualité :

### 4.1 .Définition du management de la qualité :

Le management est une discipline relativement récente qui se confond avec la gestion d'entreprise. Il a pour vocation la planification, l'organisation, la direction et le contrôle d'une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs.

La nuance entre le management et la gestion est que le premier désigne les pratiques et le savoir-faire associés à l'organisation du travail collectif et aux relations humaines avec une attention particulière à la dimension qualitative (management stratégique, management de projet, management participatif).

La gestion, quant à elle, focalise plutôt sur la conduite des affaires en général avec, pour sa part, une dimension quantitative (gestion comptable, gestion de patrimoine, contrôle de gestion...). En somme, le management est l'art de conduire des hommes et d'en tirer le meilleur.

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

Selon la norme ISO 9000 le management de la qualité est l'ensemble « activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité »<sup>1</sup>

## 4.2. Les principes composants du management de la qualité <sup>2</sup>:

Le management de la qualité est « la partie du management global d'un organisme axée sur la qualité ». Il s'applique à toutes les phases de cycle de vie d'un produit ou service ; il peut s'étendre à toutes les parties d'un organisme. Il est mis en œuvre au sein d'un organisme par la construction d'un système de management de la qualité. Il s'agit en effet d'un système permettant d'établir une politique et des objectifs qualités et d'atteindre ces objectifs. Il comprend les éléments suivants :

- La planification de la qualité : « partie du management de la qualité axée sur la définition des objectifs qualité et la spécification des processus opérationnels et des ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité.»
- La maîtrise de la qualité : « partie du management de la qualité axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité.»
- L'assurance de la qualité : « partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites. »
- L'amélioration de la qualité : « partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire des exigences pour la qualité.

## 4.3.Les principes du management de la qualité :

Le management d'un organisme inclut le management de la qualité parmi d'autres disciplines de management. Huit principes de management de la qualité ont été identifiés, qui peuvent être utilisés par la direction pour mener l'organisme vers de meilleures performances. Nous pouvons alors exposer ces huit principes qui, ensemble peuvent constituer une base pour l'amélioration de la performance et l'excellence<sup>3</sup>.

- **Orientation client** : Répondre aux attentes des clients – et les dépasser – est la vocation première du management de la qualité. L'orientation client contribue à la réussite sur le long terme de l'entreprise. Il est important que les clients accordent leur

---

<sup>1</sup> Conduire une démarche qualité 4eme édition PHILIPPE Détrie P.22.

<sup>2</sup> FROMAN, (Bernard) : DU MANUEL QUALITE AU MANUEL MANAGEMENT/ BERNARD FORMAN p.29.édition AFNOR.2014

<sup>3</sup>FROMAN, (Bernard) : DU MANUEL QUALITE AU MANUEL MANAGEMENT/ BERNARD FORMAN .édition AFNOR.2014.P.23.

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

confiance a l'entreprise, mais aussi qu'elle ne faut pas les décevaient – il est donc crucial de s'adapter à leurs besoins futurs.

- **Leadership**<sup>1</sup>: le rôle du leader est essentiel pour le succès de l'organisme. Un leader qui croit à la qualité en fait foi par ses gestes, ses mots, ses directives. Il ne cherche pas à être présent partout et ne s'attarde pas a la gestion quotidienne de l'entreprise. Le bon leader est jugé par sa capacité de motiver les troupes et non seulement par la maturité qu'il démontre dans la gestion des réductions de dépenses ou d'effectifs.
- **Implication du personnel**<sup>2</sup>: La direction ne fait que créer les conditions favorables pour que le personnel s'implique. tout comme il est difficile de motiver un personnel sinon de créer des conditions favorables pour que le personnel s'implique. toute fois, quelques indicateurs peuvent témoigner du niveau d'implication du personnel.

Les quatre principes qui reste sont comme suit selon la revue « ISO : 9001 : mode d'emploi » d'ISO disponible sur sont sur sont site web<sup>3</sup> :

- **Approche processus** : Concevoir les activités comme des processus interdépendants constitutifs d'un système aide à atteindre des résultats plus cohérents et prévisibles. Les personnes, équipes et processus ne fonctionnent pas en silos, et l'efficacité sera bien meilleure si chacun connaît les activités de l'organisme et sait comment elles s'articulent les unes avec les autres.
- **Amélioration** : Réussir implique de mettre constamment l'accent sur la recherche de possibilités d'amélioration. Il faut rester en phase avec l'évolution interne et externe pour continuer à créer de la valeur pour les clients. À l'heure actuelle où les conditions changent si vite, c'est un facteur d'importance capitale.
- **Prise de décision fondée sur les preuves** : Prendre des décisions n'est jamais facile, l y a toujours une part d'incertitude. En fondant les décisions sur l'analyse et l'évaluation de données, on aura plus de chance d'obtenir le résultat voulu.
- **Management des relations avec les parties intéressées** : Fonctionner en vase clos n'est plus possible aujourd'hui. Pour des performances durables, il faut bien identifier

---

<sup>1</sup> TODOROV, (Branimir) : ISO 9000 : une force de management, Editions AFNOR, Paris, 1997, p.22

<sup>2</sup> OUARET, (Abdelhamid) : Les dirigeants face a la performance de leurs entreprises, Editions Grand Alger Livres (G.A.L) & Abdelhamid Ouaret, Collection Points Forts, Alger, 2005, p.67

<sup>3</sup> SO : ISO 9001 : 2015 - mode d'emploi, Suisse, 2015, p.4

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

les relations importantes tissées avec les parties intéressées, notamment les fournisseurs et établir un plan pour les gérer.

## 4.4.Le système de management de la qualité :

Les normes ISO 9000 du système de management de la qualité sont des principes de management , les normes traduisent des exigences que doivent avoir les entreprises pour garantir l'efficacité de leurs fonctionnement et leurs organisation.

### 4.4.1. Le système de management de la qualité (SMQ)

Un système de management de la qualité est une démarche utilisée pour définir comment un organisme peut satisfaire aux exigences de ses clients et des autres parties intéressées à ses activités. La norme ISO 9001 repose sur le concept d'amélioration continue. La norme est conçue pour une grande souplesse d'application de manière à pouvoir être utilisée par différents types d'organismes. Elle prévoit en revanche que les organismes doivent définir eux-mêmes leurs objectifs et chercher constamment à améliorer leurs processus pour les atteindre. Une fois ces objectifs atteints, les organismes doivent en fixer d'autres dans une logique d'amélioration continue. Un bon système de management de la qualité est avantageux pour les organismes de toutes tailles, quel que soit leur secteur .D'ailleurs, l'une des principales améliorations apportée à l'édition 2015 révisée de la norme a été de la rendre applicable par tous les types d'entreprises, y compris les organismes orientés services.

### 4.4.2. Avantage du système management de la qualité<sup>1</sup> :

Mettre en œuvre un système de management de la qualité aidera l'organisme à : évaluer le contexte global de l'organisme pour mieux établir quelles sont les parties intéressées par ses activités et ce qu'elles attendent d'elle. L'organisme pourra ainsi clairement définir ses objectifs et identifier de nouvelles opportunités d'affaires, a donner la priorité aux clients en veillant constamment à répondre à leurs besoins et à dépasser leurs attentes. Ça permet d'assurer ainsi une clientèle régulière, et de gagner de nouveaux clients et développer son entreprise, a travailler de façon plus efficace car tous les processus seront alignés et compris par l'ensemble du personnel de l'entreprise ou l'organisme. Ça permet de gagner ainsi en

---

<sup>1</sup> ISO : En finir avec les idées reçues, Suisse, 2015, p.3

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

productivité et en efficacité, tout en réduisant les coûts internes, a répondre aux exigences légales et réglementaires applicables, et a conquérir de nouveaux marchés, car, dans certains secteurs et pour certains clients, la conformité à ISO 9001 est un critère essentiel ; et d'identifier et gérer les risques associés à ses activités.

## 4.4.3. Les pierres angulaires du système de management de la qualité :

- **La notion de processus** : L'approche processus est un mode de management permettant aux entreprises de piloter leurs performances. Le management par les processus est une des pierres angulaires de la norme ISO 9001<sup>1</sup>. Selon la norme NF EN ISO 9000:2014, le processus : « est un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ». Adopter une approche processus permet à l'entreprise d'obtenir des résultats plus cohérents et prévisibles avec plus d'efficacité et d'efficience et de gérer et comprendre ses activités comme des processus corrélés qui fonctionnent comme un système harmonieux<sup>2</sup>.
- **La notion de l'amélioration continue** : Selon la norme NF EN ISO 9000 la définition de l'amélioration continue est la suivante : « activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences ». <sup>3</sup>Le principe de l'amélioration continue est un des sept principes de management de la qualité (disant des huit principes de MQ selon la présente norme ISO 9001 :2015 « amélioration ») qui ont été déjà identifiés dans la norme ISO 9000 pour faciliter la réalisation des objectifs qualités. Les normes ISO 9000 (2000) et ISO 14000 (1996), ainsi les normes ou les référentiels relatifs à la santé et à la sécurité, recommandent l'application d'un cycle d'amélioration « roue de Deming » (cycle PDCA), schématisé dans la Figure N°= (03).
- **L'approche par risque** : La norme 9001 met l'accent sur un certain nombre d'éléments sur lesquels les risques doivent être déterminés et traités mais sans préciser le périmètre global de l'inventaire et de l'analyse des risques. Elle insiste par exemple sur l'évaluation et le traitement des risques relatifs à la non-conformité des produits

---

<sup>1</sup> <http://www.ameliorationcontinue.fr/approche-processus/> le 05/05/2017a 20h25

<sup>2</sup> FROMAN, (Bernard) : FROMAN, (Bernard) : DU MANUEL QUALITE AU MANUEL MANAGEMENT/ BERNARD FORMAN .édition AFNOR.2014., p.25

<sup>3</sup> NVERNIZZ, (Michel), p.4

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

fabriqués mais, pour le reste, c'est assez vague et il appartient à chaque organisme de procéder à son propre inventaire. En fait, il est simple de partir de la définition du risque (l'effet de l'incertitude sur un résultat escompté) puis de travailler à partir des différents résultats attendus par l'organisme.<sup>1</sup>

L'ISO 31 000 fait l'objet de la gestion ou du management des risques. Celle-ci consiste à identifier, analyser, évaluer et hiérarchiser les risques, leurs conséquences et la probabilité de leur survenue, et à définir la stratégie à adopter en conséquence.<sup>2</sup>

## 4.5. Les outils et méthodes du management de la qualité :

### 4.5.1 Les outils de la qualité :

Une fois engagée dans une démarche qualité, il sera nécessaire pour l'entreprise d'impliquer tous ses acteurs dans la recherche quotidienne d'efficacité et d'amélioration. Pour ce faire, il existe des outils appropriés qui représentent les moyens pratiques servant à résoudre les problèmes rencontrés. Ces outils sont d'origine japonaise et permettent de recueillir, d'illustrer et d'expliquer les faits de façon à faciliter l'analyse d'un problème en matière de qualité. Longtemps appelés « outils de cercle de qualité », ils sont constitués de<sup>3</sup>:

- La feuille de relevés : Il s'agit tout simplement de faire prendre l'habitude d'enregistrer des faits et des événements. Les feuilles de relevés sont adaptées à des situations particulières. Par exemple, relevés de mesures, relevés de non conformités, relevés de problèmes, relevés d'utilisations machine, relevés de consommation, etc. Ces relevés permettent ensuite l'analyse des données et le traitement de l'information.
- L'histogramme : C'est la représentation graphique d'événements relevés dans une production. Il est utilisé essentiellement pour des relevés de caractéristiques dimensionnelles et pour montrer ainsi les phénomènes de dispersion statistiques et les lois qui les régissent.

---

<sup>1</sup> [www.biviqualité.com](http://www.biviqualité.com). le 05/05/2017a 20h25

<sup>2</sup> LECLERCQ, (Maxime), p.44

<sup>3</sup> Yvon Mougín, processus : les outils d'optimisation de la performance, édition d'organisation, PP.111-194.

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

- Le diagramme de corrélation : Il s'agit d'identifier l'existence possible de relations entre une cause (ou famille de causes) et un effet (ou famille d'effets). Dans les techniques d'analyse de problèmes, nous devons travailler sur les causes afin d'éliminer l'effet indésirable de manière définitive.
- Le diagramme de Pareto : Le diagramme de Pareto permet visuellement de choisir le problème à traité en travaillant sur des données factuelles chiffrées. Il est basé sur la loi des 80/20 : 80 % des problèmes dans une entreprise sont occasionnés par 20% des causes.il est utilisé pour choisir le problème prioritaire que l'on doit traite.<sup>1</sup> Il est utilisé en résolution de problème, au démarrage, pour « faire parler » de façon visuelle des résultats chiffrés lors d'une réunion, faire un bilan des non-conformités en production, des réclamations clients, des couts de non qualité.

Il se déroule en 4 étapes que voici :

1. Recueil des données : il s'agit de recueillir les données et les classer dans un tableau intermédiaire selon la nature du dysfonctionnement ou du problème.
2. Reclasser les données selon un ordre décroissant depuis la rubrique qui « pèse » le plus jusqu'à la rubrique qui « pèse »le moins. Puis traduire les données en pourcentage et pourcentage cumulé.

---

<sup>1</sup> GILLET , ( G) et alii :La boîte à outils du responsable qualité , édition AFNOR , Paris, 2012, pp.104-105.

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

Tableau n°2 : tableau après classement et reclassement des données

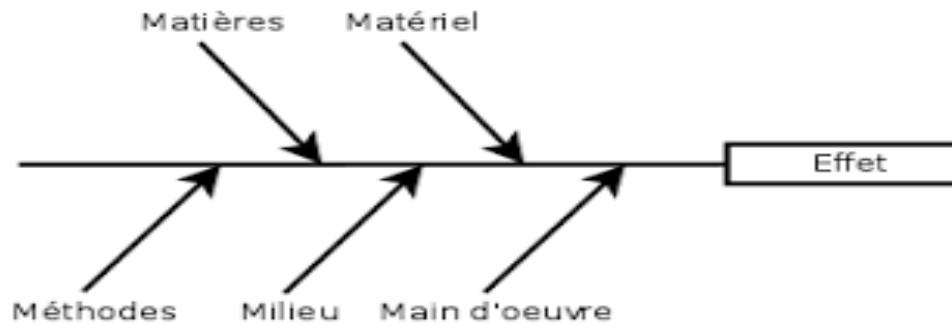
Catégorie de défaut	Nb de réclamations reçues	Pourcentage	% cumulé
Délai	154	51,3%	51,3%
facture	76	25,3%	76,6%
Produit	36	12%	88,6%
Accueille	12	4%	92,6%
Conditionnement	10	3,3%	96%
commercial	5	1,7%	97%
disponibilité	3	1%	98,7%
Office	2	0,7%	99,4%
Prix	1	0,3%	99,7%
Divers	1	0,3%	100%
total	300	100%	100%

SOURCE: GILLET,(Goïnard), Ibid., p.105

3. Tracer le graphique de Pareto : graduer l'échelle verticale de 0 à 100 %. Positionner un rectangle pour chaque rubrique (hauteur du rectangle= pourcentage de la rubrique) en respectant l'ordre décroissant du tableau
  4. Tracer la courbe des pourcentages cumulés puis interpréter le diagramme et passer à l'application des actions correctives désignées.
- Le diagramme d'Ishikawa : Il permet de visualiser les relations de causes à effets dans le traitement d'un problème. À partir des 5 M (des cinq familles de causes possibles), l'animateur recherche les causes originelles, celles qui génèrent le problème et dont le traitement permettra de supprimer les effets indésirables. Ce diagramme permet de centrer l'attention des membres d'un groupe sur le sujet traité par l'animateur et donne une représentation graphique (donc plus facile à lire) de la mécanique d'un problème. Nous en parlons également dans la méthode de résolution de problèmes. On peut y ajouter deux (02) autres « M » à savoir « Management » et « Moyens financiers » qui constituent des facteurs prépondérants, notamment dans les domaines immatériels, les services et la gestion de projets.

Schéma N°O4 : Le digramme d'Ishikawa (cause-effet)

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité



- Remue-méninges (Brainstorming) : Cette méthode de travail en groupe est une méthode de créativité permettant de produire un maximum d'idées sur un thème donnée. Le déroulement de Remue-méninge comprend trois phases.<sup>1</sup>

**A-Phase d'organisation:** L'animateur rappelle les principes du remue-méninge :

1. Tout dire : variété, diversité ;
2. En dire le plus possible : la quantité des idées est importante ;
3. Piller les idées des autres : analogies, variantes, oppositions ;
4. Ne pas commenter ni critiquer : seules les demandes d'éclaircissement sont permises.
5. Une seule idée à la fois par participant ;
6. Faire participer tout le monde. Chacun s'exprime à tour de rôle.

Il est conseillé de laisser cette liste affichée dans la salle de réunion. Une fois les principes du remue-méninge expliqués, l'animateur explique avec précision le sujet de la réunion. Une fois le sujet cerné par tout le monde, un rapide débat peut avoir lieu pour que les participants se familiarisent avec le sujet. L'animateur, avant le début de l'expression des idées, écrit le sujet qui restera exposé pendant toute la séance.

**B- Phase de production d'idées :** Pendant quelques instants chaque participant inscrit sur un papier les idées qui lui viennent en tête. Au cours de tours de table successifs, chacun expose son idée jusqu'à ce que plus personne ne trouve plus d'idées

<sup>1</sup> **ROGER, (Enroul)** Le grand livre de la qualité - Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes, p.48.

# Chapitre 1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

nouvelles. Une personne qui n'a pas d'idée passe son tour. L'animateur note toutes les idées avec un caractère gras et lisible. Puis il les reporte au tableau, en s'assurant qu'elles sont bien comprises. Il peut être amené à reformuler une idée ; dans ce cas, l'émetteur de l'idée doit être d'accord avec lui. A cette phase de la méthode, il n'y a que la clarté des idées qui est prise en compte et non la faisabilité ou bien le caractère « farfelue » des idées. On s'efforce de faire des phrases courtes, ou bien même ne citer que des mots clés. Cette phase doit être rapide : de cinq à vingt minutes.

**C-Phase d'exploitation (validation) :** L'animateur rejette les idées hors sujet, élimine les redondances, rassemble par l'aide du groupe, les idées par nature et par catégorie, en veillant bien à ne pas en perdre. L'animateur fait avec l'aide du groupe, une évaluation d'ensemble et tire des conclusions. Parfois, il est souhaitable d'utiliser des méthodes de pondération, et de définir des critères de choix pour faire le choix entre plusieurs propositions. Le mieux est que ce dernier travail soit réalisé lors d'une séance ultérieure, de telle sorte que les idées mûrissent et se décantent.

- Le QQCCOP : Est efficacement utilisé pour la collecte exhaustive et rigoureuse de données dans une démarche basée sur le questionnement systématique afin de cerner le plus complètement possible un problème donné. Son nom vient des questions auxquelles on doit répondre. Le principe du QQCCOP :
1. QUOI ? Est-ce que ce travail est nécessaire ? Peut-on supprimer cette étape ? Peut-on la remplacer par quelque chose de plus simple ? Peut-on la combiner avec une autre opération afin que cela soit moins cher ?
  2. QUI ? Est-ce que la personne qui effectue ce travail est qualifiée ? Ne l'estelle pas trop ? Peut-on utiliser une personne de moindre qualification ?
  3. OÙ ? Dans quel endroit le travail est-il effectué ? N'est-ce pas trop loin ? Peut-on réduire les déplacements ?
  4. QUAND ? Est-ce le bon moment pour faire ce travail ? Ne peut-on pas le faire en même temps qu'une autre tâche ?
  5. COMMENT ? Comment fait-on ? N'est-ce pas trop compliqué ? Peut-on simplifier la méthode ? Peut-on éliminer des gestes, économiser des mouvements ?

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

6. POURQUOI ? Est-ce réellement nécessaire ? Cette dernière question est redondante avec la première mais elle est importante car la plus grande économie est générée par la suppression d'une opération inutile.

## 4.5.2 Les méthodes de la qualité :

**A. L'AMDEC** : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité  
L'AMDEC est une opération de contrôle. Elle permet de vérifier et d'évaluer les performances d'un système avant qu'il ne soit mis en œuvre. C'est une analyse préventive exercée aux étapes de la conception et de l'industrialisation.<sup>1</sup>

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

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

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

- note « S » : 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 :  $C = G \times O \times S^2$  Plus la criticité est importante, plus le mode de défaillance considéré est préoccupant. Lorsque la criticité

---

<sup>1</sup> Yvon Mougín, La qualité 2015 c'est facile !. Comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF EN ISO 9001 P.144.

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

dépasse la limite prédéfinie par le groupe, ce dernier recherche les actions d'amélioration possible pour la ramener à un niveau acceptable en jouant sur :

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

## B. La méthode des 5S :

La méthode des 5S est une technique de management très efficace d'origine japonaise, utilisée pour l'amélioration continue, il s'agit d'un préliminaire incontournable pour tout projet d'amélioration. L'appellation de cette méthode s'appuie sur la première lettre de chacune des 5 opérations à accomplir : Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shiitsuke.

Tableau : les significations des 5S

Seiri	Tirer
Seiton	Arranger
Seiso	Nettoyer
Seiketsu	Standardiser
Shitsuke	Surveiller

Source : élaboré par nous même

- Seiri (tirer) : Faire la distinction entre la nécessaire et l'inutile.
- Seiton (arranger) : Ordonnez les choses selon leur utilité et aménagez-les correctement. Une place pour chaque chose et chaque chose à sa place.
- Seiso(Nettoyer) : assurer la propreté du lieu de travail, éliminé les déchets.
- Seiketsu (standardiser) : veillé sans cesses à l'élimination des choses inutiles, au rangement et au nettoyage.
- Shitsuke (surveiller) : avoir la capacité de faire les choses comme elles doivent être faites.

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

## C. Le Kaizen :

Le mot Kaizen est la fusion des deux mots japonais KAI et ZEN qui signifient respectivement « changement » et « bon ». La traduction française courante « amélioration continue ». En fait, par extension, on veut signifier « analyser pour rendre meilleure ». Processus d'amélioration concrète, simple et peu onéreuse réalisées dans un laps de temps très court. Mais le Kaizen est tout d'abord un état d'esprit qui nécessite l'implication de tous les acteurs.

## D. Le Benchmarking :

Le Benchmarking est un processus continu d'évaluation des performances des produits-services, des méthodes, des fonctions et des pratiques par rapport aux meilleurs mondiaux. Le Benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité. Les objectifs du benchmarking :

- Recherche constamment, analyser et appliquer les méthodes les plus performantes utilisée dans une activité.
- Etalonner ses performances par rapport au meilleur des meilleurs.
- Fixer des objectifs à la fois ambitieux et crédibles en s'appuyant sur ce qu'est suffi de mieux et défini et mettre en œuvre des plans d'actions pour atteindre ces objectifs.

## Lean six Sigma <sup>1</sup>:

Historiquement, Lean Six Sigma est issu du monde de l'industrie. Le concept Lean est ainsi né chez Toyota au Japon, pour répondre à des problématiques de l'industrie automobile. Lean Six Sigma a d'abord été appliqué aux processus de production, puis aux processus transactionnels (achats, facturation, etc.). L'approche a par la suite été mise en place dans le domaine des services. Ses objectifs principaux sont : Éliminer les gaspillages ; Rapidité avec moins de ressources (« Faire plus, plus vite »); Approche intuitive, résolution de problèmes simples. Bien souvent, les organisations commencent par utiliser le Lean, approche plus intuitive, avant de lancer des projets exploitant les outils du Six Sigma. D'abord utilisées isolément, les deux approches Lean et Six Sigma ont été combinées en raison de leur

---

<sup>1</sup> VOLCK, (Nicolas) Déployer et exploiter Lean Six Sigma., p4.4

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

---

complémentarité. La satisfaction des clients à travers l'excellence opérationnelle et l'amélioration continue représentent leurs objectifs communs.

# Chapitre1: les principes fondamentaux du management de la qualité

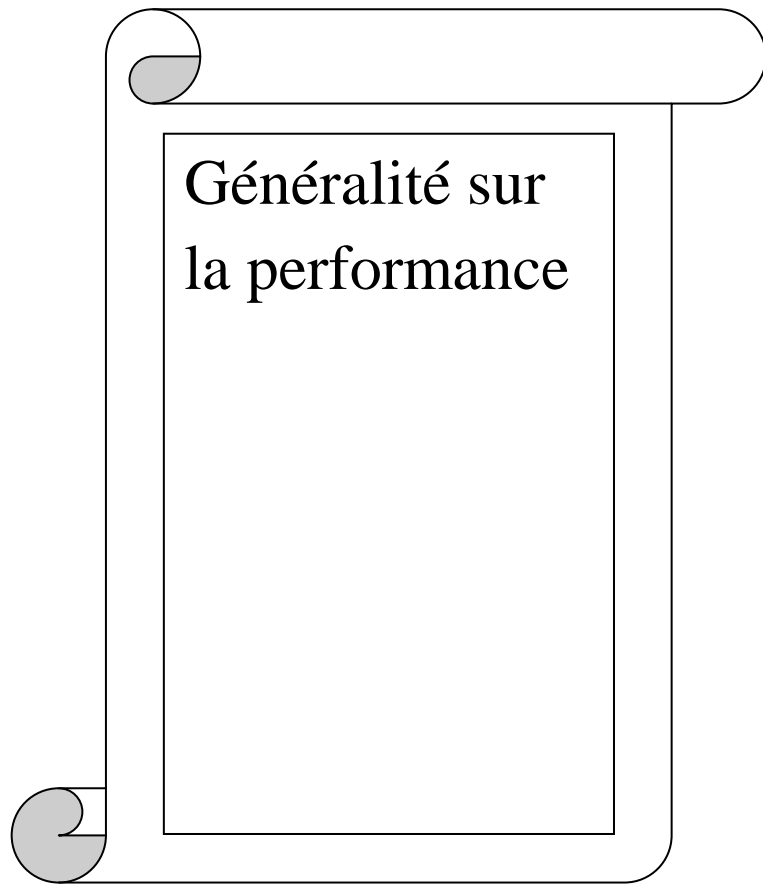
---

## Conclusion :

La qualité est une démarche globale qui nécessite des méthodologies précises en quatre phases s'appuyant sur une mobilisation générale.

Le management de la qualité repose sur les normes ISO avec toutes ces éditions, ces normes ont une objective de standardiser la façon sur laquelle les entreprises fabriquent ces produits.

Le sens du management par la qualité est dans la double capacité à prendre en compte les besoins des clients avec vigilance et compétence tout en construisant une entreprise rentable, créative et humaine. Les entreprises vont s'appuyer sur leur personnel, leur savoir-faire, leurs équipements et sur un système de management de la qualité dont les phases ont été décrites dans cet article. Pour être plus compétitives elles devront mettre en place une démarche d'amélioration continue de ce système qui la conduiront vers son futur voulu, les objectifs stratégiques étant définis dans la politique et revus de façon régulière et systématique en fonction du pas de progrès réalisé.



## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

### Introduction

Les entreprises, en général subissent des influences émanant de l'environnement interne et externe. Alors il est essentiel pour les dirigeants d'être performants et compétitives, en prenant compte tous les intervenants de ces environnements.

Aujourd'hui le maintien de la compétitivité est devenu pour chaque entreprise, une question vitale. Ainsi, les meilleures performances en terme de : coût, délai, qualité, flexibilité doivent être le but ultime de toute entreprise. La pérennité d'une entreprise, c'est sa capacité de déceler en permanence les besoins exprimés ou latents des consommateurs et de leur répondre en réalisant du profit.

La performance de l'entreprise résulte de son intégration dans un milieu ou il est important de comprendre et de maîtriser les règles du jeu, et cette performance ne se limite pas a un type unique, car pour l'apprécier il faut se faire référence a une vision global, qui combine et englobe toutes les dimensions et tout les aspects : organisationnelles, financiers, technologique, économique, sociale...

Dans ce chapitre nous allons présenter la performance et ces facteurs, ces caractéristiques, les modèles d'évaluation

# Chapitre2: Généralité sur la performance

---

## Section1 : Généralités sur la performance :

La notion de performance est couramment utilisée dans le domaine de la vie des affaires, elle est définie comme étant : « l'atteinte des objectifs que l'on adoptés, en convergence les orientations de l'entreprise »<sup>1</sup>. Cette performance s'exprime généralement en terme de qualité et s'applique à toutes les dimensions de l'entreprise ; elle renvoie à la fois aux résultats (en terme de progression du chiffre du affaire ou profil) et à la façon de les atteindre.

### 1.1. L'historique de la performance<sup>2</sup> :

Certains concepts sont des « mots valises » ou chacun trouve ce qu'il a pu amener. La performance fait partie de ces concepts a propos desquels il est possible de dire tout et son contraire. La raison principale est que le concept de performance prend sens dans le contexte de son utilisation : Performance de quoi ? Performance pour quoi ? Performance pour qui ? Historiquement, le mot performance est issu de l'ancien français Performance employé au XVIe siècle, prévenant de performer « accomplir, exécuter ». Il a été emprunté à l'anglais au XVe siècle, synonyme d'accomplissement, de réalisation, de résultat d'un cheval. Il prit ensuite le sens de l'exploit, puis de capacités au sens anglo-saxon et enfin d'action au sens artistique (Ray, 1993). La performance varie dans le temps, dans l'espace, selon la représentation que chacun s'en fait et correspondant a une production réelle.

### 1.2. Définition de la performance :

Pour mieux cerner le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs à partir de son étymologie linguistique :

- Pour ORINIO : « La performance dans une entreprise tout ce qui est seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur /cout »<sup>3</sup>
- Pour DIMITRE WEISS : « La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise peut-être pour une équipe direction, le résultat globale, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion »<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Revue française de gestion, N° 127, Février1999.

<sup>2</sup> MARION, (Alain) et autres : Diagnostic de la performance de l'entreprise-concepts et méthodes, Editions DUNOD, Paris, 2012, p.1

<sup>3</sup> LORINO, (P) : méthode et pratique de la performance, édition d'organisation, Paris, 2001, p.19.

<sup>4</sup> D .WEISS.K.O, La fonction Rh, les éditions d'organisation, Paris, 1988, P .675.

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

La définition de Khemakhem : « La performance est un accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière dont avec laquelle un organisme atteint ses objectifs qui lui étaient désignés »<sup>1</sup>

La performance peut être définie comme<sup>2</sup> :

- Comme le résultat d'une action : « la mesure de la performance est étendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus », (Bouquin, 2008).
- A partir des modes d'obtention du résultat : « la performance est l'action faite de nombreux composants, non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps », (Braid, 1986)

Selon Lorino, la performance de l'entreprise est fondée sur le couple valeur-cout, ce couple indissociable qui peut être définir comme suit:<sup>3</sup>

- Le cout : est la mesure monétaire d'une consommation de ressources qui intervient généralement dans le cadre d'un processus destiné à fournir un résultat bien défini.
- La valeur : est le jugement porté par la société (notamment le marché et les clients potentiels) sur l'utilité des prestations offertes par l'entreprise comme réponses à des besoins. Ce jugement se concrétise par des prix de vente, des quantités vendues, des parts de marché, des revenus, une image de qualité, une réputation... (Ph. Lorino, 496-507).

### 1.3. Les sources de performance :<sup>4</sup>

Pour un nombre de travaux de recherche il en ressort que l'influence des caractéristiques propres à l'entreprise l'emporterait sur les caractéristiques sectorielles et les conditions macroéconomiques. Si les caractéristiques de l'industrie et le positionnement concurrentiel expliqueraient la moitié de la performance, il n'en demeure pas moins qu'une part significative de ce dernier reste inexpliqué.

---

<sup>1</sup> HALATA, (Lyamine) : Impact de la certification environnementale 14001 sur la performance environnementale d'une entreprise algérienne

<sup>2</sup> MARION, (Alain) et autres, pp.1-2

<sup>3</sup> YACEF (Tarik) : L'impact du SMQ sur la performance de l'entreprise, étude de cas : ENGCB, Licence en science commerciales-option Management, EHEC, Alger, 2012 .p.26

<sup>4</sup> MARION, (Alain) et autres : op.cit., pp.6-8

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

On peut alors émettre l'hypothèse que la qualité du management puisse occuper une place significative dans la part inexpliquée de la performance. Le résultat précédant paraissent en adéquation avec les postulats de la théorie des ressources selon lesquels la performance est directement dépendante de l'aptitude de l'entreprise à mobiliser des ressources pour transformer à son avantage les conditions de l'environnement (Barney, 1991). Ici l'évaluation de la performance repose sur l'appréciation de la qualité des ressources et celle de leurs modes de coordination. Mais on ne peut pas se contenter du fait que l'entreprise possède les ressources et compétences requises sans prendre en compte leur développement assuré par le mécanisme de l'apprentissage organisationnel. En 2003, Hawawini et al, ont montré que, dans un secteur d'activité, l'influence sur la performance des caractéristiques de l'entreprise prévenait pour l'essentiel d'un nombre réduit d'entreprises particulièrement performantes. Pour les entreprises, « moyennement » performantes, les caractéristiques du secteur auraient une influence sur la performance voisine de l'entreprise, sachant en outre que la moitié au moins de la performance ne serait pas inexpliquée par les facteurs pris en compte dans l'étude.

### 1.4. Les sources de non- performance :<sup>1</sup>

Les activités de main-d'œuvre directe ont déjà été explorées à maintes et maintes reprises et il ne reste pas grand-chose à gagner de ce côté. Ces activités s'autolimitent parce que le travail direct a toujours un début et une fin. Le travail indirect, celui qui n'ajoute pas de valeur, peut être répété à l'infini. Ceci est la première source de gaspillage de temps.

Une deuxième source de gaspillage réside dans un phénomène Le « full gaz expansive effect ». Cela signifie que le travail est comme un gaz, il remplit l'espace disponible. Lorsque quelqu'un prend possession d'un poste de travail, la durée des tâches qui lui sont confiées est soit supérieure à la durée de son horaire de travail, soit inférieure à la durée de son horaire de travail. Dans le premier cas, certains travaux ne seront pas réalisés par manque de temps et dans le second, la personne occupera son temps libre en créant des tâches qui ne servent à rien. Une troisième source de gaspillage provient du fait que tout est gratuit dans une entreprise. Lorsque je rédige un rapport, lorsque j'élabore un planning, etc. Cela fait que personne n'hésite à demander des informations qui ne servent pas, ou bien qui servent dans un

---

<sup>1</sup> MOUGIN, (Yvon) : Processus : les outils d'optimisation de la performance, Editions d'Organisation, Paris, 2004, pp.14-16

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

laps de temps limité mais que nous oublions de stopper par la suite et qui continuent d'être produites par la force de l'habitude.

Une quatrième source de gaspillage est signalée par le temps passé à justifier des performances et surtout des contre-performances ou des emplois de ressources. Cela concerne essentiellement les responsables et l'encadrement. Il faut expliquer pourquoi les objectifs ne sont pas atteints. Il faut expliquer pourquoi le budget n'a pas été dépensé selon les prévisions...etc.

### **1.5. La performance et son contexte d'application :<sup>1</sup>**

La définition de la performance est tributaire de son contexte d'application et d'utilisation. D'une part, l'image que l'on se fait de la performance d'un secteur d'activités est tributaire de l'arbitraire d'un ensemble de conditions prévalantes, par exemple, à l'interne, les décisions qui sont prises concernant les ressources allouées, selon les priorités du moment, les personnes en place ou certaines considérations individuelles des responsables. D'autre part, les objectifs qui servent de base de référence à la mesure de la performance sont souvent multiples, divergents, voire contradictoires ou difficilement conciliables. La multiplicité des critères d'appréciation et des jugements sur la performance sont souvent tributaires d'un cadre de référence de valeurs, de balises diverses, quand ce n'est pas d'un contexte souvent subjectif d'interprétation et d'évaluation.

### **1.6. Les notions voisines de la performance :**

#### **1.6.1. L'efficacité :**

Le concept d'efficacité a donné lieu à une importante littérature en gestion. Il est au contre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'une organisation quelle qu'elle soit (organisation marchande ou non marchande). Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système

---

<sup>1</sup> VOYER, (Pierre) : Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Presses de l'université du Québec, 2eEdition, Québec, 2006, p.85

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

sera efficace. On s'exprimera donc degré d'efficacité pour caractériser les performance d'un système »<sup>1</sup>

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :<sup>2</sup>

**Efficacité = résultats atteints/objectifs visés**

### 1.6.2. L'efficience:<sup>3</sup>

Le deuxième grand concept pour juger la performance organisationnelle est l'efficience. Chaque organisation dispose d'un certain niveau de ressources pour fournir des produits et des services et elle doit fonctionner dans les limites des contraintes qui en découlent. Lorsque les résultats sont mesurés du point des ressources, le critère est l'efficience, laquelle nous définissons comme le ratio qui reflète la comparaison entre les résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs. On distingue deux aspects de l'efficience: le premier, les unités de production et de services qui sont en rapport avec la raison d'être de l'organisation; le second, le coût de production des biens et des services.

**EFFICIENCE = OBJECTIFS VISES/ MOYENS MIS EN ŒUVRE**

### 1.6.3. L'effectivité :<sup>4</sup>

L'effectivité est un stade avancé dans la mesure de la performance, elle regroupe les concepts d'objectifs, moyens et résultats, pour arriver aux finalités à l'origine même de l'activité dont on veut mesurer la performance. Selon une formulation de Le Moigne «il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire ».

**EFFECTIVITE = NIVEAU DE SATISFACTION OBTENU / RESULTATS  
OBTENUS**

---

<sup>1</sup> DE BOISLANDELLE, (H) : dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition Economica, paris, 1994, P.139

<sup>2</sup> BARKAT, (Meriem) , p.45

<sup>3</sup> LUSTHAUS, (Charles et autres) : Evaluation Organisationnelle, cadre pour l'amélioration de la performance, Les presses, de l'université LAVAL et Le Centre de recherche pour le développement international, Canada, 2003, p.160

<sup>4</sup> LE MOIGNE, (Jean- Louis) : L'évaluation des systèmes complexe, un système de mesure de la performance, Harvard,Expansion, 1999, p.203

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

### 1.6.4. La viabilité financière :

Les organisations peuvent être relativement efficaces, efficientes et pertinentes pour la majorité de leurs intervenants et être, malgré tout, au bord de l'effondrement. La première dimension l'évaluation de la viabilité financière est la capacité de l'organisation à produire suffisamment de liquidités pour payer ses factures, La deuxième dimension de l'évaluation de la viabilité financière a trait aux sources et aux types de revenus sur lesquels l'organisation se base pour ses dépenses.

### Section2 : les dimensions de la performance :

Pour mieux comprendre ce point, cette présente section abordera sur les différentes dimensions de la performance dans un premier point dans un premier point.

Avant d'entamer ce point, en doit d'abord définir les indicateurs de performances et les dimensions de la performance.

### 2. 1. Les indicateurs de la performance :

Définition (1) :<sup>1</sup> Le Lexique économique publié par Dalloz (1984) mentionne le terme qui représente, selon lui : « une notion générale désignant un outil de mesure ou un critère d'appréciation de l'état d'un phénomène à un moment donné ». Il développe la notion d'indicateurs sociaux « ...destinés à décrire et mesurer les phénomènes sociaux, afin de compléter les indicateurs économiques, lesquels conduisent à oublier les finalités sociales de la croissance. »

Définition(2) de l'indicateur :<sup>2</sup> Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif qui aura été déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'ensemble. Les indicateurs de performance tels que nous venons de les définir tentent de recouvrir deux aspects du système de production : un aspect lié aux résultats et un autre aux processus. À cet effet, deux catégories d'indicateurs peuvent être définies :

---

<sup>1</sup> JOULENT, (Patrick) et QUARES (Marie-Agnès) : Pilotez vos performances, Editions AFNOR, 2e Edition, Paris, 2008, p.4

<sup>2</sup> COURTOIS (Alain), PILLET (Maurice) et MARTIN-BONNEFOUS (Chantal) : Gestion de production, Editions d'Organisation, 4e Edition, Paris, 2003, pp.361-362

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

- Les indicateurs de résultat : indiquent le résultat auquel on peut parvenir. Exemple : la Quantité produite d'un élément fabriqué par l'entreprise.
- Les indicateurs de processus : permettent d'exprimer la manière d'obtenir un résultat. (Exemple : pour un indicateur de résultat comme la quantité produite, on aura des indicateurs de processus comme le nombre d'incidents, le nombre de pièces rebutées, le niveau de qualité des composants utilisés...).

### 2. 2. Les indicateurs qualitatifs et les indicateurs quantitatifs :

On peut distinguer : Un indicateur de type qualitatif ou quantitatif.

- a. Un indicateur qualitatif : peut être utilisé lorsque des activités se prêtent difficilement au quantitatif comme par exemple, les changements dans les programmes scolaires ou l'évolution du climat social.
- b. Un indicateur quantitatif : peut être numérique ou symbolique :
  - L'indicateur numérique peut se présenter sous la forme d'une donnée brute, d'un ratio, d'un pourcentage, d'une moyenne ou d'un indice. Il peut refléter : une tendance : revenu/coûts de structures, un contrôle...
  - L'indicateur symbolique peut se présenter sous la forme d'une couleur (vert, jaune, rouge), d'un pointeur, d'une courbe, d'un histogramme, d'une jauge, d'un baromètre, d'un signal, d'un pointeur, d'une courbe, d'un histogramme,....

### 2. 3. Les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers :

**Les indicateurs financiers :**<sup>1</sup> Historiquement, et au moins aux Etats-Unis, la performance a depuis longtemps été mesurée grâce à des indicateurs financiers (Return On Investment, chiffre d'affaires, résultat...). Le but est de donner une image de l'entreprise qui soit le reflet de la richesse des actionnaires. Les données financières et comptables sont alors considérées comme des indicateurs avancés de la performance boursière. Mais ces indicateurs traditionnels ont fait l'objet de critiques nombreuses qui ont amené une double proposition d'amélioration :

---

<sup>1</sup> BERLAND, (Nicolas) : Mesurer et piloter la performance, e-book, Université de Paris-Dauphine, p.119-120

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

- Définir des indicateurs financiers plus représentatifs de la création de valeur de l'entreprise (EVA ou Economic Value Added, CFROI ou Cash Flow Return On Investment... dont les formules de calcul seront rappelées plus bas).
- Utiliser des indicateurs non financiers qui seraient des indicateurs avancés d'une performance de plus en plus immatérielle. Le développement des actifs immatériels est en effet mal pris en compte par les documents comptables selon Kaplan et Norton (2001a) citant plusieurs études. En 1982, les actifs corporels représentaient 62% de la valeur de marché des entreprises. Dix ans après, le ratio est descendu à 38% et à la fin du 20e siècle, il ne comptait plus que pour 20%.

### **Les indicateurs non financiers :**

Les indicateurs financiers étant sujets à critique et peu actionnables, un grand nombre d'auteurs ont proposé de leur substituer ou de les compléter avec des indicateurs non financiers considérés comme plus en phase avec les réalités de la concurrence actuelle. La prise en compte de la performance est supposée être plus équilibrée car tenant compte de ses multiples aspects. Les réflexions sur la place des indicateurs non-financiers ont été relancées notamment avec le balanced scorecard (BSC dont nous décrirons le mécanisme de construction plus bas) mais la tendance est plus profonde et avait déjà été initiée par d'autres réflexions. En passant de la performance financière à la performance non financière, on évolue d'une performance mesurée pour les shareholders (actionnaires) à une performance mesurée pour les stakeholders (parties prenantes).

### **L'utilité les indicateurs :<sup>1</sup>**

Les indicateurs représentent des outils indispensables d'aide à la décision, pour toutes les personnes qui ont en charge le management d'un processus, quel qu'il soit. Il est en effet, tout aussi inconcevable de piloter efficacement sa voiture sans tableau de bord (ensemble d'indicateurs : compteur de vitesse, compteur kilométrique, niveau de carburant...) que de manager correctement un processus sans : Mesurer ses performances, Suivre l'évolution de ses performances, Comparer ses performances à l'objectif fixé. Ainsi, lorsqu'un indicateur

---

<sup>1</sup> GALLAIRE, (Jean-Marc) : Les outils de la performance industrielle, Editions d'Organisation, Groupe EYROLLES, Paris, 2008, p.29

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

révèle un écart entre les performances réalisées et les performances attendues, il est possible de déclencher une action.

### **Caractéristiques essentielles des indicateurs de performance :<sup>1</sup>**

La construction de tout système d'indicateurs requiert que l'on s'appuie sur une cohérence horizontale et une cohérence verticale :

- La cohérence horizontale correspond au besoin de s'assurer d'une non-contradiction entre les indicateurs d'un même niveau hiérarchique. On ne peut pas par exemple avoir un indicateur qui mesure l'accroissement de la polyvalence des opérateurs et, simultanément, un indicateur d'accroissement de la productivité car, quand la polyvalence augmente, la productivité diminue, au moins dans un premier temps. Cette cohérence est vérifiée sur chaque couple (de --- à +++).
- La cohérence verticale signifie que les indicateurs d'un certain niveau hiérarchique doivent être le reflet synthétique des indicateurs de niveau hiérarchique inférieur. On peut par exemple définir un indicateur synthétique de changement de série, comme le temps moyen de changement de série sur les postes à problèmes d'un atelier.

### **La mise en place d'indicateurs de la performance :<sup>2</sup>**

Comme toute démarche de mise en place de projet, celle relative aux indicateurs de performance impose : Une décision de la direction car tout projet important doit être soutenu, Si ce n'est pas le cas, il n'est pas certain que le projet se pérennise et donne les résultats escomptés. En effet, le projet des indicateurs concerne toute l'entreprise et peut être source de réorganisations, de transformations, que doit imposer la direction. Une action de sensibilisation et de formation pour tous et adaptée à chaque groupe constituant l'entreprise. On ne peut demander aux personnes de s'impliquer spontanément dans un nouveau projet sans les informer du contenu et de la finalité de ce dernier Et enfin Un diagnostic de l'existant, car on ne peut pas avoir d'objectifs sinon ne connaît pas la situation de départ. Ce diagnostic doit permettre une analyse de l'entreprise, de ses forces, de ses faiblesses, ce qui permet d'aborder le point suivant. Une détermination d'objectifs parfaitement définis dans le temps. Ces objectifs vont se traduire chez tous les acteurs de l'entreprise, aux différents

---

<sup>1</sup> COURTOIS (Alain), PILLET (Maurice) et MARTIN-BONNEFOUS (Chantal) : op.cit., pp.370-371

<sup>2</sup> Ibid., pp.371-372

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

niveaux hiérarchiques existants. Cette détermination d'objectifs est le préalable à une mise en œuvre effective d'actions d'amélioration au niveau des différentes activités.

### 2. 4. Les principales dimensions de performances :

Pour bien cerner la notion de performance nous allons aborder et essayer de définir ses principales dimensions :

**a. La performance globale :** La performance globale résulte d'une négociation de permanant entre les domaines économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux, en faisant des contradictions une complémentarité. Elle oblige d'une part, à définir des principes de gouvernance en terme de valeurs, stratégie, processus de décision et de concertation et, d'autre part, à prendre en compte les intérêts des parties prenantes, clients, fournisseurs, salariés, environnement naturel, environnement sociétal et actionnaire.<sup>1</sup>

OU ENCORE : « La performance globale comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens. » (« Commissariat général du plan », Entreprise et Performance Globale, Economica, Paris, 1997).<sup>2</sup>

**b. La performance stratégique :** La performance stratégique d'une entreprise peut être en première instance apprécié par la capacité de cette entreprise a atteindre les buts qu'elle s'est assignés, et ceci en fonction de ressources dont elle dispose, et des compétence qu'elle a acquises.

On parle alors d'évaluer son efficacité. Si l'expression française tend à différencier l'efficacité (atteinte des buts) et l'efficience (minimisation de la consommation des ressources pour réaliser une activité donnée), l'évaluation de la performance stratégique telle que nous commençons a l'évoquer sera considérée sous l'angle de « l'efficiency » anglo-saxonne, qui intègre ces deux dimensions a la fois, mais nous

---

<sup>1</sup> CJD (Centre des jeunes dirigeants d'entrepris) : Le guide de la performance globale, Editions d'organisation p.204

<sup>2</sup> <http://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/piloter-et-animer-la-qualite-dt34/performance-globale-realiser-un-diagnostic-0478/> (consulté le 10/05/2017)

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

conserverons le terme efficacité. Cette logique est bien résumée par une formule proposée par Roland Calori et Tugrul Atamer (2003) : PS= position stratégique, R = Ressources mobilisés, Moer= mise en œuvre des ressources mobilisés

a.  $E = PS \times R \times Moer$

Avec E, l'efficacité, qui est le produit de la Position Stratégique (PS) des ressources que peut mobiliser l'entreprise (R) et de la qualité de leur mise en œuvre (Moer). Ainsi, cette « péréquation » propose qu'un des termes peut comparer une faiblesse dans un autre champ de performance, mais qu'évidemment la performance sera d'autant plus forte et robuste dans le temps que l'entreprise saura les renforcer tous.

**c. La performance concurrentielle :** La compétitivité est le résultat de la plus ou moins grande pertinence des avantages stratégiques développés par l'entreprise, et de leur soutenabilité. La compétitivité peut s'évaluer par rapport au prix ou peut être « hors prix ». L'évaluation de la compétitivité dans un premier temps à analyser l'évolution de la base de profitabilité de l'entreprise constitué des différentes marges qui expliquent la formation du résultat. L'analyse doit permettre d'apprécier l'aptitude de l'entreprise à délivrer une offre produit créatrice de valeur. Dans un deuxième temps, cette base de profitabilité est restitué dans une perspective concurrentiel afin d'étalonner. Pour cerner la performance concurrentielle, l'entreprise procédera à faire : Une analyse dans le temps de la profitabilité, Un étalonnage de la profitabilité dans l'espace concurrentiel, Une évaluation d'efficience des capitaux investis.

**d. La performance organisationnelle :** la performance organisationnelle est passé d'une représentation réduite à la seule rentabilité financière et économique pour l'actionnaire à des approche plus globale incluant d'autres destinataire de la création de la valeur générée par une organisation et d'autres buts que la seule rentabilité financière : c'est l'approche dite des parties prenantes ou Stakeholders.<sup>1</sup>

**e. La performance économique :** La performance économique qui peut être appréhendé par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou marge économique obtenue par la différence entre un revenu et un coût. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui

---

<sup>1</sup> GIRAUD, (Françoise) et autres : Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Collection BUSINESS, Edition GUALINO, Paris, 2002, P.48

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

existent dans la littérature traitent implicitement ou explicitement de la performance économique ou performance financière.<sup>1</sup>

Elle s'étend comme la rentabilité de l'entreprise. Elle réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Elle peut être mesurée à partir 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 firme.

La performance économique ne s'analyse pas uniquement par unité de responsabilité, mais selon les dimensions telles que : la rentabilité d'un client, rentabilité d'un produit... toutes les dimensions ne justifient pas d'être analysées « jusqu'en bas » du compte de résultat.<sup>2</sup>

En se basant sur différents travaux, on dégage les critères d'évaluation de la performance économique suivants :<sup>3</sup>

### 1) Production et marge commerciale :

- pour les entreprise exerçant une activité commerciale, le flux global de l'activité est mesuré par :

Marge commerciale= ventes des marchandises – cout d'achat des marchandises vendues

- Pour les entreprises exerçant une activité de production :

Production de l'exercice= production vendue+ production stockée +production immobilisée

### 2) La valeur ajoutée : Valeur ajoutée = production – achats réalisées auprès des tiers

### 3) L'excédant brut d'exploitation : E.B.E= (V.A+ subventions d'exploitation) –impôts

---

<sup>1</sup> [http://www.memoireonline.com/01/14/8494/m\\_Condition-de-travail-du-personnel-le-cas-de-Health-Alliance-Internationale-en-Cte-d-Ivoire13.html](http://www.memoireonline.com/01/14/8494/m_Condition-de-travail-du-personnel-le-cas-de-Health-Alliance-Internationale-en-Cte-d-Ivoire13.html) ( 11/05/2017)

<sup>2</sup> FERNANDEZ, (Alain) : Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Editions d'Organisation, 2 Edition, Paris, 1999-2000, pp.63-64

<sup>3</sup> HEBIDEL, (Aicha) : L'impact de la formation du personnel dans la performance de l'entreprise, etude de cas : Naftal, Magistère en science économique (option sondage), Université d'Alger, faculté des sciences économique et sciences de gestion, Alger, 2009, pp.31-32

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

4) Le résultat brut d'exploitation :  $R.B.E = E.B.E + \text{résultat financier}$

5) Résultat net :  $R.N = R.B.E - \text{dotations} + \text{résultats exceptionnel} - \text{impôts}$

**f .La performance financière** : Généralement évaluée à partir des documents comptables, la performance financière peut en outre être étendue selon Sahut & al (2003 :28) comme les revenus issues de la définition des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaîne à profiter de l'activité de l'entreprise. La mesure de la performance financière est primordiale. En effet, certaines organisations comme les entreprises doivent produire, à la fin de chaque exercice comptable, des documents synthèses : le bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent les informations de la base pour mesurer la performance financière. Pour bien mesurer la performance financière il nous faut connaître certains critères, ses indicateurs de mesure et ses principaux déterminants.<sup>1</sup>

Il existe plusieurs indicateurs pour mesurer la performance financière, on présente les plus essentiels :

- La rentabilité : représente la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre.

✓ Le taux de rentabilité =  $(\text{résultat d'exploitation} / \text{capitaux permanents}) \times 100$

La rentabilité économique est utilisée par les dirigeants et les prêteurs pour évaluer et comparer la performance de l'activité de l'entreprise

✓ Taux de rentabilité financière =  $(\text{résultat net comptable} / \text{capitaux propres}) \times 100$ .

Mesurer la rentabilité financière permet aux associés de vérifier la rentabilité de leur investissement dans l'entreprise.

- La profitabilité : La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaire hors taxes de l'exercice comptable.

Taux de profitabilité net =  $(\text{résultat comptable} / \text{chiffre d'affaire}) \times 100$ .

---

<sup>1</sup> FALL, (Aminata) : Evaluation de la performance financière d'une entreprise, étude de cas : LA SAR, Master professionnel en comptabilité et gestion financier, Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, 2014, p.11

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

- L'autofinancement : les dirigeants sont en attente d'autofinancement. en effet, celui-ci représente une ressource de financement stable (détenue a long terme), gratuite (pas d'intérêts) et sans remboursement (a la différence des empreints bancaires). La décision donc d'affectation des bénéfices devra permettre un équilibre entre le financement futur de l'entreprise et la volonté de rassurer les propriétaires de l'organisation.
- La performance managériale : La performance managériale est défini comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante a atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale :
  - L'entrepreneurship : efficacité, efficience, pro-activité, utilisation diagnostique des concepts.
  - Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement et capacité de conceptualisation.
  - Gestion de ressources humaines : utilisation sociale de pouvoir, gestion de processus et de groupe.
  - Direction des subordonnés : développement, aide, support des autre et autorité spontanée ;
  - Autre compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation...

La performance managériale peut aussi être appréhendée a travers la capacité de manager à repartir son temps et coordonner les trois éléments suivants : L'esprit de conception orientation et ouverture d'horizon, L'aptitude d'exécution : application pure et simple, et Ledoigté d'arrangement : conciliation et gestion de contradiction.

**g .La performance sociale :** La performance sociale se définit comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel, elle peut aussi comporter une dimension externe et renvoie alors à la question de la responsabilité sociale de la structure c'est-à-dire aux effets sociaux externes de son activité. Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et l'implication des salariés. Elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de gestion des ressources humaines. Une structure socialement performante est une structure qui a su mettre en place un mode de prévention et

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

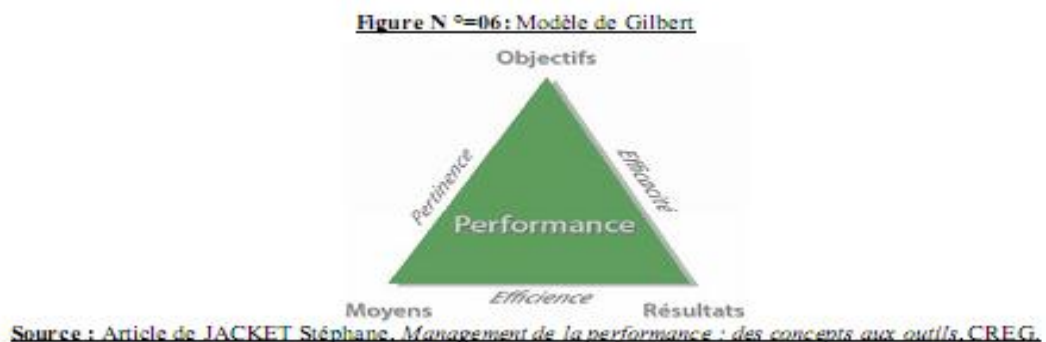
de règlement des conflits efficaces. Les indicateurs sont : La rotation du personnel, l'absentéisme, la communication, etc...<sup>1</sup>

**h. La performance commerciale :** En s'appuyant sur les apports de Barnard à la théorie des organisations, la performance commerciale d'une entreprise peut donc être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Dit autrement, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour l'atteindre.<sup>2</sup>

### 2.5. Les principaux modèles de la performance :

#### Modèle de Gilbert :

Le modèle de Gilbert ou le modèle des 3 E, présente la performance au centre du triptyque : objectifs- moyens- résultats, et c'est dans la relation entre les trois pôles de ce triangle que se jouent l'économie, l'efficacité et l'efficacités de l'organisation. Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité, le segment entre résultats et moyens définit l'efficacité et le segment entre moyens et objectifs désigne la performance.<sup>3</sup>



Commentaire : Ce modèle permet d'évaluer l'efficacité, les objectifs, et les moyens mis en œuvre par l'entreprise

<sup>1</sup> [http://www.memoireonline.com/01/14/8494/m\\_Condition-de-travail-du-personnel-le-cas-de-Health-Alliance-Internationale-en-Cte-d-Ivoire13.html](http://www.memoireonline.com/01/14/8494/m_Condition-de-travail-du-personnel-le-cas-de-Health-Alliance-Internationale-en-Cte-d-Ivoire13.html) (consulté le 12/05/2017)

<sup>2</sup> BONA MAKONGO (William) : Evaluation de la performance commerciale d'un réseau de distribution de la téléphonie mobile, une application à KFS EVD PARTNER MTN, Diplôme d'Etudes Supérieures de Commerce (DESC), ESSEC Cameroun, 2007, p.12

<sup>3</sup> HADOUN, (Faiza) et MATIB (Mahdi): Le modèle de Morin : Outil d'analyse et de pilotage de la performance l'entreprise, cas de l'Office National d'Assainisse « ONA », Diplôme Master en science de gestion, Ecole Supérieure de Commerce .p.9

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

### **Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes :**

Ce modèle fournit une gamme plus large de critères d'évaluation de la performance organisationnelle. La différence principale avec le modèle de Gilbert vient de la distinction entre Outputs (produits, livrables) et Outcomes (impacts, effets). En effet, ce décompose le résultat de l'action en deux « sous-résultats » (Ramanathan, 1982). Les Outcomes sont mesuré par des indicateurs non financiers représentant les bénéfices sociaux apportés par l'action, tandis que les Outputs désignent des niveaux d'activités sans que l'on puisse affirmer que ces productions conduisent à des résultats de type Outcomes. Ce modèle intègre les trois éléments de modèle de Gilbert, l'économie est intégrée dans les Inputs, l'efficacité est le ratio entre Outputs et Inputs, les Outcomes incluent l'efficacité. Selon (Boyne, 2002) ce modèle rend explicite des dimensions de la performance qui sont au mieux implicites dans le modèle des trois E.

Bien adapté aux entreprises de services, la notion de Throughputs (processus ou activité) vient souvent compléter ce modèle. Les Throughputs renvoient à ce qui se passe au cours de la production ou de la réalisation du service (Fitzgerald et al, 1991). Procéder à leurs mesures suppose la collecte d'informations concernant le système de production de service qualification du personnel, fiabilité des machines, mais aussi performances des différentes étapes intermédiaires qui conduisent au service final.

**Modèle de Frioui :**<sup>1</sup> selon ce modèle, l'évaluation de la performance se base sur trois principaux axes :

- Les résultats atteints : les résultats tangibles (chiffre d'affaires profit, rentabilité, productivité, part de marché..) et les résultats intangibles (satisfaction des stakeholders, qualité, rayonnement, notoriété...)
- L'effort fourni pour atteindre les résultats : (perçu, latent, individuel, collectif, continue, provisoire..).
- Le comportement adopté : (diligent, négligeant, passif, actif, opportuniste, conformiste...).

---

<sup>1</sup> YACEF, (Tarik), op.cit, p.34

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

La performance peut être définie comme la capacité à obtenir les meilleurs résultats, en fournissant un minimum d'effort et en adoptant le comportement adéquat.

**Modèle de Morin :**<sup>1</sup> Ce modèle a été construit en 1994, autour de quatre perspectives : efficacité économique, valeurs des ressources humaines, légitimité auprès des groupes externes et pérennité de l'organisation. Il s'est vu enrichir d'une cinquième perspective : l'arène politique (Morin et al, 2001). C'est un modèle qui se base sur une variable théorique basée sur une approche multidisciplinaire (économie, psychologie sociologie ,sciences politiques, ...), mais également sur un travail d'enquête pour évaluer sa validité. Ce modèle global semble le plus intéressant, car il intègre largement les ressources humaines dans une logique de gestion durable.

### 3. L'amélioration de la performance :<sup>2</sup>

Sauf si l'entreprise baigne déjà dans une culture de progrès permanent, l'amélioration des performances risque de susciter plus de craintes et de réticences que d'enthousiasme sur le terrain. Pourquoi? Bien qu'améliorer signifie «changer pour mieux», le changement est le plus souvent effrayant car porteur de risque. Par le changement, on quitte sa «zone de confort» et la routine bien maîtrisée pour quelque chose d'incertain. Par ailleurs, cibler la performance signifie que le niveau actuel n'est pas satisfaisant, or les opérationnels, les exécutants ont le sentiment d'avoir fait au mieux.

#### 3.1. Quand s'améliorer ?

Lorsque tout va bien, le relatif confort de la situation émousse la perception et l'on ne décèle que rarement les problèmes, qu'ils soient réels ou potentiels. C'est bien dommage, car c'est dans ces situations que les ressources sont le plus facilement mobilisables pour l'amélioration. À l'inverse, en situation de crise, il n'y a pas de discussion sur la nécessité de réagir et d'améliorer la situation, mais le plus souvent le temps et les ressources manquent. Les solutions mises en place sont donc fréquemment de moins bonnes réponses aux problèmes, parce qu'elles sont élaborées dans l'urgence et sous le poids de fortes contraintes. Le progrès

---

<sup>1</sup> Archive ouverte HAL, Mai 2007, ERRAMI, (Youssef) : Les systèmes de contrôles traditionnels et modernes : articulation et mode d'exercice dans les entreprises françaises, Comptabilité et environnement, HAL Id : halshs-00543115, France, p.6

<sup>2</sup> HOHMANN, (Christian) : Technique de productivité, Edition d'Organisation, Groupe EYROLLES, Paris, 2009, p.139

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

permanent n'est pas lié à une conjoncture particulière, c'est une posture que l'on adopte sans discontinuer et qui permet d'élaborer des solutions robustes dans les situations plus sereines pour répondre rapidement aux situations de crise.

### 3.2. Les étapes d'amélioration de la performance :<sup>1</sup>

Si un problème est chronique, il mérite une analyse plus poussée. Dans ce cas, un groupe de travail peut être utile. L'amélioration continue s'effectue à travers ces quatre étapes (le cycle PDCA). C'est l'occasion d'appliquer une démarche de résolution de problème, qui peut être effectuée de la manière suivante :

- La préparation d'une action d'amélioration : c'est-à-dire ; poser le problème, rechercher et vérifier les causes du problème, trouver et justifier une solution.
- La réalisation l'amélioration : il s'agit ici de mettre en œuvre la solution.
- La vérification des résultats obtenus : et cela en mesurant les résultats, en vérifiant l'efficacité de la solution envisagée, et en évaluant les effets indirects.
- La consolidation : la dernière étape s'agit de stabiliser les bonnes solutions, de capitaliser en formalisant de nouvelles spécifications, de nouvelles règles de travail, et de généraliser les solutions nécessaires.

### 3.3. Les différents programmes d'amélioration de la performance :

Les programmes d'amélioration des performances portent des appellations différentes mais ont un certain nombre de points communs, comme celui de suivre des approches méthodologiques fortement structurées et normées. C'est du point de vue des démarches qualité qu'il faut rechercher l'origine de la plupart de ces programmes, même si diverses influences se sont combinées pour au final produire une offre diversifiée dans ses objectifs et ses composantes.

#### 3.3.1. Les programmes d'amélioration de la qualité :

On associe l'origine des premières démarches d'amélioration de la qualité à l'américain W.-E. Deming. Il fut un acteur important des différents programmes internationaux d'aide à l'amélioration du management des entreprises. Les approches de Deming furent reprises et

---

<sup>1</sup> NOYE, (Dédier) et CHEREAU Françoise : Le rôle des managers pour améliorer les performances, Editions ANSEP, Paris, 1999, p.22

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

systématisées par d'autres consultants, dont Juran et Crosby dans les années 60 et 70, qui ont joué un rôle clé, avec le japonais Ishikawa – dans la mise au point des démarches formalisées d'amélioration de la qualité des productions industrielles. Ces démarches proposent une méthodologie structurée ainsi que des outils de mesure statistique, d'analyse des problèmes et d'identification de solutions à mettre en œuvre.

### 3.3.2. Les programmes de réorganisation et d'optimisation des processus :<sup>1</sup>

Chaque élément constitutif de notre organisation est un processus, c'est-à-dire que c'est une entité constituée de ressources humaines et matérielles qui s'activent pour produire quelque chose (des données de sortie). S'organiser en processus, c'est d'abord élaborer un schéma de fonctionnement de l'ensemble (les relations entre les éléments) puis ensuite, entrer progressivement dans le détail des organes pour en définir la mécanique avec précision. Cette cartographie n'est pas une fin en soi. Elle constitue la base nécessaire pour la mise en œuvre d'outils et de méthodes permettant aux ressources humaines et matérielles de fonctionner avec précision et efficacité.

### 3.3.3. Les programmes d'amélioration de productivité et de réduction de coûts :<sup>2</sup>

Les programmes d'amélioration de la productivité et de réduction de coûts sont principalement tournés vers la satisfaction des clients. Cela n'exclut toutefois nullement le fait qu'ils conduisent à des réductions de coût, grâce à la meilleure organisation et à la rationalisation et l'optimisation des processus permises par la mise en œuvre de ces démarches. Il existe cependant une catégorie de programmes d'amélioration de la performance ayant pour seul objectif d'améliorer la productivité et/ou de réduire les coûts. De nombreuses approches coexistent, et d'une manière générale, ces actions ont moins fait l'objet d'approches normées que les démarches qualité, même si la plupart de ces programmes se réclament d'une approche de la réduction des coûts par optimisation des processus.

## 4. Les trois schémas essentiels pour l'amélioration de performance :<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> MOGIN, (Yvon) : Processus : les outils d'optimisation de la performance, Editions d'Organisation, Paris, 2004, p.27

<sup>2</sup> GIRAUD, (Françoise), op.cit, p.322

<sup>3</sup> BAROUCH, (Gilles) : Booster la performance de son entreprise, AFNOR et Editions LIVRE A VIVRE, 2010, p.31

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

Les petites structures peuvent mettre en œuvre les méthodes modernes d'amélioration des performances plus facilement que les grandes entreprises. En effet, leurs responsables ne sont pas tributaires des pesanteurs ou des conflits de pouvoir au sein des grandes organisations. Trois schémas résument l'essentiel de l'apport de l'approche de Deming et peuvent aider l'entrepreneur à progresser dans son activité. Ce sont la roue de Deming, la qualité totale et la démarche de résolution de problème :

4.1. La roue de Deming définit, comme on l'a vu, les quatre étapes de conduite de toute activité : fixer les objectifs et les actions correspondantes ; réaliser ces actions ; évaluer les écarts ; supprimer les écarts par des actions d'amélioration.

4.2. La « qualité optimale » (aussi appelée « qualité totale ») est une notion qui aide à clarifier les finalités de toute activité. Cette finalité est de mieux satisfaire les « parties intéressées », c'est-à-dire les clients, les partenaires, les employés, les fournisseurs, les tutelles, le professionnel lui-même, en somme toutes les parties concernées par l'activité de l'entrepreneur.

4.3 La démarche de résolution de problème est une technique qui permet de passer du constat des défauts à l'identification des solutions d'amélioration.

### **5. Les nouveaux enjeux de l'amélioration de la performance :<sup>1</sup>**

Un premier enjeu important est de viser une performance plus globale, prenant mieux en compte les attentes de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et, de fait, moins exclusivement ciblée sur une maximisation des profits à court terme.

Le deuxième enjeu est la nécessité de privilégier des démarches d'amélioration, bien évidemment capables de générer des améliorations de performance significatives à un instant donné, mais capables également d'assurer la pérennité de cette performance bien au-delà de l'instant où celle-ci est obtenue. Le flou, l'incertain, l'imprévisible, l'ambiguïté, l'aléatoire sont autant de facteurs caractérisant actuellement l'environnement et se posant en tout cas comme de sérieux obstacles lorsqu'il s'agit pour l'entreprise de définir de bons objectifs de performance à atteindre et la bonne amélioration à mettre en œuvre. Toute démarche doit

---

<sup>1</sup> BRONET, (Vincent) : Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent : déploiement inter entreprise de bonnes pratiques, DOCTORAT en Spécialité : Génie Industriel, Université de SAVOIE, 2006, p.13

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

donc intégrer ce troisième enjeu consistant à proposer une amélioration qui soit effectivement pertinente pour l'entreprise. Enfin, si pour l'entreprise la nécessité de gérer des changements pour améliorer sa performance n'est pas nouvelle, ce qui l'est davantage en revanche, c'est l'augmentation quasi constante de la fréquence avec laquelle ces changements sont désormais menés. L'un des enjeux à intégrer par les démarches d'amélioration est donc également celui de parvenir à générer des améliorations dans des délais de plus en plus réduits.

### **Sec 03. L'appréciation et la mesure de la performance :**

Dans cette section, nous allons aborder le diagnostic, la mesure et l'évaluation de la performance, et les différents outils de pilotage.

#### **3.1. Le diagnostic de l'entreprise :**

##### **3.1.1. Définitions :**

Définition de P. Cohendet et alii :<sup>1</sup> Le diagnostic doit permettre d' « être capable de juger et de hiérarchiser de manière collective les savoir-faire constructif de l'activité économique pour parvenir a une création de valeur satisfaisante a travers l'action collective a l'ouvre dans l'entreprise »

Définition d'Abdelhamid Ouaret :<sup>2</sup> « Dans la démarche de diagnostic, le dysfonctionnement ou le problème est déjà supposé, il faut le résoudre ».

Définition de Ph. Lorino : le diagnostic correspond a « une capacité d'analyse et de compréhension de la performance », « diagnostiquer c'est se rattacher aux causes ... », « en bref, il s'agit d'identifier les leviers d'actions les plus efficaces ».

##### **3.1.2. Le diagnostic global ou général :<sup>3</sup>**

La mise en œuvre d'un diagnostic global d'entreprise repose sur une démarche bien claire qui exige une collecte d'informations internes et externes .Pour une meilleure compréhension, il conviendrait de définir, tout d'abord, la notion du diagnostic global d'entreprise et préciser

---

<sup>1</sup> MARION, (Alain) : Le diagnostic de l'entreprise : méthode et processus, Edition ECONOMICA, Paris, 1999, P.11

<sup>2</sup> OUARET, (Abdelhamid) : Comment assurer la performance de l'entreprise algerienne en economie de marché, Editions Alger : E.N.A.P, 2002, p.204

<sup>3</sup> REHALI, (Kahina) : Appréciation des performances des entreprises :Diagnostic et evaluation, Diplôme Supérieur des Etudes Bancaires, Ecole Supérieure de Banque, 2006, p .5

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

les objectifs de sa mise en œuvre. Le diagnostic global d'entreprise peut être défini comme étant une analyse approfondie englobant ses différentes fonctions et organisation afin d'apprécier ses performances passées et présentes et de proposer des améliorations.

Le diagnostic global d'entreprise permet de répondre aux questionnements suivants :Quels sont les résultats de l'entreprise ?,Sont-ils satisfaisants et pourquoi ?, Comment ont-ils été obtenus et quels sont les préférences et objectifs ?, Quel niveau de performance veut atteindre l'entreprise et comment y arriver ?

### 3.1.2.1. Les phases du diagnostic :

**Première phase :** Analyse financière globale consiste à faire : Un bilan → analyse de la structure financière et un compte de résultats → analyse de la rentabilité Et de l'activité

**Deuxième phase :** Le diagnostic fonctionnel consiste : La fonction commerciale et approvisionnement, La fonction technique, la fonction personnelle, et la fonction organisationnelle.

**Troisième phase :** Le diagnostic stratégique Stratégiques consiste : L'analyse interne et externe des domaines d'activité et L'analyse du portefeuille d'activité de l'entreprise.

### 3.1.2.2. Le diagnostic qualité :

la diagnostic qualité est la « description de l'état d'un organisme, d'un de ses secteurs ou d'une de ses activités, en matière de qualité, réalisé à sa demande et à son bénéfice, en vue d'identifier ses points forts et ses insuffisances, et de proposer des actions d'amélioration et tenant compte de son contexte technique, économique et humain ». (cf. AFNOR X 50-170 : Diagnostic qualité).<sup>1</sup>

Le diagnostic qualité est un examen méthodique des pratiques et des moyens mis en œuvre par l'entreprise pour maîtriser économiquement la qualité des produits et des services qu'elle commercialise. L'objectif de cette intervention est d'identifier, pour le chef d'entreprise, des pistes potentielles de progrès en soulignant l'enjeu économique qu'elles représentent. On peut de façon générale considérer qu'un diagnostic qualité comprend quatre étapes : le pré-

---

<sup>1</sup> FROMAN, (Bernard): DU MANUEL QUALITE AU MANUEL MANAGEMENT/ BERNARD FORMAN .édition AFNOR.2014, p.253

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

diagnostic, l'analyse des moyens mis en place, l'évaluation des coûts de non qualité et le rapport. Contrairement l'audit qualité, qui s'inscrit dans le modèle de l'assurance qualité applicable au secteur d'activité de l'entreprise, le diagnostic qualité tient compte du contexte économique, technique et social de l'entreprise, son efficacité dépend : d'une part, de la personnalité de l'expert, de ses connaissances et de la méthodologie utilisée, et d'autre part, de la pleine compréhension, par l'encadrement, de la mission confiée à l'expert par le chef.<sup>1</sup>

### 3.2. Le pilotage de la performance de l'entreprise :

**3.2.1. Définition :**<sup>2</sup> piloter C'est accomplir de manière continue deux fonctions complémentaires : déployer la stratégie en règles d'action opérationnelles (déploiement) et capitaliser les résultats et les enregistrements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs (retour d'expérience).

### 3.2.2. Le pilotage de performance :<sup>3</sup>

Le pilotage consiste à réaliser une ambition, en ayant défini une stratégie matérialisée par un objectif à atteindre, au moyen d'un système de management. Celui-ci peut être conforme à la norme ISO 9001, au modèle COSO ou à tout autre référentiel adapté. Par conséquent, le pilotage revient à s'assurer que l'objectif sera atteint en corrigeant en permanence les dérives qui pourraient conduire à des écarts par rapport aux prévisions. Le pilotage peut si nécessaire requalifier l'objectif.

Trois éléments semblent indispensables pour réaliser le pilotage : Une autorité pour la prise de décision. Un ou plusieurs objectifs et Un dispositif de mesure et d'indicateurs, généralement sous forme de tableau de bord.

---

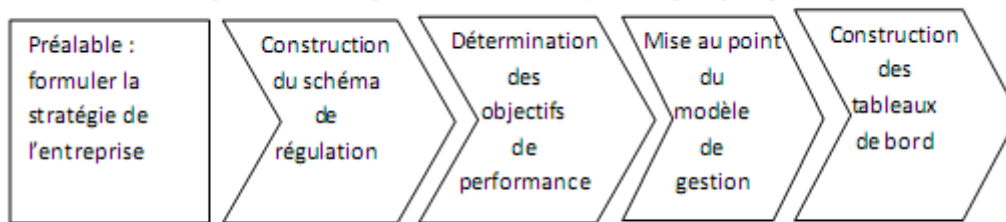
<sup>1</sup> LABOUCHEIX, (Vincent) : Traité de la qualité totale, Edition DUNOD, Paris, 1990, p.315

<sup>2</sup> LORINO, (Philippe) : Méthodes et pratiques de la performance- le guide de pilotage, Editions d'Organisation, 2<sup>e</sup> tirage, Paris, 1997, p.22

<sup>3</sup> WALTER, (Jacques) et NOIROT(Philippe) : Contrôle interne, Editions AFNOR, Paris, 2010 ; pp.33-34

## Chapitre2: Généralité sur la performance

Figure N°=07: les étapes de construction d'un système de pilotage de performance



Source : MOLHO, (Denis) et FERNANDEZ-POISSON (Dominique) : Tableaux de bord outils de performance, Groupe EYROLLES, p.79

### 3.3. Etapes de construction d'un système de pilotage de la performance :

**3.3.1. La formulation de la stratégie :** le contenu de la performance est relatif aux objectifs stratégiques. Il n'y a pas de « performances courantes » indépendantes de la stratégie. On trouve parfois dans les entreprises la vision erronée selon laquelle le pilotage juxtaposerait un domaine d' « actions stratégiques » et un domaine de « gestion courante ».

Pourtant, en dernier ressort, l'action est une, et le patrimoine de ressources dans lequel elle va puiser est le même, appelant des arbitrages entre ce qui serait opposé stratégique et ce qui ne l'est pas. Prétendre séparer les deux sphères conduites tôt ou tard a de graves mécomptes : la stratégie piégée par les effets stratégiques de la gestion, prétendument « courante » ou la gestion courante piégée par les effets quotidiens de l'action stratégique.

### 3.3.2. Le schéma de régulation :<sup>1</sup>

À ce niveau, il s'agit de définir les « entités de gestion » sur lesquelles vont reposer les objectifs de performance attendus. Les points les plus délicats dans la construction du schéma de régulation, notamment le pilotage de la performance par les processus et par les projets.

- a) Le pilotage de la performance par processus : La notion de processus est couramment utilisée pour modéliser les chaînes de création de valeur. Les processus permettent de fédérer les moyens autour d'objectifs de performance découlant directement de la stratégie.
- b) Le pilotage de la performance par projet : De plus en plus, les entreprises qui souhaitent mettre l'accent sur le caractère transitoire de leur organisation parlent d'«

<sup>1</sup> MOLHO, (Denis) et FERNANDEZ-POISSON (Dominique) : Tableaux de bord-outils de performance, Editions EYROLLES, Collection Finance, Paris, 2009, pp.81-88

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

organisation en mode projet ». À notre avis, souvent abusivement, car la notion de pilotage en mode projet correspond à des concepts et à une organisation extrêmement précis. Le pilotage en mode projet est, de notre point de vue, nécessaire lorsque les conditions suivantes sont réunies : Exploitation de ressources transverses à l'organisation, c'est-à-dire, mettant à contribution plusieurs départements, Caractère non récurrent, c'est-à-dire limité dans le temps des ressources engagées sur des actions précises, prestations et produits livrables précisément définis et jalonnés dans le temps.

### 3.3.3. La mesure et l'évaluation de la performance :<sup>1</sup>

Pour mesurer la performance, on recourt à un critère ou indice. Celui-ci sert à exprimer à la fois les objectifs et les résultats de l'entreprise. Ce critère est une expression quantifiable des objectifs et des résultats. Ainsi, il remplit plusieurs fonctions, entre autres :

- Il sert de point de départ à la planification et de la prévision dans l'entreprise ;
- 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 ces 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 élevées seront les primes distribuées au personnel et plus élevée sera 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

---

<sup>1</sup> MSI.069-14 p43

## Chapitre2: Généralité sur la performance

La mesure de performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés. Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés le système d'évaluation devient ainsi un facteur de performance et de motivation pour l'entreprise et son personnel. L'indice de performance est considéré 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.

### 3.3.4. Identification des sources de performance :<sup>1</sup>

La performance comprend deux sources : l'un interne, l'autre externe .le tableau suivant présente en détail ses sources.

Tableau N : les sources de la performance

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organisations	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessité de produire et de communiquer les informations financières	Nécessité de fournir les informations nécessaires à la prise de décision
Génère l'analyse financière des grands équilibres	Aboutit à la définition des variables d'actions
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chaque vers un même but

SOURCE : BRIDGE(D), GOUJET (CH) : gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition DUNOD, Paris, 2002, P.170.

### 3.3.5. Identification des niveaux de mesure de la performance :<sup>2</sup>

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après. L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

- Performance individuelle au niveau de poste qui fonde une partie de la rémunération
- Celle du groupe ou de l'unité qui sert de base aux réflexions d'organisation

<sup>1</sup> MSI.069-14 p44

<sup>2</sup> MSI.069-14 p44

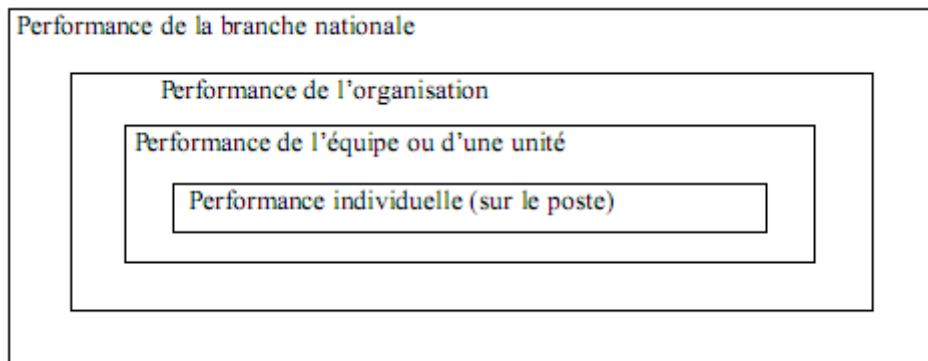
## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques

Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner les indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

Schéma N : les niveaux de mesure de la performance :



Source : B. MARTORY, D.CROZET : « gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », Ed DUNOD 5ème édition, p165.

### 3.3.6 Elaboration des Tableaux de bord :

Les développements précédents ont bien mis en évidence l'importance de la construction d'un système de pilotage rigoureusement articulé autour des orientations stratégiques. Une forte réactivité doit s'appuyer sur une culture de plan d'action. Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire de se doter d'outils, des tableaux de bord centrés sur l'essentiel, préparant les prises de décision en faisant apparaître les dérives essentielles : les tableaux de bord équilibrés (Balanced scorecards), les tableaux de bord opérationnels, l'identification du besoin et du client, la déclinaison en cohérence avec les indicateurs, l'appropriation des objectifs de performance nécessaire à toute démarche de progrès, le développement de la performance par le benchmark interne.

## 4. Les principaux outils de pilotage de la performance :

### 4.1. Les tableaux de bord :

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

**4.1.1. Définition :**<sup>1</sup> Selon le FD X 50-171, le tableau de bord est « l’outil de pilotage et d’aide à la décision regroupant une sélection d’indicateurs ».

Le tableau de bord s’inscrit dans un environnement comportant des données d’entrée (objectifs), des données de sortie (écarts, décisions, actions), des moyens (mesures) et des contraintes (ambition, stratégie).

### **4.1.2. Finalités du tableau de bord :**

Le tableau de bord a deux fonctions : présenter l’état d’avancement des processus du projet de qualification ou du système de validation intégrée et donner les moyens de prendre les décisions pour rectifier ou améliorer. Il est au service du management.<sup>2</sup>

Le tableau de bord est intrinsèquement associé à la notion de pilotage, dont le besoin découle de l’existence d’une stratégie. Sous des formes particulières ou adaptées, parfois complexes, le tableau de bord sert des objectifs autres que le pilotage. Ainsi au niveau opérationnel, il prend souvent l’allure d’un suivi d’activité, où les indicateurs de volumétrie sont plus importants au quotidien et donc plus nombreux. De même, les besoins propres à la sphère gestion et finances des entreprises conduisent à des tableaux de bord formés d’indicateurs complexes intégrant à la fois des données de volumétrie et des éléments comptables ou budgétaires. Les contrôleurs de gestion peuvent ainsi fournir, au travers d’un tableau de bord de gestion, les approfondissements nécessaires à l’explication des dérives. Lorsque le contexte s’y prête, ces finalités peuvent utilement se doubler de la réalisation d’autres buts. Ainsi, la mise en place d’un tableau de bord permettra également de satisfaire à des exigences normatives.

### **4.1.3. Types de tableaux de bord :**

#### **a) Les tableaux de bord classiques :**<sup>3</sup>

La conception des systèmes de tableaux de bord est partie du postulat suivant, le décideur est par définition : Omniscient : il est à même de comprendre et d’interroger toutes les informations, Omnipotent : il peut prendre tout type de décision, Rationnel : son

---

<sup>1</sup> WALTER, (Jacques) et NOIROT (Philippe) : Le contrôle interne, Editions AFNOR, Paris, 2010, pp.45-46

<sup>2</sup> COURTOIS (Alain), PILLET (Maurice) et MARTIN-BONNEFOUS (Chantal) : op.cit, p.185

<sup>3</sup> FERNANDEZ, (Alain) : Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Editions d’Organisation, 2<sup>e</sup> Edition, Paris, 2002, pp.7-8

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

raisonnement est modélisable mathématiquement. Pour un tel décideur conforme au modèle de l'homo economicus, il suffit d'être pleinement informé pour toujours prendre la bonne décision.

**b) Le tableau de bord prospectif :**<sup>1</sup> Pour survivre et prospérer dans l'environnement concurrentiel de l'ère de l'information, les entreprises doivent utiliser des systèmes de mesure et de management compatibles avec leur stratégie et leurs capacités. Malheureusement, beaucoup adoptent des stratégies axées sur la satisfaction du client, le recentrage des activités et le développement des capacités, alors que leurs systèmes de motivation, et d'évaluation de la performance reposent exclusivement sur des indicateurs financiers. Le tableau de bord prospectif conserve ces critères car ils sont révélateurs des résultats opérationnels, mais il s'appuie sur un ensemble plus global et mieux intégré d'indicateurs, reliant la performance concernant les clients, les processus internes, les salariés et les systèmes à la performance financiers à long terme. Les entreprises se lancent dans un projet de TBP pour des raisons très diverses. En générale, ces objectifs sont atteints dès le premier TBP. Mais durant le processus de définition des objectifs et des mesures, les dirigeants découvrent au système un champ d'application infiniment plus large.

**c) Le tableau de bord stratégique :**<sup>2</sup> L'objectif du tableau de bord stratégique est de sélectionner les indicateurs essentiels et de les présenter sur un écran dans le but d'aider à la prise de décision stratégique. Ce tableau de bord est à destination des managers qui décident de la stratégie de la marque sur Internet.

**d) Les tableaux de bords opérationnels et managériaux :** ces tableaux sont utilisés par les personnes qui pilotent la marque de façon opérationnelle. Ils doivent atteindre un niveau de détail suffisant pour mettre en place et mesurer les actions qui permettront d'atteindre les objectifs stratégiques.

**e) Les tableaux de bord de suivi d'action :** Ces tableaux de bord permettent de suivre les actions mises en place. Il est possible, si l'on veut entrer dans un bon niveau de détail, de

---

<sup>1</sup> KANIT, (Abdelghafour) : Elaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production, étude de cas : SCIMAT-BATNA , Magister en Génie industriel, Université Hadj Lekhdar « Batna », 2005, pp.43.45

<sup>2</sup> DUBERNES, (Jean) : Mettre en place un tableau de bord pour piloter la stratégie de la marque sur internet, étude de cas : Systonic, Master en Marketing et Communication, INSEEC Bordeaux, 2008, p.62

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

mettre en place un tableau de bord pour chaque action menée. Ces tableaux de bord ont pour mener de mesurer l'efficacité des actions mises en place. Comme il y a autant de tableaux de bords qu'il n'y a d'actions possibles à mettre en place, il est impossible d'être exhaustif sur ce sujet.

### **f) Les tableaux de bord équilibrés (le Balanced Scorecards) :<sup>1</sup>**

Les tableaux de bord équilibrés de type « Balanced scorecards » sont des outils efficaces pour organiser le pilotage de l'entreprise et le reporting aux différents niveaux ; qu'il s'agisse de l'ensemble de l'entreprise, de processus de centres de responsabilité ou de centres de profit. Outre la lisibilité accrue sur les performances qu'ils fournissent, ces tableaux de bord ont l'avantage de favoriser la prise de décision dans une perspective de valorisation de l'entreprise à long terme : ils incluent des indicateurs sur les aspects immatériels valorisant l'entreprise, innovation et apprentissage notamment. Les indicateurs de performance sont en général structurés dans des tableaux de bord équilibrés autour des quatre préoccupations suivantes : Préoccupation des apporteurs de capitaux, Préoccupation des clients, Préoccupation des décideurs internes, Préoccupation sur l'évolution de l'entreprise à long terme.

**2. Le reporting :** Dans le livre *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, GIRAUD. F donnent la définition suivante au reporting: « Le reporting est le processus de remontée d'information des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et, in fine vers la Direction Générale ». C'est un moyen d'agrégation de l'information de gestion qui permet à la direction le suivi centralisé des résultats, l'analyse et la coordination des actions correctives. On peut distinguer deux familles de reporting : Reportings comptable ; Reportings financier.

### **3. La pratique d'un audit :<sup>2</sup>**

Afin de vérifier que le projet et donc la partie qualification se déroulent selon les référentiels et les plans en vigueur, un programme d'audit doit être mis en place. Le principe de l'audit de la qualification consiste à vérifier, à des moments clés du projet et planifiés par avance, que le déroulement de celle-ci est conforme aux procédures en place et à la stratégie décrite dans le

---

<sup>1</sup> MOLHO, (Denis) et FERNANDEZ-POISSON (Dominique) : op.cit., p.104

<sup>2</sup> MOUTON, (Daniel) : La validation intégrée, Editions DUNOD, Paris, 2008, pp.188-189

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

plan de qualification ou le plan qualité. Les audits peuvent se faire en dehors des points d'arrêt : en effet, les objets et les buts recherchés de ces deux processus sont différents. De plus, un audit bien conduit permet de préparer les points d'arrêts et de prévenir les difficultés du type « vice de forme » ou manque de « livrables ».

### **4. Le Benchmarking :<sup>1</sup>**

La mesure s'envisage selon une référence « interne », indiquant le progrès, l'écart par rapport à une situation antérieure. L'autre usage de la mesure est de pouvoir s'évaluer par rapport à des références « externes », c'est-à-dire d'autres zones, ateliers ou services, ou encore se comparer aux filiales du même groupe, aux concurrents, etc. La comparaison aux meilleurs et l'adoption d'une stratégie pour les égaler ou les dépasser, s'inspirer des méthodes utilisées ailleurs avec succès s'appelle le Benchmarking.

---

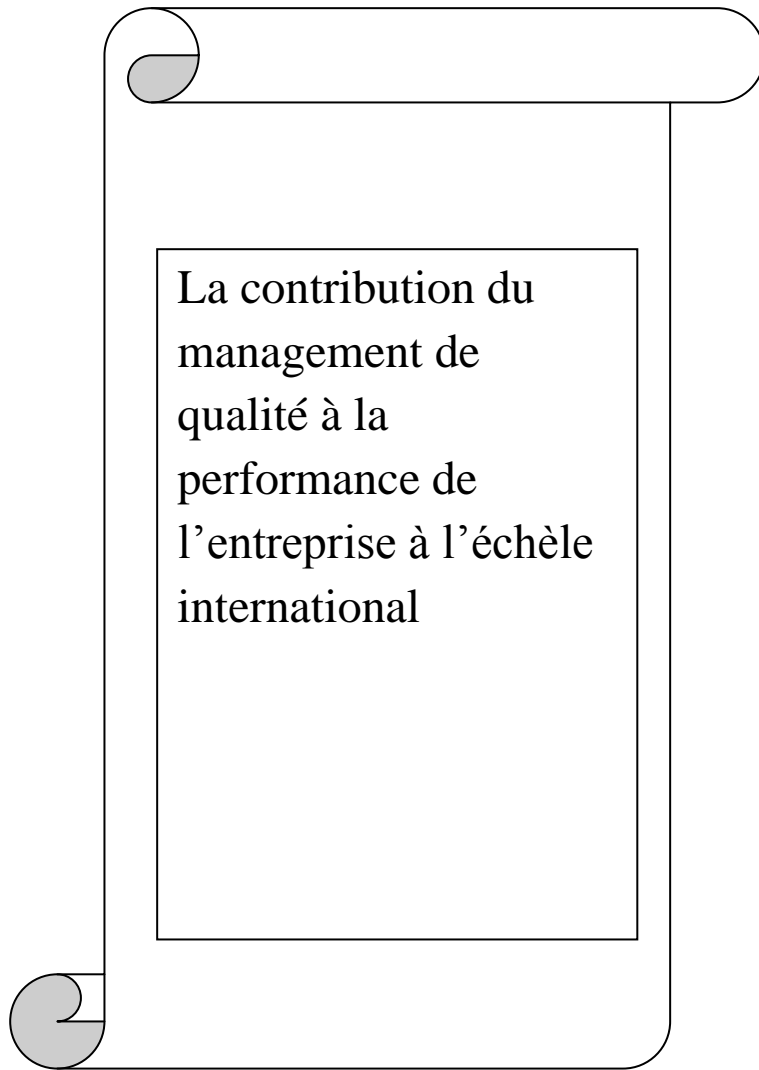
<sup>1</sup> HOHMANN, (Christian) : Guide pratique des 5 S et du management visuel, Editions d'Organisation, 2 Edition, Groupe EYROLLES, Paris, 2010, p.56

## Chapitre2: Généralité sur la performance

---

### **Conclusion :**

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que la performance est une notion ambiguë, difficile à mesurer et que pour en faire son mesure ça nécessite de bâtir un système solide de pilotage et une mobilisation des efforts ultime de l'ensemble de l'entreprise. La multiplicité des principes rend plus complexe la mesure de contribution des entités et l'entreprise se trouve devant la nécessité de définir les indicateurs pour mesurer sa performance convenablement à sa stratégie et en fonction de ses besoins, et qui lui permettront d'atteindre ses objectifs.



# Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH

---

## SECTION 1 : Généralité sur Sonatrach.

### 1. Présentation de la Sonatrach :<sup>1</sup>

#### 1.1 Dénomination :

Sonatrach est la compagnie nationale algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisations, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivées, elle a pour missions de valoriser de façon optimale les ressources nationales d'hydrocarbures et de créer des richesses au service du développement économique et social du pays.

#### 1.2 Capital social :

Sonatrach dispose d'un capital social de 14 800 000 000 DA.

#### 1.3 Profil du groupe :

Sonatrach est un acteur majeur dans le domaine du pétrole et du gaz, ce qui la place, aujourd'hui, première compagnie d'hydrocarbures en Afrique et en Méditerranée, elle exerce ses activités dans quatre principaux domaines « l'Amont, l'Aval, le Transport par Canalisations et la Commercialisation », elle est 4<sup>e</sup> exportateur mondial de GNL, 3<sup>e</sup> exportateur mondial de GPL et 5<sup>e</sup> exportateur de gaz naturel.

La production d'hydrocarbures primaires a atteint un niveau de 195,2 millions de TEP en 2014, en augmentation de 04% par rapport à l'année 2013.

En matière d'emploi, l'année 2014 a été clôturée avec un effectif global de 59 304 agents, soit une baisse de 2,5% par rapport à l'exercice 2013 (60 843 agents).

Elle est présente dans plusieurs projets avec différents partenaires en Afrique, en Amérique Latine et en Europe.

Sonatrach s'est adaptée au nouvel environnement économique mondial en diversifiant ses activités, et, a, par conséquent, investit d'autres créneaux économiques notamment la génération électrique, l'eau, le transport aérien et maritime.

#### 1.4 Création et l'évolution :

---

<sup>1</sup> : Document interne.

## **Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH**

---

Sonatrach est une entreprise publique économique, à caractère industriel et commercial, placée sous la tutelle du ministère de l'énergie.

L'entreprise nationale Sonatrach « Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures », a été créée le 31 décembre 1963, par décret présidentiel N° 63-491, elle avait pour mission la prise en charge du transport et de la commercialisation des hydrocarbures sa première opération fut la construction de l'oléoduc HAWD EL HAMRA Long de 810 Km, qui confirme l'acte de naissance de Sonatrach.

En 1966, Sonatrach a étendu ses missions à la recherche, la production et transformation des hydrocarbures.

La nationalisation du secteur des hydrocarbures le 24 Février 1971, a fait que Sonatrach est devenu une société intégrée, elle avait désormais la responsabilité de 77% de la production du pétrole, et 100 % du gaz, le pourcentage restant de la production étant détenue par deux compagnies françaises : TOTAL et ELF.

En 1975, ELF céda ses parts à l'Algérie qui s'est vu devenir actionnaire de la production du pétrole à 83 %.

En 1980 l'Etat procéda au rachat des parts détenus par TOTAL, pour récupérer la part restante, et devient propriétaire de Sonatrach en 1981.

Le groupe pétrolier et gazier est classé 1<sup>ère</sup> en Afrique et 12<sup>e</sup> dans le monde en 2013, toutes activités confondues, avec un chiffre d'affaires à l'exportation de plus de 63 milliards de dollar, elle est 4<sup>e</sup> exportateur mondial de GNL, 3<sup>e</sup> exportateur mondial de GPL et 5<sup>e</sup> exportateur de gaz naturel.

Adoptant une stratégie de diversification, Sonatrach se développe aussi bien dans les activités de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer, de recherche et d'exploitation minière.

### **1.5 Missions principales de Sonatrach :**

- L'exploitation des opérations relatives à la recherche et à l'exploitation des gisements.
- La construction de l'exploitation industrielle et commerciale de tous moyens de

## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH

---

transport des hydrocarbures par voie terrestre maritime.

- Le traitement de transformation des hydrocarbures liquides et gazeux.
- La commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux aussi que de leur substances connexes tant en Algérie qu'à l'étranger.
- La reconstitution et l'accroissement des réserves des hydrocarbures.

### 1.6 L'objectif de Sonatrach :

- Le développement et la valorisation des ressources énergétiques.
- L'approvisionnement énergétique à moyen et long terme.
- La rénovation des techniques dans la gestion des ressources.
- L'exportation et la diversification de la matière première dans les marchés nationaux et internationaux.
- La maîtrise du transport des hydrocarbures.

## 2. Organisation de Sonatrach :<sup>2</sup>

La direction générale du groupe Sonatrach est assurée par Monsieur Amine MAZOUZI, Président Directeur Général, depuis le 25 Mai 2015.

Monsieur le Président Directeur Général a procédé le mercredi 18 novembre 2015, à la signature de la décision A-001 (R29), portant nouveau schéma d'organisation de la macrostructure de Sonatrach.

Cette action s'inscrit dans le cadre de l'évolution de l'environnement aussi bien interne qu'externe qui exige de l'entreprise d'adapter son schéma d'organisation et son mode de gestion pour faire face aux défis, notamment ceux inscrits dans son plan à moyen terme, à savoir l'augmentation du niveau de la production et des réserves dans l'amont et la réalisation des projets de raffinage et de pétrochimie dans l'aval.

La réalisation de ces projets doit être accompagnée d'une stratégie de réduction des coûts qui permettra à l'entreprise de dégager des ressources additionnelles nécessaires à sa croissance.

---

<sup>2</sup> : [www.sonatrach.com](http://www.sonatrach.com) : (03/05/2017 à 13 :16).

## **Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH**

---

L'adaptation de l'organisation et la modernisation du mode de gestion de l'entreprise sont actuellement plus qu'une nécessité et ce, pour répondre aux besoins du marché national en constante croissance et soutenir la position de Sonatrach sur les marchés pétroliers et gaziers.

Le nouveau schéma d'organisation de la macrostructure de Sonatrach vise à :

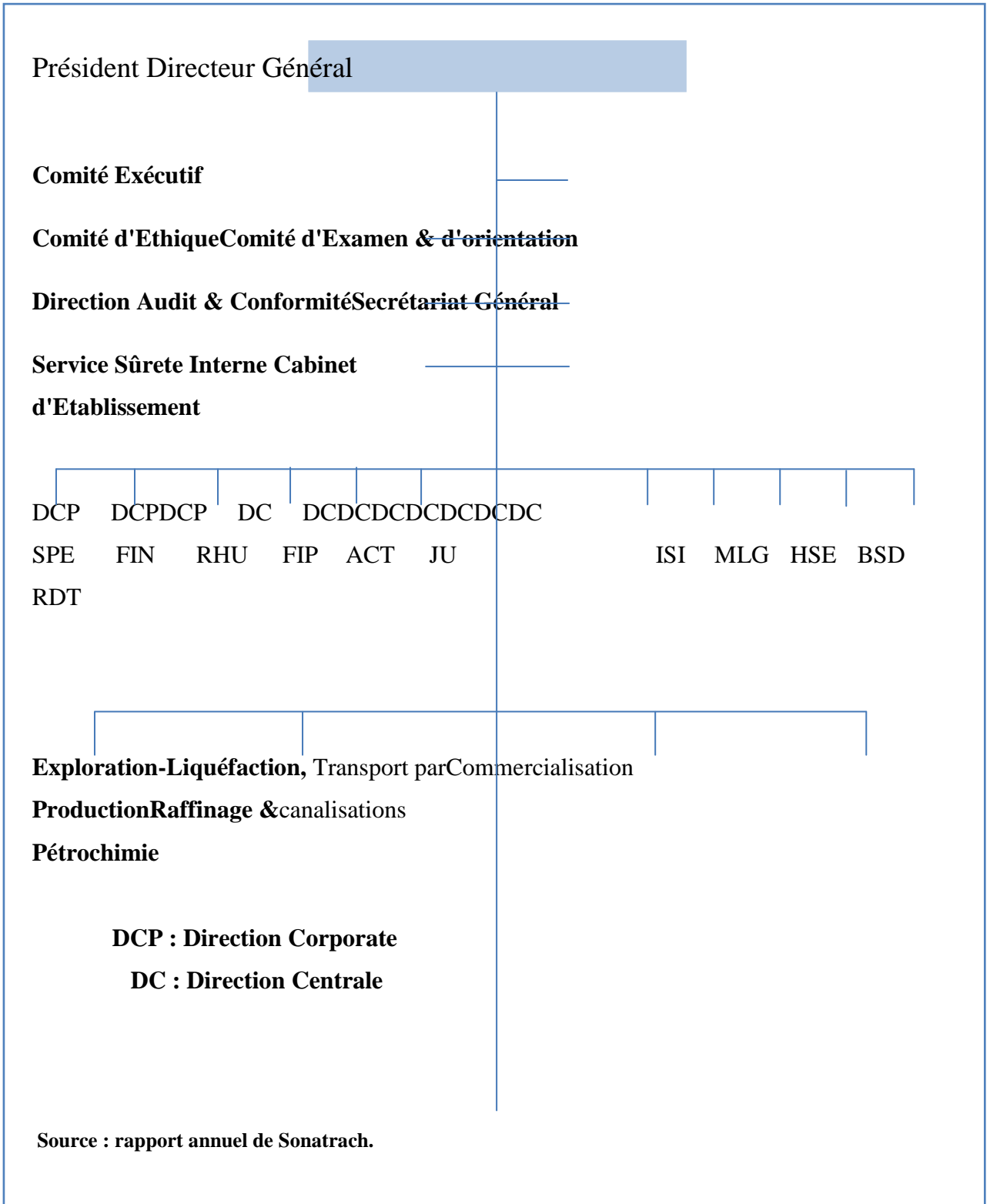
- Conforter la direction générale dans son rôle de conception de la stratégie, d'orientation, de coordination, de pilotage et de management.
- Concentrer les structures opérationnelles pour une meilleure synergie en veillant à leur assurer une meilleure efficacité.
- Permettre une décentralisation accompagnée d'une maîtrise des pouvoirs et d'une clarté en matière de responsabilités dans le cadre de procédures bien établies tout en renforçant le contrôle.
- Assurer la réactivité, la transparence et la fluidité de l'information nécessaire à la conduite et au pilotage des activités dans le but d'assurer l'efficacité globale de l'entreprise.

La nouvelle macrostructure de l'entreprise est constituée de quatre (04) activités opérationnelles et onze (11) directions fonctionnelles :

# Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH

---

**Figure (III, 1) : organigramme de Sonatrach.**



## **Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH**

---

### **2.1 Les activités opérationnelles :**

#### **2.1.1 L'activité exploration-production :**

Après sa découverte, un gisement d'hydrocarbure doit être développé et exploité de façon optimale, des études de géologie, de géophysique et de laboratoire permettent une première évaluation de la géométrie de l'accumulation des hydrocarbures, sur la base de ces études, des forages de la délimitation vont permettre de préciser l'étendue de l'accumulation, évaluer les réserves en place et les réserves récupérables et ainsi fournir les informations nécessaires à l'étude et à la mise au point d'un plan de développement qui va préciser :

- Le nombre de puits à forer, les méthodes de production.
- La spécification des équipements de production de fond et de surface.
- Les paramètres d'étude des installations de traitement, soit :
  - o Fluides à traiter en quantité et en qualité.
  - o Caractéristiques physiques et thermodynamique des fluides.

#### **2.1.2 Le transport par canalisation :**

Le transport des hydrocarbures liquides et gazeux par canalisations a en charge le développement, la gestion et l'exploitation du réseau de transport, de stockage, de livraison et de chargement des hydrocarbures.

Des moyens de modernisation et de gestion du réseau ont été mis en place afin d'assurer l'acheminement des hydrocarbures dans les conditions de l'économie, de la qualité, de la sécurité et de l'environnement qu'exigent les normes internationales.

#### **2.1.3 La liquéfaction :**

Sonatrach possède aujourd'hui quatre grands complexes fonctionnant chacun suivant un procédé différent, trois sont implantés à Arzew et un à Skikda :

- La CAMEL (GL4Z), construite entre 1962 et 1964, représentait à la l'époque, la plus grande usine de liquéfaction du monde.
- GL1K, il a été construit pour honorer le contrat de vente de gaz algérien en France, prévu dans les accords de juillet 1965.
- GL1Z, mise en service en 1978.

## **Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH**

---

- GL2Z, mise en service en 1981.

### **2.1.4 La commercialisation :**

La commercialisation a en charge le management des opérations de vente et de shipping dont les actions sont menées en coopération avec les filiales telles que NAFTAL pour la distribution des produits pétroliers, SNTM HYPROC pour le transport maritime des hydrocarbures et COGIZ pour la commercialisation des gaz industriels.

La mission commercialisation des hydrocarbures algériens sur le marché extérieur confère à Sonatrach un rôle primordial au niveau du pays, les recettes en devises générées par l'entreprise demeurant encore la source principale de financement de l'économie nationale.

Depuis sa création, l'entreprise n'a cessé de déployer des efforts considérables pour acquérir et consolider ses positions.

### **2.2 Les directions fonctionnelles :**

#### **2.2.1 Direction corporate :**

- Stratégie, Planification et Économie (SPE).
- Finances (FIN).
- Ressources Humaines (RHU).

#### **2.2.2 Direction centrale :**

- Filiales et participations (FIP).
- Activités Centrales (ACT).
- Juridique (JUR).
- Informatique et Système d'Information (ISI).
- Marchés et Logistique (MLG).
- Santé, sécurité et environnement (HSE).
- Business Développent (BSD) : nouvelle direction chargée de détecter des opportunités de croissance, d'évaluer et de lancer des nouveaux projets dans les activités de base de l'entreprise.

## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH

- Recherche et Développement (RDT) : nouvelle direction chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la recherche appliquée et de développer des technologies dans les métiers de base de l'entreprise.

### **SECTION 2 : la performance commercial au sein Sonatrach :**

#### **2.1. Diagnostic**

##### **2.1.1a performance commercial au sein de SONTRACH :**

Dans cette section on essaiera d'analyser les résultats et la performance commerciale de l'entreprise. On identifiera les indicateurs quantitatif et qualitatif et d'en tirer les résultats de l'activité durant les périodes de 2011/2012 et 2012/2013 et 2013/2014

##### **2.1.1.1 Les indicateurs quantitatifs :**

###### **➤ Les quantités vendues<sup>3</sup>**

A partir des données obtenues nous avons pu constituer et récapituler l'activité dans le tableau suivant pour connaître les volumes destinées au marché national et international.

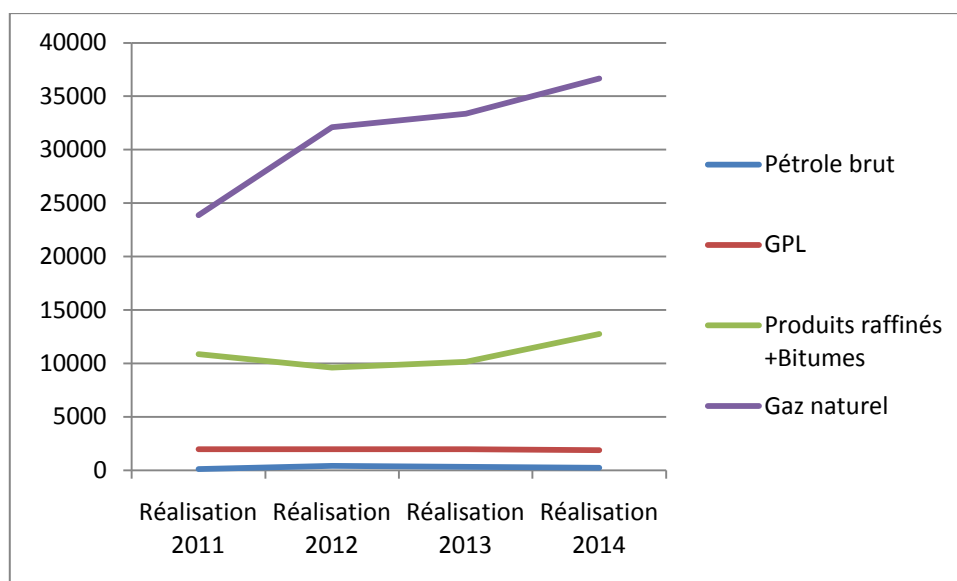
**Tableau N : les quantités destiné au marché national**

	Unité	Réalisation 2011	Réalisation 2012	Réalisation 2013	Réalisation 2014
Pétrole brut		99	405	330	231
GPL		1977	1979	1969	1889
Produits raffinés +Bitumes		10879	9598	10149	12753
Gaz naturel		23853	32114	33376	36658
Total		36808	44096	45824	51531

Source: Rapport annuel Sonatrach 2011/2012/2013/2014

<sup>3</sup>Rapport annuel Sonatrach 2011/2012/2013/2014

## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH



Source : élaboré par nous même

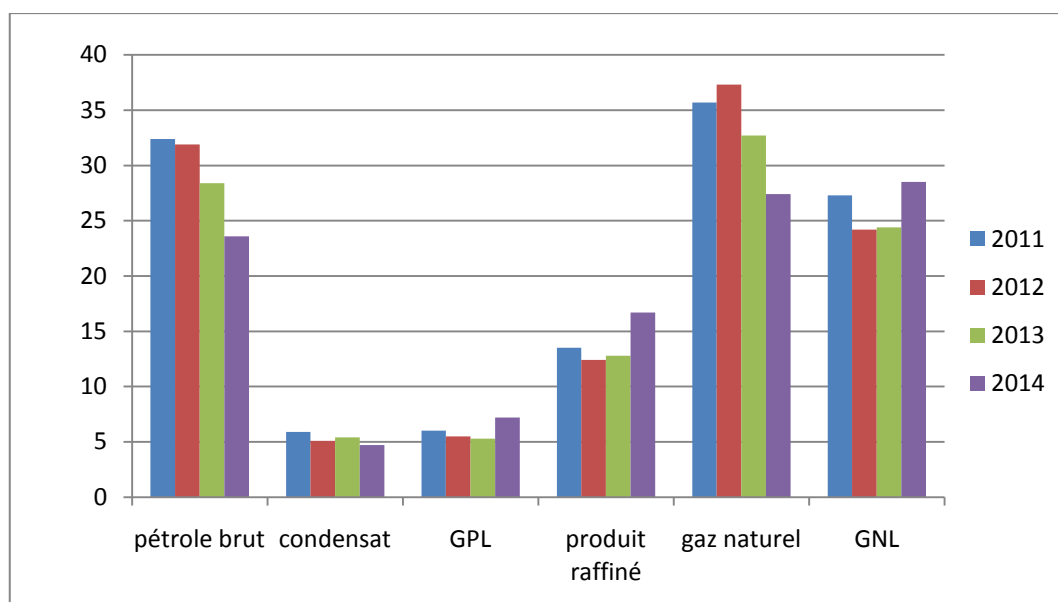
Du tableau et du graphe, on remarque une augmentation significative des quantités du gaz naturel de 2011 jusqu'à 2014, quoi qu'on remarque une diminution des quantités du produits raffinés+bitumes de l'année 2011et 2012 puis une de l'année 2013 jusqu'a 2014, concernant le pétrole brut et le GPL on remarque une stabilité des quantités vendues

**Tableau N : les quantités destiné au marché international**

	Unité	2011	2012	2013	2014
Pétrole brut		32.4	31.9	28.4	23.6
Condensat		5.9	5.1	5.4	4.8
GPL		6.0	5.5	5.3	7.2
Produits raffinés		13.5	12.4	12.8	16.7
Gaz naturel		35.7	37.3	32.7	27.4
GNL		27.3	24.2	24.4	28.5
Total		110.8	107.2	101.1	98.4

Source : rapport annuel Sonatrach

## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH



**Source : élaboré par nous même**

Du graphe on remarque que pour le pétrole brut une diminution de quantités exportées du 2011 jusqu'a 2014, pour le condensat et le GPL on remarque une perturbation de quantités exportées, pour le produit raffiné une baisse de 2011 a 2012 puis un augmentation jusqu'a 2014, pour le gaz naturel on remarque une augmentation de l'année 2011 à 2012 puis une diminution de l'année 2012 jusqu'à 2014, pour le GNL on remarque une baisse de l'année 2011 au 2012 puis les quantités se stabilisent de l'année 2012 à 2013 puis elle s'augmente

504863(2012).585523(2014).542743(2013)

➤ **Evolution du chiffre d'affaire (U : Millions DA)**

Année	2012	2013	2014
CA	504863	542743	585523

**Source : élaboré par nous même**

Du tableau on remarque une augmentation significative au niveau du chiffre d'affaire réalisé par Sonatrach, cette augmentation est due à la participation des filiales de Sontrach .

## **Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH**

---

### **➤ La part de marché :**

Sonatrach détient plus de 40% du marché pétrolier en Algérie, l'autre partie appartient au grandes multinationales comme BP « British Petroleum »

### **2.1.1.2 Les indicateurs qualitatifs :**

#### **➤ L'image de l'entreprise :**

Sonatrach représente un symbole économique et social. Elle possède une image de marque très positive sur le marché. Cela est dû à la qualité du produit offert par l'ENIEM depuis sa création

# **Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH**

---

## **SECTION 3 : La relation entre le management de la qualité et la performance de l'entreprise .**

### **1 : cadre méthodologique :**

#### **1.1. L'enquête par questionnaire :**

Dans cette section, on traitera de la relation existante ou pas entre la pratique de la gestion de la qualité et la performance de l'entreprise. Due à l'absence des données on été obliger d'établir un questionnaire qui peut nous aider à reprendre a notre problématique, ce questionnaire était distribuer sur le membre du département commercial du Sonatrach. Afin de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons posé une série de questions aux employés ciblés dont les réponses ont servi à la présentation, l'interprétation et la discussion des résultats.

##### **1.1.1. Définition de l'outil de recherche :**

D'après GRAWITZ (1979 : 351) « le questionnaire est une technique dont les réponses aux questions posées permettent de recueillir les renseignements dont on a besoin».

GAUTIER B., (1986, 319), définit le questionnaire comme étant « un instrument de mise en forme de l'information fondée sur observation des réponses à un ensemble des questions posées à un échantillon d'une population ».

#### **1.2 Profil des répondants :**

Nous avons sélectionné une population composée d'employés de l'entreprise Sonatrach à partir de laquelle notre échantillon a été tiré. Nous nous sommes basés sur plusieurs critères afin de sélectionner les employés qui constituent notre échantillon. Les principaux critères sont les suivants :

1<sup>er</sup> critère : L'ancienneté et l'expérience des employés ;

2<sup>ème</sup> critère : On a choisi des employés du département commercial y compris le directeur de département.

## **Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH**

3ème critère : Les employés ont assez d'expérience pour qu'ils puissent ajouter de la valeur à notre questionnaire, ainsi qu'à notre finalité de recherche.

### **2.3. Finalité de l'enquête :**

Le but de notre enquête c'est de vérifier les hypothèses de notre recherche qu'elles soient confirmées ou infirmées à travers les réponses obtenues auprès des répondants.

### **2.4 Distribution et collecte des questionnaires**

Nom de l'entreprise	effectif	Echantillon considère	Questionnaire récupéré	Questionnaire perdue
Sonatrach	/	30	30	0
Total		30	30	0

Source : notre enquête 2017

Comme le tableau ci-haut le montre, il a été distribué 30 questionnaires aux employés de Sonatrach, et nous avons récupéré 30 questionnaires soit 100%. C'est-à-dire que le taux de participation en pourcentage s'élève à 100 %, et celui de la perte est de 0 %.

## **2 : Le déroulement de l'enquête, Analyse et interprétation des résultats**

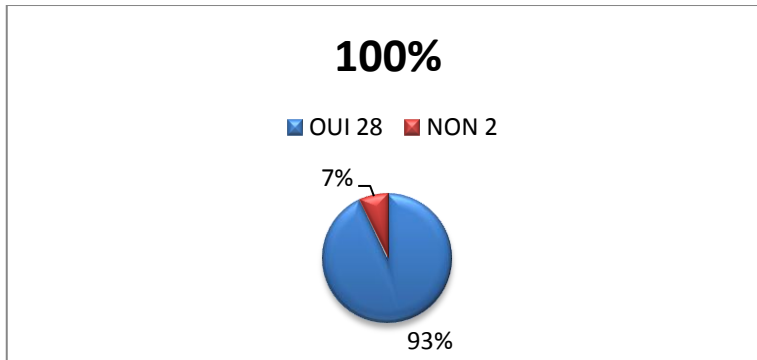
Question n° 1 : Votre entreprise est-elle certifiée ISO 9001 ?

**Tableau 3.1 : Importance du SMQ au sein de l'entreprise**

Entreprise	Nombre de répondants	Réponses	
		OUI	NON
SONATRACH	30	28	2
Total en pourcentage	100%	93%	7%

## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH

Figure 3.1 : Importance du SMQ au sein de l'entreprise



### INTERPRETATION :

La majorité des répondants (93%) affirment que SONATRACH est certifiée à la norme ISO 9001. Cela démontre que l'entreprise possède un système de management de la qualité (SMQ) d'une part, et qu'une grande majorité des employés en a conscience d'autre part. Cela traduit l'importance du SMQ au sein de l'entreprise et montre qu'il joue un rôle important dans l'activité quotidienne de l'entreprise et ce à plusieurs niveaux.

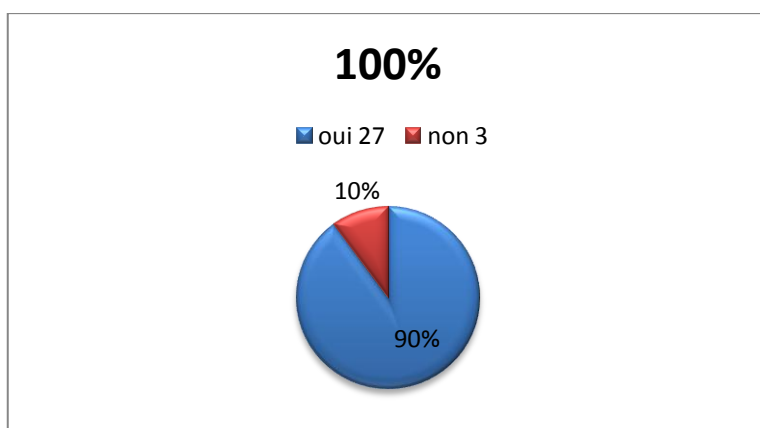
Question n° 2 : avez-vous un service de contrôle de la qualité au sein de votre entreprise ?

Tableau 3.2 : Existence du service de contrôle de la qualité au sein de l'entreprise

Entreprise	Nombre de répondants	Réponses	
		OUI	NON
SONATRACH	30	27	3
Total en pourcentage	100%	90%	10%

Figure 3.2 : Existence du service de contrôle de la qualité au sein de l'entreprise

## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH



### INTERPRETATION :

Les résultats obtenus indiquent que 27/30 répondants, soit 90%, assurent que leur entreprise dispose d'un service de contrôle de la qualité alors que 3/30 répondants, soit 10% ignore l'existence de ce service. Cela démontre l'importance de ce service et son interaction avec tous les autres services et départements de l'entreprise.

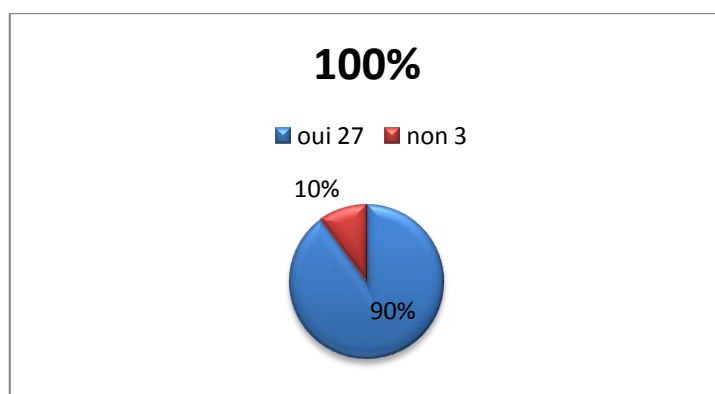
Question n° 3 : Votre entreprise dispose-t-elle d'une politique Qualité ?

**Tableau 3.3 : Existence d'une politique qualité**

Entreprise	Nombre de répondants	Réponses	
		OUI	NON
SONATRACH	30	27	3
Total en pourcentage	100%	90%	10%

Figure 3.3 : Existence d'une politique qualité.

## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH



INTERPRETATION :

D'après les résultats obtenus, on constate que 90% du personnel interrogé affirme que l'entreprise possède une politique qualité. Ce degré de conscience envers la qualité se traduit d'une part, par l'intégration du personnel dans l'élaboration de la politique qualité, et d'autre part, par la diffusion de la politique qualité à l'ensemble d'employés.

Question n° 3-1 : Si oui, cette politique qualité est-elle diffusée à tout le personnel ?

(Le nombre de répondants est passé à 27 pour cette sous question car seulement 27 personnes ont répondu OUI à la question précédente)

**Tableau 3.5 : Diffusion de la politique qualité**

Entreprise	Nombre de répondants	Réponses	
		OUI	NON
SONATRACH	27	27	0
Total en pourcentage	100%	100%	0%

Tableau 3.5 : Diffusion de la politique qualité.

## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH



### INTERPRETATION

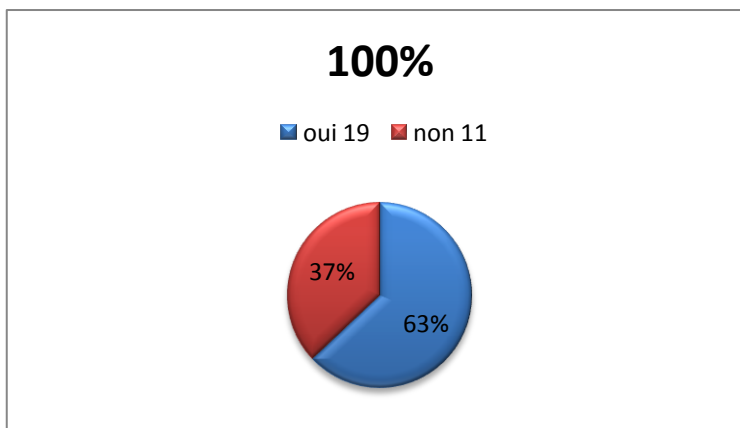
D'après les résultats obtenus nous constatons que la totalité des répondants soit 27/27 confirment la diffusion de la politique qualité. Ce nombre vient étayer le constat de la question précédente, soit la diffusion de la politique qualité à l'ensemble d'employés.

Question n°4 : La formation au SMQ, s'est-elle étendue sur l'ensemble du personnel ?

**Tableau 3.6 : Taux de formation du personnel au SMQ**

Entreprise	Nombre de répondants	Réponses	
		OUI	NON
SONATRACH	27	19	11
Total en pourcentage	100%	63%	37%

Figure 3.6 : Taux de formation du personnel au SMQ.



## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH

INTERPRETATION :

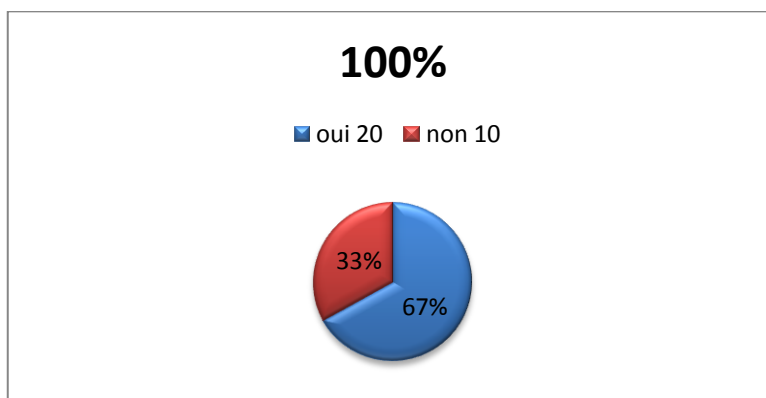
Les résultats obtenus indiquent que 63% des personnes interrogés ont bénéficié d'une formation en démarches qualité. Or, le pourcentage des sondés qui n'ont jamais bénéficié d'une formation en qualité est de 37%. Ce constat nous amène à réfléchir sérieusement sur les objectifs des formations par rapport à la diffusion de la politique qualité.

Question n° 5 : Le management de la qualité a-t-il amélioré la communication ?

**Tableau 3.7 : Impact du Management de la qualité sur la communication**

Entreprise	Nombre de répondants	Réponses	
		OUI	NON
SONATRACH	30	20	10
Total en pourcentage	100%	67%	33%

**Figure 3.7 : Impact du Management de la qualité sur la communication.**



## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH

INTERPRETATION :

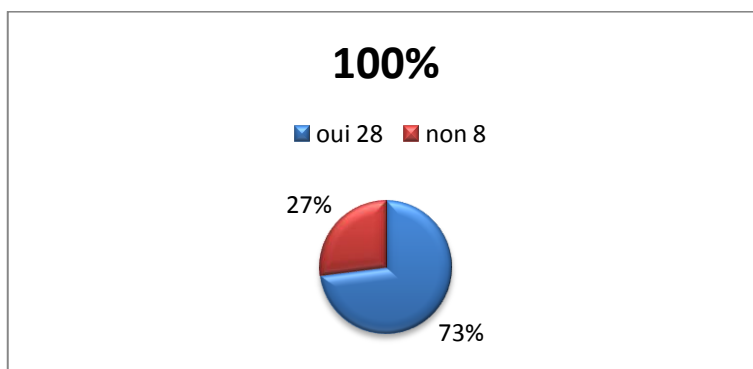
La majorité des interviewés, soit 67%, soutiennent le fait que le SMQ a amélioré la communication interne et externe de l'entreprise, alors que 33% pensent le contraire.

Question n° 6 : Le SMQ a-t-il eu un impact sur l'environnement de travail ?

**Tableau 3.8 : Impact du SMQ sur l'environnement de travail**

Entreprise	Nombre de répondants	Réponses	
		OUI	NON
SONATRACH	30	22	8
Total en pourcentage	100%	73%	27%

**Figure 3.8 : Impact du SMQ sur l'environnement de travail**



INTERPRETATION

On constate, d'après les données recueillies, qu'une grande majorité des employés, soit 73% pensent que le SMQ a un impact sur l'environnement de travail. Le reste des répondants soit 27% jugent que le SMQ n'a pas d'impact sur ce même environnement.

Question n° 6-1 Si oui, à quel niveau ?

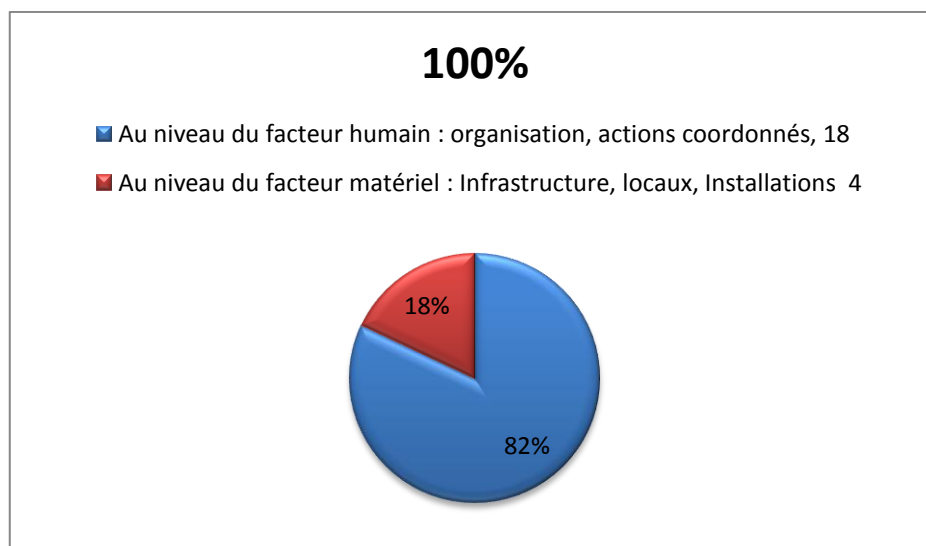
(Le nombre de répondants est passé à 22 pour cette sous question car seulement 22 personnes ont répondu OUI à la question précédente)

## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH

**Tableau 3.9 : Définition de l'impact du SMQ sur l'environnement de travail**

Entreprise	SONATRACH		Total en pourcentage
<b>Nombre de répondant</b>	22		100%
<b>Réponses</b>	Au niveau du facteur humain : organisation, actions coordonnés, Objectif commun, méthodes de travail	18	82%
	Au niveau du facteur matériel : Infrastructure, locaux, Installations et équipements ...	4	18%

**Figure IV.9 : Définition de l'impact du SMQ sur l'environnement de travail**



### INTERPRETATION :

Nous constatons que 82% (soit 18/22) des employés affirmant l'existence d'un impact du SMQ sur l'environnement du travail pensent que ce dernier se situe au niveau du

## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH

---

facteur humain. Alors que seulement 18% (4/22) pensent que le SMQ a un impact sur le facteur matériel.

Ceci démontre que le SMQ a un impact sur le mangement de l'organisation et qu'il contribue à une gestion plus efficace et une optimisation des processus internes qui permet la réduction de l'effort inutile et des coûts invisibles.

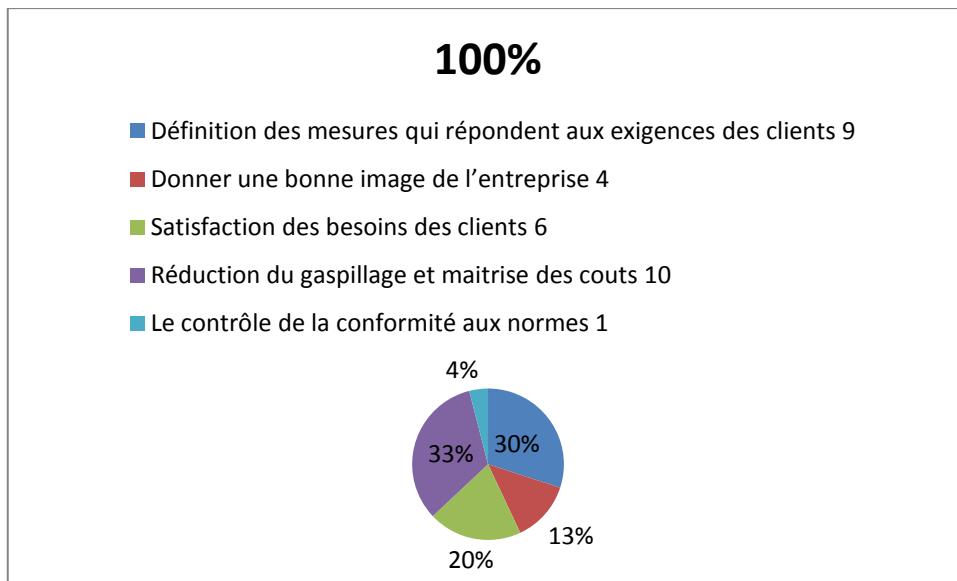
Question n° 7 : Quelle est la fonction du service qualité ?

**Tableau 3.10 : la fonction du service qualité**

Entreprise	SONATRACH		Total en pourcentage
<b>Nombre de répondant</b>	30		100%
<b>Réponses</b>	Définition des mesures qui répondent aux exigences des clients	9	30 %
	Donner une bonne image de l'entreprise	4	13%
	Satisfaction des besoins des clients	6	20%
	Réduction du gaspillage et maitrise des couts	10	33%
	Le contrôle de la conformité aux normes	1	4%

**Figure 3.10 : la fonction du service qualité**

## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH



### INTERPRETATION :

D'après cette question nous avons essayés de définir la fonction du service qualité dans l'entreprise et on a constaté les résultats suivants : Pour la plupart des questionnés (33%) ; la fonction du service qualité consiste à « la réduction du gaspillage et la maîtrise des coûts », 30% d'entre eux pensent qu'elle sert à la « Définition des mesures qui répondent aux exigences des clients »; 20% pensent que sa fonction principale est la « Satisfaction des besoins des clients »,13% des répondants stipulent que le rôle du service qualité est de « Donner une bonne image de l'entreprise » tandis que 4% pensent plutôt qu'il sert au « contrôle de la conformité aux normes ».

Question n° 8 : Comment jugez-vous l'importance de la certification ?

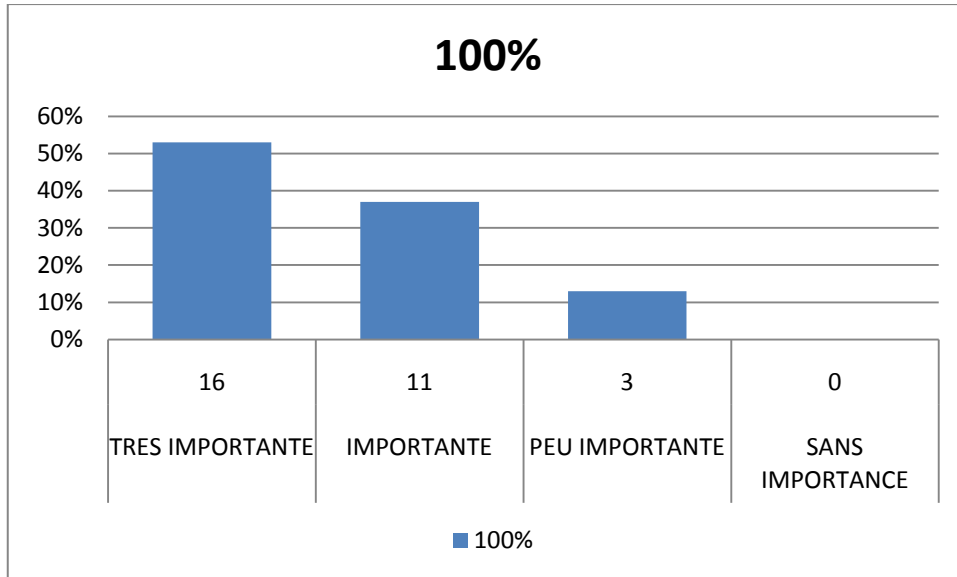
**Tableau 3.11 : L'importance de la certification**

Entreprise	Nombre de répondant	Réponse			
		Très importante	Importante	Peu importante	Sans importance
<b>SONATRACH</b>	<b>30</b>				
		16	11	3	0

## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH

<b>Total en pourcentage</b>	100%	53%	37%	10%	0%
-----------------------------	------	-----	-----	-----	----

**Figure 3.11 : L'importance de la certification**



### INTERPRETATION :

D'après les résultats obtenus 53 % des répondants jugent que la certification qualité est très importante pour la compétitivité de l'entreprise, contre 37 % qui la qualifient d'importante. Cette question qui traite du degré d'utilité de l'intégration d'une démarche qualité au sein de l'entreprise permet de révéler une information très importante à savoir une bonne image de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs et de se différencier par rapport aux concurrents et ce à travers la définition d'un système qualité reposant notamment sur le respect des procédures de travail et la mise en place de mécanismes de détection, d'analyse et de correction des dysfonctionnements.

D'un autre côté, seulement 10% des répondants pensent qu'elle n'est pas d'une grande utilité. Cela peut se traduire par une méconnaissance totale de la certification ou bien une mauvaise communication quant aux bienfaits de cette démarche.

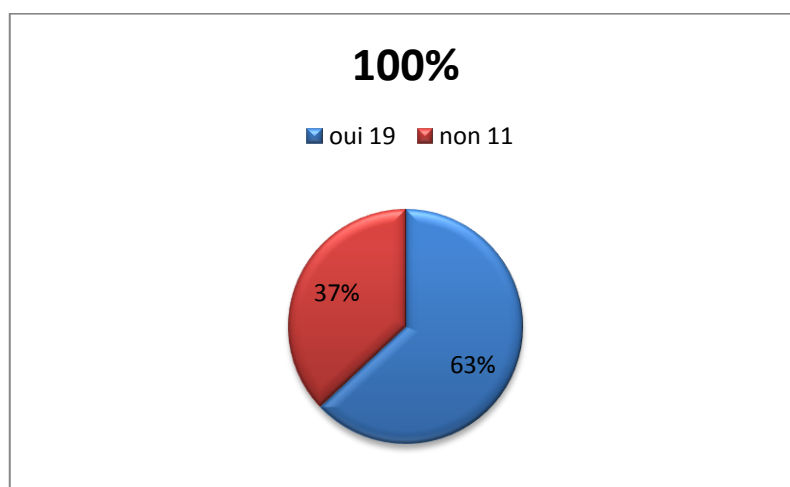
Question n° 09 : La mise en œuvre d'un SMQ a-t-elle engendré une amélioration dans la réalisation du projet à l'extérieur de l'Algérie ?

## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH

**Tableau 3.12 : Impact du SMQ sur la réalisation du projet à l'extérieur de l'Algérie**

Entreprise	Nombre de répondants	Réponses	
		OUI	NON
SONATRACH	30	19	11
<b>Total en pourcentage</b>	100%	63%	37%

**Figure 3.12 : Impact du SMQ sur la réalisation du projet à l'extérieur de l'Algérie.**



### INTERPRETATION :

D'après les résultats obtenus, nous constatons que la majorité des répondants, soit 63% ont répondu favorablement quant à l'amélioration de la réalisation des projets à l'extérieur de l'Algérie par le SMQ. Ceci démontre l'impact du SMQ sur la gestion des processus, qui la rend plus efficace, et le souci de satisfaire le client instauré par la démarche qualité.

## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH

---

Par ailleurs 37% des répondants nient avoir constaté une amélioration dans la réalisation des projets suite à l'instauration du SMQ.

Question n° 9-1 : Si non, pour quelle raison

(Le nombre de répondants est passé à 11 pour cette sous question car seulement 11 personnes ont répondu NON à la question précédente)

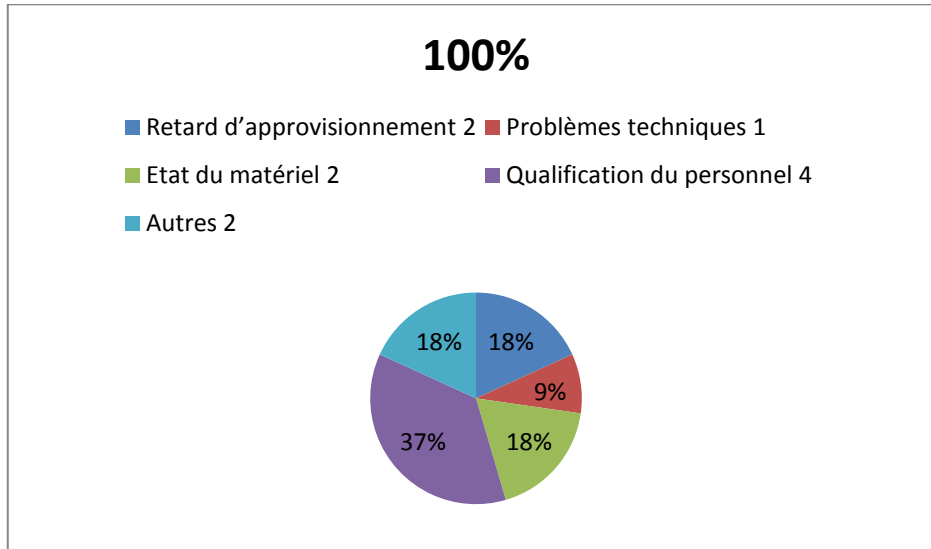
**Tableau 3.13 : Impact du SMQ sur la de réalisation II**

Entreprise	SONATRACH		total en pourcentage
Nombre de répondants	<b>11</b>		<b>100%</b>
Réponse	Retard d'approvisionnement	2	<b>18%</b>
	Problèmes techniques	1	<b>9%</b>
	Etat du matériel	2	<b>18%</b>
	Qualification du personnel	4	<b>36%</b>

## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH

	Autres	2	<b>18%</b>
--	--------	---	------------

**Figure 3.13 : Impact du SMQ sur la de réalisation II.**



**INTERPRETATION :**

D'après les résultats obtenus nous constatons que 36% des répondants considèrent que le SMQ n'apporte pas d'amélioration dans la réalisation des projets un du personnel non qualifié. Nous pouvons ici que les carences en formation décelés plus haut peuvent en être la cause.

Nous constatons aussi que 18% des sondés jugent que l'état du matériel est la cause principale, 18% des répondants pensent que cela est dû au retard d'approvisionnement alors 10% d'entre eux mettent cela sur le compte de problèmes techniques. Enfin 18% trouvent que le SMQ n'améliore pas la réalisation à cause d'évènement aléatoires et divers.

Question n° 10: D'après vous, quand peut-on dire que la performance de votre organisation est obtenue ?

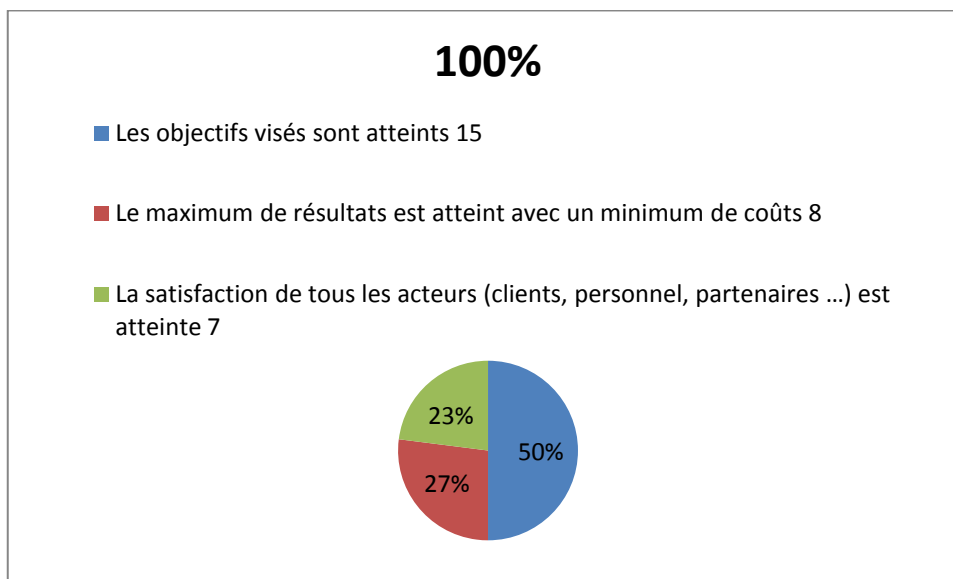
**Tableau 3.14 : L'atteinte de la performance**

<b>Entreprise</b>	<b>SONATRACH</b>	<b>total en</b>
-------------------	------------------	-----------------

## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH

			pourcentage
<b>Nombre de répondants</b>	30		100%
<b>Réponse</b>	Les objectifs visés sont atteints	15	50%
	Le maximum de résultats est atteint avec un minimum de coûts	8	27%
	La satisfaction de tous les acteurs (clients, personnel, partenaires ...) est atteinte	7	23%

**Figure 3.14 : L'atteinte de la performance**



### INTERPRETATION :

La majorité des interrogés soit 50%, répondent que la performance est atteinte lorsque les objectifs sont atteints, et 23% affirment qu'elle est atteinte lorsque le maximum de résultat est atteint avec un minimum de coûts. Cela signifie que l'atteinte de la performance chez l'entreprise faisant partie de notre recherche passe par l'efficacité et l'efficience, D'autre part on note que 27%, pensent que la performance est atteinte lorsque La satisfaction de tous les acteurs (clients, personnel, partenaires ...) est atteinte.

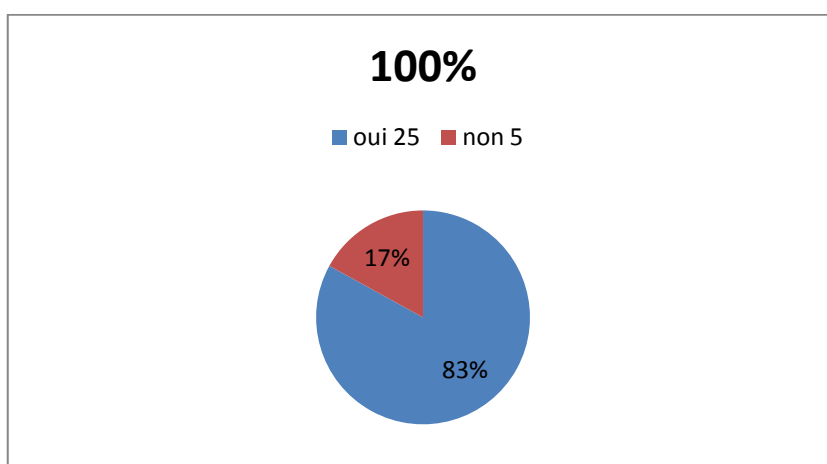
## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH

Question n° 11 : Le SMQ répond-t-il efficacement à l'optimisation des processus internes de votre entreprise ?

**Tableau 3.15 : L'impact du SMQ sur les processus**

Entreprise	Nombre de répondants	Réponses	
		oui	Non
SONATRACH	30	25	5
TOTAL en pourcentage	100%	83%	17%

**Figure 3.15 : L'impact du SMQ sur les processus**



INTERPRETATION :

D'après les résultats de ce tableau, 25/30 des répondants de l'entreprise faisant l'objet de notre enquête soit 83% confirment l'efficacité du SMQ et que ce dernier contribue à l'efficacité des processus internes de l'entreprise et à l'optimisation de ces derniers. Seulement 13% nient cette efficacité et sa contribution dans l'optimisation des processus de l'entreprise.

Question n° 12 : Contribue-t-il à sa performance

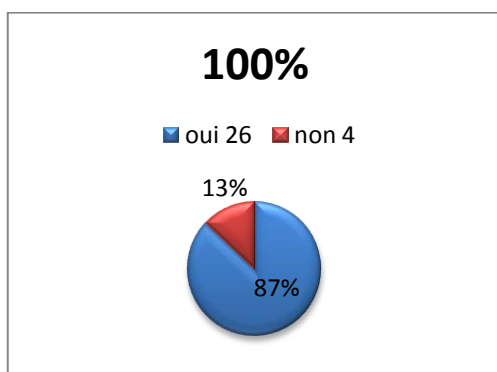
**Tableau 3.16 : Contribution du SMQ à la performance de l'entreprise**

## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH

---

Entreprise	Nombre de répondants	Réponses	
SONATRACH	30	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
		<b>26</b>	<b>4</b>
TOTAL en pourcentage	100%	87%	13%

**Figure 3.16 : Contribution du SMQ à la performance de l'entreprise**



### INTERPRETATION :

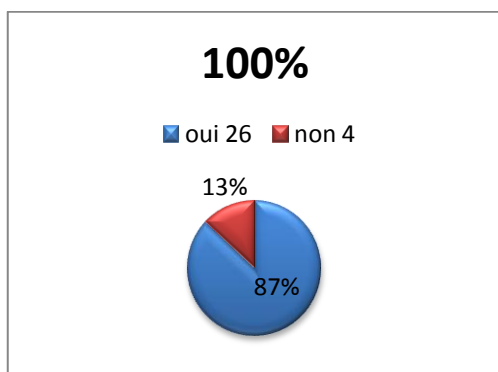
D'après les résultats obtenus 87% des répondants affirme que le SMQ contribue à la performance de l'entreprise, cela nous démontre l'importance et l'impact du SMQ sur l'activité de l'entreprise. Seulement 13% des répondants ne sont pas d'accord.

Question n° 13: Le Management de la qualité est important dans l'amélioration de la performance:

**Tableau 3.1 : Importance du management de la qualité dans l'amélioration de la performance**

## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH

Entreprise	Nombre de répondants	Réponses	
		Oui	Non
SONATRACH	30	26	4
TOTAL en pourcentage	100%	87%	13%



INTERPRETATION :

Nous constatons d'après les résultats obtenus que 87% des interrogés soutiennent l'importance du management de la qualité dans l'amélioration de la performance de l'entreprise tandis que 13% rejettent cette proposition.

Question n° 13-1: Si oui, comment se traduit cette importance:

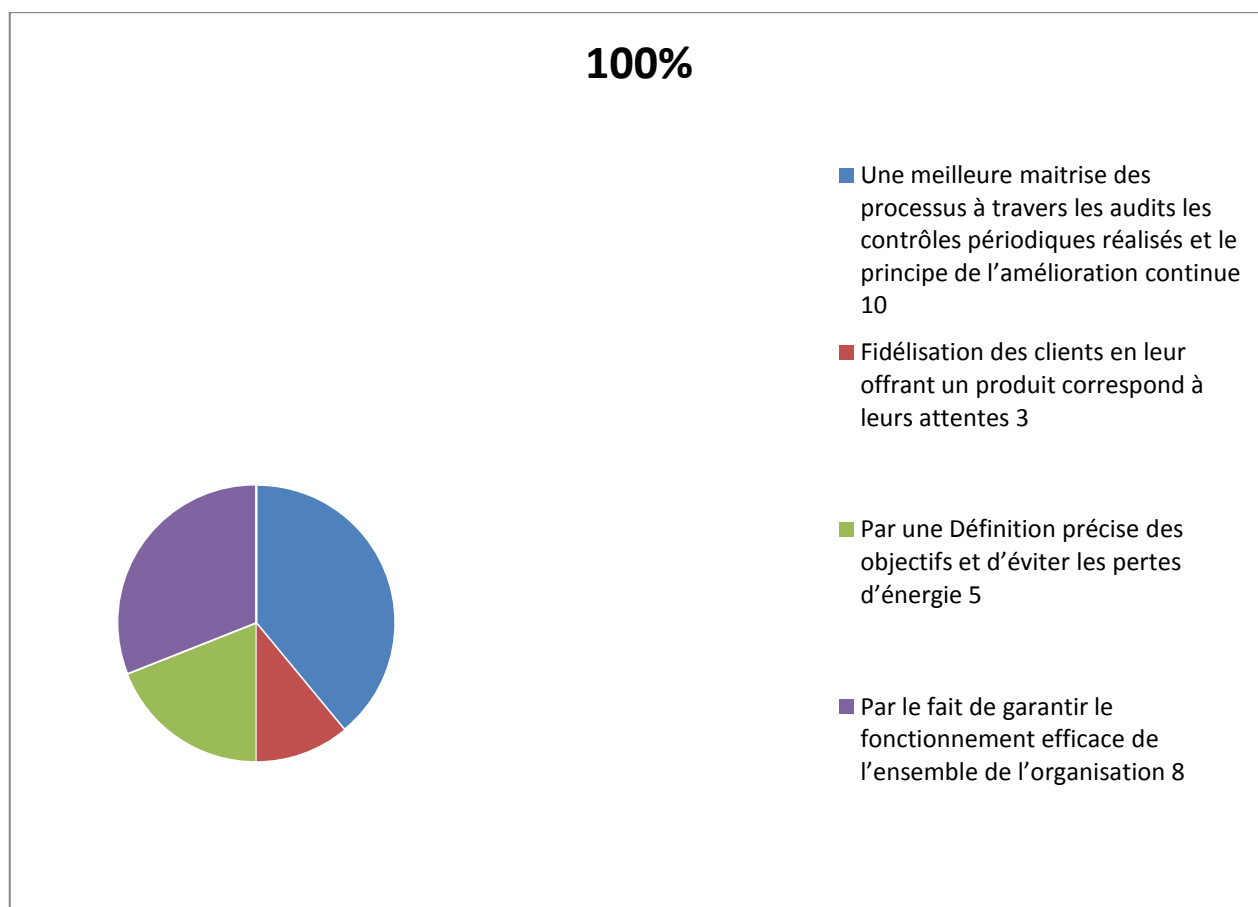
(Le nombre de répondants est passé à 26 pour cette sous question car seulement 26 personnes ont répondu OUI à la question précédente)

Entreprise	SONATRACH		total en pourcentage
Nombre de répondants	26		100%
Réponse	Une meilleure maitrise des processus à travers les audits les contrôles périodiques réalisés et le principe de l'amélioration continue	10	39%
	Fidélisation des clients en leur offrant un produit correspond à leurs attentes	3	11%

## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH

	Par une Définition précise des objectifs et d'éviter les pertes d'énergie	5	19%
	Par le fait de garantir le fonctionnement efficace de l'ensemble de l'organisation	8	31%

**Figure IV.20 : Importance du Management de qualité dans l'amélioration de la performance II**



### INTERPRETATION :

D'après les résultats obtenus 87%, des personnes interrogées affirment que le système de management de qualité détient une importance capitale dans l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise. Pour eux, cette importance se traduit par :

## **Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH**

---

- Une meilleure maîtrise des processus à travers les audits les contrôles périodiques réalisés et le principe de l'amélioration continue. (10/26)
- Fidélisation des clients en leur offrant un produit correspond à leurs attentes. (3/26)
- Par une Définition précise des objectifs et d'éviter les pertes d'énergie. (5/26)
- Par le fait de garantir le fonctionnement efficace de l'ensemble de l'organisation. (8/26)

Les 13% restants nient l'implication de la démarche qualité dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, car d'après eux, le SMQ est une source de rigidité pour l'entreprise

### **3 Synthèse et Recommandations :**

#### **3-1 Synthèse des résultats de l'enquête :**

Après l'analyse des résultats obtenus lors de notre enquête, il ressort d'une manière générale que le système de management de la qualité et la certification à la norme ISO 9001 de l'entreprise Sonatrach ont apporté une contribution conséquente dans l'atteinte de la performance à l'international de cette dernière. de par le fait de se référer tout le temps aux référentiels de normes et à travers l'application des procédures qui sont trop formalisés selon eux .

Cette contribution se traduit par les effets qu'a eus le SMQ sur les différents processus de l'entreprise, sur son mode de fonctionnement, sur l'environnement de travail, sur son personnel et sur ça clientèle. Nous avons pu constater que la démarche qualité a eu un impact positif sur la performance de l'entreprise, que ce soit d'un point de vue financier ou organisationnel, et que cette dernière s'est vue accroître d'une manière substantielle grâce à l'apport du SMQ en matière d'efficacité.

D'une manière globale, le SMQ a révolutionné les méthodes de gestion de l'entreprise et s'est ancré à tous les niveaux de cette dernière, en lui apportant un outil d'amélioration continue et une bonne maîtrise de tous ses processus.

## Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH

---

### 3-2 Recommandations :

Après avoir effectué notre stage pratique pour la réalisation de notre travail au sein de l'entreprise Sonatrach, nous avons jugé utile d'émettre quelques recommandations sur la base des informations récoltés lors de notre enquête et des constats effectués lors de la période passé au sein de l'entreprise sur la base des connaissances théoriques acquises durant notre recherche et à travers notre cursus.

- La formation aux exigences de la norme, la sensibilisation de l'ensemble du personnel au travers des animateurs et formateurs relais seront des moyens à privilégier pour une meilleure compréhension du rôle de chacun. Une communication régulière à destination du personnel et une implication permanente du management sont des leviers à ne pas négliger pour la réussite de la démarche qualité.
- La construction d'un système nécessite l'implication et la responsabilisation effective de chacun il est constaté parfois que les relations entre entités sont plus administratives et tendues plus que coopératives et centrée sur une finalité commune. La mobilisation de toutes les compétences est à structurer.
- L'initiative de la certification a été très bien reçu au prés de tout le personnel qui a fait part d'une forte motivation et d'une réelle implication à la réussite de la démarche, ce qui nous amène à conseiller l'état algérien d'étendre ce type d'initiative à tous les organismes publiques pour une meilleure gestion des ressources et de meilleures résultats de satisfaction du citoyen ( client ).

## **Chapitre3: La relation entre le management de qualité et la performance de SONATRACH**

---

### **CONCLUSION**

Rappelons que l'objectif assigné à notre travail était d'apprécier les conséquences de la démarche qualité et le système de management de la qualité, précisément, sur la performance de l'entreprise.

Nous sommes arrivés à la conclusion que le système de management de la qualité a un effet positif sur la performance de l'entreprise qui se traduit par les effets constatés sur les différents processus de l'entreprise, sur son mode de fonctionnement, sur l'environnement de travail, sur son personnel et sur sa clientèle. Nous avons aussi pu constater que la démarche qualité a eu un impact positif sur la performance de l'entreprise, que ce soit d'un point de vue financier ou organisationnel, et que cette dernière s'est vue accroître d'une manière substantielle grâce à l'apport du SMQ en matière d'efficacité.

L'obtention de ces résultats s'est fait au travers de certaines contraintes comme l'indisponibilité de données pour la réalisation d'une étude quantitative au préalable, la confidentialité de certaines informations utiles qui les a rendues inutilisables par exemple le compte rendu de la revue de direction et surtout le nombre de répondants à notre enquête (critères de sélection).

Pour ce faire, nous nous sommes référés à un ensemble d'hypothèses que nous avons comparées avec les résultats obtenus et qui ont été confirmés.

Ce travail nous a permis de comprendre le système de management de la qualité et d'apprécier les conséquences de la démarche qualité sur la performance de l'entreprise et sur l'efficacité de ses processus.

## BIBLIOGRAPHIE

- ✚ Définitions issues du dictionnaire Le Petit Larousse Illustré, 1996.
- ✚ LAUDOYER, (G) : « la certification ISO 9000 », édition d'organisation, Paris, 2000
- ✚ KAMISKE, (F) et BRAUER, (J-P) : Management de la qualité de A à Z, Ed MASSON, Paris, 1994
- ✚ DEMING, (Edwards) : Qualité la révolution du management, édition Economica, Paris, 1988
- ✚ PLAUCHU, (V) et SADI, (N-E) : « mesure et amélioration des performances industrielles », édition d'office des publications universitaire, Paris, 2006
- ✚ DURET, (Daniel) et PILLET, (Maurice) : qualité en production, édition d'organisation, Paris, 1989
- ✚ HERSAN, (Christian) : « assurance qualité », édition technique et documentation-Lavoisier, 2 édition, Paris, 1991
- ✚ Collectif : L'amélioration de la qualité pour les PME-PMI, Edition AFNOR, Janvier 2001
- ✚ Olivier BENDER : « Introduction à la fidélisation en entreprise ».
- ✚ Pinet, (Claude) : 10 clés pour réussir sa certification iso 9001. Edition AFNOR, Paris , 2013
  
- M.HASSNAOUI, (M) et autres : « guide de qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation », édition G.A.L, Alger, 2004
- ✚ OUARET, (Abdelhamid) : Les dirigeants face a la performance de leurs entreprises, Editions Grand Alger Livres (G.A.L) & Abdelhamid Ouaret, Collection Points Forts, Alger, 2005
- ✚ LECLERCQ, (Maxime)
- ✚ Yvon Mougine, processus : les outils d'optimisation de la performance, édition d'organisation
- ✚ GILLET, (G) et alii : La boite à outils du responsable qualité , édition AFNOR , Paris, 2012
- ✚ Revue française de gestion, N° 127, Février1999
- ✚ MARION, (Alain) et autres : Diagnostic de la performance de l'entreprise-concepts et méthodes, Editions DUNOD, Paris, 2012
- ✚ LORINO, (P) : méthode et pratique de la performance, édition d'organisation, Paris, 2001
- ✚ D .WEISS.K.O, La fonction Rh, les éditions d'organisation, Paris, 1988
  
- YACEF (Tarik) : L'impact du SMQ sur la performance de l'entreprise, étude de cas : ENGCB, Licence en science commerciales-option Management, EHEC, Alger, 2012
- ✚ MOUGIN, (Yvon) : Processus : les outils d'optimisation de la performance, Editions d'Organisation, Paris, 2004
- ✚ VOYER, (Pierre) : Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, Presses de l'université du Québec, 2eEdition, Québec, 2006

- ✚ LUSTHAUS, (Charles et autres) : Evaluation Organisationnelle, cadre pour l'amélioration de la performance, Les presses, de l'université LAVAL et Le Centre de recherche pour le développement international, Canada, 2003
- ✚ LE MOIGNE, (Jean- Louis) : L'évaluation des systèmes complexe, un système de mesure de la performance, Harvard,Expansion, 1999

JOULENT, (Patrick) et QUARES (Marie-Agnès) : Pilotez vos performances, Editions AFNOR, 2e

- ✚ Edition, Paris, 2008
- ✚ BERLAND, (Nicolas) : Mesurer et piloter la performance, e-book, Université de Paris-Dauphine
- ✚ GALLAIRE, (Jean-Marc) : Les outils de la performance industrielle, Editions d'Organisation, Groupe EYROLLES, Paris, 2008
- ✚ FALL, (Aminata) : Evaluation de la performance financière d'une entreprise, etude de cas : LA SAR, Master professionnel en comptabilité et gestion financier, Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, 2014
- ✚ BONA MAKONGO (William) : Evaluation de la performance commerciale d'un réseau de distribution de la téléphonie mobile, une application a KFS EVD PARTNER MTN, Diplôme d'Etudes Supérieures de Commerce (DESC), ESSEC Cameroun, 2007
- ✚ GUENOUN, (Marcel) : Le management de la performance publique, étude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales, Thèse de doctorat, université Paul Cézanne, France, 2009
- ✚ NOYE, (Dédier) et CHEREAU Françoise : Le rôle des managers pour améliorer les performances, Editions ANSEP, Paris, 1999
- ✚ REHALI, (Kahina) : Appréciation des performances des entreprises :Diagnostic et evaluation, Diplôme Supérieur des Etudes Bancaires, Ecole Supérieure de Banque, 2006

MOLHO, (Denis) et FERNANDEZ-POISSON (Dominique) : Tableaux de bord-outils de performance, Editions

- ✚ EYROLLES, Collection Finance, Paris, 2009
- ✚ WALTER, (Jacques) et NOIROT (Philippe) : Le contrôle interne, Editions AFNOR, Paris, 2010
- ✚ KAAINIT, (Abdelghafour) : Elaboration d'un tableau de bord prospectif pour le pilotage stratégique d'un système de production, étude de cas : SCIMAT-BATNA , Magister en Génie industriel, Université Hadj Lekhdar « Batna », 2005
- ✚ FERNANDEZ, (Alain) : Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Editions d'Organisation, 2 Edition, Paris, 2002

- ✚ DUBEARNES, (Jean) : Mettre en place un tableau de bord pour piloter la stratégie de la marque sur internet, étude de cas : Systonic, Master en Marketing et Communication, INSEEC Bordeaux, 2008

## Webographie

- ✚ [http://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2guides/guides/chroniq/index-fra.html?lang=fra&lettr=indx\\_autr8xhdHYJFZzvg&page=95Mpksl\\_EhxM.html](http://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2guides/guides/chroniq/index-fra.html?lang=fra&lettr=indx_autr8xhdHYJFZzvg&page=95Mpksl_EhxM.html) le 02/05/2017 à 12 :36
- ✚ Site internet : <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards.htm> le 15/05/2017 à 16:14
- ✚ <http://www.cemac-qualite.org/normalisation/definitions-objectifs/> le 15/05/2017 à 17 :21
- ✚ [http://193.48.30.205/IMG/pdf/P-M\\_Romani.pdf](http://193.48.30.205/IMG/pdf/P-M_Romani.pdf) le 22/06/2017 à 11.28
- ✚ <http://www.ameliorationcontinue.fr/approche-processus/> le 16/05/2017 a 20h25

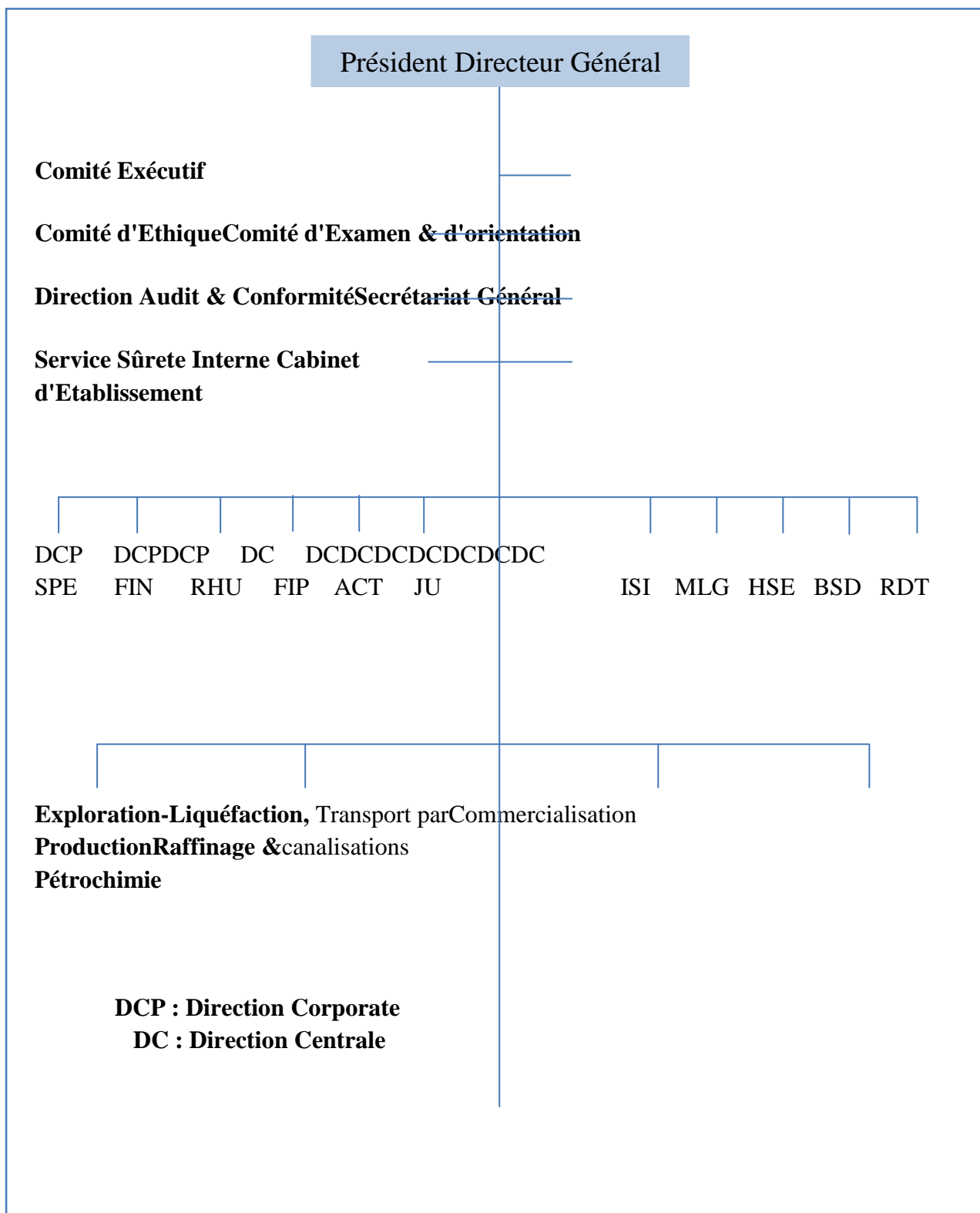
<http://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/piloter-et-animer-la-qualite-dt34/performance-globale-realiser-un-diagnostic-0478/>

- ✚ Le 27/05/2017 à 15 :08
- ✚ [http://www.memoireonline.com/01/14/8494/m\\_Condition-de-travail-du-personnel-le-cas-de-Health-Alliance-Internationale-en-Cte-d-Ivoire13.html](http://www.memoireonline.com/01/14/8494/m_Condition-de-travail-du-personnel-le-cas-de-Health-Alliance-Internationale-en-Cte-d-Ivoire13.html) le 28//05/2017 à 20;19



## Annexe

### Annexe n°1 : Organigramme de Sonatrach.



Source : rapport annuel de Sonatrach.

Annexe n°2 : le questionnaire

## QUESTIONNAIRE

Monsieur, Madame,

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire en Sciences de commerciales, nous menons une enquête auprès de votre entreprise afin d'étudier l'impact du système de management de la qualité sur la performance globale de l'entreprise. Notre objectif étant de déterminer dans quelle mesure la certification contribue-t-elle à l'atteinte des objectifs d'efficacité et d'accroissement de la performance des entreprises

Le mémoire s'intitule " l'impact du système de management de la qualité sur la performance de l'entreprise à l'échèle international " : Cas SONATRACH .

Nous vous demandons, Monsieur (Madame), de bien vouloir répondre à l'ensemble des questions ci-joint. Nous vous remercions, pour votre précieuse collaboration.

Dans ce questionnaire, l'ordre des questions suit nos objectifs de recherche.

1- Votre entreprise est-elle certifiée ISO 9001 ?

- Oui
- Non

2- avez-vous un service de contrôle de la qualité au sein de votre entreprise

- Oui
- Non

3- Votre entreprise dispose-t-elle d'une politique Qualité?

- Oui
- Non

3-1 Si oui, cette politique qualité est-elle diffusée à tout le personnel ?

- Oui
- Non

4- La formation au SMQ, s'est-elle étendue à l'ensemble du personnel ?

- Oui
- Non

5- Le Management de qualité a-t-il amélioré la communication ?

- Oui
- Non

6- Le SMQ a-t-il eu un impact sur l'environnement de travail ?

- Oui
- Non

6-1- Si oui, à quel niveau ?

- Au niveau du facteur humain : organisation, actions coordonnées, objectif commun, méthodes de travail ...
- Au niveau du facteur matériel : Infrastructure, locaux, Installations et équipements ...

7- Quelle est la fonction du service qualité ?

- -Définition des mesures qui répondent aux exigences des clients
  - Donner une bonne image de l'entreprise
  - Satisfaction des besoins des clients
  - Réduction du gaspillage et maîtrise des couts
- Le contrôle de la conformité aux normes

8- Comment jugez-vous l'importance de la certification ?

- Très importante
- Importante
- Peu importante
- Sans importance

9- La mise en œuvre d'un SMQ a-t-elle engendré une amélioration dans la réalisation du projet à l'extérieur de l'Algérie ?

- Oui
- Non

9-1 Si non, pour quelle raison :

- Retard d'approvisionnement.
- Problèmes techniques
- Etat du matériel
- Qualification du personnel
- Autres

10- D'après vous, quand peut-on dire que la performance de votre organisation est obtenue ?

- Les objectifs visés sont atteints.
- Le maximum de résultats est atteint avec un minimum de coûts
- La satisfaction de tous les acteurs (clients, personnel, partenaires ...) est atteinte

11- Le SMQ répond-t-il efficacement à l'optimisation des processus internes de votre entreprise ?

- Oui

- Non

12- Contribue-t-il à sa performance ?

- Oui
- Non

13- Le Management de qualité est important dans l'amélioration de la performance

- Oui
- Non

13-1 Si oui , comment se traduit cette importance :

- Une meilleure maîtrise des processus à travers les audits et contrôles périodiques réalisés et le principe de l'amélioration continue.
- Fidélisation des clients en leur offrant un produit correspond à leurs attentes
- Par une Définition précise des objectifs et d'éviter les pertes d'énergie
- Par le fait de garantir le fonctionnement efficace de l'ensemble de l'organisation

Nous vous remercions infiniment pour nous avoir accordé un peu de votre précieux temps et pour votre contribution.

A decorative border resembling a scroll, with a central rectangular frame. The scroll has a vertical section on the left and a horizontal section at the top. The top-right corner of the scroll is curled up, and the left side is also curled. The central frame is a simple rectangle with a black border.

# **Table des matières**

## Tables des matières

DEDICACES ET REMERCIEMENTS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

Résumé

Introduction Générale : .....02

**Chapitre 1 : les principes fondamentaux du management de la qualité .....06**

I-1 Introduction à la qualité.....07

I-1-1-1 Définition de la qualité .....07

I-1-1-2. Définitions des concepts liés à la qualité .....09

I-1-1-3. L'évolution de la qualité dans l'histoire .....10

I-1-1-3-1. Le contrôle de la qualité .....11

I-1-1-3-2. L'assurance qualité .....11

I-1-1-3-3 .La qualité totale.....12

I-2. Au cœur de la qualité .....13

I-2-1. Les niveaux de la qualité .....13

I-2-2.Les objectifs de la qualité .....15

I-2-3. Les enjeux de la qualité.....16

I-3. La normalisation et la certification .....17

I-3-1. La normalisation .....18

I-3-2. La certification .....23

I-3-2-1 Définition de la certification .....24

I-3-2-2Types de certification .....	24
I-4 Le management de la qualité .....	25
I-4-1 .Définition du management de la qualité .....	25
I-4-2. Les principes composants du management de la qualité .....	25
I-4-3.Les principes du management de la qualité .....	26
1-4-4.Le système de management de la qualité .....	27
1-4-4-1.Le système de management de la qualité .....	28
1-4-4-2.Avantage du système management de la qualité.....	28
1-4-4-3.Les pierres angulaires du système de management de la qualité .....	29
1-4-5. Les outils et méthodes du management de la qualité .....	30
<b>CHAPITRE 02 : Généralités sur la performance .....</b>	<b>41</b>
1. Généralités sur la performance .....	41
1.1. L’historique de la performance .....	41
1.2. Définition de la performance .....	41
1.3. Les sources de performance .....	42
1.4. Les sources de non- performance .....	43
1.5. La performance et son contexte d’application .....	44
16. Les notions voisines de la performance .....	44
2. les dimensions de la performance .....	46
2. 1. Les indicateurs de la performance .....	46
2. 2. Les indicateurs qualitatifs et les indicateurs quantitatifs .....	47
2. 3. Les indicateurs financiers et les indicateurs non financiers .....	47

2. 4. Les principales dimensions de performances .....	50
2. 5. Les principaux modèles de la performance .....	55
3. L'amélioration de la performance .....	57
3.1. Quand s'améliorer .....	57
3.2. Les étapes d'amélioration de la performance .....	58
3.3. Les différents programmes d'amélioration de la performance .....	58
4. Les trois schémas essentiels pour l'amélioration de performance .....	60
5. Les nouveaux enjeux de l'amélioration de la performance .....	60
Sec 03. L'appréciation et la mesure de la performance .....	61
3.1. Le diagnostic de l'entreprise .....	61
3.1.1. Définitions .....	62
3.1.2. Le diagnostic global ou général .....	62
3.1.2.1 Les phases du diagnostic .....	62
3.1.2.2. Le diagnostic qualité .....	62
3.2. Le pilotage de la performance de l'entreprise .....	63
4. Les principaux outils de pilotage de la performance .....	68
4.1. Les tableaux de bord .....	68
4.2. Le reporting .....	70
4.3. La pratique d'un audit .....	70
4.4. Le Benchmarking .....	71
<b>CHAPITRE3 : la relation entre le management de qualité et la performance de l'entreprise .....</b>	<b>74</b>
1-Présentation de la Sonatrach .....	74

1-1 Dénomination .....	74
1-2 Capital social .....	74
1-3 Profil du groupe .....	74
1-4 Création et l'évolution .....	74
1-5 Missions principales de Sonatrach .....	75
2 Organisation de Sonatrach .....	76
2-1 Les activités opérationnelles .....	79
2-2 Les directions fonctionnelles .....	80
3.2.1. Diagnostic .....	81
3.2.1.1a performance commercial au sein de SONTRACH .....	81
3.2.1.1.1 Les indicateurs quantitatifs .....	81
3.2.1.1.2 Les indicateurs qualitatifs .....	84
1 : cadre méthodologique .....	85
1.1. L'enquête par questionnaire .....	85
1.1.1. Définition de l'outil de recherche .....	85
1.2 Profil des répondants .....	85
2.3. Finalité de l'enquête .....	86
2.4 Distribution et collecte des questionnaires .....	86
3 : Le déroulement de l'enquête, Analyse et interprétation des résultats .....	86
Synthèse et Recommandations .....	102
CONCLUSION .....	105

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

## TABLE DES MATIERES