

Le Système de Management de la Qualité Comme démarche d'amélioration des performances des Entreprises Algériennes : Cas ENAP

DAHLAB Ania,

Doctorante,

Université TIZI – OUZOU

LEGHIMA Amina

Professeur

Université TIZI OUZOU

Résumé :

En effet, un SMQ bien mis en œuvre constitue une véritable description de tous les processus et activités de l'entreprise afin de détecter d'une part, le dysfonctionnement et garder l'entreprise éveillée et, d'autre part, avoir une assurance et une certification ISO9001 de son système. Et, enfin, pour conquérir de nouveaux clients, garder les anciens et maîtriser la concurrence pour augmenter ses parts de marché et, atteindre ainsi ses performances.

Notre recherche établit sur la démarche à suivre pour mettre en place un SMQ à la fois utile et bien perçus. A cet effet, nous avons choisi Entreprise Nationale des Peintures ENAP pour effectuer notre recherche.

Mots Clés : Qualité, Processus, Démarche Qualité, Amélioration continue, Système Management Qualité, ISO9001, Performance.

: الملخص

إن نظام إدارة الجودة الذي تم تنفيذه بشكل جيد هو وصف حقيقي لجميع عمليات وأنشطة الشركة من أجل الكشف الخلل من جهة، والحفاظ على الشركة مستيقظة، ومن ناحية أخرى، أن يكون التأمين وشهادة ISO9001 من نظامه. وأخيرا، لجذب زبائن جدد، والحفاظ على القدياء وتسيير المنافسة لزيادة حصتها في السوق، وبالتالي تحقيق أدائها. وجاء بحثنا لتبيان النهج الواجب إتباعه في إعداد نظام الجودة على حد سواء مفيد ومفهوم جيدا. تحقيقا لهذه الغاية، اخترنا شركة اللوحات الوطنية ENAP لتنفيذ بحثنا.

: الكلمات المفتاحية :

الجودة، عمليات، نهج الجودة، التحسين المستمر، نظام إدارة الجودة، ISO9001 ،

الأداء.

Introduction

Depuis plusieurs années, notre pays a été marqué par l'amorce de réformes qui avaient pour objectif de rompre avec les pratiques du système rentier en essayant de sortir l'entreprise algérienne, notamment publique, de sa crise de performance et de la mettre au niveau exigé par les nouvelles données économiques internationales. Parmi les exigences de ce nouvel contexte mondial, il y a l'élément qualité presque totalement absent des valeurs de nos entreprises durant près de quatre décennies. La situation économique ayant changé, nous assistons, depuis quelques années, à une prise de conscience de certains managers qui ont compris que la qualité est l'un des facteurs qui conditionne la survie de leur entreprise.

De nos jours, il n'est plus possible d'atteindre le niveau de qualité requis qu'en utilisant un système de management efficace capable d'établir une politique qualité, la mettre en œuvre dans une démarche qualité en vue d'atteindre les objectifs que s'est fixée l'entreprise. Ceci, exige des entreprises un déploiement stratégique rigoureux par une maîtrise et une amélioration quasi continue de l'ensemble de leurs processus, afin de garantir la performance attendue et de répondre rapidement aux besoins et aux changements de la demande du marché¹.

I- Le management de la qualité : assurer la pérennisation de l'entreprise

La qualité c'est la conformité du produit ou service rendu à la promesse marketing et/ou l'engagement du service « l'important ce n'est pas tant de la recherche de la perfection ou de travailler plus, que de dire à nos clients ce que l'on veut faire pour eux et s'y tenir »². elle représente une exigence contemporaine, et non une option facultative. La définition la plus convenable et la plus actualisée est celle formulée par la norme internationale ISO 9000 (version 2015), elle définit la qualité comme suit : « Un organisme axé sur la qualité favorise une culture se traduisant par un comportement, des attitudes, des activités et des processus qui fournissent de la valeur par la satisfaction des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes. La qualité des produits et services d'un organisme est déterminés par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes. La qualité des produits et services inclut non seulement leur fonction et performances prévues, mais aussi la valeur et le bénéfice perçus par le client. »³.

I-1 Notion du système de management de la qualité

Le système de management de la qualité, souvent abrégé SMQ(en anglais : quality management system), il correspond à la manière dont l'organisme développe ses activités en relation avec la qualité. Dans les grandes lignes, il s'agit de la structure organisationnelle et de la documentation, des processus et ressources utilisées, pour atteindre les objectifs et répondre aux exigences des clients⁴.

Le tableau ci-dessous illustre le passage de la définition, l'enjeu et les principes d'action de la qualité traditionnelle vers l'incorporation de celle-ci au management.

Tableau 01 : De la qualité traditionnelle vers un management de la qualité

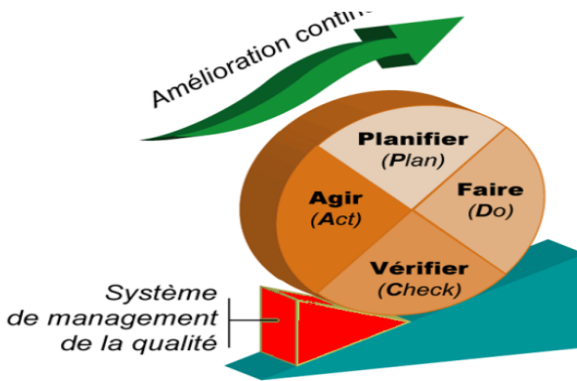
	De la qualité traditionnelle...	...Au management de la qualité
Définition	Fabriquer un bon produit Proposer un bon service	Satisfaire le client
Enjeux	Notoriété	Compétitivité
Principes d'actions : -Standards de performance - Origine - Méthode - Responsabilité - Moteur - Mode d'évaluation - Priorité	Niveau de qualité acceptable	Excellence
	Bureau d'études	Ecoute du client
	Contrôle	Prévention
	Spécialiste quotidien	Partagée par chacun donc managériale
	Perfectionnisme	Remise en cause
	Expérience et intuition	Mesure systémique
	Ponctuelle	Permanente

Source : Philippe DETRIE Philippe DETRIE, « Conduire une démarche qualité », éditions d'Organisation, 4ème édition, Paris, 2003., p26.

Le but du SMQ est double, Garantir l'assurance de qualité du produit et accroître la satisfaction des clients. Il fait donc partie de l'ensemble des outils de gestion mis à la disposition d'un manager qui, par nature, doit

coordonner des activités pour orienter et contrôler l'entité qu'il dirige (une entreprise, une association, un service, un contrat...). La mise en œuvre du management de la qualité va donc bien au-delà du simple contrôle de conformité, à posteriori, puisqu'il s'agit de⁵: **Planifier ; Faire ; Vérifier ; Corriger** .

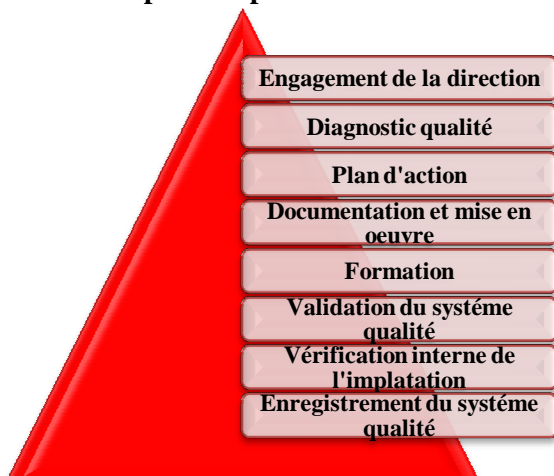
Figure N°01 : la roue



I-2 La démarche qualité : une étape clef de l'amélioration continue

La mise en place d'un système de management de la qualité contribuera à l'amélioration des performances de l'entreprise, de façon pérenne, tout en répondant aux besoins des parties prenantes (les clients, le personnel, les actionnaires, les fournisseurs, les partenaires...) ⁶. En réalité, il n'y a pas de recette miracle pour mettre en place un SMQ, tout dépend des spécificités de chaque organisme : son historique, sa culture, sa taille, ses ressources, ses ambitions, etc.

Figure N°02 : Etapes d'implantation d'une démarche qualité



Source : conception personnelle à partir de divers lectures.

Une fois le SMQ adopté et **mis en œuvre**, l'organisme doit établir, documenter, **entretenir** son SMQ et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux **exigences** de la norme ISO⁷. L'amélioration continue au sens de la norme, fait partie des 7 principes de management de la qualité. L'entreprise ne doit plus se satisfaire de la conformité, mais elle doit s'inscrire dans une logique de performances améliorées; c'est-à-dire dans une dynamique permanente qui se nourrit des défaillances pour guider l'entreprise vers l'amélioration continue.

II- Démarche d'ENAP pour la mise en place et entretien de son SMQ

II-1 Présentation de l'entreprise ENAP

L'entreprise nationale des peintures, dénommée **ENAP**, est issue de la restructuration de la société nationale des industries chimiques (**SNIC**).L'ENAP est devenue opérationnelle le premier janvier **1983**.

L'ENAP a été transformée en SPA en mars 1990 avec un capital social de 100 millions de DA qui est passé en 1995 à 500 millions et à 3 milliards de DA en 2004 ; repartis en 30 000 actions de 100.000 DA, détenues en

totalité par la Société de Gestion des Participations Chimie Pharmacie (GEPHAC).

En 2012 son capital social a atteint 9 milliards de DA répartis en 90000 actions de 100.000 DA chacune détenues en totalité par le groupe industrielles chimiques (CHIMINDUS). L'effectif global de l'entreprise s'élève à 1545 agents (fin 2014).

L'Entreprise Publique Economique (ENAP) ainsi créée a pour objet de gérer, d'exploiter et développer les activités de production et de commercialisation des Peintures, Vernis, Encres et Emulsions, Résines, Colles et Dérivés, et plus généralement, toutes les opérations industrielles commerciales ou financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptible d'en favoriser l'extension ou le développement.

II-2 Démarche Qualité d'ENAP pour mettre en place son SMQ

Le démarche de certification de l'entreprise ENAP a débuté au début de l'année 2001 avec un engagement ferme de l'équipe dirigeante. Ainsi, elle a développé un système de management qualité selon la norme ISO 9001 version 2000. L'ENAP a pu parvenir à certifier son SMQ en 2003 par AFAQ tout en exigeant de cet organisme des auditeurs expérimentés pour évaluer son système. Puis elle est certifiée par SGS (2012) et en dernier, soit en 2015, par AIB Vinçotte. ENAP a pu soumettre son SMQ pour évaluation à différents organismes afin de garantir une totale indépendance des auditeurs. Les étapes d'implantation du SMQ d'ENAP sont comme suit :

La démarche qualité d'ENAP se présente en 09 étapes :

1- Le champs et périmètre du SMQ de l'ENAP :

➤ **Champ** : Le Système de Management Qualité couvrira tous les chapitres de la norme internationale ISO 9001 Edition 2008, pour les activités de : Conception, fabrication De Peintures ; Bâtiments, peintures industrie ; Carrosserie, vernis, colles. ; Semi-finis (résines, émulsions, siccatifs) ; Ventes.

2- Engagement de la direction

L'équipe dirigeante a engagé une réflexion sur la **démarche qualité** tout en poursuivant des séances **formation /sensibilisation**. En effet, La première étape dans l'établissement d'un système de management de la qualité est de convaincre les dirigeants de l'intérêt et de l'importance d'un tel système.

A l'issue de cette sensibilisation, l'équipe dirigeante, à sa tête le PDG, à laquelle sont associés les représentants des travailleurs, ont abouti aux décisions suivantes :

➤ L'engagement de leur entreprise dans une démarche de progrès et d'amélioration et ce, compte tenu de l'organisation et des moyens de l'entreprise ainsi que des compétences du personnel,

➤ La nécessité d'un accompagnement compte tenu du nombre d'entités constituant l'entreprise et de leurs nombreux processus.

Une fois, la sélection du bureau d'étude d'accompagnement et l'estimation des coûts réalisés, l'entreprise a engagé la démarche qualité en rédigeant une déclaration à l'intention du personnel motivant les choix effectués (voir déclaration). Le responsable du projet est nommé désigné sur ce document.

➤ **Déclaration de direction générale d'ENAP**

Une transformation inévitable de notre environnement s'opère de jour en jour : ouverture des frontières aux produits étrangers, adhésion de l'Algérie à l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce), restructuration permanente et rapide du paysage industriel, etc

En peu de temps, nous sommes passées d'une économie administrée quia banni les notions de compétitivité ; de concurrence et de clients, à une économie de marché où il faut être connu, compétitif, avoir la confiance du client et être efficace pour vendre.

Nous-même ; nous nous sommes adaptés, nous avons su améliorer nos prestations, mais pas suffisamment pour nous distinguer de la concurrence.

Pour réussir et être performante l'entreprise se doit d'innover et de s'adapter en permanence à son nouvel environnement et aux règles Internationales.

En effet, d'autres producteurs existent et fabriquent des produits comparables aux nôtres ; mais c'est par la qualité que nous continuerons à nous distinguer et marquer notre différence. La qualité telle que nous l'entendons ici constitue la source essentielle de notre compétitivité.

Faire de la qualité c'est aussi et surtout s'engager résolument dans la mobilisation du facteur humain autour de ces enjeux. Les moyens

techniques, les procédures et les structures organisationnelles, ne peuvent à eux seuls satisfaire à cet impératif, ils ne sont rien sans les hommes qui les conçoivent et les font vivre.

Cette démarche, dans laquelle chacun de nous a sa place ; permet d'atteindre l'excellence industrielle que l'on peut résumer ainsi : fabriquer du **Premier coup**, le **Produit nécessaire**, au **moment** voulu, avec une **Qualité** conforme à la demande et au **moindre coût**.

C'est pour fortifier et pérenniser l'entreprise que nous, nous engageons dans la démarche de management de la qualité, c'est également pour cela que l'ENAP compte sur vous.

3- Diagnostic qualité :

L'entreprise a élaboré un diagnostic qualité d'évaluation de la situation existante :

➤ L'audit porte essentiellement sur le fonctionnement du système de management de l'entreprise : organisation, les structures, les méthodes de travail, les procédures, les relations de travail entre les services. Elle mesure l'écart entre les exigences de la norme ISO 9001 et l'état réel de l'organisation de l'entreprise.

➤ Ce diagnostic court est réalisé par les experts du bureau d'accompagnement en utilisant la norme suscitée.

➤ L'audit permettra ; à permis de se faire une opinion précise de l'état de la situation afin d'orienter comme il conviendra l'ensemble du programme d'actions et disposer d'informations pour les "séminaires de Formation au Management de la Direction et de l'encadrement".

➤ L'analyse des écarts recensés permet ensuite de définir les actions à mener pour améliorer le fonctionnement du système et le remettre en conformité avec les normes.

➤ Constitution du "Comité de Pilotage".

4- Plan d'action

Un plan d'action est réalisé conjointement par le bureau d'étude et l'entreprise a considéré la démarche d'implantation du SMQ comme un projet qui porte sur les points suivants :

➤ Arrêter les **thèmes d'actions** pour la mise en conformité du Système Qualité :

- Désignation des responsables par thème, définition du travail à accomplir et fixation des délais de réalisation
- Constitution des équipes de travail par thème
- Définition et planification des **besoins en formation**
- Définition et planification des **actions de communication**

Ainsi la Direction de l'ENAP a validé le plan de travail qui porte sur :

- les activités de formation,
- la structure de documentation adaptée à l'entreprise (diagramme de procédures),
 - les politiques, procédures, instructions et enregistrements requis pour le projet (biens livrables),
 - les activités d'audits internes
 - les activités relatives à l'enregistrement (organisme certificateur)
 - Estimation des coûts externes et internes
 - Définition du niveau d'occupation des intervenants internes.
 - Établir un scénario réaliste.

5- Formation

Formation au Management de la qualité de l'encadrement (principaux responsables impliqués). Ces formations sont réalisées dans le cadre de séminaires, cette action permet de former des professionnels qui pourront ainsi relayer tout le programme parmi l'encadrement. Outre que le projet de Certification requiert une implication de la Direction, il nécessite la participation de tout l'encadrement qu'il convient de former avant et au cours du projet.

Pour ce faire, un plan de formation riche a été défini, mis en place et suivi par la Direction des ressources Humaines:

- Un Séminaire de Sensibilisation, aux normes ISO 9001, pour le Président Directeur Général, les Cadres Dirigeants, le comité de pilotage et le Responsable du Système qualité.
- Quatre sessions de formation aux « Exigences des normes ISO 9001 et à la mise en place d'un système axé sur l'amélioration continue », pour les responsables de structures, cadres avec la présence du Responsable du Système qualité.
- Une session de Formation à l'audit interne (systèmes de management Qualité selon ISO 19011/2011), avec la présence du Responsable Système Qualité, des Auditeurs internes, des animateurs et

Correspondants qualité des unités. La présence préalable à une session de formation¹ ou 2 étant un pré requis.

➤ **Formation des responsables de processus ainsi que de leurs équipes**, aux chapitres de la norme suscitée et spécifique à leurs activités, lors de la rédaction de la documentation nécessaire aux processus de l'entreprise **ENAP**.

➤ **Formation/sensibilisation de l'encadrement**, notamment ceux chargés des processus, aux concepts d'amélioration et à la cohérence globale du système qualité à sa mise en œuvre.

6- Documentation et mise en œuvre

C'est une étape clé dans la mise à jour de la démarche de management qualité selon ISO 9001; elle conditionne l'efficacité du système. En effet, le nombre de documents à élaborer et à gérer est tel qu'il convient d'avoir une maîtrise parfaite du système documentaire pour éviter une charge de travail improductive. Cette étape permet d'élaborer, de modifier/ simplifier et d'expliquer les procédures cadres de l'entreprise (procédure, modes opératoires, instructions de travail/contrôle, etc.) conformément à la norme ISO9001. La responsabilité du comité de pilotage d'ENAP consiste à :

➤ Élaborer et assurer le suivi du plan d'action et de l'implantation du système qualité.

➤ Planification, rédaction et mise en œuvre de l'ensemble des procédures et processus nécessaires pour le système qualité.

➤ Suivi et relance par rapport à la planification établie.

7- Validation du système qualité

La validation du SMQ de l'entreprise est faite par :

➤ Vérification régulière de la mise en œuvre du système qualité par des audits internes.

➤ Correction des non-conformités d'audit et mise en place des actions correctives afin d'améliorer le système qualité.

➤ Choix final de l'organisme de certification.

8- Audit à Blanc en fin de démarche.

Un audit à blanc est réalisé par un auditeur certifié relevant de l'organisme d'accompagnement. Cet audit s'est déroulé dans les mêmes conditions que celles de l'audit d'un organisme de certification et permettra de :

➤ Mettre en évidence les non - conformité du système,

➤ Etablir le plan d'actions correctives,

- Préparer le personnel à l'audit de certification ou d'enregistrement.

A la suite de cet audit, un plan d'actions dont le contenu est défini en relation avec le comité de pilotage, est conduit avec force et vigueur.

9- Enregistrement du système qualité

C'est la confirmation externe de l'implantation du SMQ par :

- L'évaluation du manuel qualité par l'organisme de certification.
- Définition de la date prévue pour l'audit d'enregistrement ou de certification. Préparation du personnel et de l'entreprise à l'audit externe.
- Audit externe d'enregistrement ou de certification.

II-3 Maintien et fonctionnement du SMQ d'ENAP

1- La politique qualité de l'organisme

La certification d'ENAP selon l'ISO 9001 est sans doute un atout supplémentaire qui a permis de renforcer l'image de l'entreprise tant au niveau nationale qu'internationale et accroîtra la confiance de ses clients. Mais, l'obtention de la certification n'est pas une fin en soi, car il va falloir progresser en permanence. En effet, la politique Qualité fondée, sur l'approche processus et les concepts d'amélioration continue, se manifeste par la ferme volonté de la Direction Générale à mobiliser toutes les compétences et toutes les énergies à l'entière satisfaction de leurs clients.

2- Les objectifs cohérents et mesurables

Dans le cadre de sa politique générale, l'ENAP en tant que LEADER dans son domaine, se fixe les objectifs déclinée en cinq axes : Accroître la satisfaction de nos clients ; Assurer la Conformité de nos produits ; Maîtriser nos processus de fabrication ; Valoriser les Ressources Humaines ; S'améliorer en continue.

3- Les processus de l'ENAP

Afin de documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité, la société a, en premier lieu, identifié les processus et activités nécessaires au système de management de la qualité et leur application. Trois types génériques de processus ont été identifiés :

Tableau N° 02 : les processus d'ENAP

<p style="text-align: center;">Processus de management</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus d'amélioration ▪ Processus de performances économiques 	<p style="text-align: center;">Processus de réalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus commercial (marketing et ventes) ; ▪ Processus des approvisionnements ; ▪ Processus de conception (études) ; ▪ Processus de production. 	<p style="text-align: center;">Processus supports</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus des ressources humaines ; ▪ Processus de gestion de la maintenance ; ▪ Processus des ressources informatiques ; ▪ Processus de la planification et du contrôle de gestion ; ▪ Processus finances ; ▪ Processus de gestion de la sécurité.
---	---	---

Source :Le manuel qualité

4- Les activités et les séquences des processus

Chaque processus de l'ENAP est subdivisé en plusieurs activités.

5- Les responsabilisé du processus

Chaque processus est dirigé par un pilote qui assure le traitement du dysfonctionnement, être responsable de la communication et des résultats, Optimiser les ressources et mettre en œuvre des actions d'amélioration.

6- La documentation des processus

L'entreprise ENAP a mis en place des procédures pour surveiller, mesurer et analyser les processus sus cités. De même, elle a mis en place des procédures pour mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et assurer l'amélioration continue de ses processus.

Tableau N° 04 : La documentation des processus

Processus	Procédure
processus commercial (marketing et ventes)	<ul style="list-style-type: none"> • PQ-8.210 (satisfaction du client) et série des PQ.8.300 (non-conformité)
Processus Conception (Études)	<ul style="list-style-type: none"> • PQ-7 300(conception/ développement)
Processus approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des exigences de l'entreprise (Qualité, délais, prix) • Niveaux des stocks • Exploitation des réclamations relatives à la qualité des MP.
Processus de production	<ul style="list-style-type: none"> • Traitement des <u>non-conformité interne</u> • Productivité ou rendement • Consommations matières stratégiques
Processus ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • PQ-6221(formation et compétence) • PQ-6210 (affectation du personnel)
Processus gestion de la maintenance	<ul style="list-style-type: none"> • PQ-6.300(infrastructures) et PQ-7600 (maitrise des instruments)
Processus ressources informatiques	<ul style="list-style-type: none"> • PQ-6320
Processus planification et contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • PQ-5.421 et PQ-8 420
Processus finance	<ul style="list-style-type: none"> • PQ 6810
Processus gestion de la sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • PQ-6.401(protection des travailleurs), PQ-6.402(sécurité des installations) et PQ-6.403(déchets/environnement- hygiène industrielle)

Source : Le manuel qualité

7- Les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus

Les procédures de l'entreprise sont simples et adaptées au niveau des utilisateurs. Il faut garder à l'esprit que les procédures sont des outils, non des contraintes supplémentaires. Les dispositions prévues pour la réalisation des activités doivent, lorsque nécessaire être formalisées afin de garantir l'homogénéité des pratiques en cas d'absence ou de remplacement du personnel notamment.

➤ **Satisfaction du client** : La procédure documentée PQ-8210 signale les modalités utilisées pour recueillir, traiter et analyser les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'entreprise. Les résultats obtenus au niveau de chaque unité

ainsi que le consolidé de l'entreprise leur permettent de mesurer la performance du SMQ.L'entreprise utilise des enquêtes directes ; questionnaires remplis par leurs agents et en cours d'enquêtes chez ou avec le client. Dans ce cas, les résultats sont interprétés de sorte à mesurer la satisfaction du client par rapport à ses exigences mais aussi, par rapport à la concurrence. A ces enquêtes, vient s'ajouter la documentation des informations relatives aux éventuelles réclamations clients au sujet du SMQ ou des produits de l'ENAP. En définitive, l'entreprise considère que le juge suprême de la bonne marche du système de management de la qualité demeure la mesure de la satisfaction du client.

➤ **Audit interne** La procédure PQ-8220 des audits qualité internes définit les modalités pour mener des audits internes à intervalles planifiés afin de déterminer si SMQ est :

➤ Conforme aux dispositions planifiées, aux exigences de la norme ISO 9001 Ed.2008 et aux propres exigences en matière de système de management de la qualité,

➤ Mis en œuvre et entretenu de manière efficace.

Ces audits sont menés à intervalles planifiés, sur la base de programmes annuels établis et mis à jour. Cette procédure détermine également les responsabilités et les exigences pour :

➤ Planifier et mener les audits, rendre compte des résultats et conserver des enregistrements.

➤ Engager des actions pour éliminer les non-conformités détectées (et leurs causes) lors des audits.

➤ Mener les activités de suivi et de vérification de ces actions

8- La mesure et l'amélioration des performances

La procédure documentée PQ-8.230 signale les méthodes utilisées pour la surveillance des processus, en particulier :

➤ Pour identifier certaines non-conformités de rendement des processus de réalisation du produit en vue d'engager d'ultérieures «actions correctives» d'efficience.

➤ Pour identifier les dysfonctionnements des processus de management de la qualité.

Il convient alors de mettre en œuvre les activités de surveillance et de mesure précédemment citées afin d'analyser les résultats.

L'amélioration des performances doit être planifiée au travers d'actions décidées à différents moments tels que la revue de direction ou les revues de processus mais aussi quotidiennement.

➤ **La revue de processus** La revue de processus, reste un excellent outil de pilotage et de communication. La démarche pour mener une revue de processus, décrite par la procédure PQ-8.230, permet d'améliorer le fonctionnement des processus.

➤ **La revue de direction :** Les revues de direction permettent de s'assurer que le système de management de la qualité demeure pertinent, adéquat et efficace et adapté à l'organisation de l'Entreprise. Ces revues comprennent l'évaluation des opportunités d'amélioration et du besoin de modifier le SMQ, y compris la politique qualité et les objectifs qualité. Une revue de direction exceptionnelle peut être initiée par la direction générale en fonction des événements majeurs, conjoncturels, commerciaux ou en liaison avec le système qualité.

9- L'amélioration continue

La procédure PQ-8.510 définit les interrelations et les modalités d'utilisation des objectifs qualité, de la politique, des résultats d'audits, de l'analyse des données, des actions correctives et préventives ainsi que de la revue de direction, dans des «boucles de gestion - amélioration» en vue d'améliorer l'efficacité du SMQ.

Ces boucles de gestion - amélioration constituent pour l'entreprise la méthode opérationnelle pour dynamiser la "Roue de Deming" dans une démarche plutôt de management par la qualité que de management de la qualité. Et Afin d'assurer l'amélioration continue, l'entreprise applique les étapes de coordination globale suivantes :

➤ Mise en œuvre d'un processus de Management pour chaque objectif (Processus de management conçus comme des «processus en 8» «bouclés», ayant pour objet l'atteinte des objectifs et l'amélioration).

➤ Utilisation des résultats des activités suivantes :enquêtes de satisfaction client ;audits ;analyse des non-conformités ;surveillance des processus ;revues de direction ;mise à jour et suivi de la politique et des objectifs ;actions correctives et préventives ;

10- Audit de certification et de suivi

Comme déjà signalé, l'entreprise ENAP a obtenu sa première certification en 2003. L'audit de certification est mené par l'organisme

AFAQ France. Ce dernier, a envoyé deux responsables d'audit pour évaluer le SMQ d'ENAP, tant le système développé était prometteur. Un audit de contrôle est réalisé chaque année. Le renouvellement du certificat a donné lieu à un nouvel audit complet. La pérennité de l'entreprise n'est pas assurée seulement avec le certificat.

Conclusion

Il est nécessaire pour **l'entreprise algérienne** de prendre conscience que la gestion de La qualité apparaît comme bien novateur. Le S.M.Q signifie que toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées par la réalisation de la qualité, autrement dit, les fonctions de réalisations et aussi les fonctions de soutiens. En définitive, on dira que la maîtrise de la qualité n'est pas un luxe mais une exigence qui conditionne la compétitivité des entreprises algériennes dans un contexte mondial qui est très concurrentiel. Et que jouir de la qualité renforce l'image et l'effigie de marque de l'entreprise, valorise ses produits et augmente sa part de marché. Cela ne peut être réalisé qu'à travers la gestion efficace de la qualité ou l'écoute client s'avère décisive pour la réussite. Car ils sont au cœur des systèmes, Et cette gestion de la qualité ne peut être perfectionnée qu'à travers la mise en place d'un SMQ afin d'attester et de donner l'assurance de sa maîtrise⁸. Ainsi, l'entreprise doit veiller à **sa mise place d'une manière efficace**, afin d'avoir une valeur ajoutée.

A travers la réalisation de la démarche d'implantation du SMQ de l'ENAP, une entreprise, pionnière dans la démarche qualité, qui a pu maintenir et développer son SMQ depuis plus de douze ans d'existence. Nous pouvons conclure que le système de management de la qualité développé par l'entreprise est adapté au contexte et efficace. L'entreprise est engagée dans une démarche d'amélioration continue de son SMQ, en vue de répondre aux attentes et besoins des clients ainsi que leurs satisfactions. Cette investigation au sein de la direction d'ENAP a été très bénéfique, où nous avons pu relever les point fort qui ont contribué à la réussite du SMQ d'ENAP qui se manifestent principalement à travers :

➤ **La formation** du personnel sa **motivation** sa **responsabilisation**, qui constituent un des volets de la stratégie de l'entreprise⁹. Ce qui a permis la croissance de l'efficacité.

➤ **La sensibilisation** des pilotes de processus et du personnel

➤ l'entreprise **implique les acteurs** à tous les niveaux : en impliquant ses collaborateurs davantage dans le fonctionnement de l'entreprise et notamment, au niveau de la prise de décision. Ainsi, elle renforce les liens interpersonnels au sein de son équipe et favorise leur contribution active au progrès de l'entreprise.

➤ l'**engagement** ferme de la direction générale d'ENAP : Parallèlement, à l'implication du personnel qui est essentielle dans la norme ISO 9000, nous constatons un fort engagement de la direction de l'entreprise.

➤ **La richesse de la documentation** de l'entreprise : cette richesse documentaire, a joué un rôle prépondérant dans l'efficacité du système de management de la qualité d'ENAP.

L'ENAP grâce à son SMQ efficace et les normes internationales (qui représentent des outils stratégiques et des lignes directrices garantissent l'efficacité optimale des opérations commerciales, augmentent la productivité). A pu relever les défis les plus urgents pour l'économie moderne. En réalisons principalement :

- Des Economies dans ses coûts ;
- Renforcement de la satisfaction de sa clientèle et son effigie ;
- Accès à de nouveaux marchés ;
- Augmentation des parts de marché ;
- Avantages environnementaux (les normes internationales aident à réduire les effets négatifs sur l'environnement) ;
- Augmentation de ses gains et de ses chiffres d'affaires ;
- Obtention du prix algérien de la qualité en 2010.

Bibliographie

¹ Florence GILLET-GOINARD Bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/Environnement De la qualité au QSE, édition d'organisation, Paris, 2006, P15..

² V.LABOUCHEIX « traité de la qualité total », Edition Dunod entreprise, paris, 1990, P52

³ ISO 9000 :2015, « système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire», édition, Afnor, France, 2015 (point 2.2.1).

⁴ Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI, AFNOR, France, 2003, p13.

⁵ MARGERAND Jean Florence, GILLET Goinard, « Manager la qualité pour la première fois », édition, organisation, paris, 2006.p37.

⁶LAKHOUA Kaouther« Management intégré (QSE) »,Revue en PDF du Ministère de l'enseignement supérieure et de la Recherche scientifique université Tunis Carthage, Année universitaire 2012/2013, p.04, 11

⁷ ISO 9001 version 2015.

⁸ D.BOERI « Maitriser la qualité sur la certification et la qualité total les nouvelles normes ISO 9001 , version décembre 2000, Edition Maxima ,2001,P112.

⁹ Manuel qualité ENAP P56.

Ouvrages :

- D.BOERI « Maitriser la qualité sur la certification et la qualité total les nouvelles normes ISO 9001 , décembre 2000, Edition Maxima ,2001.
- MARGERAND Jean Florence, GILLET Goinard, « Manager la qualité pour la première fois », édition, organisation, paris, 2006.
- Manuel ISO 9000 pour les PME-PMI, AFNOR, France, 2003
- Philippe DETRIE, « Conduire une démarche qualité », éditions d'Organisation, 4ème édition, Paris, 2003.
- V.LABOUCHEIX « traité de la qualité total », Edition Dunod entreprise, paris, 1990

PDF :

- LAKHOUA Kaouther« Management intégré (QSE) », Article en PDF du Ministère de l'enseignement supérieure et de la Recherche scientifique université Tunis Carthage, Année universitaire 2012/2013.
- Manuel qualité d'ENAP.
- ISO 9000 : 2005 : «Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », édition, Afnor, France 2005.
- ISO 9001 : 2015 : «Système de management de la qualité – Exigences ».édition, Afnor, France 2015
- ISO 9001 : 2008 : «Système de management de la qualité – Exigences ».édition, Afnor, France 2008.
- ISO 9004 : 2009: « système de management de la qualité- Lignes directrices pour l'amélioration des performances ». édition, Afnor, France 2009
- ISO 19011 : 2011: « Système de management de la qualité - Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management ». édition, Afnor, France 2011
- http://applis.cermav.cnrs.fr/ANGD_qualite_en_chimie/Facchin.pdf consulté le 15/12/2017 à 16h40 mn.